



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in Pflege, Sport und Kultur

Kurzfassung des Endberichts

Inhalt

1. Konzeption der Studie.....	4
1.1 Ziel	4
1.2 Chancen und Probleme der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen.....	4
1.3 Begriffe für Haupt- und Ehrenamt.....	4
1.4 Kontexte der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen.....	5
1.5 Methoden.....	5
1.6 Einbezogene Organisationen und Personen in der Repräsentativerhebung.....	5
2. Strukturdaten der Repräsentativerhebung.....	6
2.1 Verbreitung ehrenamtlicher Mitarbeit	6
2.2 Verbreitung hauptamtlicher Mitarbeit in Sportvereinen.....	6
2.3 Seit wann gibt es Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in Einrichtungen und Sportvereinen?	7
2.4 Zahl der Ehrenamtlichen	7
2.5 Altersstruktur der Ehrenamtlichen.....	7
2.6 Geschlechterverteilung bei Haupt- und Ehrenamtlichen.....	7
2.7 Bildungshintergrund der Ehrenamtlichen.....	8
2.8 Freiwilligenmanagement	8
2.9 Monetarisierung.....	9
3. Fragen nach Haltungen und Einstellungen in der Repräsentativerhebung	10
4. Ehrenamt und Arbeitsplätze.....	11
4.1 Ehrenamt und die Aufgaben des Staates	11
4.2 Arbeitsmarktneutralität und Abgrenzung.....	11
4.3 Verbreitung von arbeitsplatzbezogenen Befürchtungen.....	12
4.4 Ehrenamt schafft und sichert Arbeitsplätze	12
4.5 Modelle für die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen.....	12
4.6 Eigenständige ehrenamtliche Teams	12
4.7 Ehrenamtliche Arbeit im Auftrag von Hauptamtlichen.....	13
5. Belastung und Entlastung von Hauptamtlichen in Einrichtungen.....	14
5.1 Belastung, Entlastung und Zusätzlichkeit.....	14
5.2 Be- und Entlastung von Hauptamtlichen aus der Sicht der Befragten.....	14
5.3 Belastungen minimieren.....	15
5.4 Kompensation von Belastungen.....	15
6. Zuverlässigkeit ehrenamtlicher Einsatzzusagen	16
6.1 Verständnis von „Freiwilligkeit“	16
6.2 Einsatzzusagen in Vereinen als Vorbild	16
6.3 Organisatorische Vorkehrungen zur Sicherung der Zuverlässigkeit.....	16

7. Anerkennung.....	17
7.1 Anerkennung von Ehrenamtlichen in Einrichtungen.....	17
7.2 Anerkennung von Hauptamtlichen in Einrichtungen.....	17
7.3. Anerkennung in Sportvereinen.....	17
8. Partizipation	18
8.1 Partizipationsmodelle	18
8.2 Organisation der Ehrenamtlichen in einem Verein.....	18
8.3 Wünsche der Ehrenamtlichen nach Partizipation und Mitgestaltung.....	18
9. Informationsfluss und Erfahrungsaustausch.....	19
9.1 Informationsfluss aus Sicht der Befragten.....	19
9.2 Gründe für Mängel im Informationsfluss.....	19
9.3 Technische Lösungen.....	19
9.4 Erfahrungsaustausch.....	20
10. Zeit	21
10.1 Zeitaufwand für das ehrenamtliche Engagement im Sport.....	21
10.2 Zeitaufwand für das ehrenamtliche Engagement in Einrichtungen.....	21
11. Konflikte.....	22
11.1 Schwierigkeiten in der Sicht der Befragten.....	22
11.2 Konfliktvermeidung durch Ausweichen.....	22
11.3 Spezifische Konfliktbearbeitungsformen.....	22
12. Weiterer Forschungsbedarf.....	23

1.

Konzeption der Studie

Anlass für die Studie ist die Feststellung, dass sich viele Organisationen noch immer nicht in der Weise für die Einbeziehung ehrenamtlichen Engagements geöffnet haben, wie dies wünschenswert wäre. Eine gelingende Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen ist eine zentrale Voraussetzung für eine solche Öffnung.

1.1 Ziel

Ziel der Studie ist es, die Formen, Probleme und Erfolgsbedingungen der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in beispielhaft ausgewählten Bereichen umfassend empirisch zu untersuchen und aus den Ergebnissen Handlungsempfehlungen¹ für die Praxis zu gewinnen. Diese sollen dazu beitragen, dass sich ehrenamtliches Engagement in der Gesellschaft noch besser entfalten kann als bisher.

1.2 Chancen und Probleme der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen

Haupt- und ehrenamtliche Arbeit sind von ihren Ressourcen und Herangehensweisen her zum Teil sehr unterschiedlich. Darin liegt einerseits die Chance zur Bereicherung der Arbeit und zur Erweiterung und Verbesserung der Angebote und Leistungen für die jeweiligen Zielgruppen und andererseits die Gefahr, dass diese Unterschiedlichkeit als Störung und als Belastung der Arbeit wahrgenommen wird.

1.3 Begriffe für Haupt- und Ehrenamt

Für das, was in der Studie mit „Hauptamt“ und „Ehrenamt“ bezeichnet wird, stehen unterschiedliche Begriffe zur Auswahl, z. B. „berufliche Tätigkeit“ oder „Erwerbsarbeit“ für die hauptamtliche Seite und „Freiwilligenarbeit“ oder „freiwilliges Engagement“ für die ehrenamtliche Seite. Die Studie zeigt, dass die Wahl der Begriffe das Verhältnis von Haupt- und Ehrenamtlichen mit definiert und diskriminierende Elemente für die eine oder andere Seite enthalten kann. Dies gilt für die Begriffspaare „Hauptamtliche – Freiwillige“ oder „Hauptamt-

¹ Die Handlungsempfehlungen aus der Studie sind in einem separaten Handlungsleitfaden zusammengefasst, welcher auf der BMFSFJ-Homepage verfügbar ist.

liche – Engagierte“, es gilt aber auch für die Vermeidung des Begriffs „Arbeit“ im Zusammenhang mit ehrenamtlicher Tätigkeit.²

1.4 Kontexte der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen

Es gibt zwei weitgehend unterschiedliche Kontexte der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen, die im Untersuchungsdesign der Studie berücksichtigt werden. Diese sind einerseits der hauptamtlich dominierte Kontext von Einrichtungen, in denen die hauptamtliche Aufgabenerfüllung sowohl quantitativ als auch von der Verteilung der Entscheidungsbefugnisse vorherrscht, und andererseits der ehrenamtlich dominierte Kontext von Vereinen, in denen die ehrenamtliche Arbeit überwiegt und die Entscheidungsbefugnisse bei einem ehrenamtlichen Vorstand liegen.³

1.5 Methoden

Es wurden umfassende Literatur- und Internetrecherchen durchgeführt, deren Schwerpunkt auf praxisorientierten Quellen lag. Explorative Interviews dienten nicht nur der Vorbereitung der Repräsentativerhebung, sondern auch der Ermittlung von Beispielen guter Praxis, mit deren Hilfe sich bestimmte Zielsetzungen realisieren oder bestimmte Probleme lösen lassen.

1.6 Einbezogene Organisationen und Personen in der Repräsentativerhebung

Die Untersuchung konzentriert sich im Engagementfeld Pflege auf stationäre Altenpflegeeinrichtungen, im Engagementfeld Sport auf größere Mehrsparten-Sportvereine und im Engagementfeld Kultur auf Museen und Bibliotheken.

Außer individuellen Merkmalen sowie Meinungen und Einstellungen der Personen wurden auch Daten auf der Organisationsebene erhoben. Dazu mussten Personen ausgewählt werden, die für die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen auf Organisationsebene auskunftsfähig sind.

Dies sind im Bereich der *Einrichtungen* Hauptamtliche, die für Freiwilligenmanagement oder Ehrenamtskoordination zuständig sind, und im Bereich der *Sportvereine* Vorstandsmitglieder oder andere ehrenamtliche Funktionsträgerinnen und Funktionsträger. Die jeweils andere Seite, also Ehrenamtliche in Einrichtungen und Hauptamtliche in Sportvereinen, wurde über die zuerst genannten auskunftsfähigen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner gewonnen.⁴ Befragt wurden insgesamt 3.294 Personen in 1.879 Einrichtungen und Vereinen. Unter den Befragten waren 1.782 Haupt- und 1.512 Ehrenamtliche.

2 Vgl. Endbericht Abschnitt 2

3 Vgl. Endbericht Abschnitt 4

4 Vgl. Endbericht Abschnitt 5

2. Strukturdaten der Repräsentativerhebung

2.1 Verbreitung ehrenamtlicher Mitarbeit

Der Zahl der *Einrichtungen*, in denen es ehrenamtliche Mitarbeit in nennenswertem Umfang gibt, steht eine annähernd ebenso große Zahl an Einrichtungen gegenüber, in denen es keine ehrenamtliche Mitarbeit gibt.⁵ Hinzu kommt eine Reihe von Einrichtungen, in denen ehrenamtliche Mitarbeit nur eine periphere Rolle spielt. Für eine weitere Entfaltung ehrenamtlichen Engagements in Pflege und Kultur gibt es also ein umfangreiches Feld.

Wenn man die Ergebnisse zu der Frage, wie lange es schon ehrenamtliches Engagement in den *Einrichtungen* gibt, in die Zukunft extrapoliert, so wird deutlich, dass keine „Gründungsdynamik“ ehrenamtlicher Dienste in Einrichtungen zu erkennen ist, die diesen Anteil wesentlich reduzieren würde.⁶

In *Sportvereinen* stellt sich vor der Frage der Entfaltung zunächst die Frage der Erhaltung der ehrenamtlichen Basis. Hauptamtliche Mitarbeit in Sportvereinen kann maßgeblich dazu beitragen, diese Basis zu erhalten, sie kann aber auch in einer Weise eingeführt werden, die die ehrenamtliche Basis gefährdet. Abgrenzung von haupt- und ehrenamtlicher Arbeit ist auch in diesem Zusammenhang eine wichtige Anforderung.

2.2 Verbreitung hauptamtlicher Mitarbeit in Sportvereinen

In vielen großen Sportvereinen gibt es keine hauptamtliche Mitarbeit. Dies kann positive oder auch negative Gründe haben: Es ist möglich, dass hauptamtliche Arbeit wegen einer intakten ehrenamtlichen Basis nicht gebraucht wird, es ist aber auch möglich, dass ein Teil der Vereine wegen der damit verbundenen Anforderungen an Organisation, Personalführung und Mittelbeschaffung vor dem Schritt in die Verberuflichung zurückschreckt.

⁵ Vgl. Endbericht Abschnitt 12.1

⁶ Vgl. Abschnitt 12.2

2.3 Seit wann gibt es Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in Einrichtungen und Sportvereinen?

Im Durchschnitt gibt es ehrenamtliche Mitarbeit in den Einrichtungen und hauptamtliche Mitarbeit in den Sportvereinen nahezu übereinstimmend seit ca. 20 Jahren. Damit blickt die ehrenamtliche Mitarbeit in einem erheblichen Teil der Einrichtungen auf eine lange Tradition zurück. Demgegenüber haben nur 10 bis 12 % der Einrichtungen die ehrenamtliche Mitarbeit und etwa ebenso viele Sportvereine die hauptamtliche Mitarbeit in den letzten fünf Jahren eingeführt.

2.4 Zahl der Ehrenamtlichen

Die Zahl der Ehrenamtlichen in einer Einrichtung und insbesondere ihr Verhältnis zur Zahl der Hauptamtlichen prägen die Kooperationsbedingungen. Sie variieren stark: Während in der stationären Pflege die Zahl der Hauptamtlichen um ein Mehrfaches größer ist als die der Ehrenamtlichen und dadurch die ehrenamtliche Mitarbeit in der Gesamteinrichtung nur peripher wahrnehmbar ist, gibt es in einem Teil der Museen und Bibliotheken mehr Ehren- als Hauptamtliche. Dies geht so weit, dass in einer Reihe von Fällen ein oder zwei Hauptamtliche mit 30 bis 50 Ehrenamtlichen zusammenarbeiten. Diese Zahlenverhältnisse relativieren die hauptamtliche Dominanz des Kontextes in erheblichem Umfang.⁷

2.5 Altersstruktur der Ehrenamtlichen

Das ehrenamtliche Engagement in den untersuchten Feldern ist in hohem Maße ein Engagement älterer Menschen, wobei die Altersstrukturen zwischen den Bereichen variieren: In Sportvereinen und Bibliotheken ist das Engagement vergleichsweise jung, in Museen und stationären Pflegeeinrichtungen ist es vergleichsweise alt. Ehrenamtlich Engagierte bis zu 40 Jahren gibt es kaum, die Anteile liegen bei 3 % bis 7 %, die der Ehrenamtlichen im Rentenalter hingegen bei 33 % bis 60 %.⁸

Das ehrenamtliche Engagement reicht mit jeweils 15 % Ehrenamtlichen über 75 Jahren in der Pflege und in Museen in die Altersgruppe der Hochaltrigen hinein: Die oder der älteste Befragte in der Pflege war 92, im Museumsbereich 89, im Bibliotheksbereich 79 und im Sport 86 Jahre alt.

2.6 Geschlechterverteilung bei Haupt- und Ehrenamtlichen

In *Sportvereinen* ist das (Leitungs-)Ehrenamt zu 80 % männlich, allerdings gibt es eine Tendenz zur wachsenden Beteiligung von Frauen. In der Pflege und in Bibliotheken ist das Ehrenamt ebenso klar weiblich. Nur im Museumsbereich ist die Geschlechterverteilung ausgeglichen, allerdings ist intern eine geschlechtsspezifische Differenzierung des ehrenamtlichen Engagements nach Themenbereichen (Männer in Technik- und Frauen in Kunstmuseen) festzustellen.⁹

⁷ Vgl. Endbericht Abschnitt 12.5

⁸ Vgl. Endbericht Abschnitt 13.1.1

⁹ Vgl. Endbericht Abschnitt 13.2.1

Im Bereich der *Einrichtungen* entspricht die Geschlechterverteilung der Hauptamtlichen weitgehend der der Ehrenamtlichen, im Sport hingegen sind auf hauptamtlicher Seite weit mehr Frauen tätig.¹⁰

2.7 Bildungshintergrund der Ehrenamtlichen

In allen untersuchten Bereichen ist der Bildungsgrad der Ehrenamtlichen wesentlich höher als in der Gesamtbevölkerung. Den höchsten Akademisierungsgrad weisen mit 62 % Fachhochschul- und Hochschulabsolventinnen und -absolventen die befragten Leitungsehrenamtlichen in großen Sportvereinen auf, es folgen die Museen mit 54 %, die Bibliotheken mit 38 % und schließlich die Pflege mit 18 %.¹¹

2.8 Freiwilligenmanagement

Die Ergebnisse zur Positionierung des Freiwilligenmanagements im Funktionsgefüge von *Einrichtungen* sprechen dafür, dass es hier einen umfassenden Bedarf an Ausbau und Modernisierung gibt, um den aktuellen fachlichen Anforderungen an ein Freiwilligenmanagement gerecht zu werden. Dies hängt unter anderem mit dem Zeitraum zusammen, in dem die ehrenamtlichen Dienste eingerichtet wurden und der, wie oben dargestellt, oft weit zurückliegt.

Bislang gibt es nur in wenigen *Sportvereinen* ein Freiwilligenmanagement als ausdifferenzierte Funktion. In der Vergangenheit war dies vermutlich auch nicht nötig: Die Arbeit der Vereinsvorstände war zu einem großen Teil Freiwilligenmanagement.

Funktionsprobleme der ehrenamtlichen Vorstände, die aus mehreren Ergebnissen aus der Repräsentativerhebung deutlich erkennbar werden, lassen den Auf- oder Ausbau eines Freiwilligenmanagements im Sport als dringend notwendig erscheinen. Damit kann sowohl der Überlastung der Vorstände als auch dem Nachwuchsmangel für ehrenamtliche Leitungspositionen entgegengewirkt werden.

Eine der dringendsten Aufgaben dieses Freiwilligenmanagements sollte es sein, Vereinsmitgliedern deutlich zu machen, dass Sportvereine keine preisgünstigen kommerziellen Dienstleister sind, sondern auf ehrenamtlichem Engagement basieren und mehr ehrenamtliches Engagement benötigen.

¹⁰ Vgl. Endbericht Abschnitt 13.2.2

¹¹ Vgl. Endbericht Abschnitt 13.3.1

2.9 Monetarisierung

Eine Monetarisierung im Ehrenamt weicht die Grenzen zwischen Ehrenamt und Erwerbsarbeit auf. „Bezahltes Ehrenamt“ ist in den befragten *Einrichtungen* allerdings ein Randphänomen. Nur in 7 % der Bibliotheken, 12 % der stationären Pflegeeinrichtungen und 17 % der Museen werden überhaupt pauschale Aufwandsentschädigungen jenseits einer Geringfügigkeitsgrenze von 3€ pro Stunde oder 30€ pro Monat gezahlt.¹²

Davon wären noch alle die Fälle abzuziehen, in denen es sich bei der pauschalen Aufwandsentschädigung um das handelt, was der Begriff eigentlich meint: eine pauschalisierte Form der Erstattung real entstandener Kosten. Sowohl auf wissenschaftlicher als auch auf praktischer Ebene sollte hier für mehr Transparenz gesorgt werden, indem die Grundlagen und Kriterien für die Zahlung pauschaler Aufwandsentschädigungen erfasst und dokumentiert werden.

In *Sportvereinen* ist die Zahlung pauschaler Aufwandsentschädigungen in teilweise finanziell attraktiver Höhe verbreitet, muss aber im Kontext von Vereinen völlig anders bewertet werden als in Einrichtungen, weil hier nicht die Gefahr einer Konkurrenz zu bestehenden Arbeitsplätzen gegeben ist.

¹² Vgl. Endbericht Abschnitt 15.4.6, Grafik 15-8

3.

Fragen nach Haltungen und Einstellungen in der Repräsentativerhebung

In der Repräsentativerhebung wurde eine Reihe von Einstellungsfragen gestellt, nämlich nach

- Zufriedenheit mit der Arbeits- bzw. Engagementsituation,
- Orientierung in der Einrichtung bzw. im Verein,
- Haltungen zur ehrenamtlichen Mitarbeit in Einrichtungen bzw. zur hauptamtlichen Mitarbeit in Sportvereinen,
- wahrgenommenen Haltungen Hauptamtlicher in Einrichtungen zur ehrenamtlichen Mitarbeit,
- Themen von Schwierigkeiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen sowie
- Verbesserungsmöglichkeiten hinsichtlich der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen.

In diesen Fragen tauchen die zentralen Themen, jeweils unter einer spezifischen Perspektive, wiederholt auf. Die Studie liefert also zu jedem dieser Themen mehrere Indikatoren und somit belastbare Ergebnisse. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse nicht nach diesen einzelnen Fragen, sondern zusammengefasst nach den zentralen Themen der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen dargestellt.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die Ergebnisse ein positives Bild von der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen liefern. In fast allen Fällen äußert sich nur eine Minderheit, oft eine kleine Minderheit von Befragten kritisch. Dabei äußern sich Hauptamtliche über nahezu alle Fragen hinweg kritischer als Ehrenamtliche.

Da das Ziel der Studie eine Verbesserung der Kooperationsbeziehungen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen ist, orientiert sich die Darstellung nicht an der Mehrheit der positiven, sondern an der Minderheit der negativen oder kritischen Äußerungen, denn diese sind es, die Ansatzpunkte für Verbesserungen liefern.

4. Ehrenamt und Arbeitsplätze

Der meistdiskutierte Vorbehalt gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit ist die Gefährdung von Arbeitsplätzen. Die Reichweite dieses Vorbehaltes ist unterschiedlich, er kann sich auf bestehende Arbeitsplätze, aber auch auf eine mögliche Verhinderung der Schaffung neuer Arbeitsplätze beziehen. Der gesellschaftspolitische Diskurs um diesen Vorbehalt belastet die Kooperationsbeziehungen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen.

4.1 Ehrenamt und die Aufgaben des Staates

Eng mit dem Diskurs um Ehrenamt und Arbeitsplätze verknüpft ist die These, dass Ehrenamtliche Aufgaben übernehmen, die „eigentlich“ der Staat zu erfüllen habe, und es damit ermöglichen, dass der Staat sich aus der Verantwortung stehle. Implizit ist in dieser Position die Anforderung enthalten, dass der Staat seine Aufgaben mit Hilfe hauptamtlicher Arbeit erfüllt, denn sonst würde die Gegenüberstellung von „Staat“ und „Ehrenamt“ keinen Sinn machen.

4.2 Arbeitsmarktneutralität und Abgrenzung

Um diesem Vorbehalt Rechnung zu tragen, wird die Arbeitsmarktneutralität ehrenamtlicher Arbeit gefordert. Um diese sicherzustellen, muss eine Abgrenzung von haupt- und ehrenamtlicher Arbeit erfolgen. Die Ergebnisse zeigen, dass eine Abgrenzung nach Tätigkeitsbereichen in der Praxis nur in geringem Umfang zu erkennen ist. In den meisten Bereichen, in denen Ehrenamtliche tätig sind, arbeiten auch Hauptamtliche.¹³

Die Abgrenzung von Haupt- und Ehrenamt wird in vielen Ehrenamtskonzeptionen und Leitbildern betont, deren praktische Umsetzung hingegen bleibt in den meisten Fällen kaum nachvollziehbar.

Für die befragten Haupt- und Ehrenamtlichen spielt die Abgrenzung von haupt- und ehrenamtlicher Arbeit kaum eine Rolle. In einer Liste von zehn Verbesserungsmöglichkeiten nahm dieses Thema sowohl bei Haupt- als auch bei Ehrenamtlichen mit 4 % bis 11 % Nennungen den letzten Platz ein.¹⁴

¹³ Vgl. Endbericht Abschnitt 14.1

¹⁴ Vgl. Endbericht Abschnitt 22, Grafiken 22-1 und 22-2

4.3 Verbreitung von arbeitsplatzbezogenen Befürchtungen

Nur 9 % bis 15 % der Ehrenamtlichen sind der Meinung, dass ehrenamtliche Mitarbeit Arbeitsplätze gefährden kann. Keine andere Befürchtung wird seltener genannt. Bei den Hauptamtlichen wird eine klare Differenzierung nach der Arbeitsmarktlage erkennbar. Fast niemand in der Altenpflege, aber 30 % der Hauptamtlichen in Bibliotheken hegen entsprechende Befürchtungen.¹⁵

4.4 Ehrenamt schafft und sichert Arbeitsplätze

Auf die Situation in Sport- und anderen Vereinen sind die arbeitsplatzbezogenen Befürchtungen nicht übertragbar. Wenn es hier hauptamtliche Arbeitsplätze gibt, so wurden diese durch ehrenamtliches Engagement geschaffen.

Ähnlich gilt dies auch für Freundeskreise und Fördervereine, die es sich zum Ziel gesetzt haben, eine kulturelle Einrichtung zu erhalten: Ihr Engagement dient auch der Sicherung der Arbeitsplätze dort.

Als Gegenargument gegen arbeitsplatzbezogene Befürchtungen sollte diese Tatsache stärker in das öffentliche Bewusstsein gerückt werden.

4.5 Modelle für die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen

Außer der Abgrenzung von Haupt- und Ehrenamt durch unterschiedliche Tätigkeiten konnten andere Modelle der Abgrenzung identifiziert werden, deren gemeinsame Grundlage es ist, einen Kernbereich zu definieren, der Hauptamtlichen vorbehalten bleibt, während alle Tätigkeiten außerhalb dieses Kernbereiches „zusätzlich“ und damit offen für ehrenamtliches Engagement sind.

Die Studie beschreibt fünf unterschiedliche Kooperationsmodelle für *Einrichtungen*, die für ein breites Spektrum von Tätigkeitsfeldern und Rahmenbedingungen eingesetzt werden können und sich nicht nur in den Kriterien der Abgrenzung, sondern auch in der Intensität der direkten Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen unterscheiden.¹⁶

4.6 Eigenständige ehrenamtliche Teams

Positiv hervorzuheben ist das Modell der eigenständigen ehrenamtlichen Teams, sei es mit oder ohne hauptamtliche Anleitung und Koordination. Es bietet eine Reihe von Vorteilen in den Dimensionen Kommunikation, Selbstgestaltung, Partizipation und Anerkennung und ist auch in Einrichtungen umsetzbar, in denen nicht alle Hauptamtlichen für eine konstruktive Kooperation mit Ehrenamtlichen gewonnen werden konnten.¹⁷

15 Vgl. Endbericht Abschnitt 18.3, Grafiken 18-3 und 18-4

16 Vgl. Endbericht Abschnitt 10

17 Vgl. Endbericht Abschnitt 10.4

4.7 Ehrenamtliche Arbeit im Auftrag von Hauptamtlichen

Ein weiteres Modell ist das der hierarchischen Unterordnung der Ehrenamtlichen in Einrichtungen¹⁸, das unter der Maxime einer gleichberechtigten Kooperation abzulehnen ist. Jedoch wird aus juristischen Gründen das Kooperationsverhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in schriftlichen Vereinbarungen oft in der Form eines Auftrages gemäß BGB gefasst. Dies beinhaltet jedoch eine Weisungsgebundenheit der Ehrenamtlichen und damit eine Verantwortung der weisungsberechtigten Hauptamtlichen für die Ergebnisse ehrenamtlicher Arbeit.¹⁹ Von der rechtlichen Gestaltung von Kooperationsbeziehungen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen als Auftrag sollte tunlichst abgesehen werden.

¹⁸ Vgl. Endbericht Abschnitt 10.1

¹⁹ Vgl. Endbericht Abschnitt 9.2.2

5.

Belastung und Entlastung von Hauptamtlichen in Einrichtungen

Es steht außer Frage, dass die Anleitung von Ehrenamtlichen für die Hauptamtlichen in Einrichtungen zusätzliche Belastungen mit sich bringt. Diese konzentrieren sich auf die Einführungsphase und gehen bei längerfristiger Mitarbeit auf ein geringfügiges Niveau zurück. Dies ist ein Grund dafür, warum ein Scheitern ehrenamtlicher Mitarbeit so nachhaltig wirkt: Wird die ehrenamtliche Tätigkeit nach kurzer Zeit wieder beendet, so bleibt bei den beteiligten Hauptamtlichen leicht der Eindruck zurück, dass hier viel Aufwand für wenig Ertrag investiert wurde.

5.1 Belastung, Entlastung und Zusätzlichkeit

Den unvermeidlichen zusätzlichen Belastungen können Entlastungen für die Hauptamtlichen gegenüberstehen. Wird allerdings das Kriterium der Zusätzlichkeit ehrenamtlicher Tätigkeit ernst genommen, dann kann diese Entlastung allenfalls geringfügig sein, denn sie kann nur dadurch zustande kommen, dass Ehrenamtliche Tätigkeiten übernehmen, die vorher von Hauptamtlichen erledigt wurden – und damit sind sie nicht zusätzlich.

5.2 Be- und Entlastung von Hauptamtlichen aus der Sicht der Befragten

Ein Drittel der Hauptamtlichen in der Pflege bis hin zu mehr als der Hälfte in Bibliotheken ist der Meinung, dass die Anleitung von Ehrenamtlichen zusätzliche Belastungen mit sich bringt. Nur ca. ein Viertel der Ehrenamtlichen teilt diese Meinung.

Auf der Gegenseite meinen mehr als zwei Drittel der Hauptamtlichen, dass ehrenamtliche Mitarbeit eine Entlastung für die Hauptamtlichen mit sich bringt. Die Ehrenamtlichen sind zu neun Zehnteln dieser Meinung.²⁰

Per Saldo sehen sich Ehrenamtliche klar als Unterstützerinnen und Unterstützer der Hauptamtlichen, von denen wiederum bei Weitem nicht alle diese Sicht teilen.

²⁰ Vgl. Endbericht Abschnitt 18.3, Grafiken 18-3 und 18-4

5.3 Belastungen minimieren

Es gibt vielfältige und bislang nur sehr unzureichend genutzte Möglichkeiten, eine zusätzliche Belastung von Hauptamtlichen zu minimieren. Eine der wichtigsten davon ist die ehrenamtliche Organisation ehrenamtlicher Arbeit, sei es durch Beteiligung von Ehrenamtlichen am Freiwilligenmanagement der Einrichtung, sei es durch eigenständige ehrenamtliche Teams oder sei es schließlich durch die Organisation der Ehrenamtlichen in einem Verein.

5.4 Kompensation von Belastungen

Wenn ehrenamtliche Mitarbeit über mögliche gleichzeitige Entlastungen hinaus zusätzliche Belastungen von Hauptamtlichen mit sich bringt, dann müssen diese kompensiert werden. Dies kann durch zusätzliche personelle Ressourcen oder Entlastung an anderer Stelle geschehen. Erfolgt keine Kompensation, so liegt hiermit eine dauerhafte Belastung auf den Kooperationsbeziehungen von Haupt- und Ehrenamtlichen.

6.

Zuverlässigkeit ehrenamtlicher Einsatzzusagen

Mehr als ein Drittel der Hauptamtlichen in Einrichtungen ist der Meinung, dass der Einsatz von Ehrenamtlichen nicht zuverlässig planbar ist. Ein nur geringfügig niedrigerer Anteil der Ehrenamtlichen stimmt dem zu.²¹ Ein Grund für die zusätzliche Belastung von Hauptamtlichen wird darin gesehen, dass sie kurzfristig für Ehrenamtliche einspringen müssen, wenn diese nicht zum Einsatz erscheinen.

6.1 Verständnis von „Freiwilligkeit“

Diese Einschätzung geht oft mit einem falschen Verständnis der Freiwilligkeit ehrenamtlicher Arbeit einher, aus dem heraus es vermieden wird, verbindliche Einsatzzusagen zu erfragen. Es steht Ehrenamtlichen frei, für verbindlich angefragte Einsätze zu- oder abzusagen. Die Einholung verbindlicher Einsatzzusagen ist auch ein Element von Anerkennung, denn sie zeigen, dass die Ehrenamtlichen gebraucht werden.

6.2 Einsatzzusagen in Vereinen als Vorbild

Dass es möglich ist, auf rein ehrenamtlicher Basis auch große Veranstaltungen verbindlich durchzuführen, zeigt die Praxis in einer Vielzahl von Vereinen jeden Tag. Mit den Einsatzzusagen, die Vereine erfragen und auch erhalten, ist es ohne Weiteres möglich, kurzfristige Ausfälle auf das Niveau von Berufsarbeit, wo solche Ausfälle ja auch vorkommen, zu reduzieren.

6.3 Organisatorische Vorkehrungen zur Sicherung der Zuverlässigkeit

Darüber hinaus ist es ohne großen Aufwand möglich, durch organisatorische Vorkehrungen die Planbarkeit ehrenamtlicher Einsatzzusagen zu maximieren. Hier kommen Vertretungsregelungen wie ein Tandem infrage (Wenn A nicht kann, kommt B) oder Springer-Regelungen (wenn einige Ehrenamtliche bei einem Einsatz als Reserve fungieren, und vorher wissen, dass sie möglicherweise nicht zum Einsatz kommen).

21 Vgl. Endbericht Abschnitt 18.3, Grafiken 18-3 und 18-4

7.

Anerkennung

Es wird allenthalben betont, wie wichtig Anerkennung für Ehrenamtliche ist. Dem ist zuzustimmen, allerdings besteht die Gefahr, dass gerade im Zuge der Anerkennung von Ehrenamtlichen die Anerkennung der Hauptamtlichen zu kurz kommt, obwohl kein Zweifel daran besteht, dass auch Hauptamtliche sich vielfach über ihre unmittelbaren Dienstpflichten hinaus engagieren.²² Die Studie konzentrierte sich auf den Aspekt der persönlichen Anerkennung in Kooperationsbeziehungen.

7.1 Anerkennung von Ehrenamtlichen in Einrichtungen

Die Anerkennung von Ehrenamtlichen durch Hauptamtliche ist ein nachrangiges Problem: Nur zwischen 6 % und 12 % der Befragten geben an, dass sie in dieser Hinsicht nicht ganz zufrieden sind. Andere Themen als Anerkennung sind in wesentlich höherem Maße Quellen von Unzufriedenheit. Ebenso ist die Anerkennung durch andere Akteure als durch Hauptamtliche, insbesondere durch andere Ehrenamtliche, für die Befragten in höherem Maße unbefriedigend.²³

7.2 Anerkennung von Hauptamtlichen in Einrichtungen

Die Anerkennungsdefizite bei Hauptamtlichen in Einrichtungen sind gegenüber denen bei Ehrenamtlichen etwas größer (10 % - 13 %), allerdings ist die Unzufriedenheit mit der Anerkennung durch Ehrenamtliche geringer als die durch Leitungen, Kolleginnen und Kollegen sowie Zielgruppen.²⁴

7.3 Anerkennung in Sportvereinen

Anerkennungsdefizite treten in Sportvereinen, vor allem bei Hauptamtlichen, aber auch bei Ehrenamtlichen, signifikant häufiger auf als in den Einrichtungen, insbesondere gibt es Unzufriedenheit mit der Anerkennung durch die Mitglieder (33 % bei den Ehren- und 39 % bei den Hauptamtlichen), aber auch mit der Anerkennung durch (andere) Ehrenamtliche (18 % bei den Ehren- und 26 % bei den Hauptamtlichen). Die Ergebnisse signalisieren einen Nachholbedarf hinsichtlich der gezielten Aufmerksamkeit für und Befassung mit diesem Thema.²⁵

²² Vgl. Abschnitt 9.4

²³ Vgl. Endbericht Abschnitt 16.3.1

²⁴ Vgl. Endbericht Abschnitt 16.3.2

²⁵ Vgl. Endbericht Abschnitte 16.3.1 und 16.3.2

8.

Partizipation

Partizipation und Mitgestaltung sind Voraussetzungen für eine konstruktive Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in *Einrichtungen*. In dieser Kooperation muss sich der Eigensinn des ehrenamtlichen Engagements gegenüber der betriebswirtschaftlich geprägten Logik der Berufsarbeit entfalten können und dies ist nur durch Partizipation möglich.

8.1 Partizipationsmodelle

In der Studie werden Organisationsmodelle für die Partizipation von Ehrenamtlichen dargestellt, die unterschiedlich aufwendig sind und unterschiedliche Reichweiten haben. Formelle Partizipationsformen für Ehrenamtliche in Einrichtungen sind eher die Ausnahme als die Regel.

8.2 Organisation der Ehrenamtlichen in einem Verein

Ein starkes und auch immer häufiger gewähltes Organisationsmodell für die Partizipation von Ehrenamtlichen in *Einrichtungen* ist deren Selbstorganisation in einem Verein, also einem Freundeskreis oder einem Förderverein. Solche Vereine können sich auf eine einzelne Einrichtung, aber auch auf ein Engagementfeld in einer Stadt beziehen. Vor allem die zweite Form kann in mehreren Hinsichten als Beispiel guter Praxis gelten und wurde bislang vor allem im Kulturbereich umgesetzt.²⁶

8.3 Wünsche der Ehrenamtlichen nach Partizipation und Mitgestaltung

Die Unzufriedenheit der Ehrenamtlichen in Einrichtungen mit den Partizipations- und Gestaltungsmöglichkeiten ist relativ hoch (12 % bis 24 %)²⁷ und wird nur noch übertroffen von der Unzufriedenheit mit Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch.²⁸ Partizipation ist das wichtigste Thema von Meinungsverschiedenheiten und das dritt wichtigste Thema, zu dem Verbesserungsbedarf artikuliert wird.

²⁶ Vgl. Endbericht Abschnitte 11.6 und 11.7

²⁷ Vgl. Endbericht Abschnitt 16.5

²⁸ Vgl. Abschnitt 9.3

9.

Informationsfluss und Erfahrungsaustausch

Mängel im Informationsfluss sind eine verbreitete Ursache von Schwierigkeiten in der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen.

Erfahrungsaustausch ist ein Medium der gegenseitigen Information, geht aber über diese Funktion hinaus. Erfahrungsaustausch im persönlichen Kontakt ermöglicht es, einander kennenzulernen und das Empfinden von Fremdheit abzubauen. Unzureichende Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch sind eine der wichtigsten Quellen von Unzufriedenheit mit der eigenen Engagement- oder Arbeitssituation.

9.1 Informationsfluss aus Sicht der Befragten

Sowohl aus Sicht der Ehrenamtlichen als auch aus Sicht der Hauptamtlichen besteht in Bezug auf den Informationsfluss großer Verbesserungsbedarf. In der Liste der Verbesserungswünsche ist dies bei den Ehrenamtlichen mit etwa einem Drittel Nennungen der wichtigste, bei den Hauptamtlichen mit ebenfalls einem Drittel Nennungen der drittwichtigste Punkt.²⁹

9.2 Gründe für Mängel im Informationsfluss

Mängel im Informationsfluss können verschiedene Ursachen haben. Ehrenamtliche sind mit betroffen von generellen Mängeln im Informationsfluss einer Organisation, sie sind darüber hinaus aber auch einer gewissen Nachlässigkeit in der Informationsweitergabe ausgesetzt, die vielfach daraus zurückgeht, dass Ehrenamtliche (noch) nicht vollständig zum „Wir“ einer Einrichtung gehören. Schließlich kommt auch bewusste Ausgrenzung aus dem Informationsfluss als Form der Konfliktaustragung vor.

9.3 Technische Lösungen

Unabhängig von den Ursachen der Mängel im Informationsfluss können technische Lösungen unter Einsatz moderner Informationstechnologien hier eine Verbesserung bewirken. Vorbilder hierfür wurden nur in einzelnen Fällen gefunden, sollten aber aufgegriffen, weiterentwickelt und verbreitet werden.

²⁹ Vgl. Endbericht Abschnitt 22.1, Grafiken 22-1 und 22-2

9.4 Erfahrungsaustausch

Mangelnde Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch sind kein Spezifikum der Beziehung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen, auch jeweils innerhalb derselben Gruppe wird mehr Erfahrungsaustausch gewünscht.

Da Treffen zum Erfahrungsaustausch in den meisten Einrichtungen angeboten werden, haben die Antworten mit hoher Wahrscheinlichkeit eine qualitative Dimension: Es gibt konkrete Hinweise darauf, dass solche Treffen oft zu unverbindlich bleiben und in ihnen geäußerte Probleme eher beschwichtigt als gezielt aufgegriffen werden. Es geht also nicht nur um mehr, sondern auch um einen besseren Erfahrungsaustausch.

10.

Zeit

Zeit ist in der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen eine überaus zentrale Kategorie, denn für Verbesserungen in nahezu allen anderen Bereichen (z. B. Partizipation und Informationsfluss) wird Zeit benötigt. Bei Hauptamtlichen ist Zeit immer bis zu einem gewissen Maße knapp, denn hauptamtliche Arbeitszeit kostet Geld. Es verwundert nicht, dass nach unseren Ergebnissen die Zeit der Hauptamtlichen in der Pflege am knappsten ist.

Ehrenamtliche bringen in hohem Maße Zeit ein. Oft, aber keineswegs immer verfügen Ehrenamtliche über viel Zeit, denn ein hoher Anteil von ihnen befindet sich in der nachberuflichen Phase.

10.1 Zeitaufwand für das ehrenamtliche Engagement im Sport

Es gibt aber auch Ehrenamtliche, die in besonders hohem Maße Zeit einbringen, aber trotzdem zu wenig Zeit haben. Dies trifft für einen Großteil der Vorstandsmitglieder in Sportvereinen zu. Das Ergebnis ist eine Überlastung, die sich in einer Reihe von Ergebnissen widerspiegelt und dringend der Bearbeitung bedarf.

Mit durchschnittlich 46 Stunden pro Monat ist der Zeitaufwand für das ehrenamtliche Engagement bei den befragten Vorstandsmitgliedern und Funktionsträgerinnen und Funktionsträgern in Sportvereinen³⁰ so hoch, dass es zu einem zentralen Lebensbestandteil wird und entsprechend wenig Raum für andere Interessen und Aktivitäten lässt. Die mangelnde Bereitschaft, solche Positionen zu übernehmen, erscheint vor dem Hintergrund der zeitlichen Belastung gut verständlich.

10.2 Zeitaufwand für das ehrenamtliche Engagement in Einrichtungen

In Einrichtungen begründen die Zeitstrukturen des ehrenamtlichen Engagements ganz unterschiedliche Kooperationsformen und auch Kooperationsanforderungen mit Hauptamtlichen. Diese Zeitstrukturen reichen von „einmal in der Woche für einen kurzen Einsatz vorbeikommen“ bis hin zu einer zeitlichen Intensität, durch die die Einrichtung so etwas wie eine „zweite Heimat“ wird.

Mit durchschnittlich 15 Stunden pro Monat ist der Zeiteinsatz in Bibliotheken am geringsten, in der stationären Pflege mit 20 Stunden etwas und in den Museen mit 30 Stunden wesentlich höher.³¹

³⁰ Vgl. Endbericht Abschnitt 12.7

³¹ Vgl. Endbericht Abschnitt 12.7

11.

Konflikte

Manifeste Konflikte zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen stehen so stark im Hintergrund, dass in den Frageformulierungen für die Repräsentativerhebung auf die Formulierungen „Schwierigkeiten“ und „Meinungsverschiedenheiten“ ausgewichen werden musste.

11.1 Schwierigkeiten in der Sicht der Befragten

Gut die Hälfte bis zu drei Vierteln der Ehrenamtlichen in *Einrichtungen* sehen keinerlei Schwierigkeiten in der Kooperation, nur 8 % bis 18 % sehen nennenswerte Schwierigkeiten. Diese überaus positive Ansicht wird von den Hauptamtlichen nicht in vollem Umfang geteilt. Hier sieht nur ein Drittel keinerlei Schwierigkeiten und immerhin ein Viertel Schwierigkeiten in nennenswertem Umfang.

In Sportvereinen ist – aufgrund ihrer leitenden Position – das Konfliktbewusstsein der Ehrenamtlichen ausgeprägter, aber auch hier sieht nur ein knappes Viertel der Befragten nennenswerte Schwierigkeiten.

11.2 Konfliktvermeidung durch Ausweichen

Die Vermutung, dass viele Konflikte „mit den Füßen“ gelöst werden, also dadurch dass die Ehrenamtlichen ihr Engagement beenden, liegt nahe. Daten liefert die Studie zur Frage, inwieweit man einrichtungs- oder vereinsintern den Kontakt vermeidet. Etwa ein Fünftel der Ehrenamtlichen, aber ein Drittel der Hauptamtlichen gibt an, dass Personen, die Meinungsverschiedenheiten miteinander haben, sich aus dem Weg gehen.³²

11.3 Spezifische Konfliktbearbeitungsformen

Spezifische Konfliktbearbeitungsformen wie Mediation und Supervision kommen in Einrichtungen nur selten zum Einsatz, um Meinungsverschiedenheiten und Konflikte zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen zu bearbeiten. In *Sportvereinen* ist der Anteil mit nahezu einem Fünftel deutlich höher.³³ Es steht zu vermuten, dass sich viele Meinungsverschiedenheiten durch mangelnde Thematisierung gar nicht so weit zuspitzen, dass es einer formalisierten Konfliktbearbeitung bedarf. Dies mag bequem sein, aber es trägt nicht zu einer konstruktiven Gestaltung der Kooperationsbeziehungen bei.

³² Vgl. Endbericht Abschnitt 21.2 Grafiken 21-3 und 21-4

³³ Vgl. Endbericht Abschnitt 21.3 Grafiken 21-5 und 21-6

12.

Weiterer Forschungsbedarf

Die Studie hat die Kooperationsbeziehungen von Haupt- und Ehrenamtlichen in vielfältiger Hinsicht ausgeleuchtet und praktisch verwertbare Erkenntnisse für deren Optimierung erbracht. Um die Ergebnisse abzusichern, erscheint jedoch eine Erweiterung der Perspektive geboten: Insbesondere sind von einer Untersuchung in Einrichtungen, in denen es kein ehrenamtliches Engagement gibt, sowie in großen Sportvereinen, die nicht den Weg in die Verberuflichung gegangen sind, weitere wichtige Aufschlüsse zu erwarten.

Dieses PDF ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;
es wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Herausgeber:

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend
Referat Öffentlichkeitsarbeit
11018 Berlin
www.bmfsfj.de



INBAS-Sozialforschung GmbH
Dr. Jürgen Schumacher
Nonnenpfad 14, 60599 Frankfurt am Main
Tel.: 069-6809890-11, Fax: 069-6809890-19
js@inbas-sozialforschung.de
www.inbas-sozialforschung.de



Für weitere Fragen nutzen Sie unser
Servicetelefon: 030 20179130
Montag–Donnerstag 9–18 Uhr
Fax: 030 18555-4400
E-Mail: info@bmfsfjservice.bund.de

Einheitliche Behördennummer: 115*
Zugang zum 115-Gebärdentelefon: 115@gebaerdentelefon.d115.de

Stand: Dezember 2015, 1. Auflage

Gestaltung: www.avitamin.de

* Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche Behördenrufnummer 115 von Montag bis Freitag zwischen 8.00 und 18.00 Uhr zur Verfügung. Diese erreichen Sie zurzeit in ausgesuchten Modellregionen wie Berlin, Hamburg, Hessen, Nordrhein-Westfalen u. a. Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.115.de.