

# Organisatoren des Gemeinwohls

## Über die Beteiligung Ehrenamtlicher am Organisationsgeschehen

BRIGITTE REISER

Dr. Brigitte Reiser ist Diplom-Verwaltungswissenschaftlerin und als Beraterin für Non-Profit-Organisationen tätig. Sie ist spezialisiert auf die Themen Stakeholder-Management und Social Media für gemeinnützige Träger im Sozialsektor. Über beide Themen informiert sie regelmäßig in ihrem Fach-Weblog (<http://blog.nonprofits-vernetzt.de>) und in Vorträgen und Publikationen. [www.stakeholder-management.de](http://www.stakeholder-management.de)

### Neben der Partizipation von Nutzern sollten Sozialeinrichtungen auch die Beteiligung von Ehrenamtlichen im Blick haben.

Wie gut kommen Haupt- und Ehrenamtliche (1) miteinander aus, wie beurteilen Freiwillige ihre Gestaltungsmöglichkeiten und welche Formen gibt es, freiwillig Engagierte in Einrichtungen stärker zu beteiligen?

Diesen Fragen geht die Studie »Koope-ration von Haupt- und Ehrenamtlichen in Pflege, Sport und Kultur« nach, die im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend von INBAS-Sozialforschung erstellt und 2015 veröffentlicht wurde. Befragt wurden dafür fast 3.300 Personen (jeweils etwa zur Hälfte Haupt- und Ehrenamtliche) in rund 1900 Einrichtungen und Vereinen aus der stationären Altenhilfe, aus Mehrsparten-Sportvereinen, Museen und Bibliotheken.

Die Zahl der vom Projekt erfassten Einrichtungen war ursprünglich größer, aber es zeigte sich, dass etwa ein Drittel der Institutionen gar keine freiwillig Engagierten hat. Dieser Befund wurde jüngst kritisch kommentiert: »Debatten und Ansätze eines neuen Welfare Mixes und einer Stärkung des zivilgesellschaftlichen Profils von Einrichtungen (haben) kaum Resonanz in der Praxis von Trägerorganisationen und Einrichtungen gefunden.« (Gisela Jakob, 2016)

Es gibt in vielen Einrichtungen – und vielleicht gerade in jenen, die keine freiwillig Engagierten haben – immer noch Vorbehalte gegenüber dem Ehrenamt. Freiwillige werden hier als potenzielle Jobkiller wahrgenommen, deren Betreuung zeitintensiv ist und deren Leistungsqualität und Verlässlichkeit als gering eingeschätzt werden. In der INBAS-Studie selbst hat die große Mehrheit der Hauptamtlichen, die mit Ehrenamtlichen zusammenarbeiten, solche Vorbehalte nicht oder nur in Ansätzen (INBAS 2015,

48). Beide Seiten, Haupt- und Ehrenamt, scheinen sich in der Praxis wechselseitig anzuerkennen (ebd., 162 f.).

Unzufrieden sind aber viele Ehrenamtliche mit den ihnen gebotenen Gestaltungsmöglichkeiten und Partizipationsmöglichkeiten. Speziell in der Pflege und in Museen bemängeln ein Fünftel der Ehrenamtlichen Defizite, wenn es darum geht, Kritik und Änderungsvorschläge einbringen zu können (ebd., 170). Hauptamtliche sind sogar noch stärker unzufrieden mit ihren eigenen Partizipationsmöglichkeiten als Ehrenamtliche (ebd., 171). Viele Hauptamtliche nehmen den Wunsch der freiwillig Engagierten nach Partizipation nicht wahr und sehen Ehrenamtliche nicht als Ideenlieferanten (ebd., 186). Dabei zeigen die Ergebnisse des aktuellen Freiwilligensurveys (2014), dass fast 60 % der freiwillig Engagierten als Motiv für ihr Engagement den Wunsch nach Partizipation (»Gesellschaft mitgestalten«) angeben.

### Wie Ehrenamtliche beteiligt werden können

Eine aktuelle empirische Studie zeigt, dass auch es auch international Partizipationsdefizite gibt, wenn es um Ehrenamtliche geht: nur 7,3 % der Geschäftsführer von fast 800 befragten belgischen Non-Profit-Organisationen sehen einen Einfluss von Ehrenamtlichen auf die Entscheidungen in gemeinnützigen Organisationen (Wellens/Jegers 2016, 302).

Offensichtlich wird das Thema »Partizipation von Ehrenamtlichen« (aber auch von Mitarbeitern und Nutzern) auf der Führungsebene vieler Organisationen strategisch vernachlässigt.

Die INBAS-Studie trägt einige Partizipationsmodelle zusammen, die sie auch

in einen handlichen Leitfaden (2015) gepackt hat, der zum freien Download (2) zur Verfügung steht. In Anlehnung an Straßburger/Rieger (2014) können die INBAS-Beteiligungsmodelle hier in eine Partizipationspyramide übertragen werden, deren Beteiligungsmöglichkeiten – von unten nach oben betrachtet – immer weitreichender werden und in die eigenverantwortliche Selbstorganisation der Ehrenamtlichen münden (vgl. Grafik).

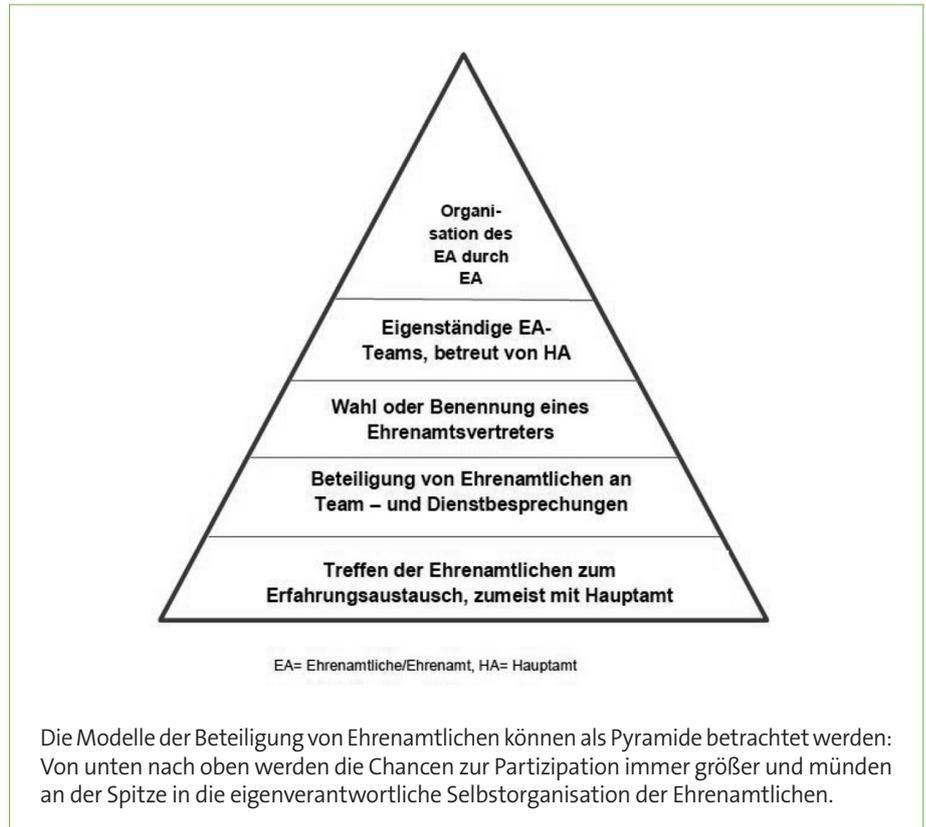
Die meisten Einrichtungen bieten Ehrenamtlichen die Möglichkeit, sich wechselseitig auszutauschen (Leitfaden 2015, 34). Selten ist das Hauptamt an diesem Erfahrungsaustausch beteiligt. Im Rahmen des Austausches können nur die Vorstufen der Partizipation (vgl. Straßburger/Rieger 2014) zur Anwendung kommen (informieren, Meinung erfragen, Lebensweltexpertise einholen). Eine echte und verbindliche Mitsprache ergibt sich auf dieser Stufe nicht.

Die Beteiligung von Ehrenamtlichen an Team- und Dienstbesprechungen wird »relativ selten« praktiziert (Leitfaden, 2015) und von INBAS auch nicht als Mittel erster Wahl betrachtet, weil es Ehrenamtliche »unangemessen stark« in den hauptamtlichen Ablauf einbinde. Auch aus meiner Sicht sind Dienstbesprechungen nicht der richtige Ort für Beteiligung. Dafür müssen organisationsintern andere Gremien geschaffen werden.

Kaum praktiziert in der Praxis wird die Wahl oder Benennung eines freiwilligen Ehrenamtsvertreters (Leitfaden 2015, 35). Dieser verfügt in den Einrichtungen über keine formalen Beteiligungsrechte, sondern lediglich über informelle. Diese klassische repräsentative Form der Teilhabe kann meines Erachtens auch mit verbindlichen Mitspracherechten ausgestaltet werden. Man sollte darüber aber nicht Schaffung von vielen dezentralen Mitsprachemöglichkeiten vergessen.

Eigenständige ehrenamtliche Teams mit eigenem Arbeitsbereich (siehe die vierte Stufe der Pyramide) findet man beispielsweise in Museen, wo Freiwillige den Cafeteria-Betrieb organisieren oder Infostände betreiben. Dieses Modell eröffnet Ehrenamtlichen die Chance, in Eigenverantwortung, aber in Kontakt mit dem Hauptamt, Aufgaben auszugestalten und umzusetzen.

Die ehrenamtliche Organisation ehrenamtlicher Arbeit (siehe die Pyramidenspitze) entlastet das Hauptamt oder



ersetzt das hauptamtliche Freiwilligenmanagement ganz durch ein ehrenamtliches. Die Sportvereine machen vor, wie gut Ehrenamtliche die freiwillige Arbeit koordinieren können (INBAS 2015, 79).

Ein weiterer Schritt ist es, die Ehrenamtlichen einer Einrichtung in einem Verein zu organisieren (Förderverein, Freundeskreis). Laut INBAS leisten derzeit viele Fördervereine keine ehrenamtliche Arbeit in Einrichtungen, sondern sehen sich eher als Fundraiser. Aber die Zahl der Fördervereine wächst, die sich auch direkt in der Einrichtung engagieren. INBAS zufolge sind in diesem Modell die Partizipations- und Gestaltungschancen für freiwillig Engagierte besonders hoch: »Hier verhandelt in der Regel der Vorstand des Vereins mit der Einrichtungsleitung oder mit dem Freiwilligenmanagement der Einrichtung über Inhalte, Formen und Rahmenbedingungen des ehrenamtlichen Engagements, was die Chancen für eine Kooperation auf gleicher Augenhöhe entscheidend verbessert.« (INBAS 2015, 78)

## Welche Faktoren die Beteiligung Ehrenamtlicher fördern

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Arbeit der Organisation einzubinden:

- Haupt – und Ehrenamt schätzen sich wechselseitig. Negative Haltungen sollten offengelegt und besprochen werden. Dabei ist die Streitkultur in den Einrichtungen unterschiedlich: Speziell in der Pflege bleiben viele Meinungsverschiedenheiten verdeckt (INBAS 2015, 213). Eine gute Kooperationspraxis baut in der Regel Vorbehalte auf beiden Seiten ab (vgl. Leitfaden 2015, 14).
- Im Leitbild der Einrichtung und in ihren Qualitätsstandards ist das ehrenamtliche Engagement verankert und wird die Mitgestaltung von Ehrenamtlichen positiv betrachtet und als Ziel angestrebt.
- Die Leitung der Einrichtung und ihre zentralen Stakeholder (Mitarbeiter, Nutzer, deren Angehörige, Staat, Stiftungen) stehen hinter dem Ziel, Ehrenamtlichen Partizipations- und Gestaltungsmöglichkeiten zu eröffnen.
- In den Stellenbeschreibungen der Hauptamtlichen und in den Zielvereinbarungen mit ihnen spielt die Kooperation mit und inhaltliche Einbeziehung von Ehrenamtlichen eine wichtige Rolle.
- Hauptamtliche und Ehrenamtliche werden für eine Kooperation auf Augenhöhe qualifiziert.
- Strukturen und Prozesse in der Organisation müssen so gestaltet werden,

dass die Beteiligung von Ehrenamtlichen möglich ist. Zeit und Geld sind wichtige Voraussetzungen, um die Beteiligung Ehrenamtlicher nachhaltig zu organisieren.

- Organisationsintern muss es eine Zuständigkeit geben für die Organisation und Koordination ehrenamtlicher Arbeit. Dies kann hauptamtlich oder ehrenamtlich erfolgen, wobei letzteres den Gestaltungsspielraum des Ehrenamts fördert.
- Die Verfahren zur Einbindung von Ehrenamtlichen müssen regelmäßig evaluiert werden. Welche Wirkungen ergeben sich für die Ehrenamtlichen und die Organisation?

Wo Ehrenamtliche aus ganz unterschiedlichen Engagementfeldern sich in einer Gemeinde organisieren, zum Beispiel in Form eines Forums oder eines Netzwerks für Bürgerengagement, rückt das Thema auch im Gemeinwesen stärker in die Öffentlichkeit. Durch Diskussionen, Vorträge, Weiterbildungsmöglichkeiten, die das Forum organisiert und durch Leitfäden, die es erstellt, wird die Beteiligung von Ehrenamtlichen in Einrichtungen gefördert.

Die Position von Ehrenamtlichen wird auch gestärkt, wenn sich die Freiwilligen eines Engagementfeldes gemeindeweit organisieren, beispielsweise all diejenigen, die in lokalen Kultureinrichtungen freiwillig mitarbeiten. Dazu INBAS: »Die Beziehung 1 zu N, also ein Verein zu vielen Kultureinrichtungen, stärkt die Position der Ehrenamtlichen nachhaltig. Rahmenbedingungen der ehrenamtlichen Arbeit und insbesondere Formen der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen können vom Verein über eine Palette von Einrichtungen hinweg verglichen werden. Eine Verbreitung derjenigen Kooperationsformen und Rahmenbedingungen, die der Verein für angemessen erachtet, kann dann gezielt vorangetrieben werden.« (INBAS 2015, 81)

## Ehrenamt braucht Beteiligung

Der Freiwilligensurvey 2014 zeigt, dass immer mehr Bürgerinnen und Bürger sich in selbstorganisierten Projekten engagieren. Vereine bilden die wichtigsten Orte des Ehrenamts, aber danach folgen schon die selbstorganisierten Gruppen, noch vor dem Engagement in Kirchen oder in öffentlichen Einrichtungen (FWS

2014, 521 f.). Was selbstorganisierte Projekte auszeichnet, ist die Chance zur Mitgestaltung und Mitbestimmung. Hierarchien sind hier flach. Besonders Frauen und jüngere Menschen finden dies attraktiv (FWS 2014, 521).

Sozialeinrichtungen sollten von selbstorganisierten Projekten lernen und ihren Ehrenamtlichen mehr Mitgestaltungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten eröffnen. So kann verhindert werden, dass Ehrenamtliche mit den Füßen abstimmen, die etablierten Organisationen verlassen und sich jenen Initiativen zuwenden, die zwischen »Engagement« und »Mitsprache« nicht so strikt trennen, wie dies der Mainstream der Sozialeinrichtungen macht (Evers 2015).

Im Moment wissen wir empirisch zu wenig über den Zusammenhang von Partizipationsrechten und Engagementbereitschaft und damit auch über die Frage, »ob verweigerte Partizipationsrechte und fehlende Gestaltungsmöglichkeiten entscheidende Engagementbarrieren darstellen oder den Ausstieg aus dem Ehrenamt provozieren« (Roth 2015, 6).

## Resümee

Die Zukunft des ehrenamtlichen Engagements in Sozialeinrichtungen steht im Zeichen der Partizipation und der sozialräumlichen Vernetzung von Organisationen. Kollektive Ansätze des Freiwilligenmanagements, die nicht nur die einzelne Organisation, sondern das Gemeinwesen im Blick haben, werden angesichts zunehmend vernetzter Strukturen auf lokaler Ebene auch in den Organisationen an Bedeutung gewinnen.

Es wird in Zukunft darum gehen müssen, Sozialeinrichtungen partizipativer auszugestalten und Bürgern mehr Mitsprachemöglichkeiten »auf Augenhöhe« zu bieten. Dies stärkt das zivilgesellschaftliche Profil sozialer Einrichtungen und verbindet sie besser mit dem Gemeinwesen. Soziale Organisationen sollten sich weniger als Einzelkämpfer und mehr als »Gastgeber« sehen, die unterschiedliche Menschen einladen und zusammenbringen, um gemeinsam Probleme zu lösen. Theorie und Praxis des Co-Designs und der Koproduktion, also der gemeinsamen Ausgestaltung und Umsetzung sozialer Dienstleistungen, sollten stärker in den Fokus sozialer Organisationen rücken.

Um die Herausforderungen bewältigen zu können, die mit der partizipa-

tiven Weiterentwicklung von Diensten und Einrichtungen einhergehen, bietet sich der Aufbau lokaler Netzwerke aus Organisationen an, die miteinander und voneinander lernen wollen, wie echte Partizipation für alle Seiten erfolgreich gelingen kann.

## Anmerkungen

- (1) Die Begriffe Ehrenamt und freiwilliges Engagement werden hier, wie in der INBAS-Studie, synonym verwendet.
- (2) [www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/kooperation-von-haupt-und-ehrenamtlichen-als-gestaltungsaufgabe/96152](http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/kooperation-von-haupt-und-ehrenamtlichen-als-gestaltungsaufgabe/96152). ■

## Internet

### Internetzugriff am 9.11.2016

**Evers, Adalbert (2015):** Freiwilliges Engagement und politische Partizipation, in: BBE-Newsletter 1/2015. [www.b-b-e.de/archiv-des-newsletters/newsletter-archiv-2015/1-quartal-2015/newsletter-nr-1-vom-812015/#22353](http://www.b-b-e.de/archiv-des-newsletters/newsletter-archiv-2015/1-quartal-2015/newsletter-nr-1-vom-812015/#22353).

### FWS – Freiwilligensurvey 2014:

Freiwilliges Engagement in Deutschland. [www.bmfsfj.de/blob/93916/af9d3caa4c878c55adb40790013a262d/freiwilligensurvey-2014-langfassung-data.pdf](http://www.bmfsfj.de/blob/93916/af9d3caa4c878c55adb40790013a262d/freiwilligensurvey-2014-langfassung-data.pdf).

**Jakob, Gisela (2016):** Zwischen Kooperation und Konkurrenz, in: *bürgerAktiv – Nachrichtendienst Bürgergesellschaft*, Ausgabe 164, Februar 2016 vom 29.02.2016. [www.aktive-buergerschaft.de/buergerschaft/kommentare/2016#2016-02](http://www.aktive-buergerschaft.de/buergerschaft/kommentare/2016#2016-02).

**INBAS (2015):** Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in Pflege, Sport und Kultur. [www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/kooperation-von-haupt-und-ehrenamtlichen-in-pflege-sport-und-kultur/96154](http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/kooperation-von-haupt-und-ehrenamtlichen-in-pflege-sport-und-kultur/96154).

**Leitfaden für die Praxis (2015):** Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen als Gestaltungsaufgabe. [www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/kooperation-von-haupt-und-ehrenamtlichen-als-gestaltungsaufgabe/96152](http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/kooperation-von-haupt-und-ehrenamtlichen-als-gestaltungsaufgabe/96152).

**Roth, Roland (2015):** Entpolitisiertes bürgerschaftliches Engagement?, in: BBE-Newsletter 1/2015. [www.b-b-e.de/archiv-des-newsletters/newsletter-archiv-2015/1-quartal-2015/newsletter-nr-1-vom-812015/#22353](http://www.b-b-e.de/archiv-des-newsletters/newsletter-archiv-2015/1-quartal-2015/newsletter-nr-1-vom-812015/#22353).

**Straßburger, Gaby / Rieger, Judith (Hg.) (2014):** Partizipation kompakt, Weinheim/Basel.

**Wellens, Lore/Jegers, Marc (2016):** From Consultation to Participation, in: *Nonprofit Management & Leadership*, Bd. 26, Heft 3, 295-312.