

## Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen

*„Freiwilligenarbeit ist das Sahnehäubchen auf der leckeren Torte der hauptamtlichen Arbeit!“*

So könnte es jedenfalls sein oder so sollte es sein.

Tatsächlich ist es häufig anders:

- Haupt- und Ehrenamtliche sehen sich als Konkurrenz
- Hauptamtliche haben Angst vor einem Arbeitsplatzverlust durch zunehmenden Einsatz von Ehrenamtlichen
- Es gibt Bedenken vor einem Absinken der Qualität der Arbeit durch den Einsatz von Freiwilligen
- Informations- und Kommunikationswege sind unzureichend, es ist unklar, wer wofür zuständig ist
- ...

Kurz – hier sollten Sie dringend etwas unternehmen für ein besseres Miteinander!

Hier **einige Hinweise**, was Sie tun können:

- Gegen Konkurrenz hilft sich kennen lernen und absprechen...
- Angst vor Arbeitsplatzverlust – historisch war es anders: das Hauptamt verdrängte das Ehrenamt in der sozialen Arbeit. Heute gibt es kaum reale Beispiele dafür, dass Ehrenamtliche jetzt die Arbeit von entlassenen Hauptamtlichen machen...
- Qualität der Freiwilligenarbeit kann durch Qualifizierung und Fortbildung der Freiwilligen gesichert werden – und durch den Einsatz qualifizierter Ehrenamtlicher...
- Informations- und Kommunikationswege müssen gemeinsam eingerichtet werden, Absprachen müssen gegenseitig getroffen werden...

... dann klappt's auch mit dem Sahnehäubchen!

### Freiwillige und Angestellte, Ehren- und Hauptamtliche – Bedingungen für eine professionelle Zusammenarbeit

Für die Zusammenarbeit von Hauptamtlichen und Freiwilligen ist entscheidend, unnötige Konkurrenz zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen zu vermeiden. Voraussetzung dafür ist:

- **eine klare Arbeitsteilung.**

Es müssen die jeweiligen Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche abgegrenzt und die entsprechenden Aufgaben-Rollen bestimmt werden mit dem Ziel einer gleichberechtigten Ergänzung und gegenseitigen Bereicherung.

Und es geht darum, Kooperation zu ermöglichen – dabei kann es drei Modelle geben:

**1. Kooperationsmodell „Zusammenarbeit“**

Dieses Modell wird definiert durch:

- Gemeinsames Projekt
- Gemeinsames Ziel
- Teamstruktur mit mehr oder weniger Hierarchie
- Klare Absprachen über Aufgaben, Verantwortungsbereiche
- Delegation von Hauptamtlichen-Aufgaben an Freiwilligen und Ehrenamtliche möglich – dann eventuell Koordinationsfunktion von Hauptamtlichen einrichten

Bei diesem Kooperationsmodell geht es um ein gemeinsames Erfüllen einer Aufgabe, es gibt in den Tätigkeiten der Haupt- und Ehrenamtlichen kaum Unterschiede. Eine Anleitung durch Hauptamtliche ist möglich, ebenso eine gemeinsame Planung und Durchführung; Verantwortungen werden gemeinsam geschultert, Hauptamtliche können genauso wie Ehrenamtliche auch Aufgaben abgeben und übernehmen dann zusätzlich eine koordinierende Aufgabe für das Projekt. Im Mittelpunkt der Zusammenarbeit steht die Verwirklichung und der Erfolg des Projektes.

**2. Kooperationsmodell „Eigenständigkeit“**

Dieses Modell wird definiert durch:

- Eigenes Projekt
- Eigene Ziele
- Reines Ehrenamtlichen-Team
- Eigene Entscheidungsfreiheit/Selbstständigkeit
- Freie Zeit-, Aufgabeneinteilung
- Eventuell eigene Finanzbudgets
- Wichtig: Klären der Rechenschaftspflicht
- Eventuell Koordination/Supervision durch Hauptamtliche

Bei diesem Kooperationsmodell gibt es sehr unterschiedliche Tätigkeiten von Haupt- und Ehrenamtlichen. Die Freiwilligen müssen hier über eine klar definierte Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit verfügen. Grundlage ist ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen. Hauptamtliche supervidieren die Arbeit oder kontrollieren die Arbeitsergebnisse des Projektes.

**3. Kooperationsmodell „Kompensation“**

- Ziel: Kompensation der Arbeit von Hauptamtlichen für einen bestimmten Zeitraum
- Vorgegebenes Projekt/Projektziel
- Fachliche Anleitung und Begleitung durch hauptamtliche Koordination
- Klärung der Unterschiede/Aufgaben von Haupt- und Ehrenamtlichen
- Jeweils spezifische Aufgaben und Verantwortungsbereiche
- Erstellen von Aufgabenprofilen für Ehrenamtliche

In diesem Kooperationsmodell ermöglichen Freiwillige Angebote, die nicht durch Hauptamtliche abgedeckt werden können oder die wegen fehlender Mittel nicht möglich sind. Die Freiwilligen müssen hier über eine gute „Professionalität“ verfügen, nötig ist aber hier, dass die Organisation die Arbeit der Freiwilligen im Blick behält und dass die Freiwilligen jederzeit eine/n Ansprechpartner/in in der Organisation haben.

*(Diese Kooperationsmodelle sind Vorschläge von Dieter Schöffmann u.a. und genauer dargestellt in der Broschüre „Neue Wege – Ehrenamtliche gewinnen und integrieren“ der Kampagne „Handeln Ehrensache!“ der Diakonie, Stuttgart 2001, S. 3f. und vom Verfasser in dieses Lernmodul eingearbeitet worden.)*

Es wird deutlich, dass die Anbindung von Haupt- und Ehrenamtlichen an die Organisation gewisse Unterschiede zeigt:

**Angestellte/Hauptamtliche:** vertragliche Bindung (Arbeitsvertrag), es gilt das Arbeitsrecht, zugewiesen sind im Arbeitsvertrag fixierte Rechte, Pflichten und Verantwortungsbereiche

**Freiwillige/Ehrenamtliche:** „innere“ Verbindung (Commitment), Tätigkeiten durch Aufträge von Verantwortlichen der Organisation und/oder selbstbestimmt organisiert, zeitliche Befristung, delegierte Verantwortung (bei Ehrenamtlichen ist die Verantwortung durch das „Amt“ bestimmt), Wahlämter, Rechte und Pflichten können fixiert werden

### **Klare Aufgabenprofile der Haupt- und Ehrenamtlichen verringern die Konkurrenz-Gefahr:**

Die Aufgaben-, Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen/-Freiwilligen müssen deutlich unterschieden werden – dafür müssen besonders die Aufgabenbeschreibungen genutzt werden! Die Funktionen von Freiwilligen und Angestellten müssen deutlich unterschieden werden:

Angestellte, Hauptamtliche und Freiwillige, Ehrenamtliche haben nicht die gleichen Funktionen, sondern ergänzen sich. Wenn sie an derselben Aufgabe arbeiten, dann gibt es in der Regel unterschiedliche Grade der Verantwortung und Rechenschaftspflicht.

Verantwortungsbereiche/Verantwortlichkeiten sollten klar benannt werden.

## **Den Boden bereiten für eine gute Kooperation**

### **Aufgaben entwickeln für Freiwillige und Ehrenamtliche in vier Schritten**

Diese Aufgaben entwickeln Sie am besten zusammen mit bei Ihnen bereits aktiven Ehrenamtlichen.

Dazu gehen Sie diese Schritte:

#### **1.) Zuerst fragen Sie sich: Was genau sollen Freiwillige bei Ihnen eigentlich tun?**

Erstellen Sie zunächst eine Liste von Aufgaben und Tätigkeiten, die Freiwillige bei Ihnen erfüllen können. Prüfen Sie, wie viele Leute sich in die Aufgaben teilen sollen. Definieren Sie Einzelaufgaben, die für sich alleine zu erledigen sind.

#### **2.) Dann fragen Sie sich: Wieviel Zeit sollen Freiwillige „spenden“ und welche Fähigkeiten und Fertigkeiten sollen sie mitbringen?**

Es geht darum, realistisch zu planen, wie viel Zeit für die jeweiligen Aufgaben aufgewendet werden muss. Nicht zu kurz planen! Denken Sie auch daran, wann die Aufgaben zu erledigen sind: im Tages-, Wochen-, Monats- und Jahresverlauf. Kommt noch Zeit dazu, die nicht unmittelbar zur Aufgabenerfüllung gezählt wird? Anfahrt, Vorbereitung... Eventuell müssen Sie jetzt den Umfang der Aufgaben weiter verringern. Gibt es Angebote für Aktivitäten, die zwei Stunden pro Woche umfassen? Oder andere kürzere Projekte? Wie verteilen sich die Aktivitäten über den Tag? Es ist wichtig, auf die Zeitvorstellungen und zeitlichen Engagementmöglichkeiten der Freiwilligen einzugehen.

**3.) Dann können Sie davon ausgehen, dass die Freiwilligen ein gerüttelt Maß an Kompetenzen mitbringen**

Sind es auch die Kompetenzen, die für die Aufgabenerfüllung sinnvoll sind? Überlegen Sie sich also, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten die Engagementinteressierten für die Tätigkeiten brauchen, die Sie anbieten. Erstellen Sie ein auf die Aufgaben bezogenes Kompetenzprofil. Was soll die / der Freiwillige „drauf“ haben? Wie können Sie Freiwilligen die fehlenden Kompetenzen vermitteln, damit die Aufgaben gut erledigt werden können? Stellen Sie evtl. Fortbildungsprogramme zusammen.

**4.) Wenn Sie jetzt die Ergebnisse der Schritte 1 - 3 zusammenfassen und in ein Aufgabenprofil für Freiwillige/Ehrenamtliche integrieren, dann haben Sie die unterschiedlichen, sich vielleicht ergänzenden Aufgaben der Haupt- und Ehrenamtlichen/Freiwilligen voneinander klar abgegrenzt!**

Übrigens: Mit den Aufgabenprofilen für die Freiwilligen können Sie auch werben – ähnlich wie mit einer „Stellenanzeige“ für Erwerbsarbeit...

**Weitere Tipps für eine gute Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen:**

- Die jeweiligen Tätigkeiten müssen transparent gemacht werden, Grenzen der Tätigkeiten müssen festgelegt werden (Ehrenamtliche stehen nicht ständig zur Verfügung – genauso wenig wie Angestellte ständig Überstunden machen müssen).
- Die Qualitätsmerkmale der Tätigkeiten sollten gemeinsam entwickelt und vereinbart werden.
- Die Art und Weise der Zusammenarbeit sollte fixiert werden und immer wieder ausgewertet werden.
- Gegenseitige Erwartungen und Ansprüche sollten besprochen werden.
- Informationen sollten gegenseitig weitergegeben werden.
- Auseinandersetzungen sollten konstruktiv und lösungsorientiert geführt werden – weder haupt- noch ehrenamtliche Arbeit sollte abgewertet werden.

**Literatur:**

Biedermann, Christiane: Freiwilligenarbeit koordinieren – Volunteering und Volunteer-Management in Großbritannien, Arbeitsheft, im Selbstverlag des fjs e.V., 2. ergänzte Auflage, Berlin 2001.  
Kegel, Thomas: Freiwillige gewinnen!; in: Menschen, Ideen, Projekte. Wettbewerbsdokumentation startsocial 2001, Düsseldorf 2001.  
Kegel, Thomas: Freiwilligen-Manager/in – ein Beruf, der in die Zeit passt; in: Internet-Magazin [www.freiwilligen-kultur.de](http://www.freiwilligen-kultur.de), Ausgabe 2003, Berlin, September 2001.  
Kegel, Thomas: Gute Organisation vorausgesetzt – Aufgaben für das Management von Volunteers; in: Doris Rosenkranz, Angelika Weber (Hrsg.), Freiwilligenarbeit – Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit, Weinheim / München 2002.  
Schöffmann, Dieter: Neue Wege – Ehrenamtliche gewinnen und integrieren, Stuttgart 2001.

**Autor:**

Thomas Kegel

**Redaktion:**

Reinhild Hugenroth, Universität Duisburg-Essen

**Gefördert von:**

Projekt Ruhr GmbH, Ministerium für Wirtschaft und Arbeit in Nordrhein-Westfalen und dem Europäischen Sozialfonds

**Kontakt:**

Centrum für bürgerschaftliches Engagement (CBE)  
Friedrichstraße 9  
45468 Mülheim an der Ruhr  
Tel.: 02 08 / 4 44 74 35  
E-mail: [cbe-muelheim@t-online.de](mailto:cbe-muelheim@t-online.de)  
[www.cbe-muelheim.de](http://www.cbe-muelheim.de)

*Wir unterstützen Sie bei der Suche nach Referenten!*