

# Das Ehrenamt managen

## Der faire Einsatz freiwilliger Helfer verändert eine Organisation nachhaltig

■ Stephan F. Wagner

*Voluntary work cannot be seen as a resource for welfare work that is available free of charge. The consideration of voluntary workers as helpers with equal rights as full-time workers has requires conceptual considerations as well as initial economic investment. Especially management and leadership of social institutions have to face higher demands.*

*Le bénévolat ne peut être considéré comme une simple ressource disponible gratuitement au bénéfice des associations. Considérer les bénévoles comme un soutien équivalent en terme de droits aux salariés a demandé beaucoup d'effort de conceptualisation tout comme au départ un investissement d'ordre économique. Notamment la gestion et la direction des institutions sociales ont du faire face à des revendications élevées.*

*Der Einsatz ehrenamtlicher Kräfte ist für eine soziale Organisation nicht zum Nulltarif zu haben. Die gleichberechtigte Berücksichtigung freiwilliger Helfer neben den hauptamtlich Mitarbeitenden erfordert vielmehr erhebliche konzeptionelle Anstrengungen und wirtschaftliche Anfangsinvestitionen. Insbesondere damit verbunden sind höhere Anforderungen an die Leitung sozialer Dienste und Einrichtungen.*

Wenn man über das Management ehrenamtlicher Arbeit, freiwilliger Tätigkeit oder bürgerschaftlichen Engagements (1) spricht, denken die meisten mit diesem Thema befassten Menschen an Personal, das speziell für die Koordinierung ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingesetzt wird. Diese ursprünglich aus dem Amerikanischen kommende, am Anfang unter dem Begriff »Volunteer Management« in Deutschland eingeführte Funktion der modernen Sozialen Arbeit soll nur am Rande, als eine Form der Anleitung ehrenamtlich Tätiger, teil der Betrachtung sein. Im Fokus der Überlegungen steht der Einsatz von ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in sozialen Betrieben und die damit verbundenen Anforderungen an das Management dieser Betriebe dies zu steuern. Dabei geht es in erster Linie um den Einsatz von Ehrenamtlichen im Rahmen der Aufgabenerfüllung dieser Organisationen, die vielfältige und wichtige Tätigkeit von ehrenamtlich Engagierten in Vorständen freier Träger ist nicht Teil der Betrachtung.

Vergleicht man hauptamtliche und ehrenamtliche Kräfte miteinander, so fällt als erster Unterschied der der Bezahlung auf. Ob positiv gesehen, im Rahmen der ökonomischen Planung sozialer Organisationen oder negativ wahrgenommen, aus der Sichtweise von Berufsverbänden und Gewerkschaften als Bedrohung bezahlter Arbeit, dieser Unterschied wird von allen Beteiligten gewusst. Damit ge-

koppelt ist die Begrifflichkeit von ausgebildet oder unausgebildet. Darüber hinaus gehende Überlegungen zur systematischen Unterschiedlichkeit von haupt- und ehrenamtlicher Tätigkeit sind nur vereinzelt angestellt worden.

Bei der Untersuchung der durch die Robert-Bosch-Stiftung geförderten ehrenamtlichen Projekte in den neuen Bundesländern Mitte der 1990er Jahre haben Dave Kramer von der Berliner Alice-Salomon-Fachhochschule und ich zwei Fragen an die Nutzer (in der Sozialen Arbeit als Klienten, heute manchmal als Kunden bezeichnet) gestellt, die an sich die Arbeit der haupt- und ehrenamtlichen Helfer erfuhren. Wir haben gefragt, was für diese Menschen der Unterschied zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen sei und wann sie sich an Hauptamtliche oder an Ehrenamtliche wenden würden. Die Antworten waren verblüffend:

Von den Befragten wurde als wesentlicher Unterschied zwischen haupt- und ehrenamtlichen Kräften die Motivation beschrieben. Hauptamtliche Kräfte arbeiten für Geld, ehrenamtliche Kräfte arbeiten, weil »wir als Menschen da sind und sie uns helfen wollen«. (2)

Es wurde also das Motiv der Ehrenamtlichen, ihre besondere Form der persönlichen Zuwendung, als das wesentliche Unterscheidungsmerkmal wahrgenommen. Ehrenamtliche Kräfte können eine Nähe zum hilfebedürftigen Menschen erreichen, die hauptamtlichen Fachkräften qua ihrer Stellung und Funktion versperrt ist. Ehrenamtliche sind in der Lage, in die Tätigkeit sozialer Organisationen eine Qualität der Arbeit einzubringen, die jenseits fachlicher Qualifikation liegt und mit bezahlten Fachkräften nicht zu produzieren ist.

Als besonderes Tätigkeitsmerkmal für das hauptamtliche Personal, insbesondere wenn es staatliche Funktionen erfüllt, wurde die Sicherheit gesehen, die ihre bürokratischen Tätigkeiten erzeugt. Immer dann, wenn es einen Bescheid gibt, wenn es zu ei-

nem offiziellen Akt kommt, egal ob dies die Gewährung von damals Sozialhilfe, heute Harz IV ist, oder ob Kinder aus einer Familie genommen werden oder als Pflegekinder in eine Familie gegeben werden, dann wollte man, dass hauptamtliche Kräfte agieren, die dem Akt die nötige Autorität und die nötige Rechtssicherheit verleihen.

Wenn es aber um Beratung in Bezug auf die eigenen staatsbürgerlichen Rechte ging – Wie ist das mit meinem Rentenbescheid? Ist mein Anspruch auf Sozialhilfe/Hartz IV richtig berechnet? Und bekomme ich diese Leistung wirklich nicht von meiner Krankenkasse? – traute man auch bei freien Trägern hauptamtlichen Kräften nur bedingt, weil die ja, so damals im Interview, letztendlich den Staat repräsentieren. Hier wollte man von ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beraten werden, die man auch mal fragen kann, ob es da keinen Trick gibt: Ist da vielleicht nicht doch ein Weg, die eigene Sache in einem etwas besseren Licht darzustellen, als die gelebte graue Wirklichkeit.

Hinzu kam eine weitere Frage an die ehrenamtlichen Mitarbeiter dieser Projekte: Wofür braucht Ihr Hauptamtliche? Die Antwort war klar und einfach:

- Für den Umgang mit der staatlichen Bürokratie. Die ist so unübersichtlich und kompliziert, das kriegen wir ohne hauptamtliche Kräfte nicht hin.
- In der Arbeit mit speziellen schwierigen Menschen, wie Kriminellen, Drogenabhängigen oder psychisch Kranken. Also dort, wo »liebende Zuneigung zum Menschen« nicht ausreicht. (3)

Schaut man nun genau hin, so ergibt sich daraus die Matrix für ein generelles Einsatzprofil hauptamtlicher und ehrenamtlicher Kräfte in sozialen Organisationen (vgl. Abbildung). Von hier aus ergeben sich einige interessante Überlegungen zum Einsatz und zur Steuerung von ehrenamtlichen Kräften aus der Sicht des Managements.

## Einsatzfelder für Ehrenamtliche

Auch bei Berücksichtigung des erwähnten Profils ist es interessant, ehrenamtli-

che Kräfte, insbesondere in kleinen sozialen Projekten, für handwerkliche oder Büroarbeiten einzusetzen. Allerdings ist der Return für das Projekt relativ, da hier im Prinzip lediglich die Lohnkosten gespart werden und nur bei bestimmten Situationen gegenüber professionellen Handwerkern oder Bürokräften ein tatsächlich längerfristiger Vorteil möglich ist. Der Schwerpunkt des Einsatzes sollte allerdings, und ist es in vielen Fällen auch, im direkten Kontakt mit den Menschen liegen, die mit ihrer persönlichen Problemlage der jeweilige Gegenstand Sozialer Arbeit sind. Sowohl in vielfältigen sozialen Konstellationen als auch bei beratenden Tätigkeiten schneidet sich dabei das Einsatzfeld vieler ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt mit dem Einsatzfeld Hauptamtlicher. Daraus ergeben sich für die Personalführung eine Reihe von Konsequenzen.

Entscheidet sich die Leitung eines Unternehmens, die Arbeitsfelder von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern strikt getrennt zu halten – im Sinne des alten Ehrenamts –, so entstehen spezielle Angebote, die von ehrenamtlichen Kräften getragen werden, ihr Wirkungsgrad bleibt jedoch vergleichbar gering. In diesen Modellen kann der ehrenamtliche Apparat gemäß seiner eigenen Gesetzmäßigkeiten strukturiert und weitgehend aus sich heraus angeleitet werden. Punktuell bewirkt dies Abstimmungen mit dem hauptamtlichen Teil des Organisationsapparats und einen leicht erhöhten Steuerungsaufwand, der aber in der Regel nicht zu gravierenden Veränderungen in solchen Organisationen führt.

Kommt es jedoch zu einer Integration von ehrenamtlichen Kräften in die direkten Arbeitsfelder hauptamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so hat dies für die Steuerung sozialer Betriebe weitere reichende Konsequenzen. Jetzt arbeiten ehrenamtliche und hauptamtliche Kräfte in ihren tagtäglichen Verrichtungen direkt miteinander. Dies verändert die Anleitung von Personal und die damit verbundenen Arbeitsabläufe nachhaltig.

## Verhältnis von Leitungspersonal zu angeleitetem Personal

Die Wirkung der Integration von ehrenamtlichen Kräften in den laufenden Betrieb hat ähnliche Auswirkungen wie der verstärkte Einsatz von Teilzeitkräften: Der Bedarf an Leitungspersonal steigt.

Um die Steuerung dieser Apparate sinnvoll gestalten zu können, müssen mehr hauptamtliche Personen Leitungsfunktion übernehmen, denn auf den Arbeitskörper eines Betriebes wirken sich die integrierten ehrenamtliche Kräfte wie hauptamtliches Personal aus. Sie bedürfen der Steuerung und Anleitung und dies wird auf der mittleren Steuerungsebene eines Unternehmens in der Regel mit hauptamtlichem Personal bewerkstelligt.

Auf der Kostenseite erhöhen ehrenamtliche Kräfte also langfristig die Steuerungskosten von Unternehmen und führen zu größeren Overheads. Damit einhergeht, dass sich dieses Vorgehen für die Sozialunternehmen betriebswirtschaftlich rechnen muss. Das heißt: In diesen Modellen kommt es nicht nur zu einer Integration von ehrenamtlichen Kräften in die Arbeitsabläufe eines Betriebes, sondern auch zu einer Integration in die Produktion des Sozialen, in die die ehrenamtlichen Kräfte als eigenständiger Produktionsfaktor mit den ihm eigentümlichen Bedingungen eingehen.

Für die Steuerung ehrenamtlichen Personals gibt es in integrierten Modellen eine Reihe spezieller Anforderungen. In den meisten Betrieben werden diese Bedingungen in der täglichen Praxis bedient, ohne theoretisch reflektiert zu werden. Wie eine solche theoretische Reflexion aus der Sicht und der Interessenlage des Managements sozialer Organisationen aussehen kann, zeigt die Auseinandersetzung mit den Begriffen Kommunikation, Motivation und Qualifikation:

- Kommunikation: Die Kommunikation sozialer Organisationen mit integrierten ehrenamtlichen Kräften sollte so organisiert sein, dass die ehrenamtlichen Kräfte die für ihre Tätigkeit notwendigen Informationen erhalten. Der Betrieb muss also sein gesamtes kommunikatives Netzwerk an dieser Anforderung mit ausrichten. Sollen beispielsweise ehrenamtliche Kräfte in Dienstbesprechungen integriert werden, muss überlegt werden, ob der Vormittag für solche Dienstbesprechungen ein geeigneter Zeitraum ist, wo also

### Hauptamtliche Mitarbeiter

- Rechts- und Organisationskenntnisse
- methodisch sicheres Handeln mit Menschen in schwierigen Lebenslagen

### Ehrenamtliche Mitarbeiter

- intensive humane Zuwendung
- Vertrauen, in Beratungssituationen offen reden zu können

in einem Betrieb die beste Schnittmenge in Bezug auf Raum und Zeit erreicht wird, um alle Mitarbeitenden anzusprechen. Hauspostwege müssen den Bedürfnissen ehrenamtlicher Kräfte genauso angepasst werden, wie Telefonketten oder Vertretungsregeln. Nicht zuletzt muss geklärt sein, wer mit wem wann kommunizieren darf und hier muss die für die jeweilige Tätigkeit notwendige Verbindlichkeit auch beim ehrenamtlichen Personal erreicht werden.

- **Motivation:** Einer der wesentlichsten Motivationsfaktoren hauptamtlichen Personals ist das Geld. Dieser Faktor ist bei ehrenamtlichen Kräften nicht vorhanden. An seine Stelle tritt persönliche und organisatorische Wertschätzung der geleisteten Arbeit. Dies erfordert vom hauptamtlichen Personal erhebliche Bereitschaft, sich auf freiwillig Mitarbeitende einzulassen. Die Münze, in der die Ehrenamtlichen bezahlt werden, sind die menschlichen Beziehungen, die sich am Arbeitsplatz der ehrenamtlichen Kräfte zwischen ihnen, den Menschen mit denen sie arbeiten und dem hauptamtlichen Personal, mit dem zusammen diese Arbeit gestaltet wird, entwickeln. Sie erfordern also vom hauptamtlichen Personal einen wesentlich bewussteren Umgang mit diesen Beziehungen und die Bereitschaft, den ehrenamtlichen Kräften diese »Bezahlung« in Form von Wertschätzung, Kommunikation und menschlicher Zuwendung zu geben. Nur dann wird im Regelfall die für eine dauerhafte Arbeitsbeziehung notwendige Motivation langfristig stabilisiert werden können. Hier sind also Anforderungen an das hauptamtliche Personal sichtbar, die sich sowohl auf die Kommunikationsbereitschaft und die Fähigkeit Kommunikation angemessen zu modulieren, beziehen. Dies kann in einem Betrieb zu erheblichem Schulungsbedarf, aber auch zu einer anderen Führungskultur führen. Auch hier gilt, soll der Einsatz ehrenamtlicher Kräfte erfolgreich sein, ist dies nicht zum Nulltarif zu haben, sondern erfordert unter Umständen nicht zu unterschätzende Investitionen bei der Qualifikation der hauptamtlichen Mitarbeiter und des Führungspersonals.

- **Qualifikation:** Auf einen Teil des durch den bewussten Einsatz von ehrenamtlichem Personal entstehenden Qualifikationsbedarfs ist schon hingewiesen worden. Daneben aber muss auch das ehren-

amtliche Personal geschult werden. Also entweder werden die Schulungen für das hauptamtliche Personal so gestaltet und zeitlich organisiert, dass ehrenamtliches Personal an ihnen teilnehmen kann oder aber es werden eigene spezielle Bildungsangebote für die ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konzipiert. Beides kann in erheblichem Maße Kosten verursachen. Eines der bekanntesten und kostenintensivsten Angebote in diesem Bereich ist die Ausbildung zum Telefonseelsorger. Doch wenn in so hohem Maße in ehrenamtliches Personal investiert wird, sind Verpflichtungserklärungen des ehrenamtlichen Personals sinnvoll. In ihnen erklären sich die ehrenamtlichen Kräfte bereit, zumindest für einen gewissen Zeitraum nach der Ausbildung als ehrenamtliche Kraft zur Verfügung zu stehen, andernfalls müssen sie rückwirkend die Kosten der Ausbildung tragen. Nur am Rande sei darauf hingewiesen, dass solche Formen von Vereinbarungen der Beginn von »Personalakten« für ehrenamtliches Personal ist, mit all den sich daraus ergebenden organisatorischen Konsequenzen für die Personalabteilung eines solchen Betriebs.

Diese Liste, die auf der Praxis von Beratung sozialer Betriebe beim Einsatz ehrenamtlicher Arbeit und den in der deutschen Ehrenamtsforschung gewonnenen Ergebnissen beruht, kann jederzeit ergänzt und ausgeweitet werden. Hier öffnet sich ein weites Feld. Zu diesem Zeitpunkt sollen die in diesem Text angestellten Überlegungen zweierlei bewirken:

Die Anstöße sollen erstens den Mythos bekämpfen, der Einsatz ehrenamtlicher Kräfte könne ohne Kosten und große Überlegungen jederzeit erfolgen und soziale Betriebe könnten auf diese Wunderwaffe ökonomischer Einsparungen immer zugreifen, ohne dafür die strukturelle Voraussetzung zu schaffen.

Die Überlegungen sollen zweitens einen Diskurs anstoßen, in dem systematisch die besonderen Bedingungen des Einsatzes ehrenamtlichen Personals und die damit verbundenen Anforderungen an Leitung erörtert werden.

### Anmerkungen

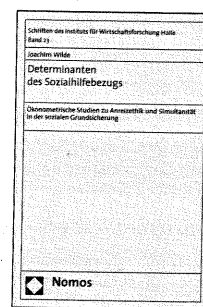
- (1) In Untersuchungen der Paritätischen Akademie zum Thema Ehrenamt war in den letzten Jahren aufgefallen, dass

in der Praxis – im Gegensatz zum wissenschaftlichen Diskurs – eine klare Präferenzierung des Begriffs »Ehrenamt« vorherrscht. Darauf weisen auch Backhaus-Maul und Speck in ihrer Untersuchung »Bürgerschaftliches Engagement 2005« für den Paritätischen Landesverband Berlin hin (siehe auch Beitrag in diesem Heft). Hier wird nicht nur eine eindeutige Präferenzierung des Begriffs »Ehrenamt« festgestellt, sondern bei wesentlichen Teilen der Engagierten auch eine deutliche Ablehnung des Begriffs »Bürgerschaftliches Engagement« konstatiert. Von daher wird im weiteren Verlauf des Textes ausschließlich der Begriff Ehrenamt verwendet.

- (2) Siehe Kramer, Wagner, Billeb (2000): Soziale Bürgerinitiative in den neuen Bundesländern – Untersuchungen zu einem Förderprogramm 1998–1999, Stuttgart, Seite 147 ff.

- (3) Siehe Kramer, Wagner, Billeb (2000): Soziale Bürgerinitiative in den neuen Bundesländern – Untersuchungen zu einem Förderprogramm 1998–1999, Stuttgart, Seite 154–158. ♦

## Sozialhilfe



### Determinanten des Sozialhilfebezugs

Ökonometrische Studien zu Anreizethik und Simultanität in der sozialen Grundsicherung

Von PD Dr. Joachim Wilde

2006, 173 S., brosch., 34,- €, ISBN 3-8329-1959-7

(Schriften des Instituts für Wirtschaftsforschung Halle, Bd. 23)



Nomos