

Ehrenamt in kulturellen Institutionen im Vergleich zwischen den USA und Deutschland

Dissertation
zur Erlangung des Grades einer Doktorin der
Philosophie (Dr.phil.)
der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg

Vorgelegt von Dipl. Kauffrau Dipl. Kulturmanagerin Gesa Birnkraut aus Bochum

Hamburg 2003

Erstgutachter: Prof. Dr. Werner Heinrichs
Zweitgutachter: Prof. Dr. Armin Klein

Datum des Abschlusses der mündlichen Prüfung: 16.01.2003

Vorwort

Ein Praktikum im Jahre 1997 beim *Esther Boyer College of Music* in Philadelphia brachte mich das erste Mal in Berührung mit ehrenamtlichem Engagement in kulturellen Institutionen Amerikas. Ich nutzte den damaligen Aufenthalt gleichzeitig für die Recherche an meiner Diplomarbeit im Bereich Kulturmanagement. Während ich mich über die Finanzierung von Kulturinstitutionen in den USA informierte, stieß ich überall auf ein beträchtliches Ausmaß des Einsatzes von Ehrenamtlichen. Diese so genannten *volunteers* und die Arbeit, die sie verrichteten, stellte sich mir als sehr positiv dar. Auch erste persönliche Gespräche mit der Vize Präsidentin der *American Symphony Orchestra League* über die Bedeutung von ehrenamtlichen Mitarbeitern verstärkten diesen positiven Eindruck. Selbstverständlich kannte ich soziales Engagement aus der Kommunalpolitik und aus gesellschaftlicher Hinsicht in Deutschland. Aber ehrenamtliche Mitarbeiter in kulturellen Institutionen? Das war neu für mich.

Nach dem Abschluss meiner Diplomarbeit beschäftigte ich mich eingehender mit diesem Thema und damit einhergehend ebenfalls mit der anderen Seite: nämlich der Motivation vieler ehrenamtlich Tätiger, ihre karge Freizeit unentgeltlich verschiedenen Institutionen zur Verfügung zu stellen. Viele Diskussionen mit amerikanischen und deutschen Experten und Freunden folgten. Ich informierte mich über die verschiedensten Programme für Ehrenamtliche, die in den USA bestanden. Dabei übte die Tatsache, dass auch die renommiertesten Häuser sämtlicher Kunstsparten mit Ehrenamtlichen arbeiten, eine große Faszination aus. Mir stellten sich damals krasse Gegensätze dar, wenn man in Betracht zog, das man zwei Bürgen benötigte, um überhaupt in den *Freundeskreis der Bayrischen Staatsgemäldesammlung* aufgenommen zu werden (sicherlich eine Ausnahme) und in den USA konnte man ehrenamtlich im *Philadelphia Museum of Art* helfen und arbeiten. Man musste selbstverständlich den Willen zum Engagement mitbringen, aber die Beziehung der Bürger zu „ihrer“ Institution und vice versa die Beziehung der Institution zu „ihrer“ Gemeinde war so viel intensiver und persönlicher. Handelte es sich hierbei also wirklich um die gleiche Art von ehrenamtlichem Engagement oder bestand nicht vielmehr Bedarf nach einer genaueren Definition dessen, was deutsches und amerikanisches Ehrenamt miteinander verbindet und auch voneinander unterscheidet?

Die gesellschaftlichen und historischen Hintergründe der Entstehungsgeschichte des Ehrenamtes und die Hintergründe der verschiedenen Auffassungen darüber in den beiden Ländern machte mir die Komplexität des Themas bewusst.

Die Bereitwilligkeit, mit der Vertreter aller Institutionen und Verbände in den USA und in Deutschland mit mir sprachen, war überwältigend. Dies zeigte mir, dass das Thema absolute Relevanz für beide Seiten hat und in seiner Aktualität faszinierende Übereinstimmungen und Divergenzen zeigt.

Ich möchte mich dabei ganz herzlich bei all meinen Interviewpartnern für ihre Unterstützung und Hilfe bedanken. Ein besonderer Dank gilt Connie Pirtle, ohne die meine Forschung in den USA nicht möglich gewesen wäre. Die Herzlichkeit und das unvoreingenommene Interesse an dem Ergebnis meiner Arbeit war eine Bereicherung meines persönlichen und beruflichen Lebens. Ein weiterer Dank geht an meine Familie – insbesondere meine Mutter – und Antje Nissen für die konstruktive Unterstützung und Hilfe.

VORWORT	3
EINLEITUNG	10
1.2. Untersuchungsgegenstand.....	11
1.2. Vorgehensweise	12
1.3. Begriffsklärung.....	13
1.3.1. Untersuchte Institutionen	13
1.3.2. Begriffsklärung „Direct Service Volunteering“.....	14
1.3.3. Begriffsdefinition „Ehrenamt“	15
A. STAND DER FORSCHUNG.....	22
1. DAS EHRENAMT ALLGEMEIN	23
1.1. John Hopkins Comparative Non-Profit Sector Project	23
1.1.1 Erhebung.....	23
1.1.2 Ergebnisse.....	24
1.2. Freiwilligenarbeit, ehrenamtliche Tätigkeit und bürgerschaftliches Engagement	26
1.2.1. Erhebung.....	26
1.2.2. Ergebnisse.....	27
1.2.2.1. Allgemeine Erkenntnisse	27
1.2.2.2. Ergebnisse des Tätigkeitsfeldes Kultur und Musik	28
1.3. Giving and Volunteering in the U.S. - Independent Sector	28
1.3.1. Erhebung.....	29
1.3.2. Ergebnisse.....	29
1.4. Der Ladd Report	30
1.4.1. USA	30
1.4.2. Zahlen USA/Deutschland.....	31
2. DAS EHRENAMT IN KULTURELLEN INSTITUTIONEN	31
2.1. Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement in der Kultur	32
2.1.1. Erhebung.....	32
2.1.2. Ergebnisse.....	32
2.1.2.1. allgemeine Erkenntnisse	33
2.1.2.2. Ergebnisse bei Einrichtungen in kommunaler Trägerschaft.....	33
2.2. Quantität und Struktur ehrenamtlicher Arbeit im Kulturbereich der Stadt Halle.....	34
2.2.1. Erhebung.....	34
2.2.2. Ergebnisse.....	35
2.3. Die Geislingen Studie.....	35
2.3.1. Erhebung.....	36
2.3.2. Ergebnisse.....	36
2.4. Ehrenamt für Darmstadt	36
2.4.1. Ergebnisse.....	37
2.5. Ehrenamtliche und freiwillige Arbeit im Museum	37
2.5.1. Ergebnisse.....	38

3. ZUSAMMENFASSUNG	38
B. ZUR ENTWICKLUNG UND ZUM STAND DES EHRENAMTES IN DEUTSCHLAND. 43	
1. DIE WURZELN DES EHRENAMTES	43
1.1. Die Religion	43
1.1.1. Katholische Glaubensgrundsätze.....	44
1.1.2. Die lutherische Formel.....	46
1.2. Das Bildungsbürgertum und der Bürgerhumanismus	48
1.2.1. Die Vereine	50
1.2.1.1. Voraussetzungen zur Mitgliedschaft	50
1.2.1.2. Zweck der Vereine	51
2. DAS EHRENAMT IM SOZIALEN UND POLITISCHEN KONTEXT	52
2.1. Die Rolle des Staates.....	52
2.2. Kommunitarismus.....	54
2.3. Motivation	58
2.4. Geschlechtsspezifische Entwicklung des Ehrenamtes.....	60
3. RECHTLICHE UND STEUERRECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN	62
3.1. Rechtliche Rahmenbedingungen.....	63
3.2. Versicherungsrechtliche Rahmenbedingungen	66
3.3. Steuerliche Vergünstigungen	69
4. GESELLSCHAFTLICHE UND GESELLSCHAFTSPOLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN.....	72
4.1. Die Haltung der Verbände	74
4.2. Von der Arbeitsgesellschaft zur Tätigkeitsgesellschaft.....	76
4.3. Freiwilligenagenturen.....	77
4.4. Finanzierung der Kulturinstitutionen.....	78
5. EHRENAMT IN KULTURINSTITUTIONEN	80
5.1. Historischer Abriss.....	80
5.2. Ehrenamt in deutschen Kulturinstitutionen	85
5.2.1. Die Freundeskreise	85
5.2.2. Die Besucherorganisationen	86
6. ZUKUNFT DES EHRENAMTES	88
6.1. Bürgergesellschaft	89

6.2. Neue Biographien	89
6.3. Hauptamtliche versus Ehrenamtliche	91
C. ZUR ENTWICKLUNG UND ZUM STAND DES EHRENAMTES IN DEN USA.....	94
1. DIE WURZELN DES EHRENAMTS	95
1.1. Die Puritaner	96
1.2. Der calvinistische Gedanke	98
1.3. Von der Gründungszeit bis in die Neuzeit	100
2. DAS EHRENAMT IM SOZIALEN UND POLITISCHEN KONTEXT	107
2.1. Motivation	109
2.2. Geschlechtsspezifische Entwicklung des Ehrenamtes.....	111
2.3. Der Staat und der 3. Sektor.....	114
3. RECHTLICHE UND STEUERRECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN	115
3.1. Rechtliche Rahmenbedingungen.....	115
3.2. Versicherungsrechtliche Rahmenbedingungen	116
3.3. Steuerrechtliche Vergünstigungen	117
4. GESELLSCHAFTLICHE UND GESELLSCHAFTSPOLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN.....	118
4.1. Haltung der Verbände.....	119
4.2. Freiwilligenagenturen.....	120
4.3. Finanzierung der Kulturinstitutionen.....	121
5. EHRENAMT IN KULTURINSTITUTIONEN	125
5.1. Historischer Abriss.....	126
5.2. Ehrenamt in den Institutionen	131
6. ZUKUNFT DES EHRENAMTES	134
6.1. Die geburtenstarken Jahrgänge („Baby-Boomers“).....	135
6.2. Neue Biographien	135
ZUSAMMENFASSUNG DER TEILE B UND C	137

D QUALITATIVE UNTERSUCHUNG	141
1. AUFBAU DER UNTERSUCHUNG	141
1.1. Diskussion der Forschungsmethode.....	142
1.2. Methodische Vorgehensweise.....	143
1.4. Auswahl der Stichprobe	144
2. BESCHREIBUNG DER UNTERSUCHTEN INSTITUTIONEN.....	147
2.1. Daten und Fakten der ehrenamtlichen Tätigkeit in den jeweiligen Institutionen.....	147
2.2. Inhalte der Programme	155
3. STRUKTUREN UND PROBLEME DER UNTERSUCHTEN PROGRAMME	164
3.1. Rekrutierung	164
3.2. Bewerbung und Einstellung	168
3.3. Verhältnis Ehrenamtliche/Hauptamtliche	175
3.4. Drohender Stellenabbau.....	185
3.5. Professionalität und Zuverlässigkeit.....	191
3.6. Außenwirkung des Einsatzes von Ehrenamtlichen.....	196
3.7. Ehrenamt in den Freundeskreisen der deutschen Institutionen.....	200
3.8. Beweggründe der Ehrenamtlichen.....	202
3.9. Gründe gegen das Ehrenamt.....	206
3.10. Zusammenfassung der Vor- und Nachteile.....	207
4. DER „VOLUNTEER MANAGER“ ALS PROFESSION	211
4.1. Einsatz von bezahlten „volunteer managern“	212
4.2. Einsatz von Managementtheorien.....	214
4.3. Anerkennung des Berufsbildes.....	215
4.4. Ausbildung der „volunteer manager“.....	216
4.5. Einbindung in die Organisation	217
5. CORPORATE VOLUNTEERING	219
6. TRENDS IM AMERIKANISCHEN EHRENAMT	220
E. ÜBERPRÜFUNG DER HYPOTHESEN UND FAZIT	223

1. Überprüfung der Hypothesen	223
2. Fazit.....	234
ANHANG	238
LITERATURVERZEICHNIS.....	248

Einleitung

Das Thema Ehrenamt steht seit Mitte der 90er Jahre in der Diskussion von Kulturschaffenden, -politikern und Vertretern kultureller Institutionen und der allgemeinen Öffentlichkeit. Grund dafür sind der zunehmende Etatabbau auf Seiten des Bundes und der Länder sowie damit einhergehend eine erhöhte Aufmerksamkeit der Medien. Einerseits versuchen Institutionen auf der operativen Ebene, mit dem Einsatz von Ehrenamtlichen auf Engpässe in der Personalplanung zu reagieren, andererseits spielt dies Thema auch auf der gesellschaftspolitischen Ebene eine große Rolle. Werden durch den Einsatz von Ehrenamtlichen etwa bezahlte Stellen gestrichen und handelt es sich unter dem Deckmantel des sozialen Engagements um eine Art des Stellenabbaus? Nicht zuletzt durch derartige Vorwürfe ist das Thema Ehrenamt in die öffentliche Diskussion gerückt. Durch den Druck der Öffentlichkeit müssen sich nun auch die öffentlichen Institutionen eine höhere Bereitschaft geben, über dies Thema zu diskutieren.

Das Ehrenamt als solches hat in Deutschland eine sehr große und lange Tradition, gerade im sozialen, kirchlichen und sportlichen Bereich. Die großen Wohlfahrtsverbände sind nicht nur die größten Arbeitgeber im sozialen Bereich, sondern auch Verbände, die mit sehr professionellen und großen ehrenamtlichen Apparaten arbeiten. Auch in kulturellen Institutionen auf gesellschaftlicher und individueller Ebene gibt es eine lange Tradition des Ehrenamtes in Deutschland. Gerade das ausgeprägte Vereinswesen findet sich auch im Bereich der Kultur. Vieles davon kann man historisch erklären: Das Vereinswesen fußt auf einer Entwicklung im späten 18. und im 19. Jahrhundert. In dieser Zeit wurden vielfach Lesegesellschaften, Musikvereine oder Fördervereine für Museen gegründet. Die kulturelle Initiative durch den Bürger war zu der Zeit durchaus üblich, stand aber immer in einem Spannungsverhältnis zum Staat, der die Kontrolle für sich beanspruchte. Heute haben wir als Ergebnis der Entwicklung insbesondere der letzten knapp 60 Jahre eine Situation, in der die öffentliche Hand zunehmend an die Stelle der bürgerlichen Spender und Stifter getreten ist. Dadurch, dass die öffentliche Hand in vielen Fällen die Trägerschaft der Kulturinstitutionen – gerade der großen Institutionen – übernommen hat, ist allerdings Ehrenamt bei den großen Kulturinstitutionen nahezu nicht mehr existent. Mittlerweile scheint sich aber durch die oben erwähnte Entwicklung eine neue Form des Ehrenamtes abzuzeichnen. Dieser Entwicklung und Bedeutung soll in der vorliegenden Arbeit nachgegangen werden.

In den USA hat das bürgerschaftliche Engagement seit der Besiedelung des nordamerikanischen Kontinents durch Auswanderer aus dem alten Europa eine sehr starke Tradition. Jedes Mitglied der Gemeinschaft schuldet allen übrigen etwas und die Gemeinschaft schuldet jedem ihrer Mitglieder etwas. Diese Grundgedanken und die stark ausgeprägte Staatsferne in den USA führen auch bei kulturellen Institutionen aller Sparten zu wenig staatlicher Subventionierung und starker bürgerschaftlicher Initiative. Viele der großen Institutionen wurden durch Bürger gegründet und von Anfang an von Bürgern finanziert. Dies ist auch heute noch der Fall und dementsprechend wird das Ehrenamt auch im kulturellen Bereich seit Jahrzehnten sehr stark eingesetzt. Dabei muss betont werden, dass das ehrenamtliche Engagement kein „Müssen“ darstellt, sondern ein „Wollen“. In erster Linie bereitet es den Amerikanern Freude Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen und im Falle der Kultur, den Institutionen zu helfen. Es ist nicht ein Zwang, weil der Staat nichts tut, sondern es ist das Selbstverständnis jedes amerikanischen Bürgers, dass zunächst die Bürger etwas für die Gesellschaft tun, bevor der Staat ins Blickfeld kommt. Ehrenamt gehört in den USA zum guten Ton und wird mit durchweg positiven Merkmalen versehen.

1.2. Untersuchungsgegenstand

Gegenstand dieser Arbeit ist zum einen eine kompilatorische Darstellung der Entstehung des Ehrenamtes in den Ländern USA und Deutschland sowie die Kennzeichnung der rechtlichen, sozialen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen dieses Engagements in beiden Ländern. Zum anderen beinhaltet die Arbeit eine empirische Untersuchung zum Einsatz von Ehrenamtlichen in kulturellen Institutionen und den Rahmenbedingungen und Auswirkungen dieses Einsatzes für die Institutionen und die Gesellschaft.

Die Arbeit verfolgt dabei das Ziel

- eine Bestandsaufnahme herauszuarbeiten, in welchem Umfang und Ausmaß das Ehrenamt in den USA und in Deutschland eingesetzt wird
- Vor- und Nachteile sowie Chancen und Risiken des Einsatzes von Ehrenamtlichen zu klassifizieren. Dazu zählen auch Gründe für die Entscheidung pro oder contra Ehrenamt.
- aufgrund dieser Ist-Analyse kritisch zu überprüfen, inwieweit die in den USA gemachten Erfahrungen nutzbringend auf Deutschland übertragen werden können, bzw. welche gesellschaftlichen und kulturpolitischen Traditionen einer Übertragung möglicherweise entgegenstehen.

1.2. Vorgehensweise

Die Grundlage dieser Arbeit bildet zunächst die Klassifizierung der untersuchten Institutionen und die Definition der Begriffe „Ehrenamt“ und „volunteering“ sowie im Teil A die Darlegung des Forschungsstandes über das Ehrenamt im Allgemeinen und in der Kultur im speziellen. Es wird aufgezeigt, welche relevanten Untersuchungen im Bereich des Themas Ehrenamt bereits bestehen und welche Thesen für die vorliegende Arbeit von diesen Untersuchungen abzuleiten sind.

Die folgenden Teile B und C betrachten die historische und gesellschaftspolitische Entwicklung des Ehrenamts in beiden Ländern. Weiter werden entscheidende rechtliche und steuerrechtliche Rahmenbedingungen aufgezeigt, um die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Länder deutlich zu machen. Auf der Grundlage dieser überwiegend kompilatorischen Darstellung kann die Vergleichbarkeit und die Übertragbarkeit des ehrenamtlichen Einsatzes in Deutschland und den USA diskutiert werden.

Der Teil D beschäftigt sich mit dem Einsatz von Ehrenamtlichen in kulturellen Institutionen. Aufgrund fehlender Daten und Informationen wurde eine eigene empirische Untersuchung durchgeführt.

Bei der Primärforschung dieser Arbeit handelt es sich um eine qualitative Untersuchung in Form von persönlichen Interviews. Die Primärforschung befasst sich mit

- den Sparten Schauspiel, Oper, Orchester und Museum
- den öffentlich-rechtlichen Institutionen in deutschen Großstädten und vergleichbaren Häusern in den USA
- dem direct service volunteering, d.h. einer ausübenden Tätigkeit, die regelmäßig entweder das tägliche Geschäft der Institution erleichtert oder erweitert oder direkt bzw. indirekt zur Finanzierung der Institution beiträgt.

Aufgrund mangelnder Vergleichbarkeit und um den Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht zu sprengen, wurden die beiden Sparten Tanztheater und Kinder- und Jugendtheater bewusst von der Untersuchung ausgespart. Voruntersuchungen ergaben, dass in diesen Bereichen zudem eine hohe Zahl von Klein- und Kleinstinstitutionen fallen, deren Programme häufig zu unregelmäßig sind, um zum Zeitpunkt der Untersuchung kontinuierliches Zahlen- und Datenmaterial zu liefern.

Die am Ende von Teil A aufgestellten Hypothesen sind die Grundlage für die Interviewleitfäden für die persönlichen Interviews mit den Institutionen in den USA und in Deutschland. Nach einer Diskussion der Forschungsmethode werden im Teil D die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung dargestellt und analysiert.

Abschließend werden in Teil E die aufgestellten Hypothesen überprüft und aufgrund der in den Teilen A-D erstellten Ist-Analyse wird analysiert, inwieweit die in den USA gemachten Erfahrungen nutzbringend auf Deutschland übertragen werden können, bzw. welche gesellschaftlichen und kulturpolitischen Traditionen einer Übertragung möglicherweise entgegenstehen.

1.3. Begriffsklärung

1.3.1. Untersuchte Institutionen

Untersucht wurden Institutionen, die den folgenden Strukturmerkmalen entsprachen:

- Es musste sich um Institutionen handeln, die den Sparten Museum, Orchester, Schauspiel und Oper angehören.
- Es musste sich auf deutscher Seite um Kulturbetriebe handeln, die in öffentlicher Trägerschaft stehen. Auf der US-amerikanischen Seite gibt es diese Form fast nicht, es bestehen ähnliche Häuser.
- Die Institutionen mussten im urbanen Umfeld einer Stadt mit Metropolcharakter liegen, die eine ausgeprägte kulturelle Infrastruktur aufweist.
- Die Institutionen mussten dementsprechend Eckpfeiler dieser kulturellen Infrastruktur sein.
- Regionale Streuung wurde beachtet, so wurde in Deutschland die *Münchener Philharmonie* genauso untersucht wie die *Kunsthalle Hamburg*, das *Wallraff-Richartz Museum* in Köln, das *Dresdner Staatsschauspiel* und das *Berliner Sinfonieorchester*. In den USA wurden Institutionen wie das *Seattle Art Museum*, das *Denver Museum for Nature and Science*, die *Dallas Symphony* genauso wie die *National Gallery of Art* in Washington, die *Metropolitan Opera* in New York und die *Chicago Symphony* befragt.

In Deutschland findet man eine wesentlich höhere Dichte an solchen Institutionen als in den USA. Trotz der sehr viel größeren Fläche des Landes existieren dort sehr viel weniger bedeutende Kulturinstitutionen im Sinne der internationalen und künstlerischen Ausrichtung.

Alle kleineren Institutionen, soziokulturellen Zentren oder Laiengesangs- und Musikvereine wurden ausgeschlossen. Im Gegensatz zu den großen Staatshäusern haben viele dieser Institutionen bereits seit Jahrzehnten die Notwendigkeit auf alternative Finanzierungsmodelle, Ehrenamt und Drittmittel zurückzugreifen, um ihre Aufgabe zu erfüllen. Die Untersuchung sollte aber gerade die Institutionen untersuchen, die diesen Zwängen erst jetzt und in den kommenden Jahren ausgesetzt werden. Durch den Vergleich mit ähnlich großen Institutionen in den USA; die nicht oder nur wenig von der öffentlichen Hand unterstützt werden, können zukünftige Entwicklungen ersichtlich werden.

Wenn also in der Arbeit von „großen“ Institutionen die Rede ist, so sind Institutionen gemeint, die den genannten Strukturmerkmalen entsprechen. Es handelt sich dabei also keineswegs um eine rein qualitative Beurteilung im Sinne einer Programmkritik.

1.3.2. Begriffsklärung „Direct Service Volunteering“

Die Form des Ehrenamts, die in der vorliegenden Arbeit untersucht werden soll, kann wie folgt definiert werden:

“Direct Service Volunteering” ist eine ausübende Tätigkeit, die regelmäßig entweder das tägliche Geschäft der Institution erleichtert oder erweitert oder direkt bzw. indirekt zur Finanzierung der Institution beiträgt.

Damit wird weder das Ehrenamt eines Vorstandsmitglieds der Freundeskreise betrachtet, noch das Ehrenamt, das in den Freundeskreisen besteht, wenn Veranstaltungen für die anderen Mitglieder organisiert werden. Nur am Rande kann sporadisches Ehrenamt untersucht werden (s. Teil D). Dies ist lediglich unter dem Gesichtspunkt wichtig, ob sich aus sporadischem Engagement leichter ein regelmäßiges Engagement entwickelt als beim Start eines ehrenamtlichen Programms. Eine Ausnahme bilden Besucherorganisationen, die die Institution finanziell unterstützen. Historisch bedingt sind diese Besucherorganisationen aus dem Bedürfnis der Bürger entstanden, regelmäßig der breiten Bevölkerung sozialkritische Stücke mit Vor- und Nachbereitung zugänglich zu machen und damit das Bildungsdefizit zu verringern (DOLL 1985:96). Dementsprechend ist der Hauptzweck dieser

Besucherorganisationen nicht die Förderung der Institution, sondern die Förderung der Bildung der Gesellschaft. Auf diesen Aspekt wird unter Teil B Punkt 6. genauer eingegangen.

1.3.3. Begriffsdefinition „Ehrenamt“

Deutschland

In den letzten drei bis fünf Jahren wurde die Diskussion um das Ehrenamt verstärkt auf politischer Ebene geführt. Damit einhergehend fand eine Vielzahl verschiedener Begriffe Eingang in die Diskussion. Es ist die Rede von traditionellem und neuem Ehrenamt, bürgerschaftlichem Engagement oder Bürgerengagement, Freiwilligenarbeit oder Bürgerarbeit, freiwilliges, zivilgesellschaftliches oder gemeinwohlorientiertes Engagement, um nur einige Begriffe zu nennen.

Um zu einer einheitlichen Definition für diese Arbeit zu kommen, sollen diese Begriffe gegeneinander abgegrenzt werden.

Der Begriff des Ehrenamtes wurde zum ersten Mal schriftlich in einem Gesetz der Landesgemeindeordnung für Westfalen (erlassen am 19.3.1856) explizit benutzt. Er bezog sich auf das Amt des Gemeindevorstehers. Die rechtliche Fixierung dieses Amtes wurde beginnend mit den preußischen Reformen bewusst als Organisationsprinzip im öffentlichen Bereich benutzt. Dem Besitzbürger sollte einerseits Partizipation an der Demokratie verschafft werden, und andererseits musste die Identifikation mit dem Staat gewährleistet werden (WINKLER 1994:134).

Das Wort „Ehre“ entstammt einer vorindustriellen und vordemokratischen feudalen Zeit. Die Industrialisierung des 18. und 19. Jahrhunderts, die Emanzipation des Bildungsbürgertums und die Entwicklung des Wohlfahrtsstaates durch Bismarck haben dem einzelnen Bürger universelle Rechte verschafft, die den Begriff der Ehre, wie er vor der Industrialisierung Bestand hatte, relativieren. Der Begriff des „Amtes“, man sieht es in der Position des Gemeindevorstehers oder auch des Reserveoffiziers in der Preußischen Heeresordnung (Voraussetzung für dieses Amt war eine gesicherte bürgerliche Existenz) (FÖLSCH 1911:66), erinnert an Staat und Status, an Obrigkeit und Beamte, an Kirche und Militär. Dies wird verdeutlicht durch die Ambivalenz des italienischen Begriffes Dilettantismus (dilettante

= Liebhaber, Amateur, später auch in der Bedeutung ehrenamtlichen Engagements) hin. „Der Dilettantismus hat [...] den Vorzug, dass Spontaneität und Naivität sich frei halten vom Funktionsdruck der Moderne. Während professioneller Perfektionismus die funktional zu geschliffene Schärfe arbeitsteilig spezialisierten Zugriffs entwickelt, geht der Dilettantismus [...]unvermittelt aufs „Ganze des Personalen“ (PANKOKE 1984:155).

„Ehrenamtliche Arbeit“ wird vom Statistikausschuss der *Bundesarbeitsgemeinschaft für freie Wohlfahrtspflege* folgendermaßen definiert: „Freiwillige, nicht auf Entgelt ausgerichtete Tätigkeit im sozialen Bereich. Um ehrenamtliche, d.h. unentgeltliche Mitarbeit handelt es sich auch dann, wenn nur Aufwandsentschädigung oder Auslagenersatz gewährt wird“ (BENDELE 1992:71 ff.). Damit wird vor allem der juristische Aspekt impliziert, dass es sich um unentgeltliche Arbeit handelt. Gerade in der Diskussion um das „alte“ und das „neue“ Ehrenamt (Teil B Punkt 2.3) wird klar, dass dem Wort „Ehrenamt“ für die Selbstverständlichkeit der sich engagierenden Menschen negative Emotionen anhaften und dass das Wort für alte, verkrustete Vereinsstrukturen steht.

„Beim bürgerschaftlichen Engagement in der Zivilgesellschaft soll in Anlehnung an kommunitaristische Ideen der Gedanke der Gemeinwohlverpflichtung und der lebensweltlich organisierten Solidarität wieder belebt werden und an die Wurzeln der bürgerlichen, kommunalen Selbstverwaltung angeknüpft werden“ (RAUSCHENBACH 1992).

Außerdem gehört zum Sinn des bürgerschaftlichen Engagements seine Verbindlichkeit (man „verpfändet“ sich) und die Voraussetzung, dass „etwas auf dem Spiel steht“, für das ein entschiedener Einsatz geboten erscheint (WENDT 1996:15). Man könnte auch sagen, „Engagement ist eine andere Form des Tausches, eine interessen geleitete Beziehung auf Gegenseitigkeit, bei der es immer auf mittlere Sicht ausgeglichene Bilanzen gibt“ (EVERS 2000:236).

„Freiwilliges Engagement“ hingegen will ein modernes, schwach institutionalisiertes und milieuabhängiges Engagement individualisierter, freier, spontaner Menschen zum Ausdruck bringen und will damit die Menschen ansprechen und erreichen, die nicht von klein auf in Verbänden, Vereinen und traditionellen Wertgemeinschaften sozialisiert worden sind. Auch hier sei verwiesen auf die Diskussion „altes“ versus „neues“ Ehrenamt (Teil B Punkt 2.3).

Mit dem Begriff „Bürgerarbeit“ wird der Versuch einer Abgrenzung zur Erwerbsarbeit unternommen. Dabei wird freiwillige Arbeit als Antwort auf das Schwinden klassischer Erwerbsarbeit überlegt. Andererseits werden verstärkt Befürchtungen der Rationalisierung von Arbeitsplätzen durch freiwillige Arbeit thematisiert.

In der repräsentativen Erhebung der *Projektgruppe Ehrenamt 1999* (ROSENBLADT 1999) bezeichnen die meisten Befragten ihre Tätigkeit als Freiwilligenarbeit (48 %). Jeder dritte findet den Begriff Ehrenamt zutreffend (32 %). Seltener werden Begriff wie Initiativen- oder Projektarbeit (7 %), Bürgerengagement (6 %) oder Selbsthilfe (2 %) benutzt (ROSENBLADT 1999:4-15).

Ganz gleich welchen Begriff man verwendet, folgende Gemeinsamkeiten lassen sich finden:

- Vermeintliche¹ Kostenneutralität – die Arbeit wird nicht bezahlt, nur in Ausnahmefällen mit einer Aufwandsentschädigung.
- Freiwilligkeit der Arbeit - der Bürger entscheidet sich selbst dafür
- Organisierter Rahmen – die Arbeit findet nicht zufällig oder planlos statt
- Gemeinschaft – die Arbeit hilft anderen, aber auch der eigenen Kommunikation²

Gemeinsam ist den beiden Leitbildern Ehre und Engagement, dass über das Gewöhnliche und Alltägliche hinaus Verantwortung übernommen wird. Ehrenamtliche stehen außerhalb des funktionalen Rahmens arbeitsteiliger Systembildung und engagieren sich aus der Berufung ihres Standes, aus Liebe zur Sache oder aus der Begeisterung heraus (PANKOKE 1984:151).

USA

Auch in den USA bestehen Diskussionen betreffend der Definition des *volunteering*. Gegenübergestellt werden dabei die Begriffe *voluntarism* und *volunteerism*. Zum Verständnis der weiteren Zusammenhänge müssen auch die Begriffe *philanthropy* und *Non-Profit Organisations* erklärt werden. Ellis setzt den Ursprung des Wortes „to volunteer“ in

¹ Die Tatsache, dass den Ehrenamtlichen kein Honorar gezahlt wird, besagt keinesfalls eine Kostenneutralität, da z.B. die Einarbeitung und Betreuung der Ehrenamtlichen Zeit und Geld kostet, genauso wie die Bereitstellung eines Arbeitsplatzes oder der Dank durch Veranstaltungen etc.

² Podiumsdiskussion „Vielfalt oder Verwirrung? Zur Begrifflichkeit des Ehrenamts“ am 15. Januar 1999, Statement von Ingrid Kautz, Freiwilligen-Agentur Südostniedersachsen, siehe Tagungsunterlagen unter www.buerger-fuer-buerger.de

Zusammenhang mit dem Wort *volition* (=Wille, Willenskraft) und damit einhergehend mit der Voraussetzung, dass etwas, das im Sinne des Wortes *voluntary* (= freiwillig) getan wird, ohne Zwang getan werden muss (ELLIS 1990:4).

Voluntarism umfasst als „generischer Ausdruck“ (BRACKNEY 1995:1) all das, was in einer Gesellschaft freiwillig getan wird, dazu gehört auch eine rein passive Mitgliedschaft in einem Verein oder das Spenden von Geld.

Volunteerism hingegen beinhaltet alle Fragen, die konkret mit Ehrenamtlichen oder ehrenamtlicher Tätigkeit zusammenhängen; es geht um den tatsächlichen Einsatz von Zeit und Arbeit. Im Zuge dieser Unterscheidung wird klar, dass Non-Profit Organisationen, vergleichbar mit gemeinnützigen Gesellschaften in Deutschland, zwar in den Bereich des *voluntarism* gehören, aber nicht zwangsläufig etwas mit *volunteerism* zu tun haben, da Non-Profit Organisationen durchaus rein auf der Basis von Hauptamtlichen organisiert sein können. Ehrenamtliche Mitarbeit im Sinne von *voluntarism* gibt es dagegen genauso in Unternehmen, die auf Profit ausgerichtet sind oder in staatlichen Programmen, die auch nicht zum gemeinnützigen Sektor zählen.³

Der Non-Profit Sektor, der zwischen dem staatlichen und dem privaten Sektor steht, spielt in den USA eine maßgebliche Rolle und übernimmt viele Funktionen, die in anderen Ländern vom Staat übernommen werden. Der Non-Profit Sektor beschäftigt 10 % der amerikanischen Arbeitnehmer (CLOTFELTER 1985:1).

Philanthropie gehört zu den Ureigenschaften, die man der amerikanischen Gesellschaft zuteilt, es ist der Ausdruck von Wohltätigkeit, das Geben von Geld und Gütern für wohltätige Zwecke. Das erste Mal publiziert wurde der Ausdruck 1628 in dem Lexikon „The Guide of Tongues“. Dort wurde es einfach beschrieben als „Philanthropie; Humanitie; a loving of man“ (CURTI 1983:161). Wirklich populär wurde der Begriff in der Mitte des 19. Jahrhunderts. Er wurde und wird benutzt als Ausdruck der Liebe zum Menschen, Wohltätigkeit, humanitäres Handeln und soziale Reformen (CURTI 1983:162). Payton fasst drei Aktivitäten unter Philanthropie: „voluntary service, voluntary association and voluntary giving for public purposes“ (PAYTON 1988:1-10) und umschließt damit die Taten für die Gemeinschaft, die die Qualität des Lebens verbessern und eine bessere Zukunft sicher stellen sollen. Dabei wird

³ siehe Unterschied zu Deutschland unter A 4.3.

klar, dass *volunteering* und *philanthropy* komplementär sind, und nicht substituierbar durch das jeweils andere (PUTNAM 2000:118). In diversen Untersuchungen wie z. B. *Giving und Volunteering* vom Independent Sectors wurde festgestellt, dass Menschen, die ehrenamtlich tätig sind, auch 2-3-mal soviel Geld spenden als ihre Mitmenschen, die nicht ehrenamtlich arbeiten (PUTNAM 2000:118). Die ureigene Motivation hinter Philanthropie ist Altruismus und die Sorge um das Wohlergehen anderer, wohingegen hinter ehrenamtlichen Vereinigungen auch Individualismus, Misstrauen gegenüber der Regierung, oder einfach Ungeduld mit öffentlicher Bürokratie und der Wunsch, etwas zu tun, stehen kann (PIFER 1987:121).

Als Definition des Wortes *volunteer* schlägt Susan Ellis letztendlich folgendes vor:

„To volunteer is to choose to act in recognition of a need, with an attitude of social responsibility and without concern for monetary profit, going beyond one's basic obligations“ (ELLIS 1990:18).

Darin sind enthalten: der freie Wille (to choose=wählen), die soziale Verantwortung (social responsibility), das Fehlen eines monetären Profits (without...monetary profit) und das Hinausgehen über normale gesellschaftliche Verpflichtungen (Beyond...basic obligations).

Abgrenzung altes und neues Ehrenamt

Für eine genaue Definition des Begriffs „Ehrenamt“ muss weiterhin zwischen altem und damit traditionellem einerseits sowie dem neuen Ehrenamt andererseits unterschieden werden, um eine verbindliche Diskussion zu gewährleisten. Diese Diskussion betrifft im weitesten Sinne beide Länder. Dabei hat in den USA die Veränderung vom alten zum neuen Ehrenamt bereits stattgefunden, während dies in Deutschland erst in den letzten Jahren erfolgt. Im Folgenden soll daher diese Unterteilung erläutert werden:

Unter klassischem Ehrenamt (Motto: Ich tue etwas für andere) wird die Hilfeleistung insbesondere im sozialen Bereich unter der Trägerschaft oder im Rahmen der freien Wohlfahrtspflege verstanden (IGL 1994:14). Im kulturellen Bereich wird das klassische Ehrenamt durch die repräsentativen Aufgaben der Freundeskreise der staatlichen Bühnen erfüllt. „Das alte Ehrenamt ist in überkommene Sozialmilieus eingebunden, durch

gesellschaftliche Zentralwerte (wie christliche Nächstenliebe, Humanität oder Klassensolidarität) legitimiert“ (SIEWERT 1999). Häufig findet die ehrenamtliche Arbeit im Verbund mit hauptamtlicher Arbeit statt und unterliegt in der Regel den Weisungen unter Aufsicht dieser hauptamtlichen, bzw. professionellen Mitarbeiter. Es ist sehr gut organisiert und in fest gefügte Formen der Kooperation und Arbeitsteilung eingebaut (SIEWERT 1999). Obwohl die Betonung auf dem „etwas tun für andere“ liegt, bedeutet das klassische Ehrenamt immer auch Prestige und Status. Durch das vermeintlich altruistische Verhalten erwirbt sich der Bürger das gewünschte Ansehen von außen und die innere Gewissheit, etwas Gutes zu tun.

Das neue Ehrenamt dagegen (Wir tun etwas für uns und andere) stellt sich als Mischform des klassischen Ehrenamtes mit dem Kennzeichen der Hilfe für andere und der Selbsthilfe mit dem Merkmal der Orientierung an der eigenen Problemlage dar. Es handelt sich hier eher um ein Geben und Nehmen (IGL 1994:14). Als Grundlage für diese Veränderung kann man die Auflösung der festen Status- und Rollenzuweisungen sehen. Die Gesellschaft wird zunehmend „pluralistischer, individualisierter und segmentierter“ (SOLINGER 1996:8). Die Biographie des Einzelnen verläuft nicht mehr so geradlinig wie noch zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Die große Wahrscheinlichkeit, die noch in der letzten Generation vorherrschte, vom Lehrjungen bis zum Ruhestand in der gleichen Firma arbeiten zu können, ist heutzutage nicht mehr gegeben. In zunehmendem Maße steht in den letzten Jahrzehnten die Selbstverwirklichung des Individuums vor den gesellschaftlichen Interessen. Daher entspricht das neue Ehrenamt der in 2.3 dargestellten These von Winkler, dass das Ehrenamt als Form des Lebensstils und dessen zusätzliche Bereicherung gesehen werden kann.

„Kommunikative Kompetenz ist zu einer viel gefragten Fähigkeit geworden“ (KLAGES 1998). Jeder muss seine eigenen Maßstäbe und Normen selbst definieren, während die aus Klassengegensätzen erwachsene selbstverständliche Solidarität zerfällt. Ganz im Sinne Webers religiöser Innerlich- und gesellschaftlicher Äußerlichkeit, konzentriert sich der Einzelne entweder auf sich selbst und isoliert sich so vom Rest der Gesellschaft oder er erkennt für sich die Notwendigkeit, sich gesellschaftlich zu engagieren über seine engen persönlichen Beziehungen hinaus. Hierbei genügen dem neuen Ehrenamtlichen die gelegentliche Mithilfe und das klassische Ehrenamt nicht. Er braucht neue Formen der Bürgerschaftlichkeit, die „mit individueller Bereitschaft rechnen, auf persönliche Motive setzen und von lebensnahen Anlässen ausgehen“ (SOLINGER 1996:8).

Damit kommt man dem amerikanischen „volunteering“ am nächsten. Es geht um ein Arbeitsfeld, bei der die Beschäftigung ein überwiegendes Maß an Eigennutz hat. Dazu gehören auch die Möglichkeiten der Qualifizierung und Profilierung.

In der vorliegenden Arbeit wird durch die Darlegung der historischen Entwicklung des Ehrenamtes zunächst von dem alten Ehrenamt die Rede sein, dessen neuzeitliche Entwicklung und Perspektiven die Entstehung und gesellschaftliche Implementierung den Übergang zu Formen des neuen Ehrenamtes aufzeigt.

Definition im Sinne der Arbeit

Es stellt sich die Frage, ob der Begriff „Ehrenamt“ für den deutschen Bereich noch verwendet werden sollte. Aus der historischen Entwicklung heraus wird klar, dass sich der Begriff und das damit verbundene Engagement weitgehend verändert haben. Auch sehen die meisten engagierten Menschen ihr Engagement eher als freiwilliges Engagement an. Andererseits macht die Diskussion über die Veränderung des Ehrenamts deutlich, dass ein Begriff durch gesellschaftliche Veränderungen eine neue Bedeutung erlangen kann. Für die Benutzung des Begriffes „Ehrenamt“ spricht auch, dass sich die neuen Begriffe für diejenigen nicht sofort erschließen, die die aktuelle Diskussion nicht verfolgen. In der Folge soll also die Begrifflichkeit des „Ehrenamts“ und der „ehrenamtlichen Tätigkeit“ für den deutschen Bereich und das „volunteering“ für den amerikanischen Bereich benutzt werden. Dabei schlage ich folgende Definition für beide Begriffe im Sinne dieser Arbeit vor:

Ehrenamtliche Tätigkeit und volunteering bezeichnen ein Engagement, das etwas für sich und andere tut. Es handelt sich dabei um eine nicht auf Entgelt ausgerichtete Arbeit, die über die normalen gesellschaftlichen Verpflichtungen hinausgeht.

A. Stand der Forschung

Im Folgenden sollen zunächst die wichtigsten Studien vorgestellt werden, die in Deutschland und den USA zu dem Thema Ehrenamt im Allgemeinen und in kulturellen Institutionen im speziellen erstellt wurden. Da zum Teil auch vergleichende Studien vorgestellt werden, wurde auf eine Klassifizierung der Literatur mit Schwerpunkt Deutschland und USA verzichtet. Den Anschluss an den in diesem Teil A vorgestellten Stand der Forschung sollen die Untersuchungsergebnisse der vorliegenden Arbeit ab Teil B bilden.

Bis in die 80er Jahre des 20. Jahrhunderts gibt es weder in Deutschland noch in den USA Untersuchungen oder statistisches Material zum Thema Ehrenamt. Auch allgemeine Untersuchungen zum Thema Ehrenamt sind rar. Weder die statistischen Behörden in den USA noch in Deutschland erhoben Zahlen zu diesem Bereich. In den letzten Jahren jedoch, nicht zuletzt durch die Kommunitarismusdebatte (siehe Teil B Punkt 2.2) in den 90er Jahren in Deutschland angeregt, entstanden vielfältige Untersuchungen zu diesem Themenbereich. Darunter sind auch viele Untersuchungen, die sich auf den Kulturbereich konzentrieren. Wie die Auswahlbibliographie von Wagner (WAGNER 1999) zeigt, wurden qualitative und quantitative Untersuchungen über das Ehrenamt in kulturellen Institutionen mit den verschiedensten Schwerpunkten erstellt. Dazu gehören folgende Themenbereiche:

- das Ehrenamt in der Kultur als Teil von repräsentativen Studien über das Ehrenamt allgemein,
- das Ehrenamt in der Kultur als eigener Untersuchungsgegenstand,
- Frauen und Ehrenamt,
- das Ehrenamt im soziokulturellen Bereich.

Im Zuge dieser Arbeit können nicht alle bestehenden Studien vorgestellt werden. Für eine exemplarische Darstellung der jüngst untersuchten Themenschwerpunkte innerhalb des komplexen Themenbereichs Ehrenamt, wurden die wichtigsten Studien herausgefiltert und in den Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit gebracht. Dabei wird keine Einteilung vorgenommen, ob die Studien in größeren oder in kleineren Institutionen durchgeführt wurden. Inwiefern dies jedoch ausschlaggebend für die Interpretation der Studienergebnisse ist, soll in der Zusammenfassung von Teil A erläutert werden. Außerdem werden auch Studien vorgestellt, die wie das *John Hopkins Comparative Non-Profit Project* in einer sehr breiten Form den Kultursektor miteinbeziehen. Dies steht konträr zu dem in der Einleitung

genannten Ansatz der Definition des untersuchten Kultursektors der öffentlichen Kulturinstitutionen, ist aber wesentlich für die weitere Entwicklung der Untersuchung.

1. Das Ehrenamt allgemein

Bei den hier unter Punkt 1. vorgestellten Studien aus Deutschland und den USA handelt es sich um repräsentative Untersuchungen, die das Ehrenamt im Allgemeinen betrachten.

Anhand dieser ist es möglich, die Bedeutung des Einsatzes von ehrenamtlichen Mitarbeitern in verschiedenen Tätigkeitsfeldern aufzuzeigen sowie einen Überblick darüber zugeben, welche Motivationen zu einer Arbeit ohne Entlohnung bei den Ehrenamtlichen zugrunde liegen. Darüber hinaus zeigen alle hier dargestellten Beispielstudien auf, welche ehrenamtliche Tätigkeiten im kulturellen Bereich vorkommen sowie deren quantitative Ausprägung, die später im Abschnitt „Zusammenfassung“ ab S. 30 zur Hypothesenbildung hinzugezogen werden soll.

1.1. *John Hopkins Comparative Non-Profit Sector Project*

Das *John Hopkins Comparative Non-Profit Sector Project*⁴ ist ein internationaler und interdisziplinärer Forschungsverbund, der unter der Leitung von Lester M. Salamon und Helmut K. Anheier nunmehr Forschungsgruppen aus fast 30 Ländern in Europa, Nord- und Südamerika, Asien und Afrika umfasst.

Kernzielforschung ist die systematische Erfassung des Dritten Sektors und damit einhergehend Erhebungen im Hinblick auf das Spendenverhalten im Allgemeinen sowie die qualitativen und quantitativen Aspekte ehrenamtlicher Arbeit im Speziellen.

1.1.1 Erhebung

Im Zuge der Untersuchung für Deutschland wurden unter anderem folgende Organisationen nicht miteinbezogen:

- erwerbswirtschaftliche Unternehmen,
- öffentliche Unternehmen,
- Anstalten und Regiebetriebe der öffentlichen Hand.

⁴ Alle folgenden Daten sind entnommen aus: ANHEIER 1998

Im Hinblick auf die vorliegende Arbeit kann die John Hopkins Erhebung lediglich einen Überblick über das allgemeine Verhalten der Deutschen gegenüber Spenden und Ehrenamtlichkeit geben, ohne explizite Aussagen für den hier untersuchten Bereich der öffentlichen Kulturbetriebe machen zu können. Die untersuchten Betriebe der Erhebung sind allesamt soziokulturelle und privatrechtlich-gemeinnützige Kulturbetriebe, die in Form von Vereinen und Stiftungen organisiert sind.

Neben vielen anderen Bereichen wird der für die vorliegende Arbeit interessante Bereich Kultur untersucht. Dieser umfasst Kunst und Kultur, Sport, Freizeit, Erholung, sonstige Klubs und gesellige Vereine.

Der Ansatz der Untersuchung ist generell beschäftigungsorientiert. Das Basisdatenmaterial stammt aus der Arbeitsstättenzählung von 1987 (Quelle: Statistisches Bundesamt), der Ergebnisse einer Befragung von 550 (westdeutschen) Non-Profit Organisationen- Berichte der Bundesanstalt für Arbeit, Informationen der jeweiligen Bundes- und Landesministerien sowie zahlreichen Jahresberichten verschiedener Vereine, Stiftungen etc.

1.1.2 Ergebnisse

- Im Bereich Kunst und Kultur des Dritten Sektors in Deutschland sind lediglich 0,52% der Beschäftigten des Dritten Sektors zu verzeichnen, d.h. ca. 5.320 Vollzeitbeschäftigte. Dafür finden sich dort 621.583 Ehrenamtliche, was ca. 11% der Summe aller Ehrenamtlichen ausmacht. Würde man dies als Vollzeitäquivalent ausdrücken, so macht dies 60.502 Vollzeitarbeitsplätze aus. Das Verhältnis Beschäftigte zu Freiwilligen ist mit der Kennzahl 0,09 auszudrücken, das bedeutet: Jedem Hauptamtlichen stehen ca. 11 Ehrenamtliche gegenüber (ANHEIER 1998:36-38).⁵
- In Deutschland sind in den meisten Kultur- und Kunstsparten weniger Non-Profit Organisationen vertreten. Hier überwiegt die Institutionen in öffentlicher Trägerschaft (ANHEIER 1998:42/43).
- Der Dritte Sektor Deutschlands liegt im Bereich Kultur und Freizeit weit unter dem Durchschnitt der untersuchten acht Länder⁶ Im Hinblick auf die Anzahl der Beschäftigten macht der deutsche Bereich 6,3% aus und liegt damit weit unter dem Acht-Länder-

⁵ Tab. 3 und 5, S. 36/38 in Anheier 1998

⁶ Es wurden untersucht: Frankreich, Großbritannien, Italien, Schweden, Ungarn, Japan, die Vereinigten Staaten und Deutschland

Durchschnitt von 18,2%.⁷ Daraus folgt, dass die meisten Kulturbetriebe in Deutschland noch immer als öffentliche Kulturbetriebe betrieben werden. Inwiefern dies traditionelle Gründe hat, soll in Teil B näher erläutert werden.

Im Zuge der Untersuchung wurden auch die Ehrenamtlichkeit und das Spendenverhalten in Deutschland, Frankreich und den Vereinigten Staaten verglichen (ANHEIER 1998:197-209). Im Folgenden soll im Hinblick auf die Zielsetzung dieser Arbeit lediglich die Daten der Vereinigten Staaten und Deutschland wiedergegeben werden unter Berücksichtigung folgender grundsätzlicher Unterschiede: In Deutschland finden wir im Gegensatz zu den USA wesentlich mehr staatliche Unterstützung der öffentlichen Kulturbetriebe durch finanzielle Mittel (siehe Teil B und C). Weiterhin sind die steuerlichen Vergünstigungen, die für Spenden und Ehrenamtlichkeit gelten, in den USA derart konzipiert, dass sie als erheblich spendenfördernder gelten können als in Deutschland (siehe Teil B und C). Unter diesen Prämissen sind die folgenden Untersuchungsergebnisse für den hier relevanten Kontext hervorzuheben:

- Sieben von zehn Amerikanern spenden im Jahr durchschnittlich \$ 850, jeder vierte von 10 Deutschen einen durchschnittlichen jährlichen Betrag von umgerechnet \$ 120. Damit spenden Amerikaner ca. 1,2% ihres Jahreseinkommens, während Deutsche lediglich 0,3% ihres Jahreseinkommens für Spenden ausgeben.⁸ Diese Daten beziehen sich auf alle gesellschaftlichen Bereiche (soziale, kulturelle, sportliche und religiöse) und da es in den USA keine Kirchensteuer gibt, kann es im Bereich der Spenden für religiöse Zwecke durchaus zu Verfälschungen des Datenmaterials kommen (ANHEIER 1998:200).
- In Bezug auf die Ehrenamtlichkeit konnte festgestellt werden, dass sich jeder zweite Amerikaner und jeder siebte Deutsche jährlich ehrenamtlich betätigen. Im Schnitt betätigen sich mehr Amerikaner ehrenamtlich; Deutsche weisen jedoch eine höhere Stundenanzahl an ehrenamtlichen Engagement auf. Amerikaner üben im Schnitt pro Jahr 200 Stunden ein Ehrenamt aus, bei den Deutschen sind es 235 Stunden pro Jahr.⁹
- Für den Bereich Kultur und Freizeit spenden im Schnitt 15,7% der Amerikaner und 8,9% der Deutschen.¹⁰

⁷ Tab.17 in Anheier 1998, S. 67

⁸ Tab 1, S. 200 in Anheier 1998

⁹ Tab. 1, S. 200 Anheier 1998

¹⁰ Tab.2 S.202 Anheier 1998

- 12,5% der befragten Amerikaner engagieren sich ehrenamtlich im Bereich Kultur und Freizeit, wohingegen dies nur 6,4% der Deutschen tun (ANHEIER 1998:202).
- Je höher die Schulbildung, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass Amerikaner und Deutsche sich ehrenamtlich betätigen und dass Amerikaner spenden. Dazu reziprok verhält sich das Spendenverhalten in Deutschland. Hier heißt es, je höher die Schulbildung, desto niedriger das durchschnittliche jährliche Spendenaufkommen.¹¹
- Auf Berufsgruppen bezogen ist das Engagement (Spenden und Ehrenamt) in beiden Ländern bei Arbeitern unterdurchschnittlich, bei Selbständigen, Angestellten und Handwerkern überdurchschnittlich (NHEIER 1998:206).

1.2. Freiwilligenarbeit, ehrenamtliche Tätigkeit und bürgerschaftliches Engagement

Diese repräsentative Erhebung wurde im Auftrag des *Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend* 1999 vom Projektverbund Ehrenamt durchgeführt. Dazu gehören

- Infratest Burke Sozialforschung, München;
- das Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, Speyer;
- das Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung (IES) in Hannover und
- das Institut für sozialwissenschaftliche Analysen und Beratung (ISAB) in Köln.

Ziel der Untersuchung ist die Erstellung eines Gesamtüberblicks über das Feld der ehrenamtlichen Tätigkeiten, der Freiwilligenarbeit und des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland.¹² Im Kontext der vorliegenden Arbeit wird diese Untersuchung beispielhaft für das ehrenamtliche Volumen Deutschlands angeführt.

1.2.1. Erhebung

Grundlage ist eine breit angelegte repräsentative Befragung von Bundesbürgerinnen und Bundesbürgern ab 14 Jahren. Die Basis stellt die gesamte Wohnbevölkerung Deutschlands ab 14 Jahren dar. Der Stichprobenumfang umfasst 14.922 befragte Personen im Zeitraum von

¹¹ Tab. 4, S. 205 in Anheier 1998 und S. 206/207

¹² Alle folgenden Informationen stammen aus ROSENBLADT 1999

Anfang Mai bis Ende Juli 1999. Die Methode waren Computerunterstützte telefonische Befragungen (kurz CATI).

1.2.2. Ergebnisse

Relevante Ergebnisse für diese Arbeit ergeben sich einerseits aus einigen allgemeinen Erkenntnissen und aus den Ergebnissen für das Tätigkeitsfeld 5 Kultur und Musik.

1.2.2.1. Allgemeine Erkenntnisse

- Insgesamt ist jeder dritte Bundesbürger (34%) nach eigener Angabe in einer beliebigen Form ehrenamtlich engagiert – und zwar im Sinne, der aktiven Partizipation in Vereinen, Initiativen, Projekten, Selbsthilfegruppen oder Einrichtungen gegen geringe Aufwandsentschädigung oder überhaupt keine Bezahlung.
- Im Durchschnitt werden rund 15 Stunden Zeit im Monat dafür aufgewendet.
- Insgesamt sind Personen mit besseren bildungsrelevanten, beruflichen und finanziellen Voraussetzungen und Personen, die sozial stärker integriert sind, eher bereit zur Übernahme freiwilliger, ehrenamtlicher Aufgaben und Arbeiten.
- Hauptanforderungen der Institutionen an die Ehrenamtlichen sind eine hohe Einsatzbereitschaft (54%), der gute Umgang mit Menschen (69%) und Organisationstalent (40%)¹³
- Den meisten Ehrenamtlichen ist es am wichtigsten, eigene Kenntnisse und Erfahrungen erweitern zu können (67%), nur ein geringer Prozentsatz erwartet auch, dass die Tätigkeit ihm für die beruflichen Möglichkeiten nutzt (19%)¹⁴
- In einer Skala der Wichtigkeit von 1 bis 5 in Bezug auf die Erwartungen an die ehrenamtliche Tätigkeit ordnen die Befragten Spaß an der Tätigkeit bei 4.5 an, etwas für das Gemeinwohl tun bei 4.2 und mit sympathischen Menschen zusammenzukommen mit 4.1.¹⁵
- Als Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen standen an erster Stelle die Bereitstellung von Finanzmitteln (63%) und die Bereitstellung von Räumen (46%), bzw. Weiterbildungsmöglichkeiten (39%)¹⁶

¹³ von Rosenblatt 1999 Übersicht 8, S. 29

¹⁴ von Rosenblatt 1999 Übersicht 10, S.32

¹⁵ von Rosenblatt 1999 Übersicht 12, S. 36

¹⁶ von Rosenblatt 1999 Übersicht 17, S. 48

1.2.1.2. Ergebnisse des Tätigkeitsfeldes Kultur und Musik

- Im Bereich Kultur und Musik sind 3,4 Millionen Menschen ehrenamtlich tätig, das macht ungefähr 5 % der Gesamtbevölkerung aus. Allerdings sind 16% der Bevölkerung Deutschlands im Bereich Kultur und Musik aktiv, d.h. dass sie kein ehrenamtliches Amt ausüben, aber in einem Verein o.ä. Mitglied sind und sich damit in dem Bereich Kultur und Musik engagieren.¹⁷
- Es besteht ein Potential von 900.000 Menschen, die daran interessiert wären, sich in diesem Bereich ehrenamtlich zu engagieren
- Der durchschnittliche Zeitaufwand der Ehrenamtlichen Deutschlands im Tätigkeitsfeld Kultur und Musik liegt bei 14,4, Stunden im Monat
- 61% der Befragten sind in einem Verein organisiert und 42% üben ehrenamtlich eine Leitungs- Vorstandsfunktion aus
- Es herrscht ein relativ ausgeglichenes Geschlechterverhältnis im Bereich Kultur und Musik vor (Frauenanteil von 37% im Vergleich zum Männeranteil) und auch eine äußerst gleichmäßige Altersverteilung (27% unter 30-jährige und 23% der über 65-jährigen)
- 53% präferieren der Befragten die Bezeichnung Freiwilligenarbeit im Vergleich zu Ehrenamt.

1.3. Giving and Volunteering in the U.S. - Independent Sector

Der *Independent Sector* (IS) ist der Zusammenschluss von 850 Organisationen, die aus überwiegend großen Stiftungen und gemeinnützigen Unternehmen der USA bestehen (SCHWARTZ 1994:193). Seit 1987 gibt der *Independent Sector* alle zwei Jahre umfangreiche statistische Analysen bei der Gallup Organization in Auftrag, die das Verhalten der amerikanischen Bevölkerung in Bezug auf Spenden und ehrenamtliche Mitarbeit untersuchen. Die neueste Untersuchung stammt aus dem Jahr 1999, die nächste wird im Jahre 2001 durchgeführt werden¹⁸ und konnte zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit noch nicht berücksichtigt werden.

¹⁷ von Rosenblatt 1999 Infratest, S. 13 Übersicht 1

¹⁸ Die folgenden Daten wurden allesamt entnommen aus: Giving and Volunteering in the United States – Findings from a national Survey 1999 Edition, Executive Summary

1.3.1. Erhebung

Im Mai 1999 wurden von der Gallup Organization insgesamt 2.553 persönliche Interviews in den Häusern der Interviewten über die gesamte Einwohnerfläche der Vereinigten Staaten geführt. Die häusliche Atmosphäre sollte den Interviewten dazu dienen, möglichst unbefangenen antworten zu können. Bei den Befragten handelt es sich um Erwachsene von mindestens 18 Jahren. Es wurden Daten erhoben für den Zeitraum Mai 1998 bis Mai 1999.

1.3.2. Ergebnisse

Die für die vorliegende Arbeit relevanten Hauptergebnisse sind:

- 56% der Erwachsenen im Alter von 18 Jahren oder älter haben sich im Jahre 1998 ehrenamtlich betätigt. Dabei handelt es sich um das höchste Niveau ehrenamtlicher Arbeit seit 1988, eine Steigerung von 13,7%
- Geschätzte 109 Millionen Menschen arbeiteten ungefähr 19,9 Milliarden Stunden ehrenamtlich und freiwillig im Jahre 1998.
- Das bedeutet ein Äquivalent von 9 Millionen Vollzeitstellen in einem Wert von \$ 225 Milliarden Steuereinnahmen.
- Mehr Frauen (62%) als Männer (49%) sind ehrenamtlich tätig. Dabei engagierten sich Männer zeitlich gesehen geringfügig mehr als Frauen: 3,6 Stunden in der Woche im Vergleich zu 3,4 Stunden pro Woche bei den Frauen.
- 43% der Senioren im Alter von 75 Jahren oder mehr gaben an, ehrenamtlich tätig zu sein (eine Steigerung von 8% gegenüber dem Untersuchungsjahr 1995 mit 35%).
- Die Altersgruppe, die die meiste Zeit für das Ehrenamt aufbrachte waren die 35-44 Jahre alten Befragten (67%), gefolgt von den 45-54 Jahre alten (63%). Aber auch 46% der 18-24 Jahre alten Befragten engagierten sich ehrenamtlich im Gegensatz zu 38% im Jahre 1995.
- 41% der Ehrenamtlichen engagierten sich lediglich sporadisch und sahen ihr Ehrenamt als eine einmalige Aktion an. 39% zogen es vor, zu einer festen Zeit entweder pro Woche, zwei-wöchentlich oder monatlich ehrenamtlich zu arbeiten.
- Menschen, die sich ehrenamtlich betätigen, spenden auch mehr Geld als Menschen, die sich nicht ehrenamtlich betätigen. Haushalte mit einem Ehrenamtlichen gaben bis zu zweieinhalb Mal mehr der Summe wie Haushalte ohne ehrenamtlich Tätigen.

- 5,2 % der Ehrenamtlichkeit findet im Bereich der Künste statt. (damit liegt der Bereich an 9. Stelle von 15 Einteilungen)
- Als Gründe für das ehrenamtliche Engagement wurden genannt:
 - a) ein Interesse an der Arbeit haben (72%),
 - b) eine neue Perspektive zu gewinnen (70%),
 - c) die Wichtigkeit der Arbeit für Menschen, die der Ehrenamtliche respektiert (6%)
- 89,5% der Menschen, die gefragt wurden, ob sie sich ehrenamtlich engagieren könnten, taten dies auch. Lediglich 22,3% engagierten sich auch ohne, dass sie von der Institution gefragt wurden.

1.4. Der Ladd Report

Everett Carll Ladd stellt in seinem Buch *Ladd Report* diverse Studienergebnisse gegenüber, die von verschiedenen Medien zu dem Thema Ehrenamtlichkeit in Kulturbetrieben durchgeführt wurden. Als Fazit seiner Gegenüberstellung lässt sich die Aussage treffen, dass es in den späten 90er Jahren zu einer außergewöhnlichen Steigerung des Engagements im Ehrenamt kam.¹⁹

1.4.1. USA

Der amerikanische Nachrichtensender *ABC News* und die Tageszeitung *Washington Post* fanden 1997 heraus, dass 58 % ihrer Befragten während des vorangegangenen Jahres ehrenamtlich tätig waren im Gegensatz zu 44 % im Jahre 1984. Mehr als die Hälfte dieser 58 % sagten aus, dass sie regelmäßig ehrenamtlich tätig wären.

42 % sagten aus, ihr Initialkontakt wäre durch das Fragen eines Bekannten oder Freundes gekommen, 32% hatten eine eigene Idee und 25% hatten über die Möglichkeit des Engagements gelesen.

Ähnliches fanden die Tageszeitung *New York Times* und der Nachrichtensender *CBS News* im Januar 1997 heraus: 49% der von ihnen Befragten bejahten, dass sie im vorigen Jahr ehrenamtlich in ihrem Kommunalbezirk tätig waren.

¹⁹ Ladd 1999, alle folgenden Angaben sind den Seiten 61-90 entnommen

Auch eine Befragung, die von der *University of Connecticut* 1994 durchgeführt wurde, ergab, dass 59 % der Befragten ehrenamtlich tätig waren. 58% davon gaben an, weniger als 10 Stunden im Monat tätig zu sein.

Einer Umfrage des amerikanischen Nachrichtensenders *NBC News* und der Wochenzeitung *Newsweek* im Jahre 1997 lässt sich entnehmen, dass 59 % der Befragten davon überzeugt waren, dass man eine moralische Verpflichtung habe, ehrenamtlich in der Gemeinschaft oder für wohltätige Zwecke zu arbeiten.

1.4.2. Zahlen USA/Deutschland

In der *World Values Survey* von 1990-1993 stellt sich heraus, dass 82 % der Amerikaner und 67 % der Deutschen mindestens einem Verein oder einer gemeinnützigen Gruppierung angehören. 19 % der Amerikaner gehören bis zu vier und mehr derartigen Gruppierungen an 12 % der Deutschen und 22 % der Amerikaner engagierten sich in einer kulturell ausgerichteten ehrenamtlichen Gruppe (*World Values Survey 1995-1997*). Am sichtbarsten wird der prozentuale Unterschied der beiden Länder bei der Frage, wie hoch der Anteil ehrenamtlicher Tätigkeit im Befragungszeitraum des Vorjahres war: im. 49 % Amerikanern stehen 13% der Deutschen gegenüber.²⁰ Nach Sektoren unterteilt sind 13 % der US Amerikaner und 6 % der Deutschen im Bereich Kultur und Erholung ehrenamtlich aktiv.

2. Das Ehrenamt in kulturellen Institutionen

Bei den vorgestellten Studien handelt es sich um Untersuchungen, die sich speziell mit dem Ehrenamt in kulturellen Institutionen beschäftigen. Das Untersuchungsmaterial ergab zunächst unterschiedliche Strömungen, die sich eher auf die Arbeit in Verbänden, in kleineren Institutionen oder aber auf das Engagement in einzelnen Städten oder einzelnen Bereichen konzentrieren. Daher sind an dieser Stelle beispielhaft die Studie des Deutschen Kulturrats „Ehrenamt in der Kultur: Stand und Perspektiven ehrenamtlicher Arbeit im Kulturbereich“²¹ und die Untersuchung von Karl Ermert „Ehrenamt in der Musikkultur, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung“ (ERMERT 1999) zu nennen. Beide Studien werden im Zuge der vorliegenden Arbeit nicht näher analysiert, da die Themenbereiche „Ehrenamt in Verbänden“

²⁰ Für eine zutreffende Gegenüberstellung wurde an dieser Stelle die Gallup Studie von 1991 mit den Ergebnissen des Zentrums für Umfragen, Methoden und Analysen & Gesellschaft für Marketing-Kommunikations- und Sozialforschung mbH aus dem Jahre 1992 verglichen

²¹ Studie nennen

und „Ehrenamt im Laienmusikbereich“ nur zu vernachlässigende Überschneidungen mit dem zu untersuchenden Themenkomplex aufweisen und beide Untersuchungen zu keinen für diese Arbeit relevanten Ergebnissen kommen. Die unter Punkt 2.1 bis 2.5 vorgestellten Studien hingegen sollen das Arbeitsvolumen und die persönliche Motivation ehrenamtlich Tätiger unter Berücksichtigung des Tätigkeitsfeldes in Kulturbetrieben näher erläutern:

2.1. Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement in der Kultur

Das *Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft* in Bonn führte von Herbst 1997 bis Frühjahr 2000 in Zusammenarbeit mit dem Kulturreferat der Stadt Nürnberg, den Kulturbetrieben Frankfurt/Oder und dem *Amt für Kultur und Museen der Stadt Osnabrück* ein empirisches, nicht repräsentatives Projekt zum Thema Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement in der Kultur durch. Dieses Projekt wurde gefördert durch das *Bundesministerium für Bildung und Forschung* und dem *niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur*. Ziel des Projektes war es, Beispiele von ehrenamtlich-bürgerschaftlichen Tätigkeiten in einzelnen kulturellen Praxisfeldern zu erheben und darzustellen. Ein Schwerpunkt lag dabei auf Fragen der Qualifizierung.

2.1.1. Erhebung

Es wurden 98 Fragebogen in den drei Städten Nürnberg, Frankfurt/Oder und Osnabrück ausgewertet, davon waren 31 Einrichtungen mit kommunaler Trägerschaft und von diesen hatten 11 Einrichtungen über 10 Beschäftigte.

2.1.2. Ergebnisse

Bei den Ergebnissen, die für diese Arbeit relevant sind, ist zu unterscheiden zwischen allgemeinen Erkenntnissen und den Ergebnissen speziell auf Einrichtungen in kommunaler Trägerschaft.

2.1.2.1. allgemeine Erkenntnisse

- Das Geschlechterverhältnis der ehrenamtlich Tätigen im Bereich ist überwiegend ausgeglichen (WAGNER 2000:44)
- Den Hauptanteil der ehrenamtlich Tätigen stellen Berufstätige (ca. 50% in allen drei Städten) (WAGNER 2000:46)
- Die Mehrheit der Einrichtungen gab als ihre Organisationsform den Förderverein oder den Freundeskreis an (36 Institutionen)²²
- Überwiegend vermutete Motive für die ehrenamtliche Tätigkeit sind kulturelle Interessen und Selbstverwirklichung²³
- Positive Aspekte seitens der Institutionen für die Mitarbeit von Ehrenamtlichen werden überwiegend in der Arbeitsverbesserung und der Bürgernähe gesehen, finanzielle Entlastung nur bei 12% der Befragten, allerdings hier eher bei Einrichtungen in kommunaler Trägerschaft²⁴
- Negativ bewerten die Institutionen ehrenamtliche Arbeit im Hinblick auf zusätzliche Arbeitsbelastung und der vermuteten Unzuverlässigkeit der Ehrenamtlichen²⁵
- Als Hauptvoraussetzungen für den Einsatz von Ehrenamtlichen werden bessere finanzielle Ausstattung und bessere personelle Kapazitäten genannt²⁶
- Die Zahl der Ehrenamtlichen ist in den letzten Jahren gestiegen (WAGNER 2000:50)

2.1.2.2. Ergebnisse bei Einrichtungen in kommunaler Trägerschaft

- 74% der Einrichtungen mit kommunaler Trägerschaft arbeiten mit Ehrenamtlichen²⁷
- Die Einrichtungen mit kommunaler Trägerschaft rechnen mit einem Median von 50 bei der regelmäßigen Arbeit ihrer ehrenamtlich Tätigen²⁸
- Bei den Einrichtungen mit kommunaler Trägerschaft zeigte sich, dass mehr als die Hälfte ehrenamtlich Tätige nur selten bis gar nicht für operativen Tätigkeiten einsetzt. Für operative Tätigkeiten wurden 20 Aktivitäten benannt, die von der Vorstandsarbeit über die Öffentlichkeitsarbeit und Künstlerbetreuung bis zu Sponsoring ging.²⁹

²² Wagner 2000, Abb. 10, S. 52

²³ Wagner 2000, Abb. 23, S. 64

²⁴ Wagner 2000, Abb. 24, S. 65

²⁵ Wagner 2000, Abb. 25, S. 67

²⁶ Wagner 2000, Abb. 29, S. 71

²⁷ Wagner 2000, Tab. 6, S.42

²⁸ Wagner 2000, Abb. 6, S.49

²⁹ Wagner 2000, Abb.13, S.56

- Von 29 Rückläufen bei dieser Studie arbeiteten lediglich vier Institutionen nicht mit Ehrenamtlichen. Drei von diesen sind große, von der öffentlichen Hand getragene Institutionen. Es wird in der Studie betont, dass “das Verständnis über die Besonderheiten und Möglichkeiten ehrenamtlicher/freiwilliger Arbeit in den drei städtischen Institutionen noch relativ gering entwickelt ist“ (WAGNER 2000:130).
- Wenn ehrenamtlich Tätige in Einrichtungen kommunaler Trägerschaft aktiv eingesetzt werden, so am ehesten in der Lobbyarbeit, selten in der Öffentlichkeitsarbeit sowie in Planungsprozesse und eigenständige Veranstaltungen.³⁰
- Einrichtungen mit kommunaler Trägerschaft entschädigen ihre Ehrenamtlichen eher materiell, wobei es sich in den meisten Fällen um eine reine Kostenerstattung handelt (WAGNER 2000:58)
- Weit über die Hälfte der Einrichtungen mit kommunaler Trägerschaft bemühen sich in geringem Maße oder gar nicht um die Anwerbung neuer ehrenamtlich Tätiger.³¹

2.2. Quantität und Struktur ehrenamtlicher Arbeit im Kulturbereich der Stadt Halle

In Zusammenarbeit des *Kultusministeriums des Landes Sachsen-Anhalt*, der *Freiwilligen-Agentur Halle-Saalkreis*, Mitarbeitern des *Fachbereichs Erziehungswissenschaften der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg* und des *Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft* wurde 1999 eine empirische Studie zur Quantität und Struktur ehrenamtlicher Arbeit im Kulturbereich der Stadt Halle durchgeführt.³²

2.2.1. Erhebung

Als Erhebungsinstrument wurde der Fragebogen verwendet, der bereits in dem Forschungsprojekt „Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement in der Kultur“ der Kulturpolitischen Gesellschaft³³ zum Einsatz kam. Der Fragebogen wurde an 170 Kultureinrichtungen geschickt, von denen 28,8 % Kulturbetriebe mit öffentlichen Trägern waren.

³⁰ Wagner 2000, Abb. 12, S. 54

³¹ Wagner 2000, Abb. 20, S. 62

³² Schriften der Freiwilligen-Agentur Nr.X

³³ siehe Teil C. Kapitel 3.

2.2.2. Ergebnisse

Für diese Arbeit relevante Ergebnisse zeigen:

- 2/3 aller öffentlichen Einrichtungen der Stadt Halle arbeiten mit Ehrenamtlichen.
- Größere Einrichtungen, die sich weitaus häufiger in der öffentlicher Trägerschaft befinden, haben wesentlich bessere Möglichkeiten der
 - Schaffung von Gelegenheiten für freiwilliges Engagement
 - Bündelung und Organisation dieses Engagements
 - Gratifikationen ihrer ehrenamtlichen Mitarbeiter
 - Professionellen Begleitung
 - Qualifizierung
- Vor allem größere Einrichtungen verweisen auf steigende Engagementzahlen
- Die wichtigsten Bereiche der Einsätze der Ehrenamtlichen liegen in der Vorstandstätigkeit und der Öffentlichkeitsarbeit.
- Größere Einrichtungen haben meist ein Strategiedefizit bezüglich des professionellen Managements ihrer Ehrenamtlichen
- Das Engagement in größeren Einrichtungen ist häufiger regelmäßig und nicht sporadisch als in kleineren Einrichtungen
- Die Hauptzahl der Ehrenamtlichen sind Berufstätige (54%), gefolgt von Rentnern (16,4%) und Studenten und Schülern (11,6%)

2.3. Die Geislingen Studie

Im Rahmen eines international angelegten Kommunitarismus-Forschungsprojektes untersuchte das *SIGMA-Institut* (Sozialwissenschaftliches Institut für Gegenwartsfragen, Mannheim) im Juni/Juli 1995 im Auftrag des *Sozialministeriums Baden-Württemberg* die gesellschaftlichen Bedingungen bürgerlichen Engagements in der Gemeinschaft am Beispiel der baden-württembergischen Stadt Geislingen (UELTZHÖFFER 1996:121-137).

2.3.1. Erhebung

In einer repräsentativen Umfrage wurde die Wohnbevölkerung von Geislingen im Alter ab 15 Jahren auf einer nach oben offenen Skala zu ihrer Einstellung zum bürgerschaftlichen Engagement befragt.

2.3.2. Ergebnisse

- Fast 40% der Bevölkerung empfindet die soziale Kälte in unserer Gesellschaft als bedrohlich.
- Nur 7% der Befragten finden, dass bürgerschaftliches Engagement für das kulturelle Leben am nötigsten ist. An erster Stelle steht Jugend- und Altenarbeit.
- In einer multivariaten Befragung zu den Motiven ihres bürgerschaftlichen Engagements wurden folgende Nennungen abgegeben:
 - 47% der Befragten engagieren sich, weil es ihnen Spaß macht, anderen zu helfen
 - 38% tun es, weil sie gern frei und unbürokratisch arbeiten, bzw. 37%, weil es ihnen Spaß macht, gemeinsam mit anderen Probleme zu lösen (insbesondere in der mittleren und jüngeren Altersgruppe)
 - 24% wollen ihre persönlichen Fähigkeiten einbringen
 - nur 7% engagieren sich, um Anerkennung zu bekommen
 - 14% nennen Bürgerpflicht als Beweggrund
- Die Bürger Geislingens erwarten vom Land Baden-Württemberg lediglich zu 9% Geldleistungen für ihr Engagement. Viel mehr erwarten sie Schulung (24%) und Personal (37%) für die Institutionen und Anerkennung für die ehrenamtliche Tätigkeit. (14%)

2.4. Ehrenamt für Darmstadt

In den letzten Jahren wurden viele Freiwilligenbörsen gegründet, die sich hauptsächlich um den Bereich Soziales bemühen und dort auch ihren Gründungsursprung haben. Der Verein *Ehrenamt für Darmstadt* ist der einzige, der sich ausschließlich auf den Bereich Kultur konzentriert. In dem hier untersuchten Beitrag des ersten Vorsitzenden des Vereins „Der Verein Ehrenamt für Darmstadt e.V.“ (MÜLLER-MERBACH/BREMER 1997: 214-225)

wird die Entstehung des Vereins, der organisatorische Aufbau und die Arbeitsform skizziert. Der Verein hat zur Zeit der Veröffentlichung rund 200 Mitglieder, die rund 12.000 Arbeitsstunden in 40 Darmstädter Kultureinrichtungen leisten. Dabei handelt es sich nicht nur um private und soziokulturelle Einrichtungen, sondern auch um staatliche Kulturinstitutionen wie das Staatstheater, das Hessische Landesmuseum oder das Hessische Staatsarchiv.

2.4.1. Ergebnisse

Entscheidendes Ergebnis ist die Initiative an sich und der Querschnitt an Institutionen, die sich an dem Projekt beteiligen und Ehrenamtliche einsetzen. Hervorzuheben ist die Entstehung des Vereins auf Initiative von Bürgern. Von außerordentlicher Bedeutung für die vorliegende Arbeit sind die dargestellten Erfahrungen ehrenamtlich Tätiger zu den Themen „Gefahr einer Arbeitsplatzvernichtung“, bzw. „Schaffung von Stellen durch den Einsatz von Ehrenamtlichen“. Der Verein ist ein aktuelles Beispiel für eine Entwicklung vom traditionellen Ehrenamt zu einem neuen Ehrenamt, das auch als Referenz für neue Entwicklungen im Berufsleben genutzt werden kann. Auf diese neue Form des Ehrenamtes soll in Abschnitt 6. „Zukunft des Ehrenamtes“ noch näher eingegangen werden.

2.5. Ehrenamtliche und freiwillige Arbeit im Museum

Im Rahmen des Buches „Das Museum als Non-Profit Organisation“ (ZIMMER 1996) stellt Zimmer in dem Beitrag „Ehrenamtliche und freiwillige Arbeit im Museum – die vernachlässigten Ressourcen“ (ZIMMER 1996:359-388) die Strukturen freiwilliger und hauptamtlicher Arbeit an deutschen Museen dar und zieht einen Vergleich mit der Situation in den USA hinzu. Auf Grundlage verschiedener allgemeiner Kulturstatistiken werden Trägerschaften und Beschäftigungsstrukturen der deutschen Museen dargestellt und mit denen amerikanischer Museen verglichen. Dabei geht es hauptsächlich um die Relationen zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen. Weiter wird die Problematik ehrenamtlich geleiteter Museen erörtert und Chancen und Risiken eines professionellen volunteer managements³⁴ beschrieben.

³⁴ Volunteer management bezeichnet die professionelle Organisation und Strukturierung des Einsatzes von Ehrenamtlichen. In Teil D Punkt 4 wird detaillierter auf den Einsatz von Managementtheorien und professionellen volunteer managern eingegangen

2.5.1. Ergebnisse

Zimmer kommt zu dem Ergebnis, dass es an deutschen Museen einen Anteil von ca. 17 % ehrenamtlicher und damit unentgeltlich tätiger MitarbeiterInnen gibt. Dem steht ein Prozentsatz von 73 % in den USA gegenüber. Weiterhin stellt sie fest, dass es in Deutschland enorme Unterschiede gibt bezüglich der Trägerschaften und Größen der Museen.

Ehrenamtliche werden am meisten von privaten Museen, in geringerem Maße auch von kommunalen Museen genutzt. Letztere weisen eine flexible Beschäftigungsstruktur auf, die zu etwa gleichen Teilen aus Hauptamtlichen, Teilzeitbeschäftigten und Ehrenamtlichen besteht. Staatliche Museen bedienen sich meist überhaupt nicht der Ressource von Teilzeitbeschäftigten, freien Mitarbeitern oder Ehrenamtlichen.

3. Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich bestimmen, dass ein wesentliches Ergebnis der hier vorgestellten Untersuchungen das größere Ausmaß der Spendenfreudigkeit und Ehrenamtlichkeit in den USA im Gegensatz zu Deutschland ist. Die Studien zeigen außerdem, dass der kulturelle Bereich nicht die natürliche Assoziation zum Ehrenamt für den Bürger ist und er sich deshalb nicht vordergründig aus einer subjektiven Dringlichkeit auf diesem Sektor engagieren würde. Im Gegenteil dazu steht für den Bürger in Deutschland und in Amerika soziale oder sportliche Bereiche mit Alten- und Jugendarbeit an der Spitze.

Weiterhin wird ein höherer durchschnittlicher Stundeneinsatz in Deutschland festgestellt, der die Bedeutung des alten Ehrenamtes bis zu Beginn der 90er Jahre in Deutschland verdeutlicht. Ein Kennzeichen des alten Ehrenamtes ist, dass sein Einsatz überwiegend im sozialen Bereich stattfindet. Die Entwicklung auf kommunal- und gesellschaftspolitischer Ebene seit den 90er Jahren zeigt jedoch ein steigendes Interesse an einem Engagement im kulturellen Bereich und eine Veränderung der Einstellung gegenüber dem Ehrenamt. Es geht den meisten ehrenamtlich Tätigen mittlerweile zum großen Teil darum, dass sie Spaß daran haben, anderen zu helfen, es aber nicht tun müssen. Freies und unbürokratisches Arbeiten, das wahrscheinlich in der entsprechenden Erwerbsarbeit nicht möglich ist, ist ein weiterer Faktor neben dem Einbringen der persönlichen Fähigkeiten. Interessant zu sehen ist außerdem, dass beim Ehrenamt in der Kultur im Gegensatz zum sozialen Bereich eine Ausgeglichenheit der Geschlechter zu beobachten ist. Letztlich verstärken die hier untersuchten Studien auch die

These, dass die Bürger das neue Ehrenamt als freiwillige Betätigung verstehen und somit vom Land oder Bund nicht unbedingt Geld als Aufwandsentschädigung erwarten, sondern die Verbesserung der Rahmenbedingungen für ehrenamtliche Tätigkeit.

Die Ergebnisse zeigen außerdem deutlich, dass in Deutschland Einrichtungen in privater Trägerschaft in überwiegendem Maße mit Ehrenamtlichen arbeiten. Die Institutionen in öffentlicher Trägerschaft haben meist Freundeskreise und Fördervereine, deren Mitglieder die kulturellen Institutionen rein finanziell unterstützen. Man kann im engen Sinne hier also nicht von ehrenamtlich *Tätigen* sprechen, sondern sollte diese Gruppe eher als Förderer verstehen. Ehrenamtlich Tätige hingegen werden selten bis gar nicht operativ, bzw. aktiv eingesetzt und es bestehen auch wenig Bemühungen dies zu ändern, oder aber „echte“ Ehrenamtliche anzuwerben. So zeigen Ergebnisse aus der Studie „Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement in der Kultur“, dass „in den großen Einrichtungen zwar die institutionelle Einflussmöglichkeit über prominent besetzte Kuratorien und Verwaltungsräte gegeben sei, in der Regel aber ehrenamtliche Tätigkeiten doch ein begrenztes Tätigkeitsprofil haben“ (WAGNER 2000:83).

Die Untersuchungen zeigen ferner, dass Ehrenämter an öffentlichen Kulturbetrieben durchaus notwendig und zum Teil auch selbstverständlich sind. Das Fehlen eines strategischen Konzeptes der Einbindung der Ehrenamtlichen in die Organisation des jeweiligen Betriebes und die fehlenden Konzepte, die Ehrenamtlichen zu halten, sind als Mängel im Umgang mit Ehrenamtlichen allerdings nicht zu übersehen. Daraus wird ersichtlich, dass ein Potenzial an Ehrenamtlichen bereits an die Institutionen gebunden ist. Es fehlt an einem dementsprechenden volunteer management, zu Deutsch: Betreuung und Verwaltung von Ehrenamtlichen, die die Ehrenamtlichen in den Ablauf und die Organisation des Betriebes miteinbezieht. Dieses fehlt in der deutschen Kulturlandschaft fast ausnahmslos (WAGNER 2000:130).

Für das Ehrenamt in der Kultur lässt sich zusammenfassend festhalten, dass sich in diesem Bereich hauptsächlich Berufstätige ehrenamtlich betätigen, die die ehrenamtliche Tätigkeit als zusätzliche Lebensqualität zu ihrem beruflichen Dasein betrachten. Daraus ergibt sich die Chance, durch das Ehrenamt in der Kultur eine Arbeitsverbesserung für alle Beschäftigten zu erzielen und eine zusätzliche Arbeitsbelastung der Hauptamtlichen durch Ehrenamtliche zu vermeiden.

Viele Aspekte des Ehrenamtes in Deutschland und in den USA wurden bereits intensiv untersucht – auch in Bezug auf den Kultursektor. Allerdings beleuchtet jede dieser Studien jeweils nur einen kleinen Teilbereich. Alle diese Untersuchungen sparen entweder das Ehrenamt an öffentlichen Kulturinstitutionen weitgehend aus, konzentrieren sich auf eine Kunstsparte oder beziehen sich auf entweder Deutschland oder die USA. Dabei stellt sich zunächst die Frage, inwiefern die unterschiedlichen Ergebnisse für Deutschland und die USA aus qualitativer und quantitativer Sicht vergleichbar sind. Ein Blick auf die historische Entwicklung des Ehrenamtes in beiden Ländern soll daher hinzugezogen werden (siehe auch Teil B und C). Alle Studien machen deutlich, dass ehrenamtliche Tätigkeit an Institutionen in öffentlicher Trägerschaft durch finanzielle Unterstützung eine lange Tradition hat. Operatives Engagement direkt zur Unterstützung des täglichen Geschäfts aber gibt es bei diesen Institutionen nicht. Ein solches Engagement findet man nur in kleineren Institutionen. Durch die bestehenden großen Freundeskreise in Deutschland existiert aber theoretisch ein großes Potenzial an nicht genutzter ehrenamtlicher Tätigkeit, das in den USA in vergleichbaren Häusern bereits viel intensiver aktiviert und genutzt wird. Die Notwendigkeit, dabei die einzelnen Kunstsparten einander gegenüberzustellen, ergibt sich aus der Studie von Zimmer (ZIMMER 1996), in der klar wird, dass jede Sparte unterschiedliche Bedürfnisse hat, die es zu berücksichtigen gilt.

Aus diesen Betrachtungen heraus ergibt sich eine Forschungslücke, in die die Primärforschung dieser Arbeit fällt.

Es soll im Folgenden:

- die operative ehrenamtliche Tätigkeit in kulturellen Institutionen in öffentlicher Trägerschaft, untersucht werden,
- dies spartenübergreifend für das Schauspiel, die Oper, das Orchester und das Museum geschehen, um einen möglichst allgemein gültigen Status darzulegen und
- ein Vergleich dieser Bereiche zwischen den USA und Deutschland gezogen werden, der im Gegensatz zu den singulär ausgerichteten Studien der bisherigen Forschung, Möglichkeiten und Risiken zweier gesellschaftspolitischer Entwicklungen im Hinblick auf das Ehrenamt verdeutlicht und gleichzeitig den Ausblick auf künftige Entwicklungen erlaubt.

Aufgrund der vorhergegangenen Betrachtungen sollen nun folgende Hypothesen aufgestellt werden:

Hypothese 1:

Es wird angenommen, dass

- die Länder USA und Deutschland in Hinblick auf das Thema des Ehrenamts in kulturellen Institutionen vergleichbar sind.
- die untersuchten Institutionen in den USA und in Deutschland vergleichbar sind und
- die Ergebnisse in Bezug auf den Einsatz von Ehrenamtlichen in den untersuchten Institutionen in den USA auf die deutschen Institutionen übertragbar sind und vice versa, wobei im Rahmen dieser Arbeit die Übertragung auf deutsche Institutionen im Vordergrund stehen soll.

Hypothese 2:

Es wird angenommen, dass

- in der überwiegenden Zahl der deutschen Kulturinstitutionen keine Ehrenamtlichen eingesetzt werden
- es Gründe dafür gibt, dass in der überwiegenden Zahl der deutschen Kulturinstitutionen keine Ehrenamtlichen eingesetzt werden und dass diese Gründe
 - auf Seiten der Ehrenamtlichen mit deren Qualifikation, Motivation, Zuverlässigkeit und Professionalität zusammenhängen
 - auf Seiten der Institutionen mit der Betreuung und dem Training der Ehrenamtlichen und der Einbindung in die Organisation zusammenhängen

Hypothese 3:

Es wird angenommen, dass

- in der überwiegenden Zahl der amerikanischen Kulturinstitutionen Ehrenamtliche eingesetzt werden
- es Gründe dafür gibt, dass in der überwiegenden Zahl der amerikanischen Kulturinstitutionen Ehrenamtliche eingesetzt werden und dass diese Gründe
 - auf Seiten der Ehrenamtlichen mit deren Qualifikation, Motivation, Zuverlässigkeit und Professionalität zusammenhängen
 - auf Seiten der Institutionen mit der Betreuung und dem Training der Ehrenamtlichen und der Einbindung in die Organisation zusammenhängen

Hypothese 4:

Es wird angenommen, dass

- die Existenz eines hauptamtlichen Ansprechpartners in der Institution für die Ehrenamtlichen und die Hauptamtlichen die Einbindung der Ehrenamtlichen erleichtert.
- Für die Konzeption und Umsetzung eines Ehrenamtsprogrammes das Vorhandensein eines hauptamtlichen Ansprechpartners in der Institution nötig ist.

B. Zur Entwicklung und zum Stand des Ehrenamtes in Deutschland

Aus der in Abschnitt A durchgeführten Ist-Analyse des Ehrenamtes in kulturellen Institutionen Deutschlands, ergeben sich diverse weiterführende Fragen, die es aus historischer, motivatorischer und soziokultureller Perspektive zu beantworten gilt, und die im folgenden in drei Kernfragen zusammengefasst gestellt werden: Welche Entwicklung des Ehrenamtes in Deutschland steht hinter der Tatsache, dass das Ehrenamt im allgemeinen in den letzten Jahren zu einem aktuellen Diskussionsthema in Politik, Wissenschaft und Presse wurde? Warum ist das Ehrenamt eine Tätigkeit, die überwiegend von Frauen ausgeübt wird? Wie kam es, dass ist die Mehrzahl der deutschen Kulturinstitutionen vom Staat subventioniert wird?

In einem Überblick wird die Entstehung der Kulturinstitutionen erläutert. Um aufzuzeigen, wie in Deutschland die heutige Haltung zum Thema Ehrenamt zustande kam, schafft dieser Teil B eine historisch-soziologische Grundlage, um die Entwicklung des Bürgertums und des dazugehörigen Verhältnisses zwischen Bürger, Staat und Gesellschaft in Deutschland zu darzulegen.

1. Die Wurzeln des Ehrenamtes

Das Ehrenamt hat eine lange Tradition in der politischen Beziehung zwischen Bürger und Gemeinschaft, die in Europa bis ins Mittelalter zurück zu verfolgen ist. *Societas civilis* ist die Bürgergemeinde, die Herr ihrer Angelegenheiten (*res publica*) sein will. Sich in dieser Gesellschaft zu engagieren, heißt gleichviel ein Amt ausüben. Der selbständige Mensch beschränkt sich nicht auf die die Privatangelegenheit (*res privata*); er weiß sich dem gemeinen Wohl verpflichtet (SOLINGER 1996:21). Wie kam es im Laufe der Jahrhunderte nun zu einem so verschiedenen Verständnis des „civic engagement“, das im angloamerikanischen Sinne mehr meint als Beteiligung und Einbezogenwerden der Bürger, sondern ihre im Bewusstsein von Bürgerschaft vollzogene Mitwirkung an demokratischer Lebensgestaltung?

1.1. Die Religion

Die religiöse Zugehörigkeit, der Glaube an Gott und der Gehorsam gegenüber den Gesetzen Gottes beeinflusst den Menschen seit Jahrtausenden. Die Einstellung der Kirche in

Deutschland zu Staat und Individualismus ist ein wichtiger Bestandteil der Entwicklung des einzelnen Bürgers und der deutschen Tradition des Bürgerengagements und des Ehrenamtes; des Verhältnisses des Bürgers zu seinem Staat. Die beiden entscheidenden Religionen in Deutschland sind die Katholizismus und der von Luther geprägte Protestantismus.

1.1.1. Katholische Glaubensgrundsätze

„Ihr Dienst erwächst aus Glaube und Liebe und aus dem Auftrag des Gefirmten.“ (BOCK 1986:213)

Die Weltherrschaftsansprüche des Papstes als Oberhaupt der römisch-katholischen Kirche verlangten eine Unterordnung des Staates unter die Kirche. Nach Auslegung des staatskirchenrechtlichen Begriffs päpstlicher potestas directa in temporalibus gibt es ein christliches Universalreich, dessen weltliches und geistliches Haupt der Papst ist. Dieser übergab dem Kaiser oder König das Zepter für die weltliche Regierung (ZIPPELIUS 1997:59). Im Jahre 1864 verkündete Pius IX. Staat und Kirche dürften nicht getrennt werden, im Irrtum befinde sich jeder, der nicht sehe, dass die allgemeine Gedanken- und Meinungsfreiheit zur Sittenverderbnis und zur religiösen Gleichgültigkeit beitrage (ZIPPELIUS 1997:135).

Aufgrund dieser Allmacht gegenüber dem Staat steht die jahrhundertelange alleinige Beherrschung und Durchführung der Armenpflege durch die katholische Kirche. Dabei handelte es sich bei dieser „caritas“ um eine selbstverständliche, christliche Barmherzigkeitsübung, die nichts mit der heutigen Bedeutung des Wohlfahrtsverbandes der katholischen Kirche Caritas gemein hat. Gottesliebe und Wohltätigkeit fassen die Not des Einzelnen auf (LIESE 1922:1-3). Das Ehrenamt bedeutet dabei mehr als der Verzicht auf Geld, es geht um Werte körperlicher und geistiger Barmherzigkeit. Die caritas der katholischen Kirche bedeutet das Geleitet sein von der Hochschätzung des Nächsten, der ein Kind Gottes, unser Bruder in Christo ist (LIESE 1922:7). Die Form der Unterstützung war lange Zeit hauptsächlich Sachgaben. Die Pflicht der Nächstenliebe war und ist dabei so wichtig, dass sie auch unter großen persönlichen Opfern ausgeübt wurde. Diese Nächstenliebe wurde von den Gläubigen erwartet und gefordert.

Im 13. und besonders im 14. Jahrhundert dann versuchten die Städte mehr Einfluss auf die Armenpflege zu erlangen (LIESE 1922:231). Damit stand nicht mehr der Arme im Mittelpunkt, sondern der Bürger an sich. Die Gemeinschaft versuchte ihre Bürger abzusichern. Diese Entwicklung verstärkte sich trotz einiger Schwankungen über die Jahrhunderte hinweg. In der Zeit des Absolutismus gab es einen Rückgang dieser Armenpflege. Durch die Betonung der Polizei und des Zwanges konnte die Privathilfe keinen Fuß fassen (LIESE 1922: 307). Im 19. Jahrhundert aber – vergleichbar mit der Entwicklung der Vereine in dieser Zeit – erblühte der wohlthätige, christliche Dienst erneut.

Durch die religiöse Reformation änderten sich auch einige Teilaspekte der wohlthätigen Tradition, vornehmlich durch die folgenden Hauptthesen:

- sola gratia – mit der These, Gott wende sich den Menschen allein aus Gnade zu, wurde der Heilsapparat der römischen Kirche gegenstandslos.
- sola fide – aufgrund der Lehre von der göttlichen Rechtsprechung des sündigen Menschen allein aus dem Glauben heraus, verfiel das System der frommen Werke, welches sich teilweise nach einer Ware-Geld-Beziehung regelte: geistliche Ware (Sündenstrafennachlaß) gegen Geld.
- sola scriptura – durch das Prinzip „allein die Schrift“ wurde die katholische Verordnung der Kirchenlehre vor der Wahrheit der Bibel jeglicher Legitimation entzogen (NOWAK 1997:52).

Dies änderte nichts an der Bedeutsamkeit der caritas und dem ehrenamtlichen Engagement der katholischen Gläubigen für ihre Gemeinde. Dieses mittelalterliche Bild der Jenseitsorientierung wurde erst im 20. Jahrhundert durch eine Diesseitsorientierung ersetzt. Als Zeugnis dieser Moderne wurde die Institution Caritas gegründet. Gegenwärtig ist die Caritas der katholischen Kirche einer der größten Wohlfahrtsverbände Deutschlands und ein äußerst wichtiger Faktor der Sozialpflege und des Zusammenhalts der Bürgergesellschaft. Die Entstehung dieser Wohlfahrtsverbände – nicht nur der katholischen Kirche – beschreibt gleichzeitig die Entstehung der Sozialarbeit. Der Sozialstaat gibt durch die staatliche Sozialgesetzgebung in vielfacher Hinsicht die Rahmenbedingungen vor. Die Aufgaben der Caritas gehen aber weit über die Armenpflege hinaus durch ihr umfassendes Konzept in der Fürsorge, Sozialpflege und Wohltätigkeit (GATZ 1997:21).

Der Wohlfahrtsverband Caritas arbeitet mit sehr vielen Ehrenamtlichen, es handelt sich um Größenordnungen, die denen vergleichbar sind, die bei einigen Kulturinstitutionen in den USA vorgefunden wurden. Das Management, die Rekrutierung und der Umgang mit den Ehrenamtlichen sind bei der Caritas höchst professionell. Die Dienste der Caritas lassen sich dabei in drei Bereiche einteilen: Persönlicher Dienst – materielle und finanzielle Hilfeleistung – Gebet. Jeder einzelne Verband hat eine verbandseigene Spezialisierung (NORDHUES 1986:205).

1.1.2. Die lutherische Formel

„Einer, der selig werden will, soll so gesinnt sein, als sei kein Mensch sonst auf Erden als er allein und dass aller Trost und Zusage Gottes hin und her in der heiligen Schrift ihn allein angehe“(LUTHER 1883:433).

Als zweite große christliche Glaubensrichtung, aus der Teile der heutigen ehrenamtlichen Tätigkeiten entsprungen sind, soll hier das protestantische Christentum und die Lehren von Calvin und Luther erläutert werden. Ein Blick auf den Einfluss und die Aussagen von Luther im Gegensatz zu Calvin (siehe Kap. 2.2.2.) zeigt die gesellschaftlichen Bedingungen, die wir auch heutzutage in Deutschland im Gegensatz zu Amerika finden. Der Wittenberger Mönch Luther, der Zuflucht bei seinem Landesherrn gegen die päpstliche Verfolgung suchte, musste von Anfang an seine Lehren den Machtinteressen der Landesfürsten unterordnen. Luther hat die politische Gesetzgebung und die Gestaltung der staatlichen Ordnung immer den Landesherren überlassen und sogar in den göttlichen Willen gestellt. Seiner Lehre nach gibt es zwei Reiche: das der göttlichen Ordnung und das der staatlichen Ordnung. Die politische Herrschaft ist von Gott als notwendig eingesetzt worden, um die unvollkommene Welt der menschlichen Triebe und Konflikte durch den staatlichen Zwang in Ordnung zu halten (MÜNCH 1993:688, Bd.2). Luther predigt gegen einen aktiven Widerstand, sollte der Landesherr Befehle gegen Gottes Willen ausgeben. In diesem Falle kann man dem Landesherrn die Gefolgschaft aufkündigen, ihn darauf aufmerksam machen oder vor ihm fliehen (MÜNCH 1993:689). Dieses Verhältnis zwischen Bürger und Obrigkeit setzt sich fort im Verhältnis des Kindes zu seinen Eltern. Auch die Eltern sind nach Luthers Lehren von Gott eingesetzt und die Familie, genau wie die Ehe, stellt eine Herrschaft dar, die eine äußerliche Kontrolle ausübt und den Willen Gottes weitergibt. Ähnlich geht Luther die

Berufswahl- und ausübung an. Der Beruf war keine Berufung zur aktiven Gestaltung der Welt, sondern festgelegt in einem traditionsgebundenen beruflichen Gefüge.

Am deutlichsten wird der Unterschied bei dem Sinnbild, dass Calvin und Luther auf die Beziehung Mensch-Gott benutzen. Calvin sieht den Menschen als ein Werkzeug Gottes an, um im Namen Gottes die Welt aktiv mitzugestalten, ständig an seine eigenen Grenzen zu gehen, um für Gott die Welt über traditionell verwurzelte gesellschaftliche Normen hinaus zu gestalten. Der Mensch darf nie müde werden, die Gebote Gottes in einem universellen Rahmen zu sehen und die Welt gegen die existierenden gesellschaftlichen Kräfte umzugestalten.

Luther hingegen sieht den Menschen als eine Schale Gottes. Erfüllt von der Gnade Gottes ist er sich genug, im Sinne von Gott zu leben. Er gibt sich hin an die Führung von Gott, und dazu gehört auch die gegebene göttliche staatliche Ordnung. Aktiv die Welt zu verändern, wäre ein Eingriff in die Pläne und Werke Gottes, der dem Menschen nicht zusteht; es wäre ein Zeichen mangelnden Vertrauens an Gottes Führung (MÜNCH 1993:691). An die Stelle der Verpflichtung des Individuums zur aktiven Teilnahme an der Gestaltung der Welt tritt die Verbindung von privater Innerlichkeit und öffentlicher, d.h. staatlicher und kirchlicher Verwaltung der Welt (PLESSNER 1959:58-71). Diese Prinzipien beeinflussen die Art und Weise, mit der der Bürger sich innerhalb seiner Gesellschaft und in seinen gesellschaftlichen Bindungen verhält. Nach Luthers Ideal verwirklicht sich das Individuum nicht in äußeren Werken, sondern in einer inneren Haltung und in einem inneren Gefühl (MÜNCH 1993:693). Freundschaft, sowie die Bindung zum (Ehe-) Partner ist für ihn etwas Ausschließliches und Einmaliges. Bindungen jeglicher Art werden weder leichtfertig eingegangen noch leichtfertig gelöst. Das Ende einer Freundschaft hat immer etwas Tragisches und Endgültiges. Die Entfremdung des Einzelnen vom öffentlichen Leben bezieht sich auf Missstände der Gesellschaft. Dinge, die geändert werden müssen, werden der staatlichen Obrigkeit überlassen.

Das selbstbewusste Bürgertum, das in den USA den Staat und die Gesellschaft mitprägte, gab es in dieser Form in Deutschland nicht. Kultur war und ist Privatbesitz, den der einzelne ganz für sich hat, und den er mit anderen nicht zu teilen braucht. Es sei denn, es handelt sich um Gleichgesinnte, mit denen er sich austauschen kann. Dieser Gedanke beherrschte die vielfältigen Vereinsgründungen des Bildungsbürgertums im 18. und 19. Jahrhundert (siehe

Kap. 1.2.2.). Der Gegensatz zwischen Kultur und Zivilisation wurde schon von Kant formuliert: „Solange aber Staaten alle ihre eitlen und gewaltsamen Erweiterungsabsichten verwenden, und so die langsame Bemühung der inneren Bildung der Denkungsart ihrer Bürger unaufhörlich hemmen, ihnen selbst auch alle Unterstützung in dieser Absicht entziehen, ist nichts von dieser Art zu erwarten; weil dazu eine lange innere Bearbeitung jedes gemeinen Wesens zur Bildung seiner Bürger erfordert wird“ (KANT 1784:44-45).

Inzwischen hat sich in den letzten Jahrzehnten, gerade nach Ende des 2. Weltkrieges und in der heutigen Situation, in der der Staat nicht mehr automatisch für alle Belange einspringen kann, die Einstellung geändert. „Man kann einen kulturellen Code verändern, aber nie von heute auf morgen und immer nur schrittweise und immer nur, indem man von der einmal vorhandenen Kultur ausgeht“ (MÜNCH 1993:718). Durch die eingangs erwähnte These, dass Kultur im weitesten Sinne ein Gut ist, das dem Wohle der Menschheit dient und dessen Erhalt daher erstrebenswert ist, muss bei dem Wegfall der staatlichen Sorgfaltspflicht ein Ersatzmodell geschaffen werden. Dies könnte der Einsatz von ehrenamtlichen Mitarbeitern sein und soll anhand der empirischen Forschung der vorliegenden Arbeit in Teil D näher erläutert werden.

1.2. Das Bildungsbürgertum und der Bürgerhumanismus

Neben den religiösen Entwicklungen sind die politisch-gesellschaftlichen Tendenzen im Deutschland der vergangenen drei Jahrhunderte wichtig für die Entwicklung des Ehrenamtes gewesen. Im Folgenden soll der bürgerliche Humanismus betrachtet werden, die politische Einstellung, die bis in die Moralphilosophie des 18. Jahrhunderts gepflegt wurde. Bürgerliche Freiheit stellte die Möglichkeit dar, sich für das Gemeinwohl einzusetzen (WENDT 1996:16). Mitte des 18. Jahrhunderts begannen der Aufstieg des modernen Bürgertums und der Fall des Adels und der Aristokratie. Allerdings handelt es sich hier nicht um eine revolutionäre, sondern um eine staatlich gelenkte Entwicklung. Der schwindende Einfluss der fürstlichen Oberhäupter Ende des 18. Jahrhunderts, hatte eine Stärkung der Städte und Kommunen zur Folge und damit auch eine Stärkung des Bürgertums. Anfang des 19. Jahrhunderts war eine allgemeine Tendenz zu beobachten: Der Handelsmann, der Wirtschaftsbürger, der unternehmerische, ins Größere strebende Handwerker, sie meldeten ihren Anspruch an, nicht nur formal, im Bürgerrecht und in der Beteiligung an den Entscheidungen in der Gemeinde,

sondern im gesellschaftlichen Verkehr, im Schauspiel, bei öffentlichen Veranstaltungen und bei Geselligkeit größeren Stils gleichberechtigt zu sein (GALL 1989:195).

Diesem Anspruch wurde in der Preußischen Städteordnung vom November 1808 Rechnung getragen mit der Entstehung der kommunalen Selbstverwaltung in Deutschland. Die Städteordnung zielte auf die Integration des aufstrebenden Bürgertums in den absolutistischen Staat durch das Angebot der Verwaltung der lokalen Angelegenheiten durch die Bürger selbst. Diese Stein-Hardenbergschen Reformen hatten auch großen Einfluss auf das Ehrenamt. Im §191 derselben Städteordnung wurden die Bürger zur Übernahme von öffentlichen Stadtämtern verpflichtet, ohne dafür ein Entgelt beanspruchen zu können. Außerdem konnte kein Bürger die Annahme eines ihm angetragenen Ehrenamtes ablehnen. Damit war das bürgerliche Ehrenamt geboren (siehe auch 2.1. Abgrenzung der Begriffe) (SACHSE 2001:2-3), auch wenn es sich gleichwohl zu Beginn um eine Art „verordnetes“ Ehrenamt handelte.

In diesem Zeitalter von Absolutismus und Aufklärung, der Zersetzung der alteuropäischen feudalen und ständischen Ordnung, der Herausbildung moderner Staatsbürokratien und marktwirtschaftlicher Gesellschaften gewinnt die Idee des Wohlfahrtsstaates zum ersten Mal an Bedeutung: Man bezeichnet eine sorgende und zugleich beaufsichtigende sowie sozial disziplinierende bürokratische „Wohlfahrt“ für den Bürger und Untertanen als „gute Polizey“ (PEUKERT 1990:354).

In der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts verfechten die selbstbewusster gewordenen Bürger die Idee der gesellschaftlichen Selbstregulierung und – wo Hilfe nötig ist – der Selbsthilfe. Dem Staat wollte man in dieser frühen liberalen Theorie nur die Rolle als Eingreifreserve für Notfälle zuerkennen. Zu diesem Leitbild vom „Nachtwächterstaat“ gehört das Konzept, dass öffentliche Hilfe, auch minimalsten Umfangs, nur für die Ärmsten und Arbeitsunfähigen gewährt werden sollte, wenn private Wohltätigkeit versagt. So entsteht 1853 mit dem Elberfelder System³⁵ das soziale Ehrenamt in Deutschland. Dieses Elberfelder System machte die Durchführung der öffentlichen Armenpflege zur ehrenamtlichen Aufgabe der männlichen Bürger. Die Armenpfleger waren für das Quartier zuständig, das ihr unmittelbares räumliches Umfeld darstellte (SACHSE 2001:3). In dieser Zeit entstehen auch auf kulturellem Gebiet die meisten Eigeninitiativen und freiwilligen Gemeinschaften (siehe Teil B Kapitel 1.2.2.).

³⁵ benannt nach der Stadt Elberfeld, in der dieses System entwickelt wurde.

Entscheidend für die gesellschaftliche Stärkung des Bürgertums war die Gründung der Vereine, die meist einen kulturellen Hintergrund hatten.

1.2.1. Die Vereine

Das rapide Wachstum der Vereinsgründungen im späten 18. und im 19. Jahrhundert wird historisch mit der Entstehung der modernen Industriegesellschaft verbunden. Die Verdrängung der mittelalterlichen Korporationen bereitet den Boden für diese intensive Ausbreitung des Vereinswesens (WINKLER 1994:134). Die Vereinsbildungen zu Beginn des 19. Jahrhunderts rückten den Gedanken in den Mittelpunkt, dass der Verein nicht nur geselliger Treffpunkt sein sollte, sondern dass von zusätzlicher Bedeutung das vereinigende Element des gemeinsamen Strebens nach überberuflicher, allgemeiner Information und Bildung war (GALL 1989:196). Die Assoziationsbildung geht dabei einher mit der zunehmenden individualistischen Sichtweise des Lebens. Der Zusammenschluss mehrerer Individuen „beruht auf der Freiheit des auf sich selbst gestellten Menschen“ (NIPPERDEY 1972:44). Ohne näher auf die Problematik der geschichtlichen Epochenbildung eingehen zu können, war dies doch ein weiterer grundsätzlicher Aspekt des sog. Modernen Menschen.

1.2.1.1. Voraussetzungen zur Mitgliedschaft

Die formale ordentliche Mitgliedschaft setzte im Allgemeinen männliches Geschlecht, Volljährigkeit (im 19. Jahrhundert war man mit 21 volljährig und mit 24 geschäftsfähig, bzw. verfügte gegebenenfalls über ein eigenes Vermögen) (WINKLER 1994:137), Unbescholtenheit und bis in die 1830er Jahre und darüber hinaus eine christliche Konfession voraus (SOBANIA 1996:176). In den Vereinen war das Fundament die Gleichheit der Bürger vor der Kunst, der Kultur und der Bildung. Sie unterschieden sich nicht nach Herkunft, Geburt, Klasse oder Stand und nur in einigen Fällen nach Beruf. Es zählten die individuellen Fähigkeiten und Talente, und vor allem die Bereitschaft, sich dem Gespräch zu öffnen (SOBANIA 1996:196). Doch gerade in den ersten Vereinen einer Stadt, die später oft die zentralen Vereine vor Ort bildeten, konnte eine Konzentration der jeweiligen Oberschicht einer Stadt beobachtet werden. Die Aufnahme der neuen Mitglieder wurde in der Regel durch eine verdeckte Abstimmung mit 2/3 Mehrheit beschlossen (SOBANIA 1996:177). Gesteuert werden konnte die Mitgliedschaft außerdem durch die relativ hohen Jahresbeiträge. So musste

ein neues Mitglied im Schnitt nach heutiger Rechnung mit einem Eintrittsgeld von 1.250 EUR und einem Jahresbeitrag von 750 EUR rechnen (SOBANIA 1996:179). Der Verein bestand aus den ordentlichen Mitgliedern, die volles Stimmrecht besaßen und Vorstandsposten einnehmen konnten, außerordentlichen Mitgliedern, Anwärtern und Nichtmitgliedern, die wiederum nur begrenzten Zutritt zum Verein und seinen Veranstaltungen hatten (SOBANIA 1996:177). Die Vorstandsposten waren Ehrenämter, die unentgeltlich ausgeführt wurden. Die Ämter und Positionen wurden per Wahl vergeben.

1.2.1.2. Zweck der Vereine

Am Anfang stand meist die Bildung eines allgemeinen Vereins, der die gesellige Unterhaltung gebildeter Männer und die Kommunikation unter Gleichgesinnten in den Statuten festhielt. Die frühesten Formen waren Lesegesellschaften, es folgten Kunst-, Theater- und Musikvereine.

Neben diesen Lesegesellschaften, geselligen Vereinen und Salons gründeten sich in der 2. Hälfte des 18. Jahrhunderts diverse patriotische und gemeinnützige Gesellschaften, die es sich zur Aufgabe machten, politische, pädagogische, soziale, ökonomische, naturwissenschaftliche und technische Zeitprobleme zu erörtern und praktisch anzugehen (FREVERT 1990:85).³⁶ Da bei diesen Vereinigungen der direkte Bezug zu kulturellen Einrichtungen fehlt, sollen sie jedoch in der näheren Ausführung vernachlässigt werden.

Anfang der vierziger Jahre im 19. Jahrhundert hatte die Selbstorganisation der neuen, bürgerlichen Gesellschaft in Vereinen und Verbindungen der verschiedensten Art und Zielsetzung ihren Höhepunkt erreicht. Die große Mehrheit der Bürger im rechtlichen Sinne und ein erheblicher Teil der Einwohner gehörten einem oder mehreren Vereinen an. Zu dieser Zeit erreichte das Vereinswesen mit der Gründung der Gesangsvereine fast alle sozialen Schichten und führte die Vertreter aus unterschiedlichsten gesellschaftlichen Gruppen zusammen (GALL 1989:273). Die Anzahl der geselligen Vereine stieg äußerst schnell, z.B. in München gab es in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts 150 Vereine aller Art und am Ende des 19. Jahrhunderts bereits 3000 (SOBANIA 1996:170). Durch die Verlagerung der

³⁶ Als Beispiel ist die Hamburgische Gesellschaft zur Beförderung der Künste und nützlichen Gewerbe von 1765 zu nennen, die noch immer unter dem Namen Patriotische Gesellschaft besteht und sich aktiv um die Förderung von Ehrenamt und Kultur in Hamburg bemüht. Unter anderem hat die Patriotische Gesellschaft ein Ehrenamtsbuch herausgebracht, in dem sich die ehrenamtlich Tätigen ihre Einsätze bestätigen lassen können, als eine Art Zeugnis und Nachweis.

Geselligkeit in Privathäuser und die Entstehung konkurrierender Vereine, verzeichnete man in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts eine ernste Vereinskrisis. Im Zuge der zunehmenden Professionalisierung waren die meisten Bürger nicht mehr in der Lage, neben dem für den Beruf nötigen Fachwissen auch die allgemeine und höhere Bildung zu pflegen. Die Entwicklung der Vereine zeichnet in gewissem Sinne die Entwicklung des Bürgertums im 19. Jahrhundert nach. Ausgehend von dem Ziel der Aneignung und Verbreitung einer allgemeinen, und im Hinblick auf Berufswahl zweckfreien Bildung, und verbunden mit der angestrebten Neuordnung der Gesellschaft, entwickelte sich im Rahmen der vorgegebenen wirtschaftlichen, sozialen und politischen Realität neben der Geselligkeit eine praktische Ausgestaltung von Literatur, Kunst und Wissenschaft (SOBANIA 1996:189). Die Vereine stellten einen Gegenpol zu den Tendenzen dar, die Idee des Fortschritts, die die Zeit in allen Bereichen und die vor allem auch das Bürgertum eindeutig beherrschte, auf das Materielle, auf das Äußerlich-Zivilisatorische zu beschränken (GALL 1989:197). Aus dieser Blütezeit der Vereine entstand die in Deutschland noch immer aktuelle Tradition der Turn- und Gesangsvereine. Geblieben ist der Austausch unter Gleichgesinnten, das Prestige der Vereinsehrenämter, die statutenbedingte Gleichheit der Mitglieder. Der Ursprung der Förderung einer zweckfreien Bildung als Steigerung der kulturellen Bildung, ist in der heutigen Vereinslandschaft nicht mehr zu entdecken, Spezialisierung und zweckgebundene Vereine als reine Freizeitbeschäftigung sind die Regel.

2. Das Ehrenamt im sozialen und politischen Kontext

Das Ehrenamt ist stets an gewisse Voraussetzungen gebunden. Man spricht in der Forschung von einer *kulturellen Leistung* und keiner selbstverständlichen, sozialen Gegebenheit. Innere und äußere Ressourcen wie Zeit, Motivation, Geld und Anerkennung müssen vorhanden sein, damit die Bereitschaft zur Annahme eines Ehrenamtes und dessen Ausübung vollzogen werden können. Abgesehen davon spielen politische Strömungen und die Haltung des Staates in dem Kräfteverhältnis von Obhut und außerstaatlicher Finanzierung eine wichtige Rolle.

2.1. Die Rolle des Staates

Mit der Entstehung der industriellen Klassengesellschaft in den 1860er Jahren wird die mangelnde Wirksamkeit von Selbsthilfe und Wohltätigkeit der Bürger in Deutschland offensichtlich (siehe Teil B Kapitel 1.1.2.). Die Idee, dass eine staatliche „Sozialpolitik“ unumgänglich ist, um die Lebensrisiken der Marktgesellschaft abzumildern, setzt sich durch.

Besonders Reichskanzler Otto von Bismarck trug erheblich zu diesen Entwicklungen, indem er zum Beispiel die Verabschiedung des Krankenversicherungsgesetzes (1883), des Unfallversicherungsgesetzes (1884) und der Invaliditäts- und Altersversicherung im Jahre 1889 durchsetzte (BROCKHAUS 1892:48 ff.) Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass über die staatlichen Bemühungen hinaus, ehrenamtliche Institutionen wie Vereine oder Wohlfahrtsverbände weiter bestehen. Eine davon war der „Vaterländische Frauenverein“, ein unter der Schirmherrschaft der Deutschen Kaiserin Auguste stehender Verein, der sich besonders in der Armenhilfe engagierte (BROCKHAUS 1892:180).

Gegen Ende des 19. Jahrhunderts werden die Umrisse einer weitgespannten bürgerlichen Sozialreformbewegung deutlich. In der Weimarer Republik wurden die staatlich geförderten und zunehmend garantierten Leistungen des Staates gegenüber seiner Bürger im Vergleich zu der Ära des Deutschen Kaiserreichs verstärkt. Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs führte die Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland mit der „Erhardschen“ Freien Marktwirtschaft sehr schnell die Komponente der sozialen Marktwirtschaft ein. In der Folge wurde das so genannte „soziale Netz“ mit der Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ständig erweitert.

Durch diese Entwicklungen verloren die klassisch-bürgerlichen Organisationen an Bedeutung und blieben stark dem Organisationskonstrukt des Kaiserreiches verhaftet. Die bereits vor dem ersten Weltkrieg von der konfessionellen Wohlfahrtspflege gegründeten und während des Krieges gefestigten Spitzenverbände³⁷ setzten sich durch, und gewannen an Bedeutung in den Bereichen, wo der Staat nicht oder noch nicht tätig war. (SACHBE 2000:75-88).

Deutschland holte in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts bis zum Beginn des ersten Weltkrieges in rasanter Geschwindigkeit den Stand der Industrialisierung auf, den England und Frankreich bereits erreicht hatten. Trotz eines gestärkten Bürgertums im Sinne der humanistischen Bildung ging hier die Entwicklung in massiver Weise vom Staat und den Großbanken aus im Gegensatz zum dem beträchtlichen Einfluss des Besitzbürgertums in England und Amerika. Dagegen kam es in Deutschland sehr viel schneller zu einer vom Staat geförderten und gewollten Konzentration von Wirtschaftskraft in Großunternehmen.

³⁷ z.B. der Arbeiter Sammariterbund, die Caritas, das Deutsche Rote Kreuz

Frühzeitig übernahm der deutsche Staat weitreichende sozialpolitische Aufgaben. Entscheidend dabei ist, dass sie vom preußischen Staat verordnet wurde. Im Gegensatz zu England und Amerika, kam es in Deutschland aufgrund von materiellen Entwicklungen nicht zu einem individualistischen und selbstverantwortlichen Aktivismus eines selbstbewussten Bürgertums. Im Gegenteil wurde durch die aktiven Reformen Bismarcks, die großen Banken und Wirtschaftsunternehmen betreffend, das Bürgertum politisch praktisch entmündigt (MÜNCH 1993:702). Eine ähnliche Entwicklung konnte man im kulturellen Bereich beobachten. Durch die Übergabe der Hoftheater in staatliche Hände, wurde beispielsweise dem Bürger die Notwendigkeit entzogen, sich für Kulturstätten zu engagieren.

2.2. Kommunitarismus

Die Entwicklung des Ehrenamtes kann nicht ohne den Hintergrund der Kommunitarismus-Debatte betrachtet werden, die seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts wieder verstärkt in den USA geführt wird. Viele wichtige Anregungen sind gegen Mitte der 90er Jahre, als die Kommunitarismus-Debatte auch in Deutschland begann, aus ihr hervorgegangen. Die wichtigsten, Deutschland betreffenden, sollen hier vorgestellt werden:

Für den Begriff des *Kommunitarismus* gibt es keine adäquate deutsche Übersetzung. Das englische Wort *communitarianism* hat seine Wurzeln in dem Wort „community“. Dieses weist drei Bedeutungsvarianten auf:

- Gemeinschaft (im Sinne der Verbundenheit einer sozialen oder kulturellen Gruppe),
- Gemeinde (im religiösen Sinne) und
- Allgemeinheit.

Damit sind drei Dimensionen angesprochen, die in dem Diskurs der amerikanischen Kommunitaristen eine zentrale Rolle spielen.

Das, was im Englischen als „community“ definiert wird, ist vergleichbar mit dem Begriff der „Lebenswelt“, den der Philosoph Jürgen Habermas mit seiner Abwehr von Rationalisierung, Bürokratisierung und Monetarisierung sozialer Bezüge verbindet (REESE-SCHÄFER(1994:162). Für den deutschen Kontext sind die Begriffe *Gemeinschaft* und *Gesellschaft* genauer zu betrachten. Nach Tönnies waren *Gemeinschaften* „Sozialformen wie Familie, Nachbarschaft und Freundschaft, die soziologisch an den Haushalt, das Dorf und die Stadt gebunden waren.“ (REESE-SCHÄFER 1994:161) Dabei sind besonders gemeinsame

Sympathien wichtig. Gesinnungen im politischen und im gesellschaftlichen Sinne verbinden die Mitglieder einer solchen *Gemeinschaft*. *Gesellschaft* hingegen ist nach Tönnies „ein Kreis von Menschen, die zwar freundlich nebeneinander leben und arbeiten, aber doch wesentlich getrennt sind.“ (REESE-SCHÄFER 1994:162)

Der Begriff *Gemeinschaft* ist in Deutschland durch die nationalsozialistische Dialektik mit Worten wie der „Volksgemeinschaft“ weitgehend diskreditiert worden. Ausgehend von der soziologischen Kritik an einem vorherrschenden, ausgeprägten Interessendenken einer Gemeinschaft an sich, und dem Ungleichgewicht zwischen individuellen Ansprüchen und Gemeinschaftsfähigkeit der Bürger innerhalb eines Staates, traf der im Sinne eines Kommunitarismus benutzte Begriff der *Gemeinschaft* auf Abwehr vieler Intellektueller. Man sah in dieser Begriffsverwendung eine Parallele zu den historischen Erfahrungen mit dem Nationalsozialismus, der sich einer Volksgemeinschaftsideologie bediente, um seine Schreckensherrschaft zu rechtfertigen. Begriffe wie *nationale Solidarität*, *Gemeinschaft* oder *Gemeinsinn* haben in Deutschland daher noch heute einen negativen Nachklang. Das Wort „community“ kann in den USA ohne den historisch-spezifischen Hintergrund Deutschlands, sehr viel wertfreier benutzt werden.

In der amerikanischen Kommunitarismus-Debatte geht es vorrangig um eine Wiederbelebung der traditionellen Partizipation der Bürger wie in zahlreichen Beispielen der amerikanischen Geschichte nachzuvollziehen. Dazu gehört sowohl, dem einzelnen Individuum wieder mehr Gemeinschaftssinn abzuverlangen, als auch, ihm gleichzeitig mehr gesellschaftliche Verantwortung und Beteiligung einzuräumen. Tugenden wie Solidarität, Gemeinsinn und Verantwortungsbewusstsein wichen in den letzten Jahrzehnten einer immer stärker werdenden kulturellen Fragmentierung, sozialen Desintegration und moralischen Desorientierung in der amerikanischen Gesellschaft. So hat in den USA 1994 eine Gruppe von Intellektuellen ein „Kommunitaristisches Manifest“ veröffentlicht, in dem die kommunitaristische Vorstellung sozialer Gerechtigkeit die „Idee der Reziprozität“ (ETZIONI 1995:295) in den Mittelpunkt stellt:

„Jedes Mitglied der Gemeinschaft schuldet allen übrigen etwas, und die Gemeinschaft schuldet jedem ihrer Mitglieder etwas. (...) Überhaupt sollte keine soziale Aufgabe einer Institution zugewiesen werden, die größer ist als notwendig, um die betreffende Aufgabe zu erfüllen. Was in der Familie getan werden kann, sollte nicht einer intermediären Gruppe

übertragen werden. Was auf lokaler Ebene getan werden kann, sollte nicht an den Staat oder die Bundesebene delegiert werden und so fort....Aufgaben an höhere Ebenen abzuschieben, schwächt die Gemeinschaft an der Basis.“³⁸

Demnach erfordert Gerechtigkeit verantwortungsvolle Individuen in einer verantwortlichen Gemeinschaft. Das Manifest macht ebenfalls deutlich, dass die Kommunitaristen an einer tief in der amerikanischen Tradition verankerten Skepsis gegenüber der Übermacht einer zentralstaatlichen Bürokratie anknüpfen. Die amerikanische, weitestgehend auf dem Puritanismus basierende Gesellschaft ist der Überzeugung, dass man nur durch die individuelle Verantwortung für das Allgemeine auch den sozialen Zusammenhalt in einer so heterogenen Gesellschaft wie der amerikanischen gewährleisten kann (MEIER 2001:11).

Die Ursprünge einer tugendhaften, am Gemeinwohl orientierten Beteiligung des einzelnen am politischen Gemeinwesen finden sich bereits in der griechischen Polis-Demokratie, wie sie Aristoteles in seinem Buch über die Politik beschrieben hat. Das höchste Ziel des antiken Polis-Bürgers war die Regelung der gemeinsamen Angelegenheiten im freien Meinungs austausch mit anderen. Auch in der römischen Republik und später in den italienischen Stadtrepubliken der Renaissance, spielte das Tugendideal der aktiven Bürgerschaft und der Gemeinwohlorientierung eine zentrale Rolle. Im Zuge der Herausbildung einer bürgerlichen Gesellschaft und des Marktes als zentraler Kategorie, löste sich in Europa jedoch das Ideal der republikanischen Gemeinwohlorientierung mehr und mehr von seinen alten Ursprüngen ab und wurde durch die Begriffe *Produktivität* und *Arbeit* ersetzt. Ein moralischer und tugendhafter Mensch wurde nicht mehr von seiner öffentlichen, für das Gemeinwohl einstehenden Tätigkeit her definiert, sondern von seiner ökonomischen Tätigkeit her bestimmt. Während dieser Zeit begannen sich die bürgerlichen Gesellschaften mehr und mehr als reine Interessengesellschaften zu verstehen, in denen der ursprüngliche politische Freiheitsbegriff auf die Freiheit, die eigenen ökonomischen Interessen durchzusetzen, verkürzt wurde.

Die religiösen Auswanderer, die aus England in die USA kamen, brachten dagegen das kommunitaristische Denken mit und machten es zum Bestandteil ihrer politischen Kultur. Die

³⁸ Die Stimme der Gemeinschaft hörbar machen. Ein Manifest amerikanischer Kommunitarier über Rechte und Verantwortung in der Gesellschaft (Auszug aus dem Text einer „Responsive Communitarian Platform“), in : Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 56, 8. März 1994, S. 37

immer wieder aufflammende Diskussion über den Kommunitarismus schöpft aus der Tradition des amerikanischen Traums selbst: „Diese Debatte hatte von den „Gründungsvätern“ des 18. Jahrhunderts bis zu den Pragmatisten Dewey oder Mead im 20. Jahrhundert immer starke „kommunitäre“ Züge: einen Bezug auf das „öffentliche Wohl“ und das „öffentliche Gut“, also auf jene „public happiness“, die Hannah Arendt beschrieb als „ein Glück, das nur im öffentlichen Raum erfahren werden kann, den alle Bürger im Unterschied zu ihren Privatwohnungen gemeinsam (in common) bewohnen.““ (KALLSCHEUER 1992:114)

Grundsätzlich herrscht in der amerikanischen Bevölkerung eine sehr positive Einstellung in Bezug auf die Ausübung öffentlicher Aufgaben und Ehrenämter. Diese öffentlichen Angelegenheiten nehmen einen nicht unwesentlichen Teil der Lebenszeit ein, bedeuten den Ausübenden aber keinerlei Last, sondern im Gegenteil ein Gefühl innerer Zufriedenheit. Für sie besteht öffentliche Freiheit aus der unmittelbaren Anteilnahme am öffentlichen Leben. Diese Freude an der Übernahme von öffentlichen Aufgaben, zeigt sich auch in der Einstellung zum Ehrenamt. Das Ehrenamt bedeutet keine Pflichterfüllung oder eigene Interessensvertretung, sondern in erster Linie das Sich-Einsetzen für die Gemeinschaft und für die Stärkung der Bürgergesellschaft.

Anfang der 90er Jahre gewann die Kommunitarismus - Debatte unter deutschen Fachleuten große Bedeutung, besonders in Bezug auf die Themen der Standortbestimmung kultureller Institutionen und der gesellschaftstheoretischen Orientierungen kritischer Intelligenz. Laut Kallscheuer hat dies auch seine Begründung: „Ist doch der unter dem „Label“ des Kommunitarismus rubrizierte transatlantische Diskussionsimpuls (...) die erste Kritik der westlich-liberalen Gesellschaften, die von innen kommt. Dass in diese Binnenkritik der kapitalistischen Demokratien gleichzeitig eine sehr spezifische „biblisch-republikanische“ US-amerikanische Tradition mit hinein spielt, wird in deutschen Landen allerdings in der Regel genauso übersehen, wie die alteuropäische Philosophie bisher die demokratische Tradition des amerikanischen Pragmatismus sträflich vernachlässigt hat, ohne die jedoch ein Großteil der Argumente der Kommunitaristen schlicht unverständlich bleibt.“ (KALLSCHEUER 1992a:125)

In Deutschland wird unter dem Titel des „Kommunitarismus“ eine Reihe von Fragen diskutiert, die zwar irgendwie miteinander zusammenhängen, aber auf den ersten und auch auf den zweiten Blick nichts miteinander zu tun haben (BRUMLIK 1992:94).

Dabei geht es um Fragen, die mindestens drei Themenbereiche berühren: Philosophie, Soziologie und Politik. In der Philosophie geht es darum, ob individualistische, an allgemeinen Gerechtigkeits- Rationalitätsprinzipien orientierte Ethiken widerspruchsfrei lebbar sind. Der Soziologie geht es um identifizierbare Bedingungen, unter denen am Markt, am Selbst und der eigenen Familie orientierte Individuen so zusammenleben können, dass zur Koordination ihrer Handlungen gewaltsame Einflussnahme überflüssig ist. Die politische Debatte letztlich fragt nach der Wahrscheinlichkeit, dass die bürgerliche Gesellschaft zur verbindlichen, allgemeinen Lebensform wird, ohne dabei den Preis eines Rückfalls auf Lebensformen ohne autonome Individualität zu zahlen. (BRUMLIK 1992:95 ff.)

Vor allem in der deutschen Diskussion stellt sich die Frage des Kommunitarismus als die Frage nach den tragenden Elementen einer zivilen, weder vom Staat noch vom Markt getragenen Gesellschaft.

Die Debatte hat in Deutschland dazu beigetragen, dass das Thema der Bürgergesellschaft und des Ehrenamts auf breiter gesellschaftlicher Ebene diskutiert wurde. Selten schafft es eine fachliche Diskussion, auch in das Bewusstsein der Öffentlichkeit zu dringen und im täglichen Umgang mit diesem Themengebiet zu Anregungen und Aktionen zu führen. Auch wenn heute, zu Beginn des 21. Jahrhunderts die Kommunitarismus-Debatte wieder abgeflaut ist, sind einige der Kernproblematiken so aktuell wie vor zehn Jahren und bedürfen angesichts der staatlichen Haushaltslage nach wie vor konkreter Lösungen. Wie die wichtigsten Ansätze aussehen könnten, soll im Fazit der vorliegenden Arbeit erläutert werden.

2.3. Motivation

Zu klären ist, wie man im historischen Bezug ein Ehrenamt erlangte, und welche Voraussetzungen dazu notwendig waren und dabei später zu überprüfen, inwieweit die herausgestellten Parameter noch gültig sind oder welche Form des Motivationswechsels möglicherweise stattgefunden hat. In der *Landesgemeindeordnung für Westfalen* wurde für die öffentlichen Ämter der ehrenamtlichen Gemeindevorsteher eine Wahl vorgeschrieben.

Dies oder die Berufung von einem durch Wahl legitimierten Führungsgremium war in der Regel die gängige Methode ein solches Amt zu vergeben (WINKLER 1994:136).

Zugelassen zu Ehrenämtern im 19. Jahrhundert waren grundsätzlich diejenigen Personen, die über die bürgerlichen Ehrenrechte verfügten. Frauen waren in der Regel von Ehrenämtern ausgeschlossen (siehe Kap.3). Weitere Regelungen betrafen die Selbständigkeit (die Person musste volljährig und geschäftsfähig sein), das Steueraufkommen, den Grundbesitz und die Berufszugehörigkeit (bei Ehrenämtern in den Berufsvertretungen). War in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts damit der Kreis auf das Besitzbürgertum eingeschränkt, so kam in der 2. Hälfte des Jahrhunderts das Bildungsbürgertum hinzu. Diese Gruppen musste sich nicht zwangsläufig voneinander unterscheiden, zeigten jedoch, dass der Humanismus auch im Bereich des Ehrenamtes ein neues Selbstverständnis der Bürger hervorrief. Rechtlich wurde dies in der Gemeindeordnung vom 11. März 1850 festgehalten, in der nicht mehr zwischen Bürger und Schutzbefohlenen unterschieden wurde, sondern der Bürgerstatus über den Zensus definiert wurde (WINKLER 1994:137).

„Das individuelle Selbst des modernen Menschen strebt danach, seine engen Grenzen zu erweitern und seine Isolation zu überwinden, gerade weil wir uns nicht mehr von vorneherein in Bezugsgruppen eingebunden wissen“ (WENDT 1996:60).

Vorurteile gegenüber dem Ehrenamt im Verein, bei dem Gleichgesinnte ohne jegliche gesellschaftliche Bedeutung rein privaten Interessen nachgehen, existieren bereits seit zwei bis drei Jahrhunderten. . Es bestehen auch heute noch Thesen, dass ehrenamtliche Mitarbeit „Ausgleich für Enttäuschungen und mangelnde Karrierechancen im Beruf, aber auch für ungenügende Anerkennung und Unzufriedenheit in der Familie sein kann“ (WINKLER 1994:132).

Winkler zweifelt diese These allerdings an, da es nicht zwingend logisch ist, dem oben beschriebenen Typus Mensch noch die Kraft zuzuschreiben, sich ehrenamtlich und ohne Gratifikation zu engagieren. So zeigen erste empirische Daten aus dem Jahre 1988 (nach WINKLER1994:132), dass die meisten ehrenamtlich Tätigen insgesamt einer höheren sozialen Schicht angehören, und überwiegend protestantischen Glauben haben. Eine Folgerung aus diesen Ergebnissen könnte sein, dass diese Bürger weniger Bedarf an Gratifikationsderivaten für Geld, Erfolg, Anerkennung, Liebe und Geborgenheit haben als vergleichbare Mitbürger anderer Schichten. Das Ehrenamt ist eher als Teil des gesamten

Lebensstils zu definieren und geht sogar häufig einher mit der erfolgreichen Karriere. Ehrenämter im strategischen Bereich (Vorstand eines Vereines etc.) sind Zeichen von Prestige und Status, die der Amtsinhaber in der Regel schon von vornherein mitbringt und damit nicht als Substitut für Entgangenes zu betrachten. Es ist allerdings nicht ausgeschlossen, dass wiederum die Ausübung eines Ehrenamtes unter bestimmten Bedingungen einen beruflichen Aufstieg ermöglicht. Zur Motivation, Ehrenämter zu übernehmen gehört laut Winkler eine spezifische Berufsethik, die mit einer besonderen Ethik gesellschaftlichen Engagements, Teil einer individuellen Art der Lebensführung sind (WINKLER 1994:141). Als Grundlage dieser besonderen Lebensführung muss eine gewisse Art von Enthusiasmus stehen. Der Dichter Friedrich Schiller beschrieb diese Lebensführung als: „Bürgerlicher Enthusiasmus. Geistiger Enthusiasmus. Ein Ideal zu realisieren ist die Grundlage jedes Menschen der der Freude fähig ist. Ist dieses Ideal in der Wirklichkeit hervorzubringen, d.h. in den Dingen die da sind vorhanden, so ist der Mensch in politischer oder moralischer Begeisterung...“ (PANKOKE 1984:156). Durch diesen Enthusiasmus wird dem Ehrenamt außerhalb des reinen Amtes ein neuer Sinn zuteil, der Sinn mit seinem Engagement etwas zu bewegen und zu verändern. Trotzdem müssen zwei weitere wichtige Voraussetzungen erfüllt sein, bevor sich jemand überhaupt ohne Bezahlung engagieren kann: Rauschenbach, Müller und Otto nennen Existenzsicherung und Zeitsouveränität als Hauptkriterien (RAUSCHENBACH 1992:225). Der Ehrenamtliche muss also materiell abgesichert sein, und genügend Zeit haben, um sich zu engagieren.³⁹

2.4. Geschlechtsspezifische Entwicklung des Ehrenamtes

Die Ergebnisse einer geschlechterspezifischen Segmentierung sozialer Ehrenamtlichkeit weisen große Unterschiede in der Besetzung bestimmter Ämterklassen auf. Die Daten schwanken zwischen 65% bis 92% Frauenanteil in der unmittelbaren sozialen Arbeit (IGL 1994:11), in den Entscheidungsfunktionen allerdings sind sie unterrepräsentiert. In diesen prestigeträchtigeren Positionen sind überwiegend Männer zu finden. Die Führungspositionen der Wohlfahrtsverbände, kirchlichen Gremien und der kulturellen Institutionen werden nach wie vor selbstverständlich von Männern besetzt.⁴⁰

³⁹ siehe auch Interview mit Mary und Howard Robbins von der Lyric Opera

⁴⁰ Podiumsdiskussion „Vielfalt oder Verwirrung? Zur Begrifflichkeit des Ehrenamts“, Statement von Dr. Gisela Notz, siehe Tagungsunterlagen unter www.buerger-fuer-buerger.de

Historisch betrachtet waren Frauen meist von Ehrenämtern ausgeschlossen. Ein erstes konkretes Verbot taucht 1891 im kaiserlichen Deutschland in der *Landgemeindeordnung für die östlichen Provinzen* auf. Es wurde als selbstverständlich angesehen, dass eine Frau kein öffentliches Amt übernehmen konnte, und dass diese Tatsache keiner Erwähnung bedurfte (FÖLSCHE 1911:61). Die Ausnahmen für die Übernahme von Ehrenämtern durch Frauen lagen im familiären und sozialen Bereich. So war z.B. das Ehrenamt der Waisenflegerin Männern nicht zugänglich (FÖLSCHE 1911:62). 1799 formulierte Schleiermacher in seiner „Theorie des geselligen Betragens“ die soziale Kompetenz der Frau wie folgt: Frauen seien zu „freier Geselligkeit“ besonders berufen, weil ihr Interesse nicht durch Amt und Beruf thematisch besetzt sei und sich so von der funktionalen Engführung männlichen Berufsmenschentums frei machen könne (ZINGERLE 1991:52-81).

Die Theoretiker der Zivilgesellschaft von David Hume bis Adam Smith und Jean-Jacques Rousseau, haben der Frau in ihrem Wirken in der Ökonomie des Hauses und der Familie eine unerlässliche zivilisierende Bedeutung zugeschrieben (WENDT 1984:64). Die Tätigkeit der Hausfrau und Mutter für den Bestand der zivilisierten Gesellschaft ist unersetzbar und beschränkt sich auf ihre Zuständigkeit für reproduktiv angesehene Aufgaben in der Versorgung der Familie und des Hauses. Die produktiven Aufgaben wurden den nach außen wirkenden Männern zugeschrieben und damit auch die aktive Interessenvertretung in der Bürgerschaft. Von dem rationalen Handeln der Hausfrauen hing im 19. Jahrhundert der Erfolg vieler Haushalte ab. Durch die systematische Planung, Einkauf und Vorratshaltung für die damalige Großfamilie und die Etathoheit über den gesamten häuslichen Bereich, standen sie ihren Männern in Kenntnissen des Marktes, der Lebensverhältnisse und des Geschäftssinnes in nichts nach (GALL 1989:164). Im Übergang zur modernen Industriegesellschaft allerdings schwand die Alleinherrschaft der Frau über den großen Bereich der Hauswirtschaft, und damit der großen Personal- und Finanzverantwortung durch die Modernisierung und Technisierung der hauswirtschaftlichen Hilfsmittel, die nach und nach weniger Personal und weniger Zeit banden. Die gesellschaftliche Wahrnehmung der Rolle der Frau aber wandelte sich nicht parallel mit dieser Veränderung, so dass eine automatische Ablösung der Männerdominanz in beruflichen und gesellschaftlichen Funktionen nicht stattfand. Im Gegenteil sieht man an der heutigen Verteilung der Aufgaben im Ehrenamt wie auch im hauptamtlichen Bereich, dass eine Neubewertung des Berufsfeldes der Hausfrau noch immer nicht durchgesetzt werden konnte (EICHHORN-KÖSLER 1996:151).

Allerdings trug die Frau nach dem Ersten Weltkrieg zu einer Professionalisierung der Sozialarbeit bei, so dass ab den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts viele Frauen ihr Ehrenamt zugunsten einer bezahlten Tätigkeit im sozialen Bereich aufgaben (STRENG 1997:16). Statistiken zeigen, dass auch heute noch die gleiche Aufteilung der Ehrenämter gilt: politische Ehrenämter werden nach wie vor vorwiegend von Männern ausgeübt und soziale Ehrenämter von Frauen (BEHER 2000:200 ff.). Durch die zunehmende Entwicklung des neuen Ehrenamtes dürfte es jedoch künftig leichter für Frauen möglich sein, dieser konventionellen Ehrenamtsverteilung bei eigener Motivation entgegenzuwirken.

3. Rechtliche und steuerrechtliche Rahmenbedingungen

Um das Ehrenamt in Deutschland wieder und weiterhin attraktiv zu gestalten, müssen dementsprechende Rahmenbedingungen durch den Staat gegeben sein. Dabei geht es in der Hauptsache um rechtliche und steuerrechtliche Voraussetzungen. Ein guter Teil der Unterschiede zum amerikanischen „volunteering“ und zum Umgang und Einsatz der „volunteers“, wird durch einen Blick auf steuerliche und rechtliche Regelungen in Deutschland transparent.

In den letzten Jahrzehnten wurden gerade in Deutschland sehr viele Ehrenämter im sozialen Bereich in Erwerbstätigkeiten umgewandelt. In Zukunft werden aber die Erwerbstätigkeit und damit das Netto-Einkommen pro Kopf in Deutschland (so wie es in USA bereits der Fall ist) abnehmen. Das bedeutet, dass in einer Familie nicht mehr nur eine Person Arbeit nachfragen wird.⁴¹

Durch die Einrichtung der Enquêtekommision der Bundesregierung Anfang 2000 zum Thema „Ehrenamtliches Engagement“ wurde ein klares Zeichen der Bedeutsamkeit dieses Themas auf Bundesebene gesetzt. Hier geht es im allgemeinen um den Stellenwert des Ehrenamtes in der heutigen Zeit, im besonderen aber um die Beziehung Hauptamtliche und Ehrenamtliche und die arbeitsrechtlichen und steuerrechtlichen Bedingungen, die derzeit gültig sind sowie deren Erneuerung.

⁴¹ Tagung: Ehrenamt in Kultur und Arbeitsgesellschaft vom 17.3.-19.3.2000 in der Bundesakademie für kulturelle Bildung Wolfenbüttel, Stellungnahme von Gerd Mutz, siehe Tagungsunterlagen unter ERMERT 2000

Staatssekretärin Dr. Edith Niehuis vom Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend, nannte stellvertretend folgende Defizite der bestehenden Regelungen⁴²:

- die Beziehung der Hauptamtlichen zu den Ehrenamtlichen
- die Anrechenbarkeit ehrenamtlicher Arbeit für die Rente
- die Anerkennung ehrenamtlicher Tätigkeit als berufliches Praktikum/Erfahrung
- die Unvereinbarkeit von Arbeitslosigkeit und Ehrenamt (§118 Stgb AFG)

Natürlich geht es außerhalb der politisch regelbaren Bedingungen auch um die gesellschaftliche Anerkennung ehrenamtlicher Tätigkeit, die Ermöglichung von Qualifizierungen (HALDER 1996:144) und die Heranführung neuer Zielgruppen an die ehrenamtliche Tätigkeit.

Igl kommt zu dem Schluss, dass es keine aus der Verfassung abzuleitende Verpflichtung gibt, ehrenamtliche Tätigkeit rechtlich besser als bisher auszustatten (IGL 1994:22). Daraus kann allerdings nicht geschlossen werden, dass dies nicht notwendig wäre. Im Gegenteil stellt die Verfassung einer besseren rechtlichen Ausstattung des Ehrenamtes nichts in den Weg, sondern legt die Gestaltungsmöglichkeiten dem Gesetzgeber anheim. Es stellt sich daher m. E. nicht mehr die Frage, ob man ehrenamtliche Mitarbeiter überhaupt mit auf einer gesetzlich fundiertere Basis einstellen darf, sondern wie diese im Detail auszusehen hat. Damit wäre zusätzlich zu der in Abschnitt 2.3 geschilderten Motivation an dieser Stelle ein weiterer Parameter für die Implementierung eines neuen Ehrenamtes gegeben.

3.1. Rechtliche Rahmenbedingungen

Durch die anhaltende Konjunkturschwäche Deutschlands und dem damit verbundenen Stellenabbau, kam es in den letzten Jahren zu einem stetigen Anstieg der Arbeitslosigkeit. Viele Arbeitnehmer fürchten, ihren Job zu verlieren und werden dadurch ehrenamtlichen Mitarbeitern zunächst argwöhnisch begegnen. Doch inwieweit kann das Ehrenamt überhaupt als Jobkiller angesehen werden? Welche Rahmenbedingungen gibt das Arbeits- und mitbestimmungsrecht? Zusätzlich stellt sich aus dem deutschen Gesellschaftsrecht heraus die Frage, ob es bei bestimmten Rechtsformen problematisch sein kann, mit Ehrenamtlichen zu arbeiten.

⁴² Tagung: Ehrenamt in Kultur und Arbeitsgesellschaft vom 17.3.-19.3.2000 in der Bundesakademie für kulturelle Bildung Wolfenbüttel, siehe Tagungsunterlagen unter ERMERT 2000

Viele Freundeskreise der großen Kulturinstitutionen wie zum Beispiel die *Freunde der Kunsthalle e.V., Hamburg* sind als Vereine organisiert oder als Stiftungen. Bei diesen Rechtsformen treten keinerlei Probleme auf, wenn mit Ehrenamtlichen gearbeitet wird. Auch bei halbstaatlichen Institutionen wie dem *Deutschen Museum* in München oder staatlichen Museen wie der *Staatgalerie Stuttgart* wird mit Ehrenamtlichen gearbeitet. Problematisch könnte es bei profit-orientierten Kapitalgesellschaften wie einer GmbH oder einer AG werden, da hier das Problem der verdeckten Gewinnveränderung durch zu hohe, zu niedrige oder fehlende Honorare auftreten kann. Diese Rechtsformen sind jedoch für die hier betrachteten Institutionen nicht relevant und sollen mit dem Hinweis außer Betracht bleiben, dass die Kombination von profitorientierten Kapitalgesellschaften und ehrenamtlichen Mitarbeitern möglicherweise in der mittelfristigen Zukunft an Bedeutung gewinnen könnte.

Arbeitsrecht

Das Arbeitsrecht teilt sich in Deutschland in das Individualarbeitsrecht und das kollektive Arbeitsrecht auf. Beide Gesetze regeln die Belange der abhängig Beschäftigten. Das Arbeitsrecht ist für ehrenamtliche Mitarbeiter nicht einschlägig.

Die Grundmuster des Handelns für einen Dritten sind im Bürgerlichen Gesetzbuch durch den Dienst- (§611 BGB) und den Werkvertrag (§631 BGB) geregelt. Beim Werkvertrag steht das Produkt der Tätigkeit im Vordergrund, der Dienstvertrag handelt im Kern von der Erbringung von bestimmten Diensten. In der ehrenamtlichen Tätigkeit für kulturelle Institutionen sind beide Formen von Bedeutung. Im Regelfall bietet der ehrenamtlich Tätige der Institution seine Dienste an, die nicht den Tatbestand der Erfüllung eines konkreten Werkes erfüllen. Dennoch sind Fälle denkbar, in denen z.B. ein EDV-Spezialist für ein Theater konkret seine ehrenamtliche Arbeit ausschließlich für die Erstellung einer Datenbank zur Verfügung stellt und danach seine ehrenamtliche Tätigkeit für diese Institution beendet. Dies würde eindeutig dem Werkvertrag gleichgesetzt sein, aber nur wenn der Arbeitgeber bzw. die Institution einen konkreten Auftrag erteilen würde. Interessant in beiden Fällen ist die Nähe zu einem Arbeitsverhältnis bei der Erbringung der Dienste für eine Institution und insofern alle Fragen, die in Bezug zu einem solchen Arbeitsverhältnis stehen.

Ehrenamtliche Tätigkeit kann also sehr wohl in vertraglichen Beziehungen stattfinden und rechtlich gesehen leicht in ein Arbeitsverhältnis ableiten, wenn ein unentgeltlicher

Geschäftsbesorgungsauftrag vorliegt (§662 BGB)⁴³. Dies ist insbesondere der Fall, wenn sich der Ehrenamtliche in die Organisations- und Dienstabläufe eines Betriebes einfügen muss und den Weisungen seines Beschäftigungsgebers unterliegt. Dazu gehört auch die Bereitstellung eines festen Arbeitsplatzes. Es muss keine wirtschaftliche Abhängigkeit vorliegen, insofern ist die Unentgeltlichkeit hier kein Grund, die gegen ein Arbeitsverhältnis sprechen würde. Sobald also dem Ehrenamtlichen durch die Institution Weisungen erteilt werden, anstatt um die Erfüllung bestimmter Aufgaben zu bitten, kann ehrenamtliche Tätigkeit die Form eines Arbeitsverhältnisses annehmen.

Diese Abgrenzung ist für die Institutionen von enormer Wichtigkeit, da ein Ehrenamtlicher bei Existenz der Arbeitnehmereigenschaft rechtliche Schritte einleiten kann. Weiterhin kommen für die Institution bei der Feststellung eines Beschäftigungsverhältnisses im Sinne des Sozialversicherungsgesetzes die vollen Kosten für Sozial-, Renten-, und Arbeitslosenversicherung hinzu. Als Absicherung gegen diese Verpflichtungen helfen auch keine unterschriebenen Erklärungen zwischen der Institution und dem Ehrenamtlichen (IGL 1994:42).

In der Frage, ob es sich bei ehrenamtlichen Tätigkeiten um eine Art Arbeitsverhältnis handelt, treten folgende Probleme auf:

Die Institution kann auf die Qualität und Kontinuität der Leistung der Ehrenamtlichen angewiesen sein. Durch das Fehlen arbeitsrechtlicher Sanktionsmöglichkeiten muss die Institution allerdings auf das Entgegenkommen des Ehrenamtlichen vertrauen. Wenn der Ehrenamtliche auf der anderen Seite in einer arbeitnehmerähnlichen Art und Weise eingesetzt wird, so kann die Erwartung wie die Notwendigkeit bestehen, dass die Institution für Maßnahmen der Anleitung, Ausbildung und Weiterbildung Sorge trägt (OLK 1999:24 und IGL 1994:30). In der Beziehung der Ehrenamtlichen zu den Hauptamtlichen kann es zu Verdrängungs- und Verschiebungseffekten kommen, wenn die Einsatzfelder der Ehrenamtlichen nicht unter fachlichen Aspekten gesucht werden, sondern auf den Arbeitszeitregulierungen der Hauptamtlichen beruhen. Es dürfen keine direkten Weisungen an den Ehrenamtlichen ausgesprochen werden.

⁴³ Euro Volunteer Information Pool http://www.euro-volunteer.org/ISSUES/issue2_d.htm

Mitbestimmung

Grundsätzlich wird die betriebliche Mitarbeiter- und Beschäftigtenvertretung im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) geregelt. Dieses enthält eine Ausschlussklausel in § 5 Abs. 2 BetrVG, die auch ehrenamtliche Mitarbeiter betrifft.

3.2. Versicherungsrechtliche Rahmenbedingungen

Die Bedeutsamkeit einer staatlich finanzierten sozialen Sicherung betrifft insbesondere die Altersversorgung, die gekoppelt ist mit dem Invaliditätssicherungssystem im deutschen Recht. So erstaunt es nicht, dass bei der Diskussion, ob ehrenamtliche Mitarbeiter sozial abgesichert werden sollen, die Frage nach der Rentenversicherung im Vordergrund steht und es hierbei um einen enormen Kostenfaktor für den Staat und gegebenenfalls auch für den Arbeitgeber geht. Bislang ist ehrenamtliche Arbeit nicht versicherungspflichtig. Durch die Veränderung der Rechtslage in Bezug auf geringfügig Beschäftigte, die seit 1999 nun zu den versicherungspflichtigen Tätigkeiten zählt, ist es durchaus denkbar, dass eine ähnliche Neuerung bei ehrenamtlicher Tätigkeit erreicht werden kann. Auch zu der Zeit, als geringfügig Beschäftigte nicht versicherungspflichtig waren, mussten sie vom Arbeitgeber unfallversichert werden und sollten sie mehr als 18 Stunden die Woche arbeiten, musste auch die Arbeitslosenversicherung gezahlt werden. Dies ist bei ehrenamtlich Tätigen noch nicht der Fall.

Haftung/Unfallversicherung

Jede Tätigkeit kann Schäden auslösen, vom Arbeitgeber- wie vom Arbeitnehmer verschuldet. Für die Haftung im Rahmen von Arbeitsbeziehungen gelten in Deutschland bestimmte Vergünstigungen bei Personenschäden. Ehrenamtliche sind nur unter bestimmten Bedingungen unfallversichert (IGL 1994:28). Häufig werden im sozialen und auch im kulturellen Bereich diese Haftpflicht- und Unfallversicherungen im Rahmen von Gruppenversicherungen abgeschlossen. Diese Unfallversicherungen greifen bei Arbeitsunfall, Wegeunfall und Berufskrankheiten für versicherungspflichtig Beschäftigte.⁴⁴ Im Laufe der Zeit wurde dieser Versicherungsschutz auch für einen Teil der ehrenamtlich Tätigen erweitert.⁴⁵ Dies kann im kulturellen Bereich zutreffen auf diejenigen, die für Anstalten bzw.

⁴⁴ § 539 Abs. 1 RVO und §§ 537 ff. RVO (Reichversicherungsordnung)

⁴⁵ § 547 RVO, § 11 Abs. 1 bis 3 SGB V (Sozialgesetzbuch, 5. Buch)

Körperschaften öffentlichen Rechts ehrenamtlich tätig sind, wenn ihnen nicht durch Gesetz eine laufende Entschädigung zur Sicherstellung ihres Lebensunterhalts gewährt wird.⁴⁶ Weiterhin trifft es im kulturellen Bereich auf diejenigen zu, die wie ein nach § 539 Abs. 1 RVO Versicherter tätig werden, dies auch bei nur vorübergehender Tätigkeit. Das bedeutet, dass außerhalb eines Beschäftigtenverhältnisses der subsidiäre Versicherungsschutz für ehrenamtlich Tätige greift beim Vorliegen einer ernsthaft dem Unternehmen dienenden Tätigkeit, die dem wirklichen oder mutmaßlichen Willen des Unternehmers entspricht.⁴⁷ Die Beiträge zur Unfallversicherung werden in vollem Umfang vom Arbeitgeber getragen.

Sozialversicherung

Der Schutz durch die Sozialversicherung wird immer über ein Arbeitsverhältnis definiert. Da ein Großteil der ehrenamtlich Beschäftigten Frauen sind, die im Zweifelsfall lediglich über den Einkommensbeziehenden der Familie sozial abgesichert sind, geht die Diskussion der Reform der sozialen Sicherung der Frau zu einem nicht geringen Teil konform mit der Diskussion einer sozialen Absicherung ehrenamtlich Tätiger. Die Finanzierung der Sozialversicherung erfolgt im Normalfall eines Arbeitsverhältnisses zu gleichen Teilen vom Arbeitgeber und Arbeitnehmer (mit Ausnahme der Unfallversicherung, die der Arbeitgeber voll übernimmt) in Abhängigkeit der Höhe des Einkommens. Im Falle des Fehlens eines Arbeitsverhältnisses fehlt neben der Zugangsberechtigung auch diese Art der Finanzierung. Eine Zugangsberechtigung für ehrenamtlich Tätige würde allerdings eine sehr grundlegende Umgestaltung des sozialen Sicherungssystems zur Folge haben (IGL 1994:53). Ob diese angemessen ist, kann zum jetzigen Zeitpunkt der Untersuchung nicht abschließend gesagt werden, muss jedoch Bestandteil einer rechtlichen Überarbeitung des Status‘ von Ehrenamtlichen sein.

Kranken- und Pflegeversicherung

Auch hier sind unentgeltlich tätige ehrenamtliche Personen nicht versicherungspflichtig, haben auch keine Möglichkeit der freiwilligen Versicherung.⁴⁸ Es wird angenommen, dass ehrenamtlich Tätige in der Regel bereits krankenversichert sind.

⁴⁶ § 539 Abs. 1 Nr. 13 1. Halbsatz RVO

⁴⁷ BSGE 5, 168 (Amtliche Sammlung der Entscheidungen des Bundessozialgerichts)

⁴⁸ § 5 SGB V; § 20 SGB XI und § 9 SGB V; § 26 SGB XI

Rentenversicherung

In der gesetzlichen Rentenversicherung sind wie in der Krankenversicherung ehrenamtlich Tätige versicherungsfrei, sie haben aber über die freiwillige Versicherung ohne weiteres Zugang zur Rentenversicherung. Die Beiträge hierfür sind von ihnen selbst oder aber – aufgrund vertraglicher Vereinbarungen – von Dritten zu tragen.

Für ehrenamtlich tätige Arbeitnehmer bestehen zwei Arten von Vergünstigungen. Diese besagen, dass ein Arbeitnehmer, der ehrenamtlich tätig ist, den Unterschiedsbeitrag zwischen dem tatsächlich erzielten Arbeitsentgelt und dem Arbeitsentgelt, das ohne die ehrenamtliche Tätigkeit erzielt worden wäre, höchstens bis zur Beitragsbemessungsgrenze als Arbeitsentgelt geltend machen kann.⁴⁹ Diesen Unterschiedsbetrag muss derjenige selbst tragen. Dies gilt für ehrenamtlich Tätige von Körperschaften, Anstalten oder Stiftungen des öffentlichen Rechts und deren Verbände, sowie für von der Körperschaftssteuer befreite Unternehmen (z.B. aus gemeinnützigen Zwecken). Diese Vergünstigung gilt seit dem Rentenreformgesetz 1992 auch für ehrenamtlich Tätige, die in ihrem Ehrenamt eine Aufwandsentschädigung beziehen. In einer Drucksache des Deutschen Bundestages aus dem Jahre 1996 wird allerdings deutlich, dass die Bundesregierung im Hinblick auf die Ausweitung des Erwerbs von Rentenansprüchen durch ehrenamtliches Engagement keinen finanziellen Spielraum sieht.⁵⁰

Arbeitslosenversicherung

Relevanz haben die folgenden Situationen:

- Personen, die Arbeitslosengeld oder Arbeitslosenhilfe beziehen, stehen wegen der ehrenamtlichen Tätigkeit der Arbeitsvermittlung nicht zur Verfügung (vgl. § 103 Arbeitsförderungsgesetz – AFG).

Dies ist der Fall, wenn sich ein Arbeitsloser mehr als 15 Stunden in der Woche ehrenamtlich engagiert und somit aufgrund dieses Engagements zu bestimmten Zeiten für Erwerbsarbeit nicht zur Verfügung steht. In diesem Falle kann der Arbeitslose seinen Anspruch auf Leistungen von Seiten des Arbeitsamtes verlieren.

- Personen, die ehrenamtlich tätig geworden sind, sind nach der Zeit dieser Tätigkeit arbeitslos

⁴⁹ § 163 Abs. 3 SGB VI

⁵⁰ Drucksache 13/5674

Da mit der ehrenamtlichen Tätigkeit keine beitragspflichtige Beschäftigung ausgeübt wurde, bestehen auch keine Ansprüche auf Leistungen der Arbeitslosenversicherung, ähnlich wie bei selbstständig oder freiberuflich Tätigen. (§§104 Abs. 1 AFG)

- Personen haben nach Beendigung einer ehrenamtlichen Tätigkeit Schwierigkeiten, in das Erwerbsleben zurückzukehren.

In diesen Fällen sieht das AFG insbesondere berufliche Fortbildungsmöglichkeiten vor. Um diese Möglichkeiten wahrnehmen zu können, müssen bestimmte Voraussetzungen im Rahmen des AFG zutreffen.

In einem Gutachten von der Robert Bosch Stiftung wird die Schlussfolgerung formuliert, dass „die Ausübung eines Ehrenamts und der Bezug von Leistungen nach dem AFG sich grundsätzlich nicht ausschließen. Unter den Voraussetzungen, dass das Ehrenamt kein "verstecktes Erwerbsarbeitsverhältnis" ist und die ehrenamtliche Tätigkeit jederzeit beendet werden kann, hindert das Ausüben einer ehrenamtlichen Tätigkeit nicht den Bezug von Arbeitslosengeld oder -hilfe. Entscheidendes Kriterium für das Konkurrenzverhältnis von Ehrenamt und Leistungen nach dem AFG ist die Beurteilung, ob das Ehrenamt ein Beschäftigungsverhältnis im Sinne von § 7 SGB IV ist. Dafür sind die allgemeinen Merkmale der Fremdbestimmtheit der Arbeit und der Eingliederung in den Betrieb, also die persönliche Abhängigkeit maßgebend“ (GITTER 1997).

3.3. Steuerliche Vergünstigungen

Gerade in Deutschland, das im Vergleich zu den USA sehr viel höhere Steuersätze hat, ist es von entscheidender Bedeutung, ob ehrenamtliches Engagement zu steuerlichen Vergünstigungen führt und dadurch denjenigen gegenüber ein Nachteil entsteht, die sich nicht engagieren.

Können Kosten, die durch ehrenamtliches Engagement entstehen, bei der Steuererklärung abgesetzt werden, und gilt dies auch für die eingesetzte Zeit? Gibt der Staat Anreize für die Bürger, sich ehrenamtlich zu engagieren? Dazu folgende Erläuterungen:

Absetzbarkeit von Kosten

Kosten, die dem Arbeitgeber durch die Beschäftigung eines Arbeitnehmers entstehen, gelten steuerrechtlich als Betriebsausgaben und sind damit grundsätzlich steuerlich geltend zu machen. Träger ehrenamtlicher Tätigkeit jedoch erhalten alleine wegen des Einsatzes ehrenamtlicher Kräfte keine steuerlichen Vergünstigungen (IGL 1994:99).

Kosten, die dem Arbeitnehmer durch seine ehrenamtliche Tätigkeit bei gemeinnützigen Vereinen entstehen, können im Rahmen der Einkommensbesteuerung in gewissen Grenzen als Werbungskosten, Spenden oder außergewöhnliche Belastung abgesetzt werden.

Dafür müssen allerdings bestimmte Bedingungen erfüllt werden:

Die Ausgaben lassen sich als Werbungskosten nur dann geltend machen, wenn das Ehrenamt eng mit dem Beruf zusammenhängt.⁵¹ Ohne Zusammenhang mit der Haupttätigkeit können Aufwendungen auch dann nicht steuerlich berücksichtigt werden, wenn der Aufwand eine mögliche Einnahme aus der ehrenamtlichen Tätigkeit übersteigt.⁵²

Als so genannte Aufwandsspende werden die entstandenen Kosten vom Finanzamt anerkannt, wenn

- der Ehrenamtliche einen Anspruch auf Ersatz der entstandenen Kosten gegenüber dem Verein hat, auf den er per Vertrag verzichtet.
- die Vereinbarung zwischen dem Ehrenamtlichen und dem Verein über den Kostenersatz nicht unter der Bedingung steht, dass auf den Kostenersatz als solchen verzichtet wird.
- der Verzicht des Ehrenamtlichen unmittelbar nach der Leistung erfolgt ist, ein Sammelverzicht am Jahresende reicht nicht aus.
- Aufzeichnungen über Art und Umfang der Tätigkeiten für den Verein geführt werden.

Sollte der Ersatz nach einer entsprechenden Geldspende doch ausgezahlt werden, ist dies hinsichtlich der steuerlichen Anerkennung eher schädlich, da für den Ehrenamtlichen eine echte wirtschaftliche Belastung nun doch nicht auftritt (BECKEL 2001).

Dies wird laut § 10 EstG deutlich. So können Aufwendungen, die dem ehrenamtlich Tätigen durch die ehrenamtliche Beschäftigung oder im Zusammenhang dieser ehrenamtlichen Aufgabe entstanden sind, als Sonderausgaben im Sinne von Spenden abgesetzt werden, vorausgesetzt, sie sind weder Betriebsausgaben, noch Werbungskosten und Kosten, die sonst von der Organisation hätten getragen werden müssen (IGL 1994:94).

⁵¹ www.freiepresse.de/TEXTE/RATGEBER/FINANZEN/STEUERN/T.../3368.htm

⁵² www.steuernetz.de/lexikon/e3.html

So gehören Reisekosten zu den Kosten, die mit einer Bestätigung der Organisation steuerlich geltend gemacht werden können. Diese Reisekostenvergütungen sind steuerfrei (§3 Nr. 13 EstG).

Als außergewöhnliche Belastung sind die Ausgaben absetzbar, wenn sie in Verbindung mit anderen Belastungen das zumutbare Maß überschreiten.⁵³

Bekommt der Ehrenamtliche allerdings eine Aufwandsentschädigung, muss er diese Einnahmen versteuern, wenn sie die Freibeträge (1.200 EUR – siehe 4.5.2.) übersteigen. Die Freibeträge sind abhängig von der Art der ehrenamtlichen Tätigkeit. Übersteigen die tatsächlichen Ausgaben den Freibetrag, kann der Steuerpflichtige sie auch durch Einzelnachweis geltend machen.⁵⁴ Wenn der Ehrenamtliche diese Aufwandsentschädigung aus öffentlichen Kassen erhält und öffentliche Dienste leistet, so sind diese steuerfrei (§ 3 Nr. 12 Satz 1 EstG).

Aufwandsentschädigungen

Aufwandsentschädigungen für ehrenamtliche Tätigkeiten werden oftmals bezahlt, um Ehrenamtlichen, die ihre Zeit unentgeltlich zur Verfügung stellen, die Kosten für Telefonate oder Fahrten zu ersetzen. Dabei unterscheidet man zwischen dem Ersatz der Barauslagen (hierzu zählen Pauschalen oder Zahlungen gemäß Einzelabrechnungen für Fahrt- und Telefonkosten, Berufskleidung, Bildungsmaterial o.ä.), der Entschädigung des Zeitaufwandes oder der Entschädigung entgangener Verdienste. Bei letzteren beiden kann es sich durchaus um eine beschäftigungsentgeltähnliche Honorierung der ehrenamtlichen Tätigkeit handeln (IGL 1994:44). Grundsätzlich liegt kein Anspruch auf Aufwandsentschädigung vor, außer er wird vertraglich vereinbart oder entsteht gesetzlich. Dieses ist der Fall, wenn ein Geschäftsbesorgungsvertrag nach § 662 BGB vorliegt. Der Ehrenamtliche hat dann Anspruch auf Aufwendungsersatz (§670 BGB), jedoch nicht auf Ersatz der aufgewendeten Arbeitskraft. Gesetzlich geregelt ist hier lediglich die direkte soziale Pflege, z.B. bei der Betreuung älterer Menschen in §69 Abs. 2 Satz 2, Abs. 3 Satz 2 BSHG (Bundessozialhilfegesetz) (IGL 1994:45). Laut einer Änderung, die ausdrücklich auch auf die Kultur ausgeweitet wurde, darf pro Jahr eine Aufwandsentschädigung in Höhe von 1.200 EUR steuerfrei abgesetzt werden.

⁵³ www.freiepresse.de

⁵⁴ ebenda

Vergünstigungen wie Vorzugsrecht für Eintrittskarten oder kostenloser Besuch von Ausstellungen oder Generalproben, gehören nicht zu Aufwandsentschädigungen, die steuerlich wirksam werden.

4. Gesellschaftliche und gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen

Der Kulturbereich im Sinne der Gesamtheit von kulturellen Institutionen, ist seit langer Zeit durch eine energisch von ihm selbst verfochtene Nähe zum Staat gekennzeichnet. Im Rahmen einer Bürgergesellschaft spielt der Kulturbereich eine große Rolle, jedoch nicht um den Bürger aktiv in das Geschehen einzubeziehen (STRACHWITZ 1999:27), sondern um ihm den Zugang zu Bildungsgütern zu ermöglichen.

Es gibt in der Kultur, wie gezeigt, eine lange Tradition der bürgerschaftlichen Betätigung. Gerade die Gründung und Reaktivierung der traditionellen Form der mäzenatischen Unterstützung durch Freundeskreise der Kulturinstitute, hat in Anbetracht der finanziellen Zwänge der Kultureinrichtungen gegenwärtig einen großen Aufschwung erfahren (WAGNER 2000:19). In der Museumsarbeit gibt es viele Beispiele für die operativ aktiven Freundeskreise, deren Aktivitäten nahezu alle Bereiche abdecken. Inwieweit durch den dynamischen Entwicklungsprozess der Gesellschaft an dieser Stelle altes und neues Ehrenamt koexistieren, soll das folgende Zitat belegen:

Bei der entstehenden Neuorientierung staatlicher Aufgaben und gesellschaftlichem Engagement im Kulturbereich zeigt sich, dass Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagement sich auf einem schmalen Grad bewegen „zwischen der Funktion als Lückenfüller und Ausdruck neuer Kulturverantwortung, zwischen politischer Instrumentalisierung und neuen gesellschaftlichen Visionen, zwischen modischen Worthülsen und neuen Wegen der partnerschaftlichen Verantwortung für die Kultur und zwischen der Abwälzung lästiger Aufgaben und demokratischer Partizipation an gesellschaftlichen Prozessen“ (WAGNER 2000:16).

So antwortete bereits 1996 der *Deutsche Bundestag* auf einen Antrag der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen mit dem Thema „Freiwilliges soziales Engagement fördern und zur Selbständigkeit ermutigen“⁵⁵ mit einer Ausführung zur „Bedeutung ehrenamtlicher Tätigkeit

⁵⁵ Drucksache 13/3232

für unsere Gesellschaft“.⁵⁶ Dabei standen vor allem Überlegungen zur verstärkten Anerkennung des Ehrenamtes, zu Fragen der Steuerpolitik, der Statistik und Qualifizierung im Mittelpunkt. Im Rahmen der Subsidiarität verwies man auf die Landesparlamente, die für die konkrete Ausgestaltung ehrenamtlicher Tätigkeit zuständig seien. In Bezug auf Artikel 32 des Einigungsvertrages von 1990 heißt es aber auch in der Antwort: „Die Tätigkeit gesellschaftlicher Kräfte (...) ist ein Wesensmerkmal des demokratischen und sozialen Rechtsstaats im Sinne der Ordnung des Grundgesetzes.“⁵⁷

Die neuesten Entwicklungen zeigen eine noch weitaus intensivere Beschäftigung der Bundesregierung mit diesem Thema. Durch die Einsetzung der Enquêtekommission zum Thema „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ im Januar 2000⁵⁸, zeigt die Bundesregierung wie dringend bessere Rahmenbedingungen für das Ehrenamt ausgelotet und in der Konsequenz geschaffen werden müssen. In einer Presseerklärung zur konstituierenden Sitzung der Enquêtekommission sagte deren Vorsitzender Dr. Michael Bürsch: „Die Enquêtekommission des *Deutschen Bundestages* hat die Aufgabe, konkrete politische Strategien und Maßnahmen zur Förderung des freiwilligen gemeinwohlorientierten, nicht auf materiellen Gewinn ausgerichteten bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland zu erarbeiten. (...) Dies gilt in allen Bereichen wie Kultur ...“ Politisch erwartet man durch eine Förderung des Ehrenamtes eine Stärkung der Demokratie durch mehr Bürgerbeteiligung und die Hoffnung auf Einsparungen in den öffentlichen Haushalten (ERLINGHAGEN 1999:1).

Bürgerschaftliches Engagement im Kulturbereich ist ein Teil einer umfassenden Neuorganisation der Kulturlandschaft in Gestalt von „Public Private Partnership“ (WAGNER 2000:12). Darunter versteht man die partnerschaftliche Zusammenarbeit von Ehrenamtlichen (Privatpersonen) und öffentlichen Institutionen z.B. des Kulturbereichs (public institutions), wie sie im amerikanischen Raum bereits seit Ende des vorigen Jahrhunderts gang und gäbe ist.

„Förderung von Engagement ist vor allem die Kunst, Erwartungen sondieren zu lernen, angemessen zu bedienen, aber auch zu moderieren. Außerdem geht es darum, Hindernisse aus dem Weg zu räumen und Wege zu ebnen, damit Angebote und Nachfragen z.B. in Freiwilligenzentralen vermittelt werden“ (EVERS 1997:3). Entscheidend für diese

⁵⁶ Drucksache 13/2652 und 13/5674

⁵⁷ Drucksache 11/7760

⁵⁸ Drucksache 14/2351

Bereitschaft sind die Haltungen der Verbände, die Entwicklung der Gesellschaft und Aktivitäten wie Freiwilligenbörsen auch für kulturelles Ehrenamt. Mit der These von Evers zeigt sich bereits ein neues Verständnis von Ehrenamt, das auf die bereits in der Einleitung geklärte Definition des neuen Ehrenamtes abhebt und den motivatorischen Paradigmenwechsel berücksichtigt.

4.1. Die Haltung der Verbände

Bereits 1997 macht der *Kulturausschuss des Deutschen Städtetages* mit der *Hanauer Erklärung* seine Stellung zum Ehrenamt in kulturellen Institutionen klar. Dabei wird die zentrale Kernthese wie folgt formuliert: „Auch wenn das Modell öffentlicher Trägerschaft und Finanzierung von Kultur als prägend für die deutsche Kulturlandschaft noch auf längere Zeit und je nach Art der Einrichtungen mit unterschiedlichem Umfang das bestimmende bleiben wird, muss es zunehmend durch andere Formen der Förderung und der Beteiligung ergänzt und ersetzt werden, wenn Kultur in der bisherigen Breite erhalten bleiben soll.“ Weiter heißt es dort: „Kultureinrichtungen werden darauf angewiesen sein, sich durch eine bürgerorientierte Unternehmensphilosophie Freunde in der Bevölkerung zu schaffen, die nicht nur als Besucher zur Nutzung, sondern als Förderer zu privatem Engagement bereit sind.“ Als Schlussfolgerung wurden folgende Maßnahmen angeraten. „Öffentliche Kultureinrichtungen sollten

- sich die vielfach vorhandene kulturelle, künstlerische und soziale Kompetenz der Bürgerschaft zunutze machen;
- engagierten Bürgerinnen und Bürgern die Möglichkeit zur gestaltenden Mitwirkung in Kultureinrichtungen geben;
- die freiwillige und ehrenamtliche Mitarbeit von Bürgerinnen und Bürgern suchen und fördern;
- über ein zeitgemäßes „Fundraising“ nicht nur die Finanzierungsstruktur verbessern, sondern auch ihre Verankerung in der Bevölkerung stärken (Friendraising)⁵⁹

Es wird weiterhin betont, dass sich die Städte und Kommunen nicht aus der Verantwortung ziehen dürfen, da nur so ein positives Verhältnis der Bürger zu den Kulturinstitutionen entstehen kann.

⁵⁹ Hanauer Erklärung vom 23.10.1997 aus: Kulturpolitische Mitteilungen, Heft 79 (IV/97), S. 60-61

Bald darauf erschien eine Antwort auf dieses Papier vom *Deutschen Bühnenverein* zur Thematik „Kulturpolitik und Bürgerengagement“ (DEUTSCHER BÜHNENVEREIN 1999). Der Deutsche Bühnenverein beruft sich auf Artikel 5 Abs. 3 des Grundgesetzes, in dem nicht nur die Freiheit der Kunst verbürgt ist, sondern auch der Staat zum Schutz und zur Förderung der Kunst verpflichtet wird. Weiterhin wird betont, dass „die öffentliche Finanzierung, etwa eines Stadttheaters, eine wesentliche Voraussetzung dafür sei, dass das Theater von den Bürgern der Stadt als ihr Theater empfunden wird.“ Selbstverständlich sei es im Sinne des Theaters, wenn sich einzelne Bürger besonders auch finanziell für ihr Theater engagieren. Aber, so wird betont, muss sich Bürgerengagement auf die Auseinandersetzung mit dem Dargebotenen und die Partizipation an der politischen Willensbildung beschränken. Es sei unerlässlich, dass die Entscheidungen über das, was künstlerisch angeboten wird, nicht einer – gegebenenfalls aus finanzieller Benachteiligung abgeleiteten – Mitgestaltung oder Mitbestimmung der Bürger unterworfen wird.

In einem Positionspapier des *Deutschen Bibliotheksverbandes* vom Juli 1999 wird Stellung bezogen unter dem Titel „Freiwillige – (k)eine Chance für Bibliotheken?“ (DEUTSCHER BIBLIOTHEKSVERBAND e.V. 1999) Hier wird statuiert, dass „Freiwillige mit ihrem Einsatz in der Praxis zum Existenzertand oder zur Erweiterung und Verbesserung der Angebote und Dienstleistungen einer Bibliothek für die Bevölkerung beitragen.“ Allerdings dürfe „der Einsatz von Freiwilligen nicht zum Verlust von erreichten fachlich effektiven und betriebswirtschaftlich effizienten Standards führen“.

Vom *Deutschen Museumsverband* gibt es keine offizielle Veröffentlichung zu dem Thema. Der Verband steht dem Ehrenamt aber positiv gegenüber. Volontäre und Ehrenamtliche würden sich in keiner Weise gegenseitig ausschließen, da beide völlig verschiedene Ziele und Ausrichtungen haben. Die Museen sind gegenwärtig nach Einschätzung des Verbandes nicht in der Lage, neue Stellen zu schaffen, um eventuelle große Ehrenamtlichkeitsprogramme zu koordinieren und zu betreuen.⁶⁰

Anhand der ausgewählten Positionsbeispiele lässt sich erkennen, dass Vorbehalte gegenüber ehrenamtlich Tätigen aus Sicht der unterschiedlichen Institutionen ebenso wie die Befürwortung eine genaue Diskussion erfordern, die letztlich einer gesetzlich fundierten Basis bedürfen. Erst dann wird der Übergang vom traditionellen zum neuen Ehrenamt bzw. deren

⁶⁰ Interview mit Frau Hagedorn, stellvertretende Leiterin des Deutschen Museumsverbandes im September 2000

teilweise Vermischung möglich sein, ohne die Arbeits- und Finanzierungsprozesse innerhalb der Institutionen zu belasten.

4.2. Von der Arbeitsgesellschaft zur Tätigkeitsgesellschaft

Bürgerschaftliches Engagement und Freiwilligenarbeit sind zentrale Ansatzpunkte für den Übergang von der Arbeits- zur Tätigkeitsgesellschaft (WAGNER 2000:13). Unsere Gesellschaft hat sich so entwickelt, dass lediglich die marktrelevante, sichtbare Erwerbsarbeit als wertschöpfend gilt und sozial anerkannt wird. Andere Aktivitäten, wie das Ehrenamt, werden zwar in einer ideellen Form sozial anerkannt, ihr Beitrag zur Wertschöpfung und zur persönlichen Identitätsstiftung wird jedoch geringer veranschlagt als dies bei der Erwerbsarbeit der Fall ist (MUTZ 1999:3).

Ausdruck der neuen Arbeitsgesellschaft ist es, dass „ein tief greifender Wertewandel stattgefunden hat, der im wesentlichen dazu geführt hat, dass trotz hoher Leistungsethik und ungebrochenem Arbeitsethos andere Sphären des Lebens wichtiger geworden sind“ (MUTZ 1999:4). Ein kapitalistischer Markt ohne Arbeit (BECK 1996:140-146) senkt die Nachfrage nach Arbeitskräften und setzt damit im Schnitt mehr Zeit bei der Bevölkerung frei. Mutz bildet alle Arbeitsformen in einer Triade der Arbeit (MUTZ 1998:6-7) durch die Elemente Erwerbsarbeit (gesellschaftsbezogen), Eigenarbeit (individuell nützliche personenbezogene Arbeit) und bürgerschaftliches Engagement (gemeinschaftsbezogen) ab. In der neuen Arbeitsgesellschaft wird das eigentliche Problem nicht darin bestehen, wo wir in welchen Bereichen wie lange arbeiten, sondern wodurch wir während unserer Lebenszeit (und nicht nur durch unsere Erwerbszeit) in diese Gesellschaft integriert sind und an ihr teilhaben können.

Daher spielt auch das bürgerschaftliche Engagement in der Gesellschaft eine bedeutende Rolle – „die freiwillige Mitarbeit bei kulturellen, sozialen oder karitativen Einrichtungen kann ein wichtiges Bindeglied zum gesellschaftlichen Leben bieten, und möglicherweise auch zur Qualifizierung für eine weitere Berufstätigkeit“ (WAGNER 2000:13). Dabei muss die „Aktivierung und Begleitung freiwilliger Mitarbeit ins Zentrum des Managements dieser Kultureinrichtungen gestellt werden“ (SIEWERT 1999:6).

4.3. Freiwilligenagenturen

In den vergangenen zehn Jahren sind fast 150 Freiwilligen- bzw. Ehrenamtsagenturen gegründet worden. Dabei handelt es sich zum Teil um Organisationen, die von den sozialen Wohlfahrtsverbänden (Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband/ Diakonie/ Caritas) gegründet wurden.⁶¹ Die Agenturen bieten den Trägerorganisationen freiwilligen Engagements erhebliche fachliche und organisatorische Hilfestellungen zur Verbesserung ihrer Arbeit mit Freiwilligen (BACKHAUS-MAUL). Kultur ist dort meist noch ein relativ junges Thema, dessen Entwicklung stark vom persönlichen Engagement einzelner und von der Bereitschaft der örtlichen Kulturinstitutionen abhängt.⁶² Dabei lässt sich feststellen, dass „die Zugangs- und ‚Rekrutierungsstrukturen‘ im Kulturbereich teilweise autonom von Bemühungen neuer Freiwilligeneinrichtungen funktionieren“ (GROPP 1999:15).

Das Besondere an den Ehrenamtbörsen ist die Art der Vermittlung von ehrenamtlicher Tätigkeit. Potentielle Ehrenamtliche können sich dort melden und erhalten ähnlich der Ausschreibung von Erwerbsarbeitsstellen ein möglichst genau beschriebenes Stellenprofil mit den erwarteten Eingangsqualifikationen, einer inhaltlichen Beschreibung der Tätigkeit und der voraussichtlich aufzuwendenden Zeit (SCHULZ 1999:A 1.7.). Diese klare Aufgaben- und Erwartungsbeschreibung kann auf beiden Seiten im Vorwege Missverständnisse vermeiden helfen. Durch die Auseinandersetzung der Hauptamtlichen mit einer genauen Stellenbeschreibung müssen Erwartungshaltungen artikuliert werden. Weitere Aktivitäten wie der Aufbau einer virtuellen Freiwilligendatenbank in Hamburg (initiiert durch die *Patriotische Gesellschaft*) zeigen breit gestreute Bestrebungen, die Möglichkeiten zur ehrenamtlichen Mitarbeit schneller, einfacher und übersichtlicher zu gestalten (SCHWARK 2001:3-6). Ein weiteres positives Beispiel ist der Verein *Ehrenamt für Darmstadt*, der 1994 gegründet wurde und ausnahmslos Ehrenamtliche an die kulturellen Einrichtungen in Darmstadt vermittelt. Inzwischen arbeiten ca. 180 Personen in fast 45 Partner-Institutionen (WAGNER 2000:245). Die zunehmende Bedeutung der Freiwilligenbörsen für ehrenamtliche Tätigkeit kann u.a. dadurch erklärt werden, dass aufgrund einer gesteigerten persönlichen Motivation seitens der Ehrenamtlichen, sich gezielt für eine Tätigkeit oder eine Institution

⁶¹ Die BAGFA – Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen – wurde 1999 gegründet und zählt 120 Mitgliedseinrichtungen. Sie ist eigenständig und in parteipolitischer, verbandlicher und religiöser Hinsicht unabhängig.

⁶² So berichtete zum Beispiel eine Mitarbeiterin der Freiwilligenagentur Hildesheim auf der Tagung Ehrenamt in der Kultur in Wolfenbüttel im März 2000, dass in Hildesheim zwar versucht worden sei, die kulturellen Einrichtungen der Stadt mit einzubinden. Jedoch sei in den meisten Fällen kein Bedarf vorhanden gewesen und somit auch keinerlei Einbindung möglich gewesen.

einzusetzen, eine ebensolche sorgfältige Vermittlung seitens der Interessenten erwünscht ist. Dies zeigt, wie wichtig ein passgenaues Engagement für die Bedürfnisbefriedigung im Sinne einer Ergänzung des Lebensstils beim neuen Ehrenamt ist.

4.4. Finanzierung der Kulturinstitutionen

Die deutschen Kulturinstitutionen werden hauptsächlich durch die öffentliche Hand durch institutionelle Zuwendungen und Projektförderungen finanziert. Der private Anteil der Finanzierung ist sehr gering. Zu beobachten ist aber in den letzten 10-15 Jahren eine stärkere Produktorientierung der öffentlichen Kulturinstitutionen. Dies lässt sich auf der einen Seite durch starke Einbrüche der öffentlichen Haushalte seit Beginn der neunziger Jahre erklären und auf der anderen Seite durch die seit Jahrzehnten zu beobachtende Erweiterung des öffentlichen Kulturangebots⁶³. Die Finanzierung dieses gewachsenen öffentlichen Angebots alleine durch öffentliche Mittel wurde nahezu unmöglich. Daraus folgte eine Stagnation (bei steigenden Lebenshaltungskosten) der Kulturausgaben, wie die folgende Tabelle zeigt:

Ausgaben (Grundmittel) der öffentlichen Haushalte für Kunst und Kulturpflege¹ nach Aufgabenbereichen in Mill. EUR			
Gegenstand der Nachweisung	1997	1998	1999
Theater, Berufsorchester und -chöre, sonstige Musikpflege	2 801	2 810	2 875
Museen, Sammlungen, Ausstellungen	980	1 023	1 050
Denkmalschutz und -pflege	325	316	313
Naturschutz und Landschaftspflege	513	533	541
Sonstige Kunst- und Kulturpflege	854	859	1056
Verwaltung für kulturelle Angelegenheiten	449	490	479
Kirchliche Angelegenheiten	556	555	577
Kulturausgaben insgesamt	6 478	6 586	6 892
¹ Quelle: Jahresrechnungsstatistik, Grundmittel in der Abgrenzung der Kulturausgaben entsprechend dem Funktionenplan der staatlichen und dem Gliederungsplan der kommunalen Haushalte			
Aktualisiert am 04. November 2002			

Tabelle 1: Entwicklung der Kulturausgaben der öffentlichen Hand 1997-1999 (in Millionen Euro) (Quelle: Statistisches Bundesamt, Internet)

⁶³ Vgl. dazu ausführlich: Heinrichs, Werner (2001): Weniger wäre mehr! Strategische Anmerkungen zur Zukunft öffentlich finanzierter Kulturangebote. In: Heinrichs, W. und A. Klein (Hrsg.) (2001): Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement 2000. Band 4, Baden-Baden (Nomos), S. 21-35

Diese Daten und die daraus folgenden Indikatoren für den Bereich der Kultur in Tabelle 1 zeigen ein Schwanken der Haushalte, das noch in den 80er Jahren undenkbar gewesen wäre, da das Budget zu der Zeit noch kontinuierlich leicht anstieg. In der Entwicklung seit 1975, haben sich die Ausgaben alle 5-10 Jahre verdoppelt bis zum Jahre 1995⁶⁴. Seitdem kann eine Stagnation der Gesamtausgaben beobachtet werden.

Indikatoren für Kultur				
	1998 Ist	1999 Ist	2000 (vorl. Ist)	2001 (Soll)
in Mill. EUR	6.725	7.026	6.788	6.924
EUR je Einwohner	81,99	85,59	82,60	84,18
Anteile am Gesamthaushalt in %	1,35	1,37	1,36	1,35
Anteile am Bruttoinlandsprodukt in %	0,35	0,35	0,33	.
Aktualisierung am 21. Dezember 2001				

Tabelle 2: Indikatoren für Kultur 1998-2002 (Quelle: Statistisches Bundesamt, Internet)

Die Ausgaben für den Kulturbereich machen im Gesamthaushalt lediglich um die 1,3-1,4% aus und sinken seit 1999 kontinuierlich. Eine weitere Problematik ergibt sich daraus, dass die Kulturetats die allgemeinen Preissteigerungen nicht miteinbeziehen.

In Deutschland gab und gibt es immer wieder Initiativen von Unternehmern oder Privatleuten, die versuchen „ihre“ Kulturinstitutionen zu unterstützen. So sagte z.B. der Berliner Unternehmer Peter Dussmann, der *Staatsoper unter den Linden* 1997 für die folgenden drei Jahre 2 Millionen DM zu. Dussmann erklärte, „er sei bei seinen Amerika-Aufenthalten sehr beeindruckt gewesen vom persönlichen Engagement der Bürger für kulturelle Einrichtungen“ (HASSELHORST 1997).

Durch die Stagnation der öffentlichen Zuwendungen wird deutlich, dass die deutschen Kulturinstitutionen langfristige neue Strategien der Kulturfinanzierung benötigen. Zu diesen Strategien kann zum Beispiel auch ein Ausweiten des ehrenamtlichen Engagements gehören, um eine bessere Bindung an die Kommune zu erreichen und durch eine Erweiterung der Angebotspalette neue Zielgruppen zu erschließen.

⁶⁴ 1975 – 2.642 Mill. DM; 1980 4.480 Mill. DM; 1990 – 7.767 Mill. DM; 1995 – 13.027 Mill. DM

5. Ehrenamt in Kulturinstitutionen

Im folgenden Kapitel wird ein Überblick über die historische Entwicklung der Sparten Schauspiel, Oper, Orchester und Museum in Deutschland gegeben. Bekannte Formen der Ehrenamtlichkeit in diesen Institutionen werden dabei aufgezeigt. Um die heutige Haltung der Institutionen und der Bürger zum Ehrenamt an diesen Institutionen zu verstehen, ist es wichtig, die Entstehung dieser Institutionen zu skizzieren. Dadurch wird auch das Entstehen der aktuell vorherrschenden öffentlichen Trägerschaft der Kulturinstitutionen deutlich.

5.1. Historischer Abriss

Die historischen Entwicklungen von Schauspiel, Oper, Orchester und Museen sind eng miteinander verknüpft und weisen ähnliche Strukturen auf.

Die ursprünglichen Auftraggeber für die Programme dieser Bereiche waren der Adel und die Kirche. Künstler trugen zum Prestige und Image eines Hofes bei. In der Kirche wurde dem Gläubigen nicht nur ein religiöser Anlass gegeben, die Kirche zu besuchen. Durch Ausstellungen wurde die Neugier der Gläubigen geweckt und die Bildung der Gemeindemitglieder erhöht. Diese Entwicklung wurde durch die Reformation eingeschränkt (KEMP 1987:188). Die Kirche, in deren Schoß alle bildenden Künste einst groß geworden waren, verlor an Macht. Trotzdem blieb die Kirche ein wichtiger künstlerischer Auftraggeber.⁶⁵ Diese Aufgaben wurden aber mehr und mehr von den weltlichen und reichen Bürgern der Gesellschaft übernommen; sie begannen, Kunst und Kultur zu fördern.

Die verstärkten Forderungen nach der Einrichtung stehender subventionierter Bühnen kamen Mitte des 18. Jahrhunderts. Die Idee eines Nationaltheaters entstand, das von einer aufgeklärten Bürgerschaft getragen werden sollte und so dem dekadenten höfischen Schauspieltreiben ein Ende setzen und eine eigenständige deutsche Schauspielkultur entwickeln sollte.

⁶⁵ Gerade die zahlreichen Barockkirchen und Barockklöster zeigen dies besonders deutlich.

Bereits 1678 wurde die erste Bürgeroper Deutschlands gebaut - die Hamburger Barockoper am Gänsemarkt. Sie wurde nach dem Vorbild des venezianischen Teatro San Cassiano⁶⁶ gebaut. Ebenfalls in Hamburg folgte 1767 das erste von Bürgern getragene Nationaltheater (ein Konsortium von 12 Hamburger Kaufleuten gründete diese Unternehmung).

Beide Häuser begleiteten von Anfang an finanzielle und ideologische Schwierigkeiten. Die Barockoper musste 1738 wegen Besuchermangels geschlossen werden, das Nationaltheater bereits 2 Jahre nach der Gründung – ebenfalls aus mangelndem Zuschauerinteresse (GRONEMEYER 1995:105). Trotzdem setzten diese Pioniere „kulturstrategische Maßstäbe“ (DOLL 1985:76) für die bald folgenden Hof- und Nationaltheater.

Als erstes öffentliches Museum für Bürger wurde in einem eigens dafür entworfenem Gebäude das Museum Fridericianum im Jahre 1777 in Kassel eröffnet. Gegründet wurde es vom Landgrafen Friedrich von Hessen. Dieses Museum ist eine Ausnahme, denn die übrigen Sammlungen der Adligen und Fürsten blieben lange der Öffentlichkeit verschlossen. Erst gegen Ende des 18. Jahrhunderts werden einige dieser Sammlungen für Besucher geöffnet. Allerdings gab es eine eingeschränkte Besuchszeit von meist 2 Stunden und es wurde ein hoher Eintritt verlangt (GRASSKAMP 1989:7). Somit wird früh jedes Engagement der Bürger zu verhindern versucht.

Gerne übernahmen die deutschen Fürsten die Idee stehender Bühnen, da die Errichtung solcher Bühnen samt festen Ensembles zur damaligen Zeit wesentlich kostengünstiger war als die Verpflichtung aufwendig reisender, italienischer Operntruppen.⁶⁷ Außerdem wurde schon damals dem Staat der kulturpolitische Nutzen einer Theatersubventionierung vorgerechnet (DOLL 1985:76).

Die in Gotha, München, Wien, Berlin (1787) und Mannheim gegründeten Nationaltheater unterlagen nicht nur den öffentlichen Finanzen, sondern in gewissem Sinne auch der fürstlichen Theaterzensur. Einige dieser Theater waren bis zum Ende des 18. Jahrhunderts für die Bürger geschlossen und reine Adelshäuser.⁶⁸ Diese Entwicklung erfolgte in jedem

⁶⁶ die venezianische Republik eröffnete ihre erste Bürgeroper bereits im Jahre 1637

⁶⁷ Auch im Konzertbereich waren die ersten freien Künstler die reisenden Virtuosen, die von Hof zu Hof reisten.

⁶⁸ Das in Klagenfurt im Jahre 1709 erbaute Opernhaus war bis zum Ende des 18. Jahrhunderts ein reines Adelshaus und wurde erst dann für das gehobene Bürgertum geöffnet. Ähnliches kann man auch im Bereich der Orchesterkonzerte beobachten. Der musikalische Reichtum konzentrierte sich auf die fürstlichen Kammern und die Hofopern. Öffentliche Konzerte konnte der interessierte Bürger in der Kirche oder bei privaten Musikvereinigungen erleben. Um 1717 werden erste fürstliche Hauskonzerte auch für die Bürger geöffnet. Diese

Fürstentum einem individuellen Plan.⁶⁹ In Berlin, Königsberg und Dresden wurden öffentliche Schauspielhäuser eröffnet, während in Bayreuth und München Hofopern gebaut wurden.⁷⁰ Diese individuellen Entwicklungen können als Vorläufer des heutigen föderalistischen Systems angesehen werden, in dem die Kultur Ländersache ist und nur bedingt Bundessache.

Trotzdem war es neben den Vereinen des 18. und 19. Jahrhunderts vor allem das Schauspiel sowie das vielfach vom Schauspiel ausgehende Konzertleben, das zu einer Art zentraler Vermittlungsinstanz für das Selbstverständnis und Selbstbewusstsein des neuen Bürgertums wurde (GALL 1989:198). Allerdings war der direkte Einfluss des Bürgers oder die Mithilfe der Bürger eher gering.⁷¹

Die Gründung vieler Museums- und Kunstvereine in der Biedermeierzeit war entscheidend für die weitere Entwicklung der Museen.⁷² Man traf sich in kleinen Gruppen zu Gesprächen und gedanklichem Austausch über Kultur, Künstler und Kunstwerk. Unter diesen Kunstfreunden entstanden die ersten Kunst- und Museumsvereine, die eine neue bürgerliche Kulturpolitik etablierten. Über die Gesprächsatmosphäre hinaus förderten die Kunstvereine zeitgenössische Künstler durch Ankäufe. Nach den ersten Verkaufsausstellungen begannen die Vereine auch mit dem Sammeln (GRASSKAMP 1989). Aus dieser Entwicklung entstanden weitere Kunstmuseen, die durch die Bürger erst möglich waren, so zum Beispiel die Gründung der *Hamburger Kunsthalle*, die eigens für die angewachsene Sammlung des Hamburger Kunstvereins gegründet wurde. Auch der 1837 als Aktiengesellschaft gegründete *Kunstverein in Leipzig* begründete ein Kunstmuseum. Dieses avancierte zum Vorzeigebispiel für die Gründer vieler anderer Museen - auch den Gründern des *Metropolitan Museum of Art* in New York (ADAM 2001:56).

Entwicklung nimmt in der 2. Hälfte des 18. Jahrhunderts zu. Gasthöfe veranstalten wöchentliche Konzerte, als Eintritt wird ein Verzehrgehalt verlangt. Auch die Gemeinden begannen Konzerte zu organisieren.

⁶⁹ Gerade im Opernbereich gab es auch diverse Mischformen der Finanzierung: In Bielefeld wurde 1904 durch den Willen der Bürger und Spenden die Initiative zum Bau des Schauspiels gelegt, aber die eigentlich Finanzierung wurde dann von der Stadt übernommen. In Münster entstand das erste feste Theater im Jahre 1775 durch das hartnäckige Drängen des Kurfürsten. Da die Stadtväter von dieser Entwicklung nicht überzeugt waren, ordnete der Kurfürst per Erlass die Errichtung des Theaters an. Bauherr und Eigentümer sollte die Stadt sein. Die Oberaufsicht allerdings behielt sich der Kurfürst selbst vor (ZÖCHLING 1983:242).

⁷⁰ Dies gilt auch für die deutschen Symphonieorchester, die fast ausschließlich an die Oper gekoppelt waren. Fast alle berühmten Dirigenten waren in erster Linie Operndirigenten und erst in zweiter Priorität Orchesterleiter: Dazu gehörten Richter, Mahler, Fritz Busch und Bruno Walter (MUELLER 1951:24).

⁷¹ So wurde in Augsburg schon 1877 ein privatrechtliches Opernhaus gebaut. Ähnliches geschah in Kaiserslautern, wo der Bürger Andreas Müller den Bau 1862 und die ersten Spielzeiten des dortigen Hauses finanzierte (ZÖCHLING 1983:162).

⁷² vgl. 1.2.2. Die Vereine

Im 19. Jahrhundert errichteten Bürger und Kommunen als Ausdruck ihrer wirtschaftlichen Macht und ihres Reichtums, eine Reihe von Schauspielbauten, die an Direktoren verpachtet wurden, die wiederum auf eigene Rechnung die Häuser nach streng wirtschaftlichen Prinzipien führten. Während Anfang des 19. Jahrhunderts etwa vierzig deutsche Städte eigene Theater hatten, waren es am Ende des Jahrhunderts ungefähr zehnmal so viel (DOLL 1985:82).⁷³

Als Gegenentwicklung zum Geschäftstheater kann man die von den Mitgliedern als Abonnenten finanzierten Theatervereine sehen, die um 1890 gegründet wurden (z.B. die *Freie Bühne* in Berlin) um an der Zensur vorbei sozialkritische, naturalistisch dargestellte Stücke aufführen zu können (GRONEMEYER 1995:120). Diese begründeten auch eine Trennung von Elitetheater zum Massenbetrieb frei von Zensurauflagen und frei von den Mechanismen des Geschäftstheaters (DOLL 1985:90).

Die *Freie Volksbühne* in Berlin, die aus der Tradition der Arbeiterbildungsvereine hervorging, kann daher zu Recht als erste große Kultureinrichtung des organisierten Proletariats betrachtet werden. Ziel war es in der Zeit der deutschen Arbeiterbewegung, den Mitgliedern einmal in der Woche zu günstigen Preisen, sozialkritische Stücke mit Vor- und Nachbereitung zugänglich zu machen und damit das Bildungsdefizit der Arbeiter zu verringern (DOLL 1985:96). Daraus entstanden die noch heute erfolgreichen und mitgliederstarken Besucherorganisationen der Volksbühnen. Gerade in diesen gibt es im organisatorischen Bereich viel ehrenamtliches Engagement, das zum Nutzen der Mitglieder ausgeübt wird und nur indirekt zum Nutzen der Institution.

Als 1900 das *Deutsche Schauspielhaus* in Hamburg als Aktiengesellschaft gegründet wurde, war dies ein Versuch, privatkapitalistisch das zu erreichen, was vom Kulturstaat nicht zu erwarten war: die viel verlangte Förderung und Obhut des Kultusministeriums (DOLL 1985:83). Doch bis zum Ausbruch des ersten Weltkrieges wurden bereits 11 Theater in

⁷³ Auch im Konzertbereich wurden 1778/79 die ersten professionellen Konzertunternehmen gegründet, die Subskriptionskonzerte organisierten. Konzerthäuser wurden wie im Falle von Leipzig von der Stadt errichtet und dann an diese Konzertveranstalter verpachtet. Die Einführung dieser Subskriptionen im 18. Jahrhundert bedeutete in vielen Fällen aber nicht die freie Wahl des Bürgers zu diesen Konzerten zu gehen. Im Gegenteil entwickelte sich in vielen Städten eine ans Abonnieren gebundene Exklusivität des Zugangs zum Konzert, die an adelsähnliche Zirkel erinnert. Das Bürgertum übernahm in der Kultur zunächst feudalistische Prinzipien, die sich erst langsam in freiheitlich-bürgerliche Prinzipien umwandelten. Erst im 19. Jahrhundert wurden diese Subskriptionen frei zugänglich.

städtische Regie übernommen. In vielen anderen Städten gab es Mischformen, bei denen die Städte und Kommunen Teile der Kosten übernahmen (DOLL 1985:100).

Nach 1918 wurden die bestehenden 32 Hoftheater des 18. Jahrhunderts von den Ländern als Rechtsnachfolger der Landesherren übernommen; sie bestehen in der Regel heute als Staatstheater oder Landestheater weiter (HEINRICHS 1997:18). 1921 gab es bereits 48 städtische Regietheater, 1928 dann 59 (DOLL 1985:100) und 1932 war die Zahl auf 147 angestiegen (HEINRICHS 1997:18). Diesen stabilisierten öffentlich-rechtlichen Verhältnissen wurden auch vertragliche und finanzielle Regelungen hinzugefügt. Bürgerschaftliches Engagement fand in diesem Rahmen nicht statt.

Nach dem 2. Weltkrieg knüpften die Kommunen mit großem Selbstbewusstsein an die reiche Kulturszene des Kaiserreichs an, verstanden sich als Hüter und Pfleger deutscher Kultur und „übernahmen damit die Absicherung eines Kulturangebots in Umfang und Qualität wie es am Ende der wilhelminischen Epoche bestanden hatte“ (HEINRICHS 1997:22). So sind zum Beispiel rund 60% der Museen in Deutschland in der Trägerschaft vom Staat, von lokalen Gebietskörperschaften und anderen Formen des öffentlichen Rechts. 11,1% der Museen (470 Museen) sind Kunstmuseen. Der weitaus größte Teil wird von den Volkskunde- und Heimatmuseen gestellt (46,7% = 1979 Museen).

Nach dem künstlerischen und materiellen Wiederaufbau des Staats- und Stadttheatersystems und nach der Währungsreform, setzte Mitte der 60er Jahre bei den öffentlichen Theatern ein Publikumsschwund ein, der bis heute lediglich als gebremst bezeichnet werden kann. Dazu kommen seit den 90er Jahren im besten Falle stagnierende Budgets. Die Gründe dafür sind vielfältig und können hier nicht detailliert dargestellt werden, sondern sollen unter dem Stichwort des gesellschaftlichen Wandels zusammengefasst werden. Dennoch bleibt fest zu halten, dass man aufgrund der schwindenden Einnahmen immer häufiger versucht, Kulturinstitutionen in Deutschland zu entstaatlichen und sie gewissen marktwirtschaftlichen Bedingungen zu unterwerfen. Ein Beispiel dafür ist Hamburg, wo alle Museen in Stiftungen öffentlichen Rechts umgewandelt wurden. Die Vorteile dieses Vorgehens sind mehr Spielraum, weniger Reibungsverluste und größere Unabhängigkeit vom Behördenzwang. Vielerorts sind bereits Teilbereiche wie der so genannte „Museumsshop“ oder die Gastronomie privatrechtlich organisiert, liefern den Organisationen aber regelmäßige Pacht-

oder Mieteinkünfte. Die Nachteile können Einschnitte in der Programmfreiheit und weniger Experimentierfreude sein.

5.2. Ehrenamt in deutschen Kulturinstitutionen

Das Ehrenamt hat auch in der Kultur eine starke Tradition in Deutschland. Man betrachte nur das große Engagement in der Laienmusik im ländlichen Bereich oder aber die meist ausschließlich ehrenamtliche Organisation vieler Heimatkundemuseen⁷⁴. Weitgehend unbekannt ist das Ehrenamt in großen Institutionen unter öffentlicher Trägerschaft. Die am weitesten verbreiteten Formen des Ehrenamtes in diesen Institutionen sind die der Freundeskreise und der Besucherorganisationen. Dies gilt für alle betrachteten Kunstsparten. Entstanden sind diese Freundeskreise und auch die Besucherorganisationen bzw. die Volksbühnen durch den Wunsch der Bürger sich selbst und Mitbürger zu bilden und zu informieren (siehe die Arbeiterbildungsvereine oder auch die Kunstvereine unter Punkt 6.1.). Sicherlich gehört zu der Bildung von Freundeskreisen auch der Wunsch, über das Ehrenamt den Erhalt der betreffenden Kulturinstitutionen zu gewährleisten oder zumindest zu fördern.

5.2.1. Die Freundeskreise

Fast alle Häuser – egal ob Schauspiel, Oper, Orchester oder Museen haben spätestens in den letzten 20 Jahren Freundeskreise gegründet. Diese Freundeskreise können rechtlich selbstständig als Vereine oder Stiftungen organisiert sein oder aber rechtlich unselbstständig an eine Institution angegliedert sein. Die Vorstände dieser Freundeskreise sind ausnahmslos ehrenamtlich besetzt. Die Mitglieder sind allesamt zahlende Mitglieder. Der Freundeskreis hat zum einen eine finanziell unterstützende Aufgabe für das Haus, zum anderen hat er ein weiteres starkes Aufgabenfeld in der Bildung und Information seiner Mitglieder. Das bedeutet, dass den Mitgliedern für ihren zu entrichtenden Mitgliedsbeitrag viele Veranstaltungen über die aktuellen Inszenierungen oder Ausstellungen hinaus geboten werden. Diese Veranstaltungen werden ehrenamtlich organisiert, aber zum vorrangigen Nutzen der Mitglieder der Freundeskreise und nur zum indirekten Nutzen der Häuser. Die Freundeskreise sind in den eigentlichen Spielbetrieb nicht involviert, sondern finanzieren

⁷⁴ Jeder vierte in deutschen Museen Beschäftigte arbeitet freiwillig und ohne monetäre Gegenleistung (STATISTISCHES BUNDESAMT 1994:64). Davon aber nur 6% in den Museen großer Städte. Dies zeigt den enormen Einsatz ehrenamtlicher Arbeit im ländlichen Bereich, in dem auch die Mehrzahl der Heimatkundemuseen und Völkerkundemuseen angesiedelt sind.

Inszenierungen oder spezielle Bühnenbilder. Die Betreuung dieser Freundeskreise durch die Institutionen liegt in den meisten Fällen in den Händen der Intendanz zusammen mit der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.⁷⁵

Dementsprechend handelt es sich bei dem beschriebenen Ehrenamt nicht um das in dieser Arbeit untersuchte „direct service volunteering“. Es geht nicht darum, die Institution regelmäßig bei der Erledigung des Tagesgeschäftes zu unterstützen oder aber Maßnahmen zu ergreifen und zu organisieren, um die Institution finanziell zu unterstützen. Ausnahmen sind Initiativen wie die der Gesellschaft der *Freunde der Berliner Philharmonie*, die den Aufbau der Philharmonie nach dem zweiten Weltkrieg zum Beispiel durch eine Losbrieflotterie unterstützten. Diese wurde von den Mitgliedern organisiert und ehrenamtlich durchgeführt. Der Zweck war es, langfristig Gelder einzuwerben, um den Wiederaufbau des Hauses zu ermöglichen.⁷⁶ Je nach Historie der einzelnen Orchester gibt es sehr verschiedene Formen der Verbindung mit den Bürgern⁷⁷ in Abhängigkeit von den Persönlichkeiten, die die Institutionen leiten und ihrem Verständnis von Publikumsnähe.

Die Freundeskreise erfreuen sich in vielen Fällen einer großen Beliebtheit und weisen Mitgliederzahlen von bis 11.000 Mitgliedern auf.⁷⁸ Zum Teil sind sie elitär strukturiert, so dass man lediglich durch die Empfehlung von Bürgern in den Kreis aufgenommen wird.⁷⁹ Meistens handelt es sich jedoch um eine sehr breit angelegte Organisation mit relativ niedrigen Jahresbeiträgen.

5.2.2. Die Besucherorganisationen

Eine besondere Rolle nehmen die ausgeprägten und großen Besucherorganisationen ein, die nicht nur im ländlichen Bereich tätig sind, dort aber heutzutage noch am meisten vertreten sind. Diese Besucherorganisationen haben ihren Ursprung in den ab 1890 gegründeten Volksbühnen, die mit dem Ziel gegründet wurden, die Kunst dem Volke nahe zu bringen. Diese Besucherorganisationen sind wichtige „Kulturvermittler“ (KLEIN 2001:9), da sie durch ihre Angebote neue Besucherkreise für die Institutionen erschließen und dem Bürger die

⁷⁵ Beispiele findet man an jedem großen oder kleinen Theater, wobei die Entstehung von Freundeskreisen unabhängig von der Größe der Institution ist.

⁷⁶ Chronik der Gesellschaft der Freunde der Berliner Philharmonie 1949-1999

⁷⁷ So gibt es zum Beispiel bei der Münchner Philharmonie ein Laienorchester, das sich aus Abonnenten zusammensetzt und von einem ehemaligen Musiker der Philharmonie geleitet wird.

⁷⁸ Der Freundeskreis der Hamburger Kunsthalle zum Beispiel hat über 10.000 Mitglieder

⁷⁹ Freundeskreis der Bayerischen Staatsgemäldesammlung/Pinakothek München

Möglichkeit bieten, zu günstigen Konditionen Kulturveranstaltungen verschiedener Art zu besuchen. Wie der Begriff "Kulturvermittler" bereits sagt, ist der Hauptzweck dieser Organisationen nicht in erster Linie auf den Nutzen der Institutionen gerichtet, sondern auf den Nutzen des Bürgers, um ihm kostengünstig eine bessere Bildung zu ermöglichen. Durch die gewonnenen Besucher profitiert auch die Institution, ohne dass dieses Ehrenamt an die Institution gekoppelt wäre oder in irgendeiner Art und Weise in die Struktur der Institution mit eingegliedert wäre. Obwohl die Besucherorganisationen fast ausnahmslos ehrenamtlich organisiert sind, handelt es sich in keiner Weise um das in dieser Arbeit betrachtete „direct service volunteering“, das darauf gerichtet ist, in erster Linie der Institution zu nützen und erst in zweiter Linie dem Besucher. Ähnlich wie bei den Freundeskreisen handelt es sich um ein Engagement, das auf sich selbst bezogen ist.

Ehrenamtliches Engagement, das explizit auf die Erweiterung oder den Nutzen des täglichen Geschäftes der Kulturinstitutionen abzielt, findet man am ehesten in den Museen. Dieses Engagement ist am Stärksten in ländlichen Gebieten zu finden. In den staatlichen Museen engagieren sich lediglich 2% der gesamten in Museen ehrenamtlich Tätigen. Da die personelle Ausstattung in den staatlichen Museen sehr viel besser ist als in privaten oder kommunalen Häusern, ist der Bedarf an ehrenamtlichen Mitarbeitern sehr viel kleiner (ZIMMER 1996:362). Im Vergleich zu den amerikanischen Museen, ist die personelle Ausstattung der deutschen Museen deutlich besser: Während in amerikanischen Museen im Schnitt 48 ehrenamtliche und 18,1 fest angestellte Mitarbeiter arbeiten, sind es in deutschen Museen 2 freiwillige Mitarbeiter und 10,3 fest Angestellte (ZIMMER 1996:367).

Von allen betrachteten Kunstsparten gibt es in den deutschen Museen die größten Bestrebungen, Ehrenamtlichkeit in den regulären Betrieb zu integrieren. So ist festzustellen, dass gerade die Museen, bei denen die Tradition der ehrenamtlichen Tätigkeit nicht wegzudenken ist, sich nicht auf dem bereits Erreichten ausruhen sollen, sondern in einem „kritischen Reflexionsprozess“ neue Konzepte entwickeln müssen (MEYNERT 1999:115). Eine Untersuchung des *Instituts für Museumskunde* in Berlin zur Museumspädagogik ergab zum Beispiel, dass von 314 befragten Kunstmuseen 24 mit ehrenamtlichen Mitarbeitern und 43 mit freiwilligen Helfern arbeiten. Der Rest arbeitet ausschließlich mit Festangestellten (HAGEDORN-SAUPE 1994:33).

6. Zukunft des Ehrenamtes

„Wir brauchen eine andere Kultur. Wir brauchen nicht die Klagen über ein nachlassendes Engagement und kein kontraproduktives Krisengerede.“⁸⁰ Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft, von der Erwerbsarbeit zur Tätigkeitsgesellschaft, vom alten zum neuen Ehrenamt:

Wie sieht die Zukunft des Ehrenamtes aus? Was hat sich wirklich verändert und wo liegen die heutigen Schwierigkeiten des Ehrenamtes?

Die Veränderung der Gesellschaft und auch die Haltung zum Ehrenamt sind klar ersichtlich. Es wird vom Staat verlangt, dass er erst die Voraussetzungen für ein neues Ehrenamt schaffen muss, bevor die Gesellschaft dieses neue Ehrenamt auch wirklich wahrnehmen kann. Damit sind nicht nur steuerliche Erleichterungen gemeint, sondern auch eine andere Art des Bewusstseins und der Anerkennung in der Öffentlichkeit. Für viele der Befragten in den Kulturinstitutionen war das Ehrenamt noch immer besetzt mit älteren Menschen, die sich selbst aufopfern, um etwas Gutes zu tun.⁸¹ Nichts liegt also ferner als der Gedanke, dass solche Menschen ehrenamtlich für Kulturinstitutionen arbeiten könnten.

Die Wandlung, in der sich das Ehrenamt befindet, kann also nicht nur allein im Kontext des Ehrenamtes gesehen werden, sondern eben als Symbol und Ausdruck eines Wandlungsprozesses, in dem sich die Gesellschaften der Zweiten Moderne derzeit befinden (BEHER 2000:34).

Dazu mehren sich in den Medien die Deutungen, die einen negativen Zusammenhang zwischen gesellschaftlichen Individualisierungstendenzen, Entwicklungen zu einer angeblichen „Ego-Gesellschaft“ bzw. „Ellenbogengesellschaft“ und der Bereitschaft der Bürgerinnen und Bürger, sich freiwillig zu engagieren, konstruieren (OLK 1999:1). Fraglich ist, ob es sich wirklich um eine Krise des Ehrenamtes handelt oder eher um eine Krise des Umgangs vieler Institutionen mit ihren ehrenamtlichen Mitarbeitern. Letztere scheint unter dem Aspekt des zunehmenden Drucks, wirtschaftlich zu arbeiten, ein Problem zu sein, dessen Lösung mit einer Implementierung des neuen Ehrenamts in eine dafür bereite Gesellschaft einhergeht.

⁸⁰ Dr. Martin Nörber – Beitrag zur Podiumsdiskussion Vielfalt oder Verwirrung, Dokumentation unter www.buerger-fuer-buerger.de/frames.htm, S. 38

⁸¹ Die Marketingleiterin eines Theaters sagte: „Ehrenamt ist für mich Heilsarmee, auf jeden Fall sind es alte Leute, denn junge müssen ja Geld verdienen.“

6.1. Bürgergesellschaft

„Je besser die Verfassung des Staates ist, desto mehr überwiegen in den Köpfen der Bürger die öffentlichen Angelegenheiten gegenüber den privaten. Es gibt sogar weit weniger Privatangelegenheiten, denn indem die Summe des gemeinschaftlichen Glücks jedem einzelnen einen so ansehnlichen Anteil zu dem seinigen gewährt, muss dieser sein Glück weniger durch private Mühen zu erlangen suchen“ (ROUSSEAU 1981:349).

Der Wissenschaftssoziologe Jean-Jaques Rousseau wies in seiner Abhandlung zum Gesellschaftsvertrag von 1762 darauf hin, dass der Kommerz nur die Selbstsucht fördere und man dazu neige, sich mit Geld von seinen gesellschaftlichen Verpflichtungen und der politischen Beteiligung frei zu kaufen. Und Adam Smith ging soweit, zu behaupten, er habe noch „nie gesehen, dass diejenigen, die so täten, als trieben sie Handel zum Wohle der Öffentlichkeit, viel Gutes vollbringen“ (Smith zitiert nach WENDT 1996:26). Die Debatte des 18. Jahrhunderts ähnelt in vielen Facetten der heutigen Diskussion um die Bürgergesellschaft. Vergleichbar sind auch die Theorien Hegels zur „Erzeugung des Pöbels“ aus dem Jahre 1821, die durch „den Verlust des Gefühls, des Rechts, der Rechtlichkeit und der Ehre, die Chance durch eigene Tätigkeit und Arbeit zu bestehen, verweigert bekommen“ (HEGEL 1955:§245). Aus diesem Zustand entwickelte sich damals eine Art ständeübergreifende Revolution, die die bürgerliche Gesellschaft über sich selbst hinaustrieb. In einer ähnlichen Problematik befindet sich auch Deutschland mit der wachsenden Arbeitslosigkeit, dem Rückgang der Erwerbstätigkeit, den hohen Ansprüchen an den Wohlfahrtsstaat. Daher kommen nicht zuletzt die wieder aufgeflammete Diskussion über das Engagement des Bürgers für seine Gesellschaft und der damit verbundene Regelbedarf.

6.2. Neue Biographien

Die persönlichen Handlungsperspektiven der Individuen einer Gesellschaft des 21. Jahrhunderts, zeigen eine starke Veränderung auf. Lebensentwürfe wandeln sich und werden nicht mehr zwangsläufig von den Gesellschaftsstrukturen oder Gesellschaftsschichten vorgegeben. Die Biographie des Einzelnen wird immer mehr von ihm selbst geformt und geschrieben. Um die größtmögliche Chance auf dem Arbeitsmarkt zu haben, muss ein junger Arbeitnehmer heute ganzheitlich ausgebildet sein. Dazu gehört auch das Selbstverständnis, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Im Sinne des neuen Ehrenamtes „Ich tue

etwas für mich und andere“ bedeutet es, dass die gestellten Aufgaben den ehrenamtlichen Mitarbeiter herausfordern sollen. Eventuell kann es sich um Aufgaben handeln, die derjenige in seinem Berufsfeld so noch nicht ausprobieren konnte. Für die große Gruppe derjenigen, die bereits aus dem Berufsleben ausgeschieden sind, bedeutet es, Aufgaben zu übernehmen, bei denen sie ihre Erfahrungen einbringen und trotzdem neue Wege beschreiten können.

Immer mehr wird das Prinzip der „biographischen Passung“ ausschlaggebend sein, sich für oder wider das Ehrenamt zu entscheiden. Anstelle der Sozialisation in einem bestimmten Milieu mit spezifischen Deutungsmustern, wird der Einzelne sich heute für ein Ehrenamt entscheiden, wenn in einer spezifischen Lebensphase Motiv, Anlass und Gelegenheit biographisch zusammenpassen (BEHER 2000:13). Voraussetzung für ein solches Engagement ist aber auch die gesellschaftliche Anerkennung solcher Tätigkeiten. Dies gilt auch für den beruflichen Werdegang. Ehrenamtliche Tätigkeiten werden heutzutage in Deutschland nicht uneingeschränkt als positiver Faktor im Lebenslauf angesehen.⁸² Ehrenamtliche Arbeit wird bislang nicht ausreichend zertifiziert und qualifiziert.

Dazu gehört auch der Umgang mit Ehrenamtlichkeit in Bezug auf Arbeitslosigkeit. Die Ehrenamtlichkeit auch als Jobeinstiegsmöglichkeit zu sehen, ist sehr zweifelhaft. Die Erwartungen, die Arbeitslose an die ehrenamtliche Tätigkeit und vor allem die daraus entstehende Qualifikation stellen, sind meist höher als das, was die Organisationen leisten können. Das Ehrenamt darf auf gar keinen Fall für die Dinge, die der Staat nicht mehr leisten kann, instrumentalisiert werden.⁸³ Im Gegenteil kann der Gewinn aus dem Ehrenamt nur ein positiver Nebeneffekt sein und nicht der Haupteffekt⁸⁴. Ehrenamt kann die Erwerbsarbeit nicht ersetzen (ERMERT 2000). Trotzdem stellte Notz bei einer Studie über ehrenamtliche Tätigkeit in Thüringen fest, dass der Hauptantrieb für viele erwerbslose Frauen und Männer sich ehrenamtlich zu engagieren darin liegt, einen möglichen Zugang zu einer bezahlten Arbeit zu bekommen.⁸⁵ Inwiefern dieses Ziel erreicht wird, ist unklar. Weiter ist die Zahl der ehrenamtlich aktiven Arbeitslosen seit Mitte der 80er Jahre deutlich angestiegen (ERLINGHAGEN 1999:4). Die Untersuchung Erlinghagens anhand der SOEP - Daten⁸⁶ von 1992 und 1996 ergibt auch, dass „eine signifikant erhöhte Aufnahme ehrenamtlicher Arbeit von kurzfristig Arbeitslosen ein von Frauen dominiertes Phänomen ist“, wohingegen „die

⁸² Schaaf-Derichs auf Tagung Berlin 15.5.2000

⁸³ Eckhart Priller auf Tagung 15.5.2000 Berlin

⁸⁴ Knopf, Tagung Berlin 15.5.2000

⁸⁵ Dr. Gisela Notz, BfB S 28

⁸⁶ seit 1984 bestehender Sozioökonomischer Panel

verstärkte Aufgabe von Ehrenämtern bei Arbeitslosigkeit ein deutlich von Männern dominierter Effekt ist“ (ERLINGHAGEN 1999:14). In seiner Studie weist Erlinghagen darauf hin, dass es für Arbeitslose tendenziell weniger wahrscheinlich ist, ein Ehrenamt zu übernehmen als für nie arbeitslose Erwerbstätige (ERLINGHAGEN 1999:15). Dies steht entgegen der in der politischen Diskussion allgemein angenommenen steigenden Übernahme von Ehrenämtern durch Arbeitslose. Im Gegenteil kommt Erlinghagen zu dem Schluss: „Kumulieren Langzeitarbeitslosigkeit und ein geringer Qualifizierungsstand (operationalisiert durch den Schulabschluss) verstärken sich die nachgewiesenen negativen Einflüsse dieser Merkmale auf die Wahrscheinlichkeit, ehrenamtlich tätig zu werden bzw. zu bleiben“ (ERLINGHAGEN 1999:16). Ehrenamtliche Arbeit in Deutschland ist nach wie vor eine Domäne der gut ausgebildeten Erwerbstätigen, die in „gesicherten“ Familienverhältnissen leben (ERLINGHAGEN 1999:17). So stellt auch Barloschky in ihrem Gutachten fest, dass es durchaus Bürger gibt, die bürgerschaftliches Engagement „als bewusste Tätigkeit statt Erwerbsarbeit“ entwickeln. Als Voraussetzung nennt Barloschky die Bereitschaft, die eigenen materiellen Bedürfnisse radikal und bewusst zu reduzieren und „darüber hinaus die Fähigkeit, staatliche Transfersysteme und Eigenarbeit zur Sicherung des Lebensunterhaltes miteinander zu kombinieren“ (BERLOSCHKY 2000:7). Bei diesen Menschen handelt es sich meist um jüngere Erwerbslose mit hohem Bildungsniveau oder Teilzeit-Beschäftigte. Speziell für den kulturellen Bereich stellt Joachim Meynert analog fest, dass nahezu 30% vor allem jüngerer arbeitsloser AkademikerInnen in Projekten und Organisationen freiwillig engagiert sind, um sich für den ersten Arbeitsmarkt weiter zu qualifizieren.⁸⁷ Inwiefern dieses Engagement mit Erfolg gekrönt ist, kann mit Zahlen nicht belegt werden.

6.3. Hauptamtliche versus Ehrenamtliche

Zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen besteht in vielen Fällen ein Spannungsverhältnis. Dies kann mehrere Gründe haben: die Angst vor dem Verlust des Jobs; die Hemmschwelle, Ehrenamtliche um die Erledigung von Arbeiten zu bitten, für die sie kein Geld bekommen; die Unterschiedlichkeit der gesellschaftlichen Hintergründe; die Befürchtung von Kritik eines Außenstehenden; der Verlust einer Machtposition durch die Preisgabe von Informationen und Arbeitsbereichen.

⁸⁷ Meynert stützt sich dabei auf die Untersuchung von HEINZE 1997:47f.

In diesem Spannungsverhältnis zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen liegt eine Hemmschwelle auch für ehrenamtliches Engagement im kulturellen Bereich. Zunächst einmal müssen die Hauptamtlichen den Einsatz von Ehrenamtlichen nicht nur akzeptieren, sondern auch begrüßen. Ansonsten kann ein solcher Einsatz weder konstruktiv noch produktiv sein. Die Argumente der fehlenden Professionalität und der Angst vor dem eigenen Stellenabbau sind verständlich, aber meist widerlegbar. Das Zusammenwirken von Dilettantismus und Enthusiasmus im Sinne Pankokes sollte positiv genutzt werden können. Denn der ehrenamtliche Mitarbeiter kann gerade dadurch, dass er sich frei machen kann von funktionalen Zwängen des Betriebes die Situation anders beobachten und bewerten, als der in dem System gebundene Professionelle (PANKOKE 1984:165). Dieser Dilettantismus wird erst dann zum Problem, wenn damit nur das billige und willige ehrenamtliche Engagement gegen das aufwendigere und anspruchsvollere professionelle System gezielt ausgespielt wird. Freies Engagement durch Herrschaftswissen auszuschalten oder umgekehrt „manageriale Kompetenz einem anmaßenden Honoratioren-Dilettantismus auszuliefern“ (PANKOKE 1984:168) verbaut die Chance, die einmalige Komplementarität von Engagement und Kompetenz in „loser Kopplung“ zu nutzen. Engagement und Kompetenz starr voneinander zu trennen, würde der Behauptung gleich kommen, Hauptamtliche würden sich nicht engagieren und der Ehrenamtliche zeige keinerlei Kompetenz. Eine „lose Kopplung“ bedeutet vielmehr, „dass sich das prekäre Verhältnis von Haupt- und Ehrenamtlichen im Sinne wechselseitiger Spiegelung entwickelt, ohne dabei in blinden Funktionalismus oder dreisten Dilettantismus verfallen zu müssen“ (PANKOKE 1984:168).

In der Praxis lassen sich Freiwilligenagenturen oftmals von den Organisationen, die nach Freiwilligen fragen, schriftlich bestätigen, dass mit dem Einsatz der Freiwilligen kein Arbeitsplatz zerstört wird.⁸⁸

Harsche Kritik gegen das Ehrenamt in kulturellen Bezügen wird, z.B. von Schneider geübt: „Der Kultur- und Bildungssektor ist nicht von ungefähr ein hoch professionalisierter Bereich, der den Qualifizierten hauptberuflich vorbehalten bleiben sollte, damit empfindliche Niveauverluste vermieden werden“ (SCHNEIDER 1998). Sie beschwört die teuflische Spirale, die durch das Übernehmen von qualifizierter Arbeit im kulturellen Bereich durch Ehrenamtliche in Gang gesetzt werden kann: Das entstehende Preisdumping führe langfristig unvermeidlich zu einem Imagedumping der Kulturarbeit. Meynert entgegnet dieser Meinung,

⁸⁸ Beispiel des Freiwilligenzentrums der Caritas in Greifswald, so zitiert in: GROPP 1999:18

dass „selbstverständlich die Grundlage der öffentlichen Kultureinrichtungen der hohe Professionalisierungsgrad ihrer MitarbeiterInnen ist und bleibt. Freiwilliges soziales Engagement ist ein ergänzendes Instrumentarium, um die kulturellen Institutionen gesellschaftlich abzusichern und keine Strategie, bezahlte Arbeitsplätze abzubauen (MEYNERT 1999:111-116). Weiterhin ist Meynert der Meinung, dass die Kulturverwaltungen sich offensiv zum Prinzip der BürgerInnenpartizipation bekennen sollen, die traditionellen Aufgabenbereiche auf bürgerschaftliche Beteiligungspotentiale überprüfen und neue Partizipationsfelder zur Diskussion stellen sollen (MEYNERT 1999:114).

C. Zur Entwicklung und zum Stand des Ehrenamtes in den USA

Das Motiv der aktiven Gestaltung der eigenen Umwelt ist tief im amerikanischen Denken verwurzelt. Dies setzt sich fort im amerikanischen Umgang mit dem Ehrenamt und im Verhältnis zu den Kulturinstitutionen. Ebenso bedeutend wie das tatsächliche Ausmaß des ehrenamtlichen Sektors in den USA, ist die Ideologie, die Ehrenamtlichkeit in der amerikanischen Gesellschaft umgibt:

„We not only give time and money to voluntary associations as a way of supplementing the work of government and business; we believe strongly that voluntarism is the best way of doing things. We cherish the traditions and values it stands for“ (WUTHNOW 1991:300).

Ehrenamtlichkeit ist für Amerikaner der natürliche Weg, um kultargesellschaftliche Probleme zu lösen, wird aber auch als Grundlage der Demokratie verstanden. Aus der Sicht eines Europäers sah bereits der Gelehrte Alexis de Tocqueville auf seinen Reisen in den Jahren um 1830 diese Entwicklung der amerikanischen Gesellschaft. Tocqueville „kam als ein positiv eingestellter Besucher, der daran interessiert war zu sehen, welche Lektionen die ersten 50 Jahre dieser ersten wahrhaft modernen Nation dem unsicheren und vorsichtigen Europa geben konnte“ (BELLAH 1985:36). Tocqueville interpretierte die private Freiwilligkeit als einen fundamentalen Teil des nationalen Machtsystems. Er beobachtete eine natürliche und vielleicht notwendige Verbindung zwischen den zivilen und den politischen Gesellschaften, die sich die Bürger zunutze machen, um den Staat zu beeinflussen und geht sogar soweit, die verschiedenen Gesellschaften als eine der Voraussetzungen für die gesamte amerikanische Demokratie anzusehen (TOCQUEVILLE 1956:66). Robert H. Bremner gibt in seinem Buch „American Philanthropy“ allerdings auch zu bedenken, dass es sich bei der amerikanischen Philanthropie doch zu allererst um ein importiertes Produkt handelt:

„Our systems and principles of benevolence, both public and private, originated from Europe before the colonization of America begun. They were brought to this country by Europeans, and their subsequent development was influenced by European experience and theory“ (BREMNER 1960).

Aber er betont auch, dass der starke Einfluss, den die Philanthropie in Amerika hat, eindeutig eine amerikanische Eigenheit ist.

Auch wenn Curtis/Grabb/Baer in einer Studie im Jahre 1992 die These in Frage stellen, dass die Amerikaner eine „nation of joiners“ sind, kommen doch auch sie zu der Schlussfolgerung,

dass solange die religiösen Gemeinschaften mitgezählt werden, die Amerikaner im Vergleich mit 15 anderen Staaten in der Tat diejenigen sind, die am ehesten Mitglied in ehrenamtlichen Verbindungen werden (CURTIS 1992:139-152).

Unter dieser Voraussetzung soll zunächst die Entwicklung des Ehrenamtes und der amerikanischen Philanthropie aufgezeigt werden. Auch hier wird das Thema von allen rechtlichen, steuerlichen, kulturellen und gesellschaftlichen Aspekten betrachtet. Ein besonderer Schwerpunkt wird auf die Entstehung der Kulturinstitutionen in den USA gelegt.

1. Die Wurzeln des Ehrenamts

Die Pioniersituation, in der die Pilgerväter auf dem neuen Kontinent einer Wildnis gegenübertraten, die sie instrumentell zu beherrschen lernen mussten, prägt und formt bis heute ungebrochen den amerikanischen Aktivismus. „Die Welt ist eine Wildnis, die immer wieder neue Herausforderungen für den Menschen bietet“ (MÜNCH 1993:258).

Eine besondere Eigenart und damit einen entscheidenden Unterschied nennt Daniel Boorstin mit seiner Feststellung, in Amerika hätte es fast immer eine Gemeinschaft oder Kommune gegeben bevor es eine dementsprechende Regierung gab. Angefangen von den Pilgern auf der berühmten *Mayflower*, die im 19. Jahrhundert zunächst durch die Schiffsfahrt zu einer Gemeinschaft zusammengeschweißt wurden, bevor sie mit dem *Mayflower Contract* eine Regierung einsetzten, setzt sich diese Entwicklung bei den großen Tracks in dem unbewohnten Westen des Kontinents fort (BOORSTIN 1983:132).

Genauso sieht es der Generalkonsul der USA in Leipzig – J.Patrick Truhn – in einer Rede 1999: „Im Vergleich zu Europa sind die USA ein junges Land, aber sie sind eine alte Demokratie. Vor mehr als 200 Jahren haben die Gründungsväter der Vereinigten Staaten in der Unabhängigkeitserklärung jene philosophischen Grundlagen festgeschrieben, die seitdem viele Demokratien, auch in Europa, inspiriert haben, und die noch heute die Werte unserer Gesellschaft und die Orientierung unserer Politik bestimmen“ (TRUHN:2).

Die Amerikaner werden oft als eine „nation of joiners“ (ELLIS 1990:1) bezeichnet; eine Nation von Bürgern, die mitmachen, durch ihre vielfältigen freiwilligen Aktivitäten die Gesellschaft verbessern wollen, die Patrioten sind. Patrioten im Sinne einer Definition, die ein unbekannter Autor in einer Ausgabe der Civil Air Patrol News im Jahre 1976 veröffentlichte:

„Patriotism is informed public spirit. It is genuine concern for the conditions within our society that degrade and dehumanize and demean persons. It is concern that expresses itself in positive action – not words, but deeds....A patriot is a participant in democracy and does everything humanly possible to encourage the participation of others“(ELLIS 1990:1).

Eine der Grundlagen des politischen und sozialen Systems in den USA ist, dass jeder Bürger und jede Bürgerin Verantwortung übernimmt und ihr Engagement für ihre Gemeinde notwendig sind (TRUHN:4). Amerikaner erwarten in erster Linie keinerlei Aktivitäten vom Staat, sondern versuchen selbst, zur Lösung eines Problems beizutragen. Er fürchtet die Kontrolle des Staates im Gefolge der Ausweitung der Staatsausgaben mehr als die Macht freier Unternehmen (MÜNCH 1993:374).

Sich in einem Club, einer Gesellschaft zu engagieren, ist für ihn nicht ausschließlich ein Akt des ehrenamtlichen Gebens, sondern auch ein Mittel zum Zweck, um nicht allein zu sein, um ein Teil des „Wir“ zu sein (LERNER 1983:83). Und jede Schicht der amerikanischen Gesellschaft entwickelte, ähnlich wie in Deutschland, verschiedene Affinitäten zu den unterschiedlichsten Formationen. So beschreibt Lerner, dass zum Beispiel die Bildungseliten ihre Mitgliedschaft in den Gesellschaften und damit auch ihr ehrenamtliches Engagement als Instrument der strategischen Manipulation des Lebens der Gemeinschaft benutzen. Die Mittelschicht hingegen nutzte die Mitgliedschaft als einen Weg, ihren sozialen Status zu verbessern und als Training für Führungsaufgaben oder den persönlichen Auftritt. Der unteren Schicht fehlten oftmals die zeitlichen Möglichkeiten sich neben ihrer Arbeit, sozial oder gesellschaftlich zu engagieren. Wenn überhaupt, so findet man hier ein verstärktes kirchliches Engagement (LERNER 1983:87).

Trotz der gleichen Voraussetzungen nahm die Entwicklung des Ehrenamtes und des Dritten Sektors in den verschiedenen Bundesstaaten der USA mitunter verschiedene Wege. Während in einigen Gegenden private Förderung als Ausdruck eines kollektiven Aktivismus gesehen wurde, zählte man in anderen Landstrichen mehr auf die staatlichen Regelungen (DOBKIN HALL 1992:13).

1.1. Die Puritaner

In keinem anderen Land hat der Puritanismus als Träger der modernen normativen Kultur eine ähnliche Bedeutung erlangt wie in den Vereinigten Staaten. Dies rührt von den aus

England ausgewanderten Pilgern („pilgrims“) her, die die Staaten von Neuengland 1620 gegründet und besiedelt haben. Sie brachten im Gegensatz zu vielen anderen Abenteurern ganz andere Voraussetzungen mit:

„Nicht die Not hatte sie gezwungen, ihr Vaterland zu verlassen; sie gaben dort eine angesehene soziale Stellung auf; sie opferten ein gesichertes Einkommen; zudem zogen sie nicht nach der neuen Welt, um ihre Lage zu verbessern oder ihren Reichtum zu mehren; sie entsagten den Annehmlichkeiten der Heimat nur, um einem rein geistigen Verlangen zu gehorchen; sie suchten, indem sie sich den unvermeidlichen Nöten der Fremde aussetzten, einer Idee zum Siege zu verhelfen“ (TOCQUEVILLE 1976:37-38).

Diese Idee wurde am Anfang der Geschichte der Vereinigten Staaten durch einen Vertrag untereinander und mit Gott besiegelt. Die Pilger, die der in England verfolgte Sekte der Puritaner (sie wurden so wegen der Strenge ihrer Grundsätze genannt) angehörten, hielten die Hauptpunkte in diesem Vertrag zum Beispiel im *Mayflower Contract* fest:

„ Wir (...) setzen durch gegenseitige und feierliche Übereinkunft und vor Gott in der hier vorliegenden Urkunde fest, dass wir uns gegenseitig vertraglich in einer zivilen politischen Körperschaft verbinden, um uns eine Ordnung zu geben, uns zu erhalten und an der Verwirklichung unserer Ziele zu arbeiten; und Kraft dieses Vertrages vereinbaren wir, gerechte und gleiche Gesetze, Verordnungen, Erlasse, Verfassungen und Ämter so einzurichten und zu gestalten, dass sie so weit wie möglich zum allgemeinen Guten der Kolonie beitragen; und wir versprechen, uns diesen Einrichtungen unterzuordnen und ihnen zu gehorchen (...)“ (MÜNCH 1993:261).

Der Überzeugung der Puritaner nach ist der Mensch von Grund auf schlecht, und nur einige Auserwählte können auf Rettung hoffen. Andererseits können die Menschen den Stand der Gnade erreichen durch gute Taten in der irdischen Welt (ELLIS 1990:18).

Nach der Abspaltung der anglikanischen Kirche vom Papst und von Rom durch Heinrich VIII. im Jahre 1534 wurde diese durch Erzbischof Thomas Crammer im Common Prayer Book von 1552 bereits calvinistisch geprägt. An Schärfe gewann dieser Einfluss noch durch die weitere Abspaltung der Puritaner, die sich der englischen Staatskirche nicht unterordnen wollten. Sie wurden später auch „Dissenter“ oder „Nonkonformisten“ (ZIPPELIUS 1997:96) genannt. Durch spätere Entwicklungen, nicht zuletzt die aus dem Jahre 1662 stammende und bis 1965 gültige Fassung des Common Prayer Books, wurden die Puritaner von öffentlichen

Ämtern generell ausgeschlossen und zu bürgerlichen und militärischen Ämtern nur unter bestimmten Bedingungen zugelassen.⁸⁹ Viele der Puritaner flüchteten aus diesen Gründen in die Niederlande und in die Vereinigten Staaten (NETTELS 1963:75), um weiter Verantwortung für ihre Umwelt zu übernehmen. Dies hat einen starken Zusammenhang zu der Einstellung zum Ehrenamt.

1.2. Der calvinistische Gedanke

Der theologische Gelehrte Calvin sah im Gegensatz zu dem Mönch Martin Luther den Menschen als Werkzeug Gottes an, der die Welt aktiv gestalten soll. Das bedeutet vor allem, dass seine in Gott begründeten ethischen Überzeugungen einen universellen Anspruch erheben und über jedes gegebene, traditionell verwurzelte oder positiv gesetzte System gesellschaftlicher Normen hinausweisen (MÜNCH 1993:691).

Aus der Sicht von Calvin war der Mensch ein wertloser Sünder und die Welt ein Ort voller Versuchung und Bösem. Die Mission des Gläubigen war es, Gott zu preisen. Entscheidend ist die Theorie des Auserwähltseins: Nach Calvins Theorie gibt es einige wenige Auserwählte, die in den Himmel gelangen; den übrigen ist ewige Verdammnis und Leiden prophezeit (ADAMS 1921:77). Aus dieser Theorie heraus gab es keine Kompromisse für das Tun eines jeden: es gab nur das göttliche und das nicht göttliche Tun. Amüsement, Karten spielen, Tanzen oder ähnliche Freizeitbeschäftigungen galten als verpönt. Nur der hart arbeitende Gläubige konnte zu den Auserwählten zählen. Diese Grundsätze führten aber dazu, dass die Tiefgläubigen davon überzeugt waren, auserwählt zu sein und damit über Adligen, Priestern oder gar Königen zu stehen. Daraus resultierend waren die Calvinisten als aggressiv und selbstbewusst zu bezeichnen. Anstatt pessimistisch und verzweifelt zu werden, stürzten sie sich eifrig in die Arbeit dieser Welt (NETTELS 1963:55). In wirtschaftlichen Belangen bedeutete der calvinistische Glaube, dass Besitztum und Reichtum durchaus von Gott gewollt sind. Sollte man den Weg ausschlagen, der einem mehr Profit und Reichtum vorhersagt, so handelt man gegen Gott, der einem diese Chance gegeben hat. Soziale Ungleichheiten gehörten zu dem calvinistischen Glauben ebenso wie ein klares Ja zu Handel, Profitmachen und Lobbyismus. Allerdings waren diese Reichtümer religiösen Restriktionen unterworfen. Der Kaufmann sollte faire Preise nehmen, kein Monopol ausüben, der reiche Kaufmann sollte

⁸⁹ Anerkennung des Königs als Oberhaupt der Kirche.

großzügig mit den Armen teilen und zur Verbesserung der gesellschaftlichen Moral und Erziehung beitragen.

Calvin nahm als freier Bürger der Stadt Genf einen aktiven Einfluss auf die Gestaltung des politischen Gemeinwesens und entwickelte daraus eine eigene Idee für die Formung des politischen Gemeinwesens. Der puritanische Nonkonformismus hat dazu geführt, die Regierung durch religiös verwurzelte Ideen und Gesetze zu kontrollieren. Er hat in der Konsequenz die religiöse Freiheit gegen die politische Herrschaft durchgesetzt und für die Unabhängigkeit der religiösen Überzeugungen der Gesellschaft gegen die Instrumentalisierung der Religion für die Machtinteressen der Landesherrn gekämpft (MÜNCH 1993:687). In den Vereinigten Staaten führte dieser Einfluss zu der verfassungsmäßig garantierten Religionsfreiheit und der Trennung von Staat und Kirche.⁹⁰ Calvin ging es vor allem darum, den selbständigen Bürger als eine selbstverantwortlich handelnde Persönlichkeit anzusehen und seine Ideen zu stärken. Er wollte ein Verständnis des politischen Gemeinwesens als eine Vereinigung freier Bürger verwirklichen. Dabei geht es auch darum, die Regeln des eigenen Handelns selbst zu bestimmen. „...der Herr hat es uns überlassen, unsere eigenen Artikel aufzusetzen, ...“ (MÜNCH 1993:260), heißt es bereits in der Predigt John Winthrops, die er 1630 an Bord eines Auswandererschiffs gehalten hat. Die Regeln seines eigenen Handelns muss der Bürger als Konkretisierung der universellen Gebote selbst schaffen und begründen, und er muss die konkreten Institutionen der Gesellschaft an den universellen Geboten messen, bevor er sich auf sie einlässt (MÜNCH 1993:693). Dies bedeutet eine ständige Überprüfung und gegebenenfalls ein Justieren der eigenen Regeln und des eigenen Handelns. Es geht nicht um das Befolgen eines vorgegebenen strengen Regelwerkes, ganz im Gegenteil erfahren die universellen Gebote erst durch das tatsächliche eigene Handeln eine Konkretisierung und Ausgestaltung. Die Verwirklichung der Persönlichkeit im öffentlichen Leben charakterisiert somit das anglo-amerikanische Verständnis von Selbstverwirklichung (MÜNCH 1993:695).

Calvins Gedankengut beeinflusste besonders vier Länder Europas zwischen 1560 und 1650. In Frankreich waren die Hugenotten seine Anhänger, in Holland die Mitglieder der holländischen reformierten Kirche, in Schottland die Presbyterianer und in England die Puritaner. Aus diesen vier Gruppen kamen die meisten Emigranten auf den amerikanischen Kontinent und somit wurde der Calvinismus die stärkste Religion in den ersten 13 Kolonien.

⁹⁰ Dies wurde in der ersten Ergänzung zur Verfassung der Vereinigten Staaten institutionell abgesichert.

Die Konsequenz dessen ist, dass sich auch heute noch markante Spuren des Calvinismus im amerikanischen Gedankengut finden.

Zwischen den Calvinisten und den Puritanern bestanden viele andere verwandte Glaubensrichtungen, darunter die Quaker. Ihre Meinungen zu verschiedenen Themen unterschieden sich, aber gewisse Dinge waren bei all den unterschiedlichen Richtungen gleich. Auch die Quaker glaubten an eine Klassengesellschaft. William Penn, der Gründer von Pennsylvania, war der Meinung, dass Gott die Menschen nicht alle auf eine Stufe gestellt hat (BREMNER 1960:10). Und in einer anderen Hinsicht waren sie sich auch einig: „The best recreation is to do good.“ (Penn), „Leisure is Time for doing something useful“ (Franklin) und Mather fügte hinzu, dass Gutes tun eine Belohnung für sich selbst sei. Mather war einer der beherrschenden Verfechter amerikanischer Philanthropie und obwohl er nicht an die Ideologie der Calvinisten glaubte, dass man entweder auserwählt oder verdammt war, sah er die Berufung etwas Gutes zu tun doch als eine Art Obligation Gott gegenüber an (BREMNER 1960:13). Seiner Meinung nach waren moralische Führung, ehrenamtlicher Einsatz und private Wohltätigkeit das Mittel, um konkurrierende Interessen und soziale Konflikte in der Gesellschaft zu lösen (BREMNER 1960:13).

Bei der Aussage, dass das Tätigen von profitablen Geschäften durchaus von Gott gebilligt und gewollt wurde, stimmten die verschiedenen Religionsrichtungen überein. Thayer drückte dies so aus: „...when a man can do a decidedly good thing, and at the same time make money by it, all his faculties are in harmony“ (WALKER 1985:171).

1.3. Von der Gründungszeit bis in die Neuzeit

Die Gründerzeit zwischen 1607 und 1781 war gezeichnet durch einen gewissen Mangel an Organisation. Das Land musste urbar gemacht werden, Farmen gebaut werden und jeder musste sich um sein eigenes Auskommen kümmern. Almosen oder wohltätige Hilfe für die Armen gab es dementsprechend nicht, da nach puritanischer Ansicht Armut ein Zeichen für ein gescheitertes Leben ist. Allen Einwanderern war gemein, dass für sie Amerika in erster Linie Freiheit bedeutete (MÜNCH 1993:369). Das bedeutete, dass jeder Besitz hatte, jeder diesen Besitz aber auch durch eigene Arbeit erhalten und vermehren musste (MÜNCH 1993:372). Dies führte zu einem natürlichen Gleichheitsbegriff, aber auch zu dem Verständnis, „dass Aufgaben, die nicht zum Funktionieren oder gar Überleben eines Staates dringend erforderlich sind, zunächst einmal nicht Sache des Staates sind, sondern vorrangig

nur diejenigen betreffen, die hier besondere Erwartungen und Wünsche haben“ (HEINRICHS 1997:134).

Nach Higgins Cass' Darstellung standen die Kolonien hauptsächlich unter Einflüssen aus den Niederlanden, Frankreich und vor allem England (HIGGINS CASS 1983:17).

Den ersten Aufruf zur freiwilligen Arbeit gab es im Jahre 1620 mit dem Social Compact der Pilgrimväter, in dem die Bevölkerung aufgerufen wurde, sich um seinen Nächsten und deren Besitztümer zu kümmern und zu helfen, wo Hilfe notwendig war (ELLIS 1990:18).

Das Aufkommen von Freiwilligenorganisationen im frühen 18. Jahrhundert basierte auf sozialen, politischen und wirtschaftlichen Veränderungen, die die natürliche Autorität der Familie, der Kirche und des Staates unterwanderten. Die steigende Bevölkerung, das Wachsen der wirtschaftlichen Märkte und das damit einhergehende Aufkommen eines individuellen Unternehmertums brachte eine neue Elite hervor, deren Macht im Geld und nicht länger im Grundbesitz lag (DOBKIN HALL 1992:17). Auch Higgins Cass sieht die Gründe für das Entstehen vieler sozialer, ehrenamtlich geführter Organisationen im 18. und 19. Jahrhundert im verstärkten Aufschwung der Industrie, der Geburtsstunde der Gewerkschaften und dem Ende der Sklaverei (HIGGINS CASS 1983:19). Hinzu kam die Massenbewegung des Großen Aufbruchs („Great Awakening“), durch die der Einfluss der Kirchen geschwächt wurde, aber die Popularisierung von Philanthropie in allen Gesellschaftsschichten seinen Lauf nahm (CLYDESDALE 1990:187-210).

Benjamin Franklin war der Gründer einer der ersten „Geheimgesellschaften“, die sich durch ehrenamtlichen Einsatz zum eigenen Nutzen auszeichneten. Die so genannte „Junto“, „ein Club zum Streben nach gemeinsamer Verbesserung“, führte Franklins Meinung nach „nicht nur zur Erfüllung der Partikularinteressen der Mitglieder im Geschäftsleben, sondern erhöhte auch ihren Einfluss auf öffentliche Vorgänge und ihre Macht Gutes zu tun“ (DOBKIN HALL 1992:19). Dazu gehörte unter anderem das Gründen von Leihbüchereien und einer freiwilligen Feuerwehr. Diesen Gesellschaften standen viele Amerikaner des 18. Jahrhunderts misstrauisch gegenüber, da sie die Durchsetzung von Privatinteressen Einzelner fürchteten (DOBKIN HALL 1992:20).

Als eine Fortsetzung des Gedankengutes Franklins sieht Robert N. Bellah die Entwicklung zu einem utilitaristischen Individualismus hin. Viele, die von Franklin beeinflusst waren, so Bellah, fokussierten all ihr Tun auf die individuelle Verbesserung, dass der größere soziale Kontext selten ins Blickfeld kam. Die Vertreter des utilitaristischen Individualismus am Ende des 18. Jahrhunderts waren der Meinung, wenn jeder einzelne in einer Gesellschaft rigoros den eigenen Interessen folgte, würde sich das Soziale von alleine entwickeln (BELLAH 1985:33). Mitte des 19. Jahrhunderts hatte sich diese Entwicklung so verstärkt, dass einige Gegenreaktionen entstanden. Eine Rückbesinnung auf das Ich, die Gefühle und die Gemeinschaft führte zu einem expressiven Individualismus, deren stärkster Vertreter der Dichter Walt Whitman war. Auch Tocqueville beobachtete diesen utilitaristischen Individualismus und beschrieb die Entwicklung, das Interesse der Staatsbürger für das Allgemeinwohl zu wecken wie folgt:

„Man interessiert also die Staatsbürger für das Allgemeinwohl, wenn man ihnen die Verwaltung kleinerer Geschäfte anvertraut und ihnen zeigt, wie sehr sie ständig aufeinander angewiesen sind, um dieses Wohl zu erreichen“ (TOCQUEVILLE 1956:151).

Bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts hin waren Philanthropie und Wohltätigkeit eine rein private Angelegenheit. Für diejenigen, die sich inzwischen ein Vermögen erarbeitet hatten, war es fast ein gesellschaftlicher Zwang⁹¹, ihr Vermögen wohltätigen Institutionen zu hinterlassen und zu Lebzeiten in ihrer Freizeit in verschiedenen Funktionen ehrenamtlich tätig zu werden (ELLIS 1990:70). Andrew Carnegie nannte in seinem Werk „The Gospel of Wealth“ die seines Erachtens nach sieben besten Möglichkeiten, wie ein Millionär seinen Gewinn verwenden kann.

Die sieben sind:

1. Das Gründen einer Universität,
2. Das Gründen von öffentlichen Bibliotheken,
3. Das Gründen oder Erweitern eines Krankenhauses, eines Forschungslabors oder einer medizinischen Hochschule, die sich mit dem menschlichen Leiden beschäftigt, aber doch vielmehr mit der Prävention als der tatsächlichen Heilung,
4. Einrichtung öffentlicher Parks,
5. Dem Bau von Mehrzweckhallen für Zusammenkünfte aller Art und auch Konzerte von erbauender Musik,

⁹¹ A fortune left to children is a misfortune sagte Horace Mann, so zitiert in Bremner 1960, S. 43

6. Der Einrichtung von öffentlichen Schwimmbädern und
7. eine eigene Kirche in armen Stadtteilen (CARNEGIE 1992:1-32).

Diese Einstellung zeigt sich im Stadtbild jeder großen amerikanischen Stadt: „In großen amerikanischen Städten sind im Gegensatz zu Europa viele, ja fast die meisten prominenten öffentlichen Gebäude weder in privater, noch in staatlicher Hand. Sie gehören zu einer dritten Spezies, die zum großen Teil typisch amerikanisch ist: Es handelt sich um Monumente der Gemeinschaft. Sie gründen sich in der Gemeinschaft, sind abhängig von der Gemeinschaft, werden von der Gemeinschaft entwickelt, dienen ihr und wachsen oder fallen mit der Gemeinschaft“ (BOORSTIN 1983:130). Aber Boorstin erklärt auch ganz klar den Unterschied, warum diese Dinge in Europa in dieser Form und diesem Ausmaß nicht existieren können:

„Im westlichen Europa befanden sich die meisten Menschen, weil sie dort geboren waren und nicht weil sie wissentlich diese Gesellschaft gewählt hatten. Fast jeder der sich in Amerika befand war dort, weil er oder ein naher Vorfahre von ihm diesen Platz ausgewählt hatte“ (BOORSTIN 1983:131).

Allerdings sah der Staat das Übernehmen der Hinterlassenschaften vermöglicher Männer durchaus als problematisch an, so musste z.B. 1846 für das Vermögen des britischen Chemikers James Smithson eigens ein Gesetz erlassen werden, das dem Staat erlaubte, die *Smithsonian Institution* in den Staatsapparat eingliedern zu können (OEHSER 1970:88).⁹² Dem ging eine 15-jährige Diskussion voraus, da der Staat befürchtete die Verantwortung für einen Aufgabenbereich zu übernehmen, für den er nicht zuständig war.

Die Mittelschicht und die untere Schicht übernahmen ehrenamtliche Arbeiten vorwiegend aus religiösen Gründen (OEHSER 1970:70). All diese Aktivitäten beschränkten sich jedoch auf soziale und politische Aktionen.

Freizeitaktivitäten waren zu jener Zeit in den mittleren und unteren Schichten verpönt, da freie Zeit rar war und die bestehende Freizeit nicht eine Zeit für Amüsement darstellte. Weiterbildung in Form von Lesungen war hingegen ähnlich wie in den Lesezirkeln im Europa des 19. Jahrhunderts ein starker Bestandteil der damaligen Gesellschaft (LEFKOWITZ HOROWITZ 1976:32).

⁹² Ähnliches passierte auch im Falle Stephen Girard, der 1844 \$7 Millionen der Stadt Philadelphia hinterließ

Da es weder einen königlichen Hof noch eine etablierte Kirche gab, war es schwieriger für die Künste, ähnliche breite gesellschaftliche Unterstützung zu gewinnen. Reiche Kaufleute und politische Führer unterstützten die Künste sporadisch. Aber bereits Anfang des 19. Jahrhunderts wurden all die heute noch bekannten Mittel des Fundraisings (Bälle, Ausstellungen, Auktionen, Theaterbenefizvorstellungen, etc..) eingesetzt, um Geld für bestimmte wohltätige Dinge zu sammeln (BREMNER 1965:56).

In der Wiederaufbauphase nach dem Bürgerkrieg (1866-1899) nahmen die Bedeutung und die Kommerzialisierung der Erholung und Freizeit zu. Es entstand eine ehrenamtlich geleitete Gesellschaft namens „play movement“, die unter anderem Musik- und Theatergruppen in Gemeinden initiierte und städtische Theater, Bands und Orchester aufbaute (ELLIS 1990:157). In den 25 bis 30 Jahren nach dem Bürgerkrieg erlebte Amerika eine Ära erstaunlichen philanthropischen Aktivismus⁹³. Damit einhergehend kann die Entwicklung eines eher wissenschaftlichen Herangehens an philanthropische Zwecke gesehen werden, um die philanthropischen Gaben strategisch günstig zu verteilen (BREMNER 1965:89).

1874 wurde dem Gericht in Massachusetts die erste Analyse über den entstehenden wirtschaftlichen Nutzen für die Öffentlichkeit durch private wohltätige Gemeinschaften vorgelegt.⁹³ Diese war so überzeugend, dass das Gericht die Menge der steuerbefreiten Institutionen erweiterte auf jede Institution, die einen „erzieherischen, wohltätigen oder religiösen“ Zweck hatte. Dieses Gesetz wurde zum Modell für andere Staaten.

Besonders in den letzten Jahrzehnten des 19. Jahrhunderts wuchs die Zahl der privaten Non-Profit Organisationen, die unter anderem Büchereien und Museen unterstützten (DOBKIN HALL 1992:39). Entscheidenden Einfluss nahmen die großen Unternehmerpersönlichkeiten wie Rockefeller oder Carnegie im Bereich der Stiftungen und der Non-Profit Gesellschaften ein. Auch zu Beginn des 20. Jahrhunderts sahen viele Unternehmer die Firmen als Diener der Öffentlichkeit an (DOBKIN HALL 1992:55). Die bestehende Vitalität des freiwilligen Prinzips und ein sich ausbreitender Verantwortungssinn zur Verbesserung der sozialen Umwelt forcierte Anfang des 20. Jahrhunderts die Gründung vieler sozialer Organisationen wie die Pfadfinder („Boy Scouts, Girl Scouts“) (BREMNER 1965:123).

⁹³ Anlass war die Erhaltung der Steuerbefreiung der Universität Harvard, DOBKIN HALL 1992:37

Bis weit in das 20. Jahrhundert hinein hatten wenige Amerikaner die nötige freie Zeit und das tatsächliche Verlangen nach den „schönen Künsten“. Im Gegenteil wurden sie entweder als Domäne einiger reicher Förderer angesehen oder aber als populäre Kunst für ein Massenpublikum und waren damit nicht mehr den „schönen Künsten“ zuzuordnen (ELLIS 1990:222).

In den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts, als die USA in einer schweren Wirtschaftskrise steckten, begann die Politik des New Deal von Präsident Roosevelt. Der Börsencrash am schwarzen Freitag im Jahre 1929 zerstörte einen Großteil des amerikanischen Selbstbewusstseins, da das Urvertrauen in den Erfolg des traditionellen Marktes und der Staatsferne erschüttert waren (BROWN 1988:85). Roosevelt hatte mit seiner Wahl sozusagen einen Blankoscheck von der Bevölkerung erhalten (CORNUELLE 1993:24). Er versuchte mit staatlichen Förderprogrammen der sozialen Notlage entgegenzuwirken, die auch der Kunstförderung zugute kamen. 1935 wurde eine Bundesbehörde namens „Works Progress Administration“ (WPA) eingerichtet, die eine eigene Abteilung mit einem nationalen Kunstförderprogramm (Federal Art Project) betrieb. Mit Ende der Wirtschaftskrise verschwand allerdings das WPA wieder (Beschreibung des Federal Theatre Projects und des Federal Music Projects unter 6.1. und 6.2.). In den späten 30er Jahren unterstützte der Steuerzahler viele Dinge, die traditionellerweise den Philanthropen überlassen worden waren, dazu gehörte auch die Kunst und Kultur in vielen Facetten (BREMNER 1965:162). Denn beginnend mit der New Deal Politik setzt sich in den nächsten Jahrzehnten in Amerika eine Zeit der staatlichen Förderprogramme im sozialen und kulturellen Bereich fort. Besonders in den 50er und 60er Jahren wurde eine Reihe von staatlichen Initiativen durchgesetzt, die den kulturellen Sektor betrafen (FIRSTENBERG 1996:4 ff.).

1964 wurde der *National Arts and Cultural Development Act*⁹⁴ verabschiedet, der unter anderem den *National Council for the Arts* hervorbrachte. Dieser war dem Präsidialamt angegliedert und hatte lediglich eine Beratungs- und Empfehlungsfunktion, führte aber selbständig Studien durch und gewann somit an Einfluss. Die Kultur wurde jetzt als „appropriate matter of concern to the Federal Government“ angesehen.⁹⁵

1965 wurde die *National Foundation on the Arts and Humanities* gegründet. Sie setzt sich zusammen aus dem *National Endowment for the Arts* (NEA), dem *National Endowment for*

⁹⁴ National Arts and Cultural Development Act, Sept.3, 78 Stat.905; 20 U.S.C.(1982 ed.), sec.781

⁹⁵ der Website des NEA entnommen, www.arts.endow.gov

the Humanities sowie einem beratenden Organ, dem *Federal Council on the Arts and Humanities* mit Sitz in Washington D.C.. Es gab bereits 1859 erste Bemühungen des damaligen Präsidenten James Buchanan, eine *National Art Commission* zu gründen. Diese Bemühungen gingen allerdings in den Wirren des Bürgerkrieges unter. So ziehen sich einige Versuche durch die nächsten 60 Jahre, die allerdings immer wieder abgelehnt wurden bis zur Gründung des NEA (AYERS 1992:3 ff.).

Erst im Jahre 1980 hatte beispielsweise der Dritte Sektor die nötige Bedeutung errungen, um in den jährlichen statistischen Bericht als eigener institutioneller Sektor gezählt zu werden. 1980 war auch der Höhepunkt der staatlichen Programme erreicht. Seitdem wuchs die Frustration in Bezug auf die Regierung und Mitte der 90er schien die einzige Lösung, die Stärke der Regierung zu verkleinern, und das nicht nur auf der nationalen Ebene, sondern ebenso auf Bundesstaaten – und lokaler Ebene. Die USA befinden sich seit Mitte der 90er Jahre wieder in einem Zustand der rückläufigen Regierungsprogramme (FIRSTENBERG 1996:6).

Anfang der 80er Jahre wurde zurzeit der Reagan - Ära die Gelder für viele soziale Programme heruntergefahren. Reagan baute auf die „nation of joiners“, auf den unabhängigen Geist des Volkes, der „einmal von der Leine gelassen, sicher viel mehr als alle staatlichen Programme bewirken kann.“⁹⁶ Er lobte Preise aus für ehrenamtliche Programme, Unternehmen wurden angehalten „corporate programs“ zu gründen und ihre Mitarbeiter dazu aufzufordern, einen Teil ihrer Arbeitszeit ehrenamtlich zu arbeiten. Reagan bildete sogar eine *Task Force on Private Sector Initiatives*, um herauszufinden, in wie weit das private Engagement den Platz des Staates einnehmen könne (DOBKIN HALL 1989:180-199). So gewann das Ehrenamt in den 80er Jahren erneut an Zuspruch (AMINER 1984:15). Es war noch nie besser organisiert und vernetzt als in den 80er Jahren. Die durch die steigende Technologisierung möglich werdende Zentralisation steigerte auch die Effizienz der ehrenamtlichen Vereinigungen (WALKER 1985:175).

In der heutigen Zeit ist das ehrenamtliche Engagement in allen denkbaren Bereichen in Amerika sehr ausgeprägt. Nicht zufällig werden bereits in der Schule Punkte für soziale Aktivitäten vergeben, bzw. ist ehrenamtliches Engagement eine zwingende Voraussetzung, um den Highschool-Abschluss zu erlangen. Interessant ist, dass 1995 nur ca.15% der 130

⁹⁶ Rede von Ronald Reagan vor der National Alliance of Business 1981

größten Schuldistrikte ihre Schüler zu so genanntem "Service-Learning" (ADLOFF 2001:23) anhielten, aktuelle Entwicklungen zeigen aber eine fast flächendeckende Einführung dieses „Service-Learnings“. Diese Entwicklung wird nicht von allen Seiten positiv eingeschätzt, Argumente gegen dieses Vorgehen liegen vor allem in dem Zwang freiwillig zu arbeiten. Die Beraterin Susan Ellis ist allerdings der Meinung:

„What you require to do is something, within that you can do any of 6000 things. I would be against it if you tell them you have to go there. There is a lot of choice.“⁹⁷

Die Ehrenamts-Expertin Connie Pirtle fügt hinzu:

„When a young person is putting in community service hours as credit towards graduation because they don't get their diploma if they don't put them in, their attitude isn't often receptive to the whole experience, but it is still an opportunity to at least to get a few.“⁹⁸

Als weiteren positiven Nebeneffekt verbessert „service-learning“ Studien zufolge die Schul- bzw. Studienleistungen (ADLOFF 2001:16).

„To volunteer“, eine freiwillige Leistung zu einer Sache zu erbringen, ist eine allgegenwärtige Einrichtung des amerikanischen Alltags (SILLS 1957).

Die neuen Philanthropen sind in den letzten Jahren die Online-, bzw. Software-Millionäre gewesen, so wie Bill Gates, dem Kopf des Computersoftware Imperiums Microsoft. Zunächst in den Medien dafür angeprangert, zu wenig zu geben, änderte sich dies in der letzten Zeit (COOK 1999). Ein Hinweis vielleicht auch auf die sich verändernden Biographien der reichen Schicht in den USA.

2. Das Ehrenamt im sozialen und politischen Kontext

Die Diskussion über die Zukunft des Non-Profit - Sektors ist gerade in den letzten Jahren auch in den USA zu einer dringenden Frage geworden. Übernehmen YUPPIES⁹⁹ ehrenamtliche Arbeit und sind sie bereit, sich für kulturelle Zwecke einzusetzen? Wie

⁹⁷ Interview mit Susan Ellis

⁹⁸ Interview mit Connie Pirtle

⁹⁹ Young Urban Professionals = junge berufstätige Städter

entwickeln sich die geburtenstarke Jahrgänge („baby boomers“) sobald sie pensioniert werden?

Der Non-Profit - Sektor, so wie er jetzt besteht, hat sich erst in den letzten 40 Jahren herausgebildet und damit der überwiegende Teil des Ehrenamtes. Somit ist in diesen Jahren bei ehrenamtlichen Tätigkeiten ein Generationenwechsel zu beobachten.

Obwohl bereits Präsident Hoover das Ehrenamt in den 20er Jahren des 20. Jahrhunderts als Teil des nationalen, amerikanischen Charakters ansah und es als Mischung aus Altruismus und Selbst-Interesse definierte (ELLIS 1990:202), brandete in den letzten Jahren eine ähnliche Diskussion wie in Deutschland auf.

Bei der jüngeren Generation wird bei der Diskussion zum neuen Ehrenamt weniger von Altruismus und bürgerlichen Werten gesprochen, als vielmehr von Charakterstärke und Selbstverwirklichung (DOBKIN HALL 1992:260). Es geht um Ziele, Ergebnisse und Produkte und nicht mehr um eine Mission. Nach wie vor hilft der Erfolg, den die ehrenamtliche Organisation hat, den ehrenamtlichen „Machern“, ihren professionellen Ruf in der Geschäftswelt zu untermauern (DOBKIN HALL 1992:264).

Ähnliche Trends wie in Deutschland beeinflussen die ehrenamtlichen Gesellschaftsprofile stark. Ellis nennt folgende Beispiele:

- Die amerikanische Familie ändert sich. Die Scheidungsrate ist immer noch hoch und allein erziehende Elternteile sind an der Regel. Bei verheirateten Paaren ist es normal, dass beide arbeiten und der Wunsch nach Kindern immer wieder verschoben wird.
- Die Bevölkerung in den USA veraltet. Das am schnellsten wachsende Alterssegment ist das zwischen 90 und 100 Jahren. Da die Lebensspanne länger wird, darf man nicht den Fehler machen, diese sog. „graue“ Bevölkerungsschicht nicht zu diversifizieren. Junge alte Leute (in ihren Sechzigern) haben andere Interessen als alte Leute (in den Neunzigern).
- Trotz der starken Profitmotive der jüngeren Generation sind Ansätze zu erkennen, dass die jungen Leute sich durchaus um die zukünftige Qualität des Lebens Gedanken machen und somit auch dazu bereit sind, als ehrenamtliche Mitarbeiter sich für diese Zukunft einzusetzen.
- Flexiblere Arbeitszeiten, so zum Beispiel die 4-Tage Woche oder das Selbstbestimmtsein eines Selbständigen scheinen in der Zukunft immer häufiger zu werden. Damit wächst vielleicht auch die Bereitschaft, sich zu flexibleren Zeiten ehrenamtlich zu betätigen.

- Ehrenamtliche wollen keine langfristigen Zusagen bei nur einer einzigen ehrenamtlichen Tätigkeit mehr machen. Ein schnellerer Lebensablauf, häufige berufliche Versetzungen und die Menge der angebotenen „volunteer programs“ sind als Gründe zu nennen.
- Arbeitnehmer müssen sich heutzutage ständig weiterbilden, brauchen immer wieder neue Fähigkeiten, der Trend geht zum lebenslangen Lernen. Ehrenamtliche Arbeit kann in diesem Prozess eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen (ELLIS 1990:361).

2.1. Motivation

Der Grundstein zu der Motivation ehrenamtlich tätig zu sein, wird in den USA bereits in frühester Jugend und während der gesamten Erziehung und Ausbildung gesetzt.

Um diese „culture of volunteering“ der nächsten Generation nahe zu bringen, sind Sozialisationsinstanzen wie Elternhäuser, Schulen und Kindergärten besonders wichtig (BACKHAUS-MAUL 2001:8). In den USA ist es üblich, dass ehrenamtliche Tätigkeiten zum Alltag in den Schulen und in den Colleges bzw. Universitäten gehört und teilweise auch Teil des Abschlusses sind, sei es dem Highschool-Abschluss oder dem Bachelor-Abschluss an der Universität (BASELLI 1999:3).

Die Gründe, sich in einer großen kulturellen Institution zu engagieren sind sicherlich noch anders gelagert:

Da ist einmal das Prestige des großen Museums oder Theaters. Als ehrenamtlich Tätiger ist man ein Teil dieser Institution und profitiert auch an dem Prestige. Es geht um eine eventuelle berufliche Weiterbildung, das Bedürfnis, seinen leeren Tag auszufüllen, aber auch um das Interesse an der Sammlung des Museums oder der Geschichte des Orchesters (MASELLO 2000). Ehrenamtliche Jobs an Kulturinstitutionen setzen oftmals die gleiche Kontinuität und das gleiche Durchhaltevermögen voraus wie bezahlte Vollzeitarbeitsplätze. Studien belegen, dass ehrenamtliche Aktivität unter Berufstätigen höher ist als unter Arbeitslosen, wahrscheinlich weil sie mit komplexeren sozialen Netzwerken in Berührung kommen. Die höchste ehrenamtliche Aktivität wird jedoch bei Teilzeitangestellten festgestellt (PUTNAM 2000:119).

Das Ergebnis einer Studie aus dem Jahre 1958 zeigt, dass die Amerikaner selten in zwei oder mehr Ehrenamtsvereinigungen („volunteer associations“) Mitglied sind. Der durchschnittliche Mensch, der sich in den USA ehrenamtlich engagiert ist weiß, Jude oder Protestant und Städter (WRIGHT 1971:191-206).

Eine weitere Motivation ist nicht zuletzt die Aussicht, Dinge tun zu können, die einem im erwerbswirtschaftlichen Leben weiterhelfen können. Oder aber die neue Herausforderungen darstellen. John Reynolds beschreibt in seinem Buch „Volunteering: How service enriches your life – and how its unexpected Halo Effects boosts your career“, dass ehrenamtliches Arbeiten nicht nur die Leistungsfähigkeit verbessert, sondern auch manchmal zu einem besseren Job führt. Und er führt aus, dass in seinen Personalentscheidungen oftmals die Tatsache, ob jemand ehrenamtlich tätig ist, den positiven Ausschlag gibt. (siehe im Gegensatz dazu Teil B) (RAYNOLDS 1999:11).

Ein weiterer Anreiz kann es sein, wenn der Arbeitgeber ehrenamtliche Tätigkeiten unterstützt. Beispiele dafür gibt es in den USA unter dem Stichwort „corporate volunteerism“. Unternehmen, die ihre Arbeitnehmer für eine gewisse Zeit freistellen oder den wohlthätigen Institutionen, denen ein Arbeitnehmer eine gewisse Anzahl von Stunden widmet, wird ein bestimmter Geldbetrag zugebilligt. Auch hier werden in den Medien Vor- und Nachteile diskutiert, da natürlich auf der einen Seite die Werte des shareholder-value gestärkt werden sollen. In wiefern stärkt oder schwächt Ehrenamtlichkeit die Profitabilität der Arbeitnehmer? Glaxo Wellcomes CEO Robert Ingram sagte dazu 1999, dass „die Arbeitnehmer, die ehrenamtlich arbeiten zu unseren besten Leuten gehören“ (JONES 1999). Und der Management-Experte Peter Drucker bekräftigt diese Meinung noch: „Engagement jenseits der Mauer der Firma ist keine Sache des Altruismus; es ist aufgeklärtes Eigeninteresse, eine Notwendigkeit für Geschäfte“ (TRUHN:6). Bereits 1999 wurden ca. 40% der Gesamtausgaben der Unternehmen für philanthropische Zwecke in Form von freiwilligen Diensten geleistet (TRUHN:6). Backhaus-Maul vertritt in seiner Studie, die er für die Enquêtekommission der Bundesregierung *Zukunft des Bürgerengagements* erstellte, die These, dass die amerikanischen Haushalte durch den besonders ausgeprägten Dienstleistungssektor eine nachhaltige Entlastung erfahren (z.B. durch Ganztagschulen oder spezielle Kinderbetreuungsdienste). Diese werden zwar durch das zeitaufwendigere Erwerbsleben und die wesentlich höhere Frauenerwerbstätigkeit wieder ausgeglichen, geben aber Unternehmen gute Möglichkeiten, ehrenamtliches Engagement zu fördern, wenn es dementsprechende Freistellungsmöglichkeiten gibt oder aber die Familie miteingebunden wird (BACKHAUS-MAUL 2001:9).

Eine andere These stellt Putnam in seinem Buch „Bowling alone“ auf. Er sagt, Menschen, die häufig Gäste zu Hause empfangen, engagieren sich auch eher ehrenamtlich und bleiben auch

länger dabei, als sozial isolierte Menschen. Er stellt die These auf, dass Menschen, die in Gesellschaften wie der Kirche oder anderen Clubs Mitglieder sind, zehn mal mehr Geld und Zeit für die Gemeinschaft aufwenden. Die persönliche Ansprache ist seiner Meinung nach die beste Möglichkeit, einen ehrenamtlichen Mitarbeiter zu gewinnen. Ein Ehrenamt zieht weitere Ehrenämter nach sich und diejenigen, die sich bereits in der Jugend engagiert haben, werden auch als Erwachsene eine größere Bereitschaft zum Ehrenamt an den Tag legen (PUTNAM 2000:122). Weiterhin beobachtet er, dass die traditionellen Vereine und religiösen Gemeinschaften ein sinkendes Engagement verzeichnen. Dies beschreibt eine Parallelentwicklung zur deutschen Situation (s. Diskussion neues vs. altes Ehrenamt in der Einleitung). Trotz des steigenden ehrenamtlichen Engagements wird aus Studien ersichtlich, dass weniger Menschen in kommunalen Projekten mitarbeiten, sondern dass sich das Ehrenamt und die Rekrutierung mehr und mehr aus normalen organisatorischen Netzwerken herausbewegen. Das Ehrenamt wird damit sporadischer und fragiler und nicht mehr streng an traditionelle Vereine gebunden (PUTNAM 2000:129).

Diese „neuen“ Ehrenamtlichen sind meist Menschen um die 60 Jahre und älter oder aber um die 20 Jahre jung. Zwischen 35 und 50 ist ein eindeutiger Rückgang zu verzeichnen. Interessant dabei ist zu sehen, dass historisch betrachtet, ehrenamtliche Aktivitäten mit dem Austritt aus dem Arbeitsleben sanken. Putnam warnt aber davor, die steigende ehrenamtliche Aktivität der letzten zwei Dekaden als einen positiven Trend für die nächsten 20 Jahre zu sehen, da gerade die sehr gemeinschaftsorientierte Großeltern-Generation in dieser Zeit verschwinden wird und Platz macht für die gegensätzlich eingestellte Generation der jetzt 35-50 Jahre alten Menschen. Putnam setzt aber auf die jetzt 20-jährigen, die einen neuen Aufwärtstrend im Ehrenamt setzen können (PUTNAM 2000:10).

2.2. Geschlechtsspezifische Entwicklung des Ehrenamtes

Die meisten ehrenamtlich Tätigen sind in den USA traditionell Frauen. In den USA sind Männer überwiegend Ehrenamtliche in Leitungsfunktionen oder als ehrenamtliche, politische Reformer und den Frauen dankt man für ihre freiwilligen sozialen Wohlfahrtstätigkeiten (ELLIS 1990:10).

In der Gründungszeit war für die Pionierfamilie klar, dass es ein sich gegenseitiges Helfen geben musste, Frauen und Männer waren in diesen Belangen noch gleichberechtigt oder

wurden höchstens aufgrund der körperlichen Voraussetzungen verschieden eingeteilt. Dies änderte sich mit der Industrialisierung, als die Wohnstätte nicht mehr die Arbeitsstätte war und der Mann zum Geldverdienen in die Welt der Fabriken und Büros ging und die Frau zu Hause blieb. Ende des 19. Jahrhunderts wurde die Berufsausübung kommerzialisiert und von der Wohnstätte getrennt. Die Berufsausübung wurde außerdem zur exklusiven Domäne der Männer (KAMINER 1984:19).

Ähnlich wie in Deutschland waren es die Männer, die die ersten Kulturinstitutionen gründeten und Mitglieder der Kunstvereine und Akademien waren. Männer woben Netzwerke, die Frauen blieben im Hintergrund (MCCARTHY 1991:20). Spätestens in den Jahrzehnten nach dem Bürgerkrieg änderte sich das grundlegend: Die Ehrenamtsvereine („voluntary associations,“), die von Frauen gegründet wurden, waren hoch effizient und erlangten hohe Aufmerksamkeit. Doch das Dilemma des Separatismus zwischen dem philanthropischen Einsatz der Frauen im Vergleich zu den Männern blieb bestehen (MCCARTHY 1991:79). So spielten Frauen bei der Professionalisierung der Museen Anfang des 20. Jahrhunderts kaum eine Rolle (MCCARTHY 1991:115).

Dadurch, dass Arbeit zur exklusiven Domäne der Männer avancierte, gewann die Rolle der freiwilligen Arbeit bis zum Anfang des 20. Jahrhunderts an Bedeutung. Zu dieser Zeit hatten Frauen nur beschränkte Möglichkeiten, ihre persönliche Entwicklung und gesellschaftliche Anerkennung nach ihrem eigenen Willen zu gestalten.¹⁰⁰ Im Bereich der Ehrenamtsprogramme konnten sie Aufgaben und Verantwortung übernehmen und die Reichweite ihrer Fähigkeiten präsentieren wie in keinem anderen Bereich. Durch Ehrenamtlichkeit konnten sie politischen Einfluss nehmen, der ihnen sonst verwehrt geblieben wäre. Hinzu kam, dass sie oft die Arbeit ihrer Ehegatten komplettierten, die aus der Tradition heraus die verantwortungsvolleren Posten in den Non-Profit - Organisationen in den Vorständen innehatten. Von den Frauen wurde erwartet, dass sie diese Aufgaben aus einer gewissen Noblesse oblige heraus wahrnahmen (GOLD 1971:384-400).

Bei einigen Religionsgruppen können Unterschiede erkannt werden. Obwohl den Frauen erst im Jahre 1920 das Wahlrecht zugesprochen wurde, hatten Quakerfrauen bereits in der Gründerzeit der Nation zwischen 1607 und 1781 auf den Versammlungen eine zwar separat ausgewertete, aber volle Stimme, wenn es um Entscheidungen für die gesamte Gemeinschaft

¹⁰⁰ Americanizing the American Orchestra, American Symphony Orchestra League, 1990, S. 142

ging (ELLIS 1990:21). Hierbei ging es in den meisten Fällen auch um Programme und Aktionen, die von Ehrenamtlichen übernommen wurden.

Ein weiterer Grund für die weibliche Dominanz in ehrenamtlichen Tätigkeiten kann in sozialer Ablehnung liegen, gekoppelt mit der Frauen eigenen Selbstverneinung und ambivalenter Selbstverwirklichung. Laut Gold sieht sich die Frau nur in Zeiten von Armut oder sozialer Krise als Geldverdiener der Familie (GOLD 1971:385). Gold führt weiter aus, dass die Frauen in ihrer Wertigkeit immer an dem Gehalt ihrer Gatten geschätzt wurden und sich daraus das Bedürfnis ergab, sich ehrenamtlich zu betätigen und einen eigenen Wert zu erlangen. Trotzdem war ehrenamtliche Arbeit auch immer eine Berufserfahrung für die Hausfrauen in den 50er und 60er Jahren, als die beruflichen Aussichten für Frauen noch sehr begrenzt waren (KAMINER 1984:47).

In einer Studie des *Department of Labor* aus dem Jahre 1965 stellte sich heraus, dass sechs von zehn ehrenamtlich Tätigen Frauen sind und das insgesamt 22 Millionen Frauen ein Ehrenamt innehatten (GOLD 1971:385). Aus diesen Gründen gab es eine regelrechte Kampagne gegen das Service-Ehrenamt für Frauen in den 70er Jahren. Die *National Organisation for Women* (NOW) gab 1971 eine Resolution heraus, die ihre Mitglieder vor einem solchen Engagement warnen sollte, da damit die Talente und die Zeit der Frauen lediglich ausgenutzt werden (ELLIS 1990:265).

Frauen wurden wie in Deutschland verstärkt gefragt, Zeit zu geben und ehrenamtlich zu arbeiten anstatt Geld zu spenden. Historisch gesehen war die Zeit das einzige Gut, über das die Frauen selbstbestimmt verfügen konnten. In den letzten Jahren hat sich dies durch die steigende Berufstätigkeit und die damit einhergehende finanzielle Unabhängigkeit geändert, die Umsetzung in den Institutionen allerdings fällt noch schwer (SHAW 1995:93). Vielen Frauen ist laut Shaw/Taylor die so genannte „bake-sale mentality“ noch zu Eigen: Um Geld für eine Institution zu generieren, muss man Zeit einsetzen, um einen Kuchen zu backen oder einen Quilt zu nähen und um diesen dann zu verkaufen. Durch die steigende Professionalität der Frauen im Beruflichen entwickelt sich aber auch eine steigende Professionalisierung in der Ausführung der übernommenen ehrenamtlichen Aufgaben.

2.3. Der Staat und der 3. Sektor

Richard C. Cornuelle beschreibt den „American Dream“, der das Verhältnis des Bürgers zum Staat und zu dem 3. Sektor hinlänglich erläutert, als eine sich selbst erklärende Kausalspirale: „We were free because we limited the power of government. We prospered because we were free. We built a good society because our prosperity yielded surplus energy which we put directly to work to meet human needs. Thus we didn't need much government and because we didn't, we stayed uniquely free“ (CORNUELLE 1993:22).

Zwischen dem staatlichen Sektor (public sector) und dem kommerziellen profit-machenden Sektor (private Sektor) liegt der Bereich des 3. Sektors – oder auch independent sector, Non-Profit sector, voluntary sector genannt -, der weder staatlich, noch kommerziell ist.

Bereits um 1870 herum entflammte die Diskussion, ob Demokratie ihren vollen institutionellen Ausdruck nicht durch staatliche Regelungen, sondern durch das Geben von staatlichen Anreizen zur Förderung privaten Engagements erreiche. Gegner dieser These argumentierten: „Das Überlassen so essentieller öffentlicher Bereiche wie Kultur und soziale Wohlfahrt den wenigen Reichen, die die Muße hätten, sich mit diesen Belangen zu befassen, wäre ähnlich gefährlich, als wenn man das Bankwesen, das Verkehrswesen oder das Kommunikationssystem unreguliert ließe“ (DOBKIN HALL 1992:15). Die Einsicht der Interdependenz zwischen dem privaten und dem öffentlichen Sektor wurde zu einem fundamentalen Grundsatz der amerikanischen Politik im 20. Jahrhundert. Aber mit der Zeit werden die Probleme im sozialen wie auch im kulturellen Bereich so groß, die Ansprüche an die Kulturinstitutionen werden immer höher, dass nur noch der Staat mächtig genug erscheint, diese Probleme zu lösen (CORNUELLE 1993:23).

In der Entwicklung des Dritten Sektors in den USA wird von Wuthnow kritisiert, dass durch das Wachsen der großen Agenturen sie in ihrem Hinwenden zum Staat einen Pakt mit dem Teufel geschlossen hätten. Durch staatliche Zuwendungen und die damit einhergehende Bürokratie würden diese Institutionen zwar ihr Programm erweitern, aber ihr Image verlieren und damit von der Öffentlichkeit nicht länger als Bastionen der menschlichen Wärme und Fürsorge angesehen. „Die vermittelnde Rolle, die Tocqueville in den voluntary associations gesehen hat, ist zerstört“ (WUTHNOW 1991:299). Statt vermittelnden lokalen gemeinschaftlich-orientierten Gesellschaften würde man nun auf der einen Seite privatisierte Individuen finden und auf der anderen Seite nationale Non-Profit - Bürokratien, die eine

uninteressierte Öffentlichkeit durch Massenmailings zu erreichen versuche. Trotz der Maxime der Staatsferne sind viele Non-Profit Organisationen von den staatlichen Zuschüssen abhängig, da sie bis zu 30% der Budgets ausmachen (FIRSTENBERG 1996:14).

Von großer Wichtigkeit in diesem Zusammenhang ist der Ansatz des Kommunitarismus, der in Amerika einen starken Einfluss auf die Einstellung gegenüber dem Ehrenamt hat. Diese Debatte wird unter Punkt B Pkt. 2.2. detailliert dargestellt.

3. Rechtliche und steuerrechtliche Rahmenbedingungen

Gesetze und steuerliche Vergünstigungen alleine können den Geist der Philanthropie und des Ehrenamtes nicht aufrechterhalten oder eine liberale, moralische Tugend der Gesellschaft erzwingen. Das kann nur durch eine entsprechende Erziehung passieren (RIPLEY 1992:85). Trotzdem helfen solche gesetzlichen Regelungen, Dinge zu vereinfachen oder Anreize zu schaffen. Im Gegensatz zu Deutschland hat die USA insgesamt geringere Steuersätze und eine hohe Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement. Entscheidend ist, ob der Staat direkt oder indirekt den Bürger zu diesem Engagement motiviert und seinen Einsatz unterstützt. In den USA gibt es viele Bereiche für die kein nationales Recht gilt, sondern verschiedene Regelungen in jedem einzelnen Bundesstaat. Dazu gehört z.B. auch das Arbeitsrecht.

3.1. Rechtliche Rahmenbedingungen

Fast alle Kulturinstitutionen der USA sind in Form von Non-Profit Organisationen organisiert. Diese entstanden nach 1860 durch wohlhabende männliche Philanthropen (MCCARTHY 1991:113). Um zu verstehen, in wieweit rechtliche Probleme in Bezug auf das Ehrenamt auftreten können, ist eine Erläuterung dieser Rechtsform besonders wichtig.

Non-Profit Organisationen nehmen in den USA meist zwei Formen von Gesellschaften an: (SALAMON 1996)

- **Unincorporated Associations**

Jede Gruppe kann eine solche Gesellschaft gründen ohne gesetzliche Voraussetzungen oder Erlaubnisse einholen zu müssen. Gesetzt den Fall, dass sie keinen Profit machen, können sie eine Steuerbefreiung beantragen und sollte ihr Gesellschaftszweck im Sinne

des Gesetzes wohl­tätig sein, können sie ihren Spendern auch Spendenbescheinigungen ausstellen.

- Incorporated Organizations

Die meisten Non Profit Organisationen gründen sich als eine Corporation, einerseits weil die Haftung für die Direktoren beschränkt ist und andererseits weil es wesentlich einfacher ist als corporation die Steuerbefreiung des Staates zu erlangen. Die Gesellschaftsrechte liegen bei den einzelnen Bundesstaaten, so dass es kein einheitliches US-amerikanisches Gesellschaftsrecht gibt. Meist muss aber ein Gesellschaftszweck festgelegt werden, eine Satzung muss erstellt werden und ein Gesellschaftsvertrag vor dem Attorney General of the State beurkundet werden.

Alle untersuchten kulturellen Non-Profit Gesellschaften werden von einem ehrenamtlichen Vorstand geleitet, das den Geschäftsführer beruft und die künstlerische Leitung stellt. Die meisten der ehrenamtlichen Aktivitäten waren als Ausschuss („Leagues“ oder „boards“) unter dem Dach der gemeinnützigen Non-Profit Organisation der Institution organisiert. Einige wenige waren eigene Non-Profit Gesellschaften. Am ehesten vergleichbar ist die Rechtsform mit dem deutschen Verein. Es gibt einen ehrenamtlichen Vorstand gegebenenfalls einen hauptamtlichen Geschäftsführer, Angestellte und Ehrenamtliche.

Arbeitsrecht

Da das Arbeitsrecht keine nationale Aufgabe ist, gibt es in jedem Bundesstaat andere arbeitsrechtliche Regelungen. Im Allgemeinen wird bei arbeitsrechtlichen Paragraphen das Ehrenamt nicht erwähnt. Ausnahme ist der Fair Labor Standards Act, der allerdings die Belange des Arbeitnehmers regelt. Dieser ist nicht verpflichtet, unbezahlte Überstunden freiwillig zu leisten, die über der normalen Arbeitswoche liegen.

Es mag individuelle Einigungen geben, die die Belange von haupt- bzw. ehrenamtlichen Mitarbeitern regeln, diese sind dann allerdings meist zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern auszuhandeln.

3.2. Versicherungsrechtliche Rahmenbedingungen

In den USA sind Arbeitgeber nicht verpflichtet, ihre Arbeitnehmer zu versichern. Die Angebote von Krankenversicherungen und Altersvorsorge gehören zu den Zusatzvorteilen,

die die Unternehmen ihren potentiellen Arbeitnehmern anbieten und bedeuten zusätzliche Anreize beim Konkurrenzkampf auf dem Arbeitsmarkt. Dementsprechend ist dies in Bezug auf die Ehrenamtlichen von geringer Relevanz.

In der Praxis zeigt sich, dass fast alle Institutionen ihre Ehrenamtlichen in Form einer übergreifenden Versicherung versichert haben gegen Unfälle und Haftungsfragen. Manche Organisationen kaufen so genannte „excess“ – Versicherungen. Dies bedeutet, dass die Versicherung nicht sofort einspringt, sondern erst, nachdem die eigene Versicherung des Ehrenamtlichen gegriffen hat. Sollte dann noch eine Versicherungslücke entstehen, zahlt die Versicherung der Institution. Dies ist insofern legitim, als davon ausgegangen wird, dass die ehrenamtlichen Tätigkeiten mit der Form der Teilzeitarbeit vergleichbar sind.

Arbeitslosenversicherung

Auch die Arbeitslosenregelungen variieren von Bundesstaat zu Bundesstaat. Es gibt keine nationalen Bestimmungen, und gerade in Bezug auf das Ehrenamt gibt es sehr starke Schwankungen. In einer Zeit, in der die Staaten die öffentliche Unterstützung reduzieren, ist gerade die Frage nach dem Ehrenamt in den Mittelpunkt gerückt. Viele Staaten verlangen von ihren arbeitslosen Bürgern den Nachweis, dass sie zur Schule gehen, oder einen Teilzeitjob haben oder aber eine gewisse Anzahl von Stunden ehrenamtlich für gemeinnützige Zwecke arbeitet, um überhaupt Sozialhilfegeld zu erhalten. Andere Staaten sehen Ehrenamt als kontraproduktiv bei der Suche nach einem bezahlten Vollzeitjob an und verbieten ein solches Engagement.

3.3. Steuerrechtliche Vergünstigungen

In wieweit können steuerliche Vergünstigungen auch Einfluss auf das Ehrenamt haben? Jerald Schiff stellt die These auf, dass ehrenamtliche Arbeit

- sehr wohl einen Preis hat (wenn ein Mensch sich entschließt, eine Stunde ehrenamtlich anstatt entgeltlich zu arbeiten, so entstehen Kosten dieser verpassten Gelegenheit) und
- von Steuerreformen beeinflusst wird (jemand, der durch eine Steuerreform jetzt mehr Geld erhält, kann z.B. auch mehr spenden und entweder dieses motiviert ihn dazu, auch mehr Zeit zu investieren, oder aber ganz im Gegenteil setzt er weniger Zeit ein, da er ja schon mehr Geld gegeben hat) (SCHIFF 1989:128-142).

Da der Non-Profit Sektor in den USA eine so große Rolle spielt, haben die Bundes- und Staatsregierungen der USA schon früh versucht, diese privaten Initiativen für gute Zwecke durch Steuerbefreiungen und positive Steuerregelungen für Spender zu unterstützen (GARDNER 1983:257).

Die hauptsächlichen Steuererleichterungen teilen sich in zwei Bereiche ein: die Abzugsfähigkeit von Spenden und die Steuerbefreiung der gemeinnützigen Organisationen. In der vorliegenden Arbeit wird lediglich die Abzugsfähigkeit von Kosten, die durch Ehrenamt entstehen, betrachtet.

Abzugsfähigkeit von Kosten

Ehrenamtliche Tätigkeiten können als solche nicht von der Steuer abgesetzt werden, aber fast alle Ausgaben, die man im Rahmen einer ehrenamtlichen Tätigkeit hat, sind steuerabzugsfähig. Dazu gehören Reise- und Telefonkosten, die den ehrenamtlich Tätigen nicht erstattet werden, Ausgaben für vorgeschriebene Uniformen, Ausstattung oder Materialien, die für die ehrenamtliche Tätigkeit benötigt werden. Weiterhin können Einladungen eines Kunden zum Essen oder Kino etc. im Rahmen der ehrenamtlichen Tätigkeit abgesetzt werden, aber nicht die Kosten für das eigene Essen oder Kinoticket.¹⁰¹ Dies ist einer der grundsätzlichen Unterschiede zur Absetzung von geschäftlichen Kosten, denn dort darf auch der eigene Essensanteil bzw. Kinobesuch abgesetzt werden. Im Vergleich zu den Möglichkeiten, geschäftliche Kosten abzusetzen, ist auch das Km-Geld wesentlich niedriger¹⁰² und Versicherungen, sowie Kosten der Wertminderung, die nicht abgesetzt werden können (CLOTFELTER 1985:151).

4. Gesellschaftliche und gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen

Die Selbstverantwortung der Bürger in den USA hat einen hohen Stellenwert. Während diese Selbstverantwortung in Deutschland am Anfang des 20. Jahrhunderts an den Staat übergeben wurde, blieb sie in den USA über die Jahrhunderte hinweg bestehen. Gerade die Generation, die sich im Moment im Rentenalter befindet, wurde noch so erzogen, der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Durch ihre Erziehung fragen die meisten Amerikaner erst danach, ob sie

¹⁰¹ Aussage von Susan Ellis

¹⁰² 14 Cents pro Meile lt. Aussage von Amy Lemon Smithsonian, siehe auch den Steuerbrief des Smithsonian im Anhang. Im Gegensatz dazu sind es 32 Cents pro Meile im geschäftlichen Bereich

helfen können, bevor sie danach fragen, was sie dafür bekommen. Diese Tradition ist tief verwurzelt in der amerikanischen Geschichte und das zeigt sich auch in der Haltung der Verbände und des Staates zum Ehrenamt.

4.1. Haltung der Verbände

Die Verbände *Theatre Communications Group* (TCG), *American Association of Symphony Orchestras* (AASO) und *Opera America*¹⁰³ stehen dem Ehrenamt in ihren Institutionen durchweg positiv gegenüber. So sagt Dayna Hoffmann von der *American Association of Symphony Orchestras*:

„We have a great support network in our organisation for volunteers. We are an organisation that is focused on helping the management side of the orchestras, not necessarily the musician. We don't only help the paid staff but also the volunteers. Our organisation itself was started through a volunteer over 50 years ago. “

Die AASO war es auch, die jahrelang einen eigenen Vizepräsident für die Angelegenheiten der Ehrenamtlichen beschäftigte. Diese Stelle war zusätzlich mit einer Assistenz ausgestattet. Die Aufgabe war es, die ehrenamtlichen Aktivitäten der Symphonieorchester zu unterstützen und die Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen zu schulen und über neueste Erkenntnisse zu informieren. Vor ein paar Jahren aber, als der Verband von Washington nach New York umzog und ein neuer Präsident sein Amt antrat, wurde diese Stelle gestrichen. Das Ehrenamt lag nicht im Focus des neuen Vorgesetzten und damit nicht mehr im engeren Interesse des Verbandes. Trotz dieser rückläufigen Entwicklung beschreibt Dayna Hoffmann ein typisches Phänomen amerikanischen oder vielleicht menschlichen Verhaltens. Zunächst hätte das Fehlen der Stelle auch dazu geführt, dass keine Seminare mehr durchgeführt wurden, keine Informationen mehr flossen, aber mit der Zeit habe es der ehrenamtliche Vorstand des Verbandes wieder mehr in die eigene Verantwortung gezwungen, und in diesem Jahr wurde das erste Mal wieder ein Weiterbildungsseminar veranstaltet.

Ähnliches Engagement ist auch von Seiten der *Theatre Communication Group* zu sehen.

¹⁰³ Alle in diesem Punkt angeführten Fakten stammen aus den Interviews und Kontakten mit Dayna Hoffmann, Manager Member Services AASO, Joan Channick Deputy Director TCG und Marsha Nicholson, Volunteer and Patron Services Manager bzw. Peggy Marson-Curtis, Director Opera Volunteer Guild Opera America

„For example one of the services we provide are tele - conferences in many areas and also for volunteer coordinators. People signed up, they paid 75\$ and we picked some one who was a good volunteer manager to moderate this and they had five hour long conferences phone calls.“

Die Verbände sehen sich als einen Anlaufpunkt zur Hilfestellung und zur Vermittlung zwischen den einzelnen Ehrenamtskoordinatoren. Weder TCG noch AASO sehen das Ehrenamt als Gefahr für hauptamtliche Stellen oder die Gefahr der künstlerischen Einflussnahme. Weiterhin sind ihnen keine Mitglieder ihres Verbandes bekannt, die nicht mit Ehrenamtlichen arbeiten.¹⁰⁴

4.2. Freiwilligenagenturen

Die ersten Freiwilligenagenturen („volunteer centers“) wurden vor rund 40 Jahren gegründet. In den USA sind dies Zentren, in denen Menschen, die an ehrenamtlicher Arbeit interessiert sind, an entsprechende Institutionen weitergeleitet werden. 1991 gab es 380 Freiwilligenagenturen in den USA, die jedes Jahr ca. eine halbe Million ehrenamtliche Mitarbeiter weitervermitteln (KIPPS 1991:XXV). Momentan liegt die Zahl bei ca. 450 volunteer center.¹⁰⁵ Abgesehen davon gibt es in fast jedem Bundesstaat staatliche Büros für Ehrenamt, die Freiwilligenagenturen und Ehrenamtsprogramme durch Information, Training und technisches Know-how unterstützen. Ca. 40% der Agenturen werden von *United Way* unterstützt, es gibt aber auch Freiwilligenagenturen, die von Colleges betrieben werden. Die Agenturen sind privat und gemeinnützig und werden nach Anzahl der Kontakte bezahlt.¹⁰⁶

Ein weiteres Beispiel sind Organisationen wie der *Arts & Business Council* in Philadelphia, die eine Art Vermittlungsstelle bilden zwischen dem Bedarf der Non-Profit Organisationen an ehrenamtlichen Spezialisten und dem Angebot von Professionellen aus den Bereichen Marketing, Recht und Finanzen, die gerne einen verantwortlichen, ehrenamtlichen Posten übernehmen wollen. Für diese Form der ehrenamtlichen Tätigkeit muss man bestimmte Arbeitserfahrung besitzen und sich einem Bewerbungsverfahren unterziehen.

¹⁰⁴ Einzig Ausnahme sind College Theater, hier werden die meisten Posten durch Studenten besetzt, die durch einen work study Vertrag von dem College oder der Universität ein gewisses Entgelt erhalten und somit keine Ehrenamtlichen sind.

¹⁰⁵ Interview mit Anne Turner, Leiterin des volunteer centers Clark County Orgon

¹⁰⁶ Interview mit Anne Turner, Leiterin des volunteer centers Clark County Orgon

4.3. Finanzierung der Kulturinstitutionen

„In the performing arts, crisis is apparently a way of life“ (BAUMOL 1966:3).

Der Kultursektor ist in den USA der Sektor, in dem die Finanzierung am meisten differiert und zwischen den verschiedenen Sektoren schwankt. Von Stiftungen geförderte Künstler machen Plattenaufnahmen mit kommerziellen Plattenfirmen. Steuerbefreite Theater realisieren subventionierte Produktionen, die durchaus hoch profitabel sein können. Einzelne Künstler oder Institutionen können unterstützt werden durch die Verkäufe ihrer Arbeit, durch Förderungen von Stiftungen oder staatlichen Agenturen wie den state arts councils oder dem National Endowment for the Arts (NEA) (PAYTON 1988:5). Dabei greifen die verschiedenen Finanzierungsquellen oftmals wie Zahnräder ineinander und bedingen sich gegenseitig, z.B. aufgrund von matching funds¹⁰⁷ oder Steuervorschriften etc.

Die großen Kulturinstitutionen in den USA können nicht wie in Deutschland auf eine mehrheitliche staatliche Finanzierung bauen. Trotz der Entwicklung in den 60er Jahren - angefangen mit der Kennedy Ära - in der die Hochkultur schick wurde und der ökonomische Reichtum es möglich machte, dass viele Privatpersonen Geld in solche „frills“ (=überflüssige Hirngespinnste) wie Kunst und Kultur steckten, hatten die Institutionen nie die Planungssicherheit eines auf Jahre feststehenden Haushalts.¹⁰⁸ Auch die Gründung des NEA und die großzügigen Geldzuwendungen der großen Stiftungen wie der Rockefeller oder Fordstiftung (KNAPP 1993:272), sicherten langfristig keinen Jahresetat. Es darf nicht außer Acht gelassen werden, dass auch amerikanische Kulturinstitutionen Finanzierungslücken aufweisen. In den 60er Jahren waren dies je nach Sparte zwischen 15-50% Fehlbetrag zwischen Einnahmen und Ausgaben (BAUMOL 1966:148).¹⁰⁹ In den 60er Jahren wurde eine Steigerung dieses Fehlbetrages angenommen. Bei den für diese Arbeit interviewten Häusern gibt es jedoch keinen solcher hohen Fehlbeträge mehr.

Besonders in der Zeit der 60er Jahre wurde z.B. Theater oftmals als Industrie betrachtet. Obwohl das NEA davor warnt, den ökonomischen Wert der Kunst über den ethischen zu stellen, wurde und wird Kulturinstitutionen – dazu gehören profitorientierte genauso wie Non-

¹⁰⁷ bei matching funds muss jeder Dollar, der vom Staat gegeben wird, durch einen Dollar aus privatem Geld ergänzt werden. Dies ist zwingende Voraussetzung, um Förderung vom Staat zu erlangen. Es sind natürlich auch andere Verhältnismäßigkeiten denkbar.

¹⁰⁸ Die Ford Stiftung steckte zwischen 1957 und 1970 150 Millionen \$ in die darstellenden Künste.

¹⁰⁹ 32% für die fünf größten Orchester, 50% für andere größere Orchester, 45% für die Opernhäuser und 15% für regionale Häuser. Lediglich Broadwayshows machten noch Gewinn.

Profit - Organisationen - dazu geraten, ihren Marktwert zu erkennen, um neue Finanzierungsquellen zu finden (BAUMOL 1966:274). Das Vokabular der Wirtschaft wurde in Amerika früh für die Kulturinstitutionen übernommen, da deren Anfänge fast alle profitorientiert waren.

Nach der Zeit der großen Mäzenaten bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts wurden die meisten Defizite und Finanzierungsengepässe durch einige wenige, aber finanzsichere Großmagnate abgedeckt. In den letzten 60 Jahren mussten sich aber auch die amerikanischen Institutionen umstellen. Durch einen wachsenden Mittelstand wurden die Finanzierungsquellen vielfältiger, aber auch kleiner.¹¹⁰ In den 60er Jahren wurden drei wichtige Studien über die Finanzierung der performing Arts in Amerika erstellt (BAUMOL 1966; MOORE 1968; POGGI 1966) und eine davon (BAUMOL 1966) kommt zu dem Schluss, je höher das Einkommen, desto höher die Bereitschaft Geld an Kulturinstitutionen zu geben (BAUMOL 1966:319).

Die Geldquellen teilen sich auf in private und institutionelle¹¹¹ Geldgeber und in staatliche Unterstützung. Baumol/Bowen machen klar, dass die Kulturinstitutionen ernste finanzielle Probleme bekommen würden, wenn keine außerhalb des Marktes liegenden Finanzquellen (sprich staatliche Förderung) auftauchen würden. In diesen Studien wird den Institutionen z.B. angeraten, „Fundraising“ Programme anzulegen (BAUMOL 1966:323). Ein Zeichen für die professionalisierten Methoden, private und unternehmerische Gelder für die Organisation zu gewinnen, ist die Entwicklung von so genannten development Abteilungen in fast allen Häusern. Diese development Abteilungen kümmern sich um nichts anderes, als Geld einzuwerben und haben einen sehr hohen Stellenwert in der Organisation.

Die Förderungsmöglichkeiten des NEA beschränken sich auf matching funds, das bedeutet, die Institution, die sich um eine Förderung bewirbt, bekommt erst Fördermittel, wenn der gleiche Betrag von einem Unternehmen oder Privatpersonen bereits gestiftet wurde. Oftmals handelt es sich sogar um 3:1 Förderungen. Hierbei gibt das NEA ¼ des Betrages, wenn ¾ bereits gespendet wurden (AYERS 1992:20). Der Anteil an finanzieller Unterstützung durch die Stadt, das Land, den Staat wird in den USA immer größer. Frank Peters sagte in einem Aufsatz in den 70er Jahren bereits, dass die musikalischen Unternehmen Probleme haben, ihre steigenden Defizite auszugleichen (PETERS 1977:175-181). Peters spricht fast schon von einem Teufelskreis: Die Institutionen müssen einen genauen Finanz- und Organisationsplan

¹¹⁰ Die American Symphony Orchestra League berichtete 1963-64, dass 85 % der Spenden für die Orchester unter 100\$ liegen.

¹¹¹ dies teilt sich auf in Unternehmen, Stiftungen und Gewerkschaften oder Universitäten.

vorlegen, um Gelder von arts councils oder Stiftungen zu erhalten; die Musiker hingegen verlangen durch die Entwicklung der staatlichen Subventionen ermutigt Arbeitsverträge für das ganze Jahr und entsprechende Gehaltskompensationen (PETERS 1977:178). Hilton Kramer schrieb während der Präsidentschaftskampagne im Jahre 1976: „Everyone now agrees that the Government has an obligation to subsidize the arts in this country“ (NETZER 1978:15). Wie in der Verlaufsgraphik des Budgets des NEA zu sehen ist, steigerte sich dies in der Anfangsphase vom Gründungsjahr 1966 bis 1974 von \$ 2,9 Millionen auf \$ 64 Millionen und pendelte sich gegen Ende der 90er Jahre auf ca. \$ 100 Millionen ein. Interessant dabei ist der eklatante Schnitt im Jahre 1996, als das Budget um mehr als ein Drittel von \$ 162 Millionen auf \$ 99 Millionen beschnitten wurde.

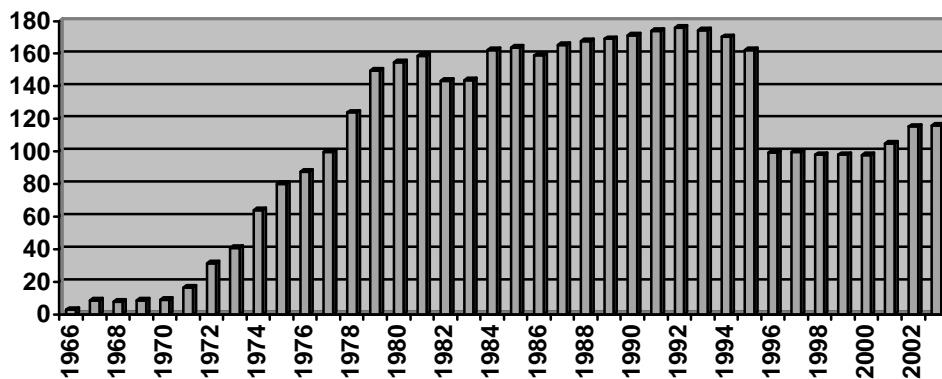


Tabelle 3: Verlaufsgraphik des Budgets des NEA 1966 – 2003 in Mill. \$, Quelle: www.nea.gov

Weitere Unterstützung durch den Staat erfolgen durch das *National Endowment for the Humanities*, the *Corporation for Public Broadcasting* und der *Smithsonian Institution* (NETZER 1978:74). Erst 1976 war die Förderung durch die NEA größer als die Geldsummen der großen Stiftungen, die in die Kunst gingen (z.B. die Ford Foundation) (WYSZOMIRSKI 1999:466).

Abgesehen von der föderalen Subventionierung, gibt es in den USA wie in Deutschland auch ein Netzwerk von bundesstaatlichen Einrichtungen (state arts council)¹¹². Auf kommunaler Ebene wiederholt sich dies (local art councils). Die Förderung durch die bundesstaatlichen Einrichtungen wuchs auf \$ 217 Millionen 1987 an (O'NEILL 1989:90). Die kommunalen Budgets liegen zwischen \$ 10 000 und \$ 88 Millionen (WYSZOMIRSKI 1999:467). Die state

¹¹² Der erste dieser State councils on the art wurde 1960, also noch vor dem NEA, in New York mit einem Budget von 50.000 \$ gegründet.

councils und local councils wiederum werden zum Teil auch vom NEA unterstützt.¹¹³ Während die Unterstützung durch das NEA in den letzten Jahren zurückgegangen ist, versuchen state und local arts councils dieses wieder aufzufangen (O'HAGAN 1998:11).

Trotz der staatlichen Unterstützung und der Notwendigkeit der Subventionen, gab es Ende der 70er Jahre Einwände und Fragen z.B. von Symphonieorchestern, inwiefern eine weitere Erhöhung der staatlichen Subventionen überhaupt effizient und nötig sei. Eine höhere Staatssubvention führte in einigen Fällen dazu, dass der Druck private Finanzierungsquellen zu suchen, nachließ und damit potentielle Spender nicht angesprochen wurden. Dieses wurde von den Institutionen nicht positiv eingestuft (NETZER 1978:166).

Immer wieder wurde auch von der Öffentlichkeit und der Politik die Vorgehensweise des NEA in Frage gestellt. So wurde z.B. 1989/90 vom Kongress die Gründung einer Untersuchungskommission gefordert, die überprüfen sollte, wie das NEA seine Fördermittel vergibt, nicht zuletzt, um damit das Vertrauen der Bevölkerung in das NEA wieder zu stärken (MARQUIS 1995:225). Im Jahre 1997 erregte der Report „American Canvas“, der vom NEA herausgegeben wurde die Aufmerksamkeit der internationalen Öffentlichkeit. Hauptaussagen waren zum einen, dass die Museen und Symphonieorchester gut unterstützt werden, zum anderen, dass die Privatförderung der Kunst seit 1992 mit über \$ zehn Milliarden Sponsorengeldern zurückgegangen ist.¹¹⁴

Museen finanzieren sich z.B. nur zu 20,5% aus den Einnahmen (mehr als die Hälfte der amerikanischen Museen verlangen keinen Eintritt).¹¹⁵

Einen großen Anteil an der Finanzierung der Kulturinstitutionen haben die Stiftungen. Die darstellenden Künste erhielten 1995 \$ 290 Millionen (im Gegensatz zu \$ 92,2 Millionen in 1983) und die Museen in 1993 \$ 284 Millionen (im Gegensatz zu \$ 60,6 Millionen in 1983) (WYSZOMIRSKI 1999:461-480).

Nach dem neuesten Datenmaterial der *Theatre Communication Group* erhielten Theater in den USA im Jahre 2000 ca. \$ 337 192 kumuliert von der Bundesstaats- und der kommunalen Ebene. Insgesamt empfangen die Theater eine Summe von \$ 2 443 025 an Spenden und Unterstützungen. Die Förderung durch staatliche Stellen macht lediglich 13,4% (Bund 1,4%, Bundesstaat 5,2% und Kommune 6,8%) aus. In der Entwicklung seit 1997 sind die

¹¹³ Nea Webpage

¹¹⁴ Gegen Snobismus und Verschwendung, 25.10.1997 Die Welt, S.5, kein Autor

¹¹⁵ AAM, so zitiert in New York Times, April 19, H20

Subventionen auf allen drei Ebenen (Bund, Bundesstaat und Kommune) gestiegen, im Falle der lokalen Förderung seit 1997 sogar um über das Doppelte von \$ 71 480 auf \$ 176 586 (VOSS 2000:9). Die Zahlen beziehen sich auf 159 befragte Theater.

5. Ehrenamt in Kulturinstitutionen

Amerikanische Kulturinstitutionen sind zum größten Teil Non-Profit - Organisationen. Mindestens 40% der Schauspielproduktionen und damit 51% der Beschäftigten in diesem Bereich sind durch Non-Profits besetzt. 95% der Orchester und Opernhäuser sind Non-Profits und stellen damit 97% der Arbeitsplätze dieser Sparte. Ähnlich sieht es bei den Museen aus: 70% sind nicht profitorientiert, das macht 95% der Beschäftigung aus (FIRSTENBERG 1996:10 und SALAMON 1999:93). Trotzdem wird oft von Schauspielindustrie o.ä. gesprochen und Non-Profit - Organisationen kämpfen genauso wie kommerzielle Häuser um das gleiche Publikum (KNAPP 1993:273).

Erst Ende des 19. Jahrhunderts entstanden professionelle Museen und Symphonie Orchester, meist gegründet und finanziert durch reiche Wohltäter. Diese Entwicklung spielte eine große Rolle in der Veränderung der Identität der Oberschicht dieser Zeit und der städtischen Kultur und die Veränderung des Marktes für künstlerische Produkte (OBKIN HALL 1992:39). Die kulturelle Philanthropie war eine Fortführung der Tradition ehrenamtlicher Vereinigungen. Sie zeigte laut Lefkowitz Horowitz die gesellschaftliche Verantwortung, die diejenigen Geschäftsleute übernahmen, die Zeit und Geld in die Gründung der Kulturinstitutionen steckten (LEFKOWITZ HOROWITZ 1976:65).

Es herrschte eine klare Missachtung, Furcht und Feindlichkeit gegenüber allen aus Europa stammenden Traditionen und damit auch der Kunst und Kultur, so wie sie in Europa dargebracht wurde. Und doch sind die Künste in vielen Ursprüngen aus dem alten Europa in die neue Welt gebracht worden. Man kann die Geschichte der Kulturinstitutionen in Amerika als ständig wechselnde Annäherung und Ablehnung an europäische Gegebenheiten beobachten. Es gab Zeiten (1825), als man sich damit brüstete, alles (egal ob Kleidung oder Kunst) aus Europa zu importieren (MYERS 1977:171). Auf der anderen Seite herrschte die weit verbreitete Meinung, dass Kunst undemokratisch sei, da sie in Europa mehr oder weniger der Masse verboten und dem Adel oder der Hochfinanz vorbehalten war (MYERS 1977:173).

Bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts gab es große Probleme einen Markt für amerikanische Kunstwerke zu schaffen. Viele der amerikanischen Wirtschaftsmagnate bestanden zwar darauf, dass Amerikaner amerikanische Güter kaufen müssten. Wenn es aber um Kunst ging, so dachten sie nicht daran amerikanische Werke zu erwerben. Vielmehr gaben sie den Künstlern und Ausstellern das Gefühl, dass jemand, der den Louvre gesehen habe oder den Vatikan von nichts anderem mehr beeindruckt sein könne (MYERS 1977:181). Diese Entwicklung und der Kampf um eine amerikanische Kunst und Kultur zeichnen sich auch in der Entwicklung der Kulturinstitutionen ab.

Kultur wird in den USA auf einem Markt im harten Wettbewerb angeboten. Das führt nicht selten zu einer Anpassung an den Geschmack des Publikums anstelle einer kulturellen Bildung des Individuums (MÜNCH 1993:391). Überraschend ist nach Michael O'Neills Meinung, dass die amerikanische Hochkultur noch immer durch einen dramatischen Mix aus Superreichen und den kreativen Armen gezeichnet wird, während die Entwicklungen in anderen Bereichen wie der Gesundheitsfürsorge, der Bildung oder der Sozialhilfe bürokratisch und vorhersehbar geworden sind (O'NEILL 1989:81).

Lange Zeit war die populäre Kunst von der hohen Kultur nicht getrennt. Im Gegenteil wurden in einer Aufführung bärtige Frauen angepriesen und gleichzeitig Shakespeare Sonette vorgetragen. DiMaggio sagt, „the distinction between high and popular culture, in its American version, emerged in the period between 1850 and 1900 out of the efforts of urban elites to build organizational forms that, first, isolated high culture and, second, differentiated it from popular culture“ (DIMAGGIO 1986:41).

5.1. Historischer Abriss

Obwohl die Pilgerväter bereits 1620 in den Neuengland Staaten ankamen, dauerte es fast ein ganzes Jahrhundert, bevor die ersten professionellen Produktionen und Aufführungen in allen untersuchten Kunstsparten stattfanden. Dies lag einerseits an der spärlichen Besiedlung, andererseits an der religiösen Einstellung der Puritaner, die Intoleranz Vergnügungen jeder Art entgegenbrachten (HUGHES 1951:2). Es gab keine fördernden Höfe oder Kirchen, daher auch keine Künstler, die an diesen Höfen ihre Kunst ausübten. Die puritanischen Kirchen

verboten meist sogar die Orgel als Begleitinstrument zum Gottesdienst und stritten darum, ob die Bibel nun das Lesen oder das Singen der Psalme vorsehe (HOWARD 1957:15 ff.).

Mit Ende des 18. Jahrhunderts gehörte dann aber Schauspiel und Konzerte zu den regulären Vergnügungen in größeren Städten.

Die permanenten Theater wurden von Ensembles bespielt, die pro Saison ihren Spielort wechselten. So spielte zum Beispiel die berühmte *American Company* von David Douglass eine Saison im Southwark, bevor es das John Street Theatre erbauen ließ und die nächste Saison in New York verbrachte (HUGHES 1951:39).

Die Oper wurde erst zu Beginn des 19. Jahrhunderts eine kultivierte Kunstform mit eigenen Häusern und einer gewissen Anziehungskraft auf die Elite der Gesellschaft (GRAF 1941:215). Die Oper war von Beginn an in den USA eine Kunstform für die Reichen und die Förderer der Oper. Deutlich wird dies bei einem Blick auf den Bauplan der *Metropolitan Opera*. Während die Logen für die Gründungsmitglieder und Geldgeber des Hauses einen vollen Blick auf die Bühne hatten, verstellten sie damit anderen Teilen des Publikums den Blick. Außerdem waren die meisten Plätze für das „normale“ Publikum Stehplätze (MYERS 1977:216).

Die Malerei hatte es in den neu gegründeten Staaten der USA schwerer, denn zunächst bedeutete Malerei in der neuen Welt nichts weiter als ein Handwerk (BURT 1977:27). Das Museum nahm dadurch sofort einen anderen Stellenwert in der Gesellschaft ein. Während in Europa und Deutschland die ersten Museen nicht für die allgemeine Öffentlichkeit zugänglich waren, begann das amerikanische Museum mit weit offenen Türen für jedermann und so ist es noch heute (BURT 1977:14 ff.). Nach diesen ersten Gründungen von Kunstmuseen¹¹⁶ entwickelte sich der Fortschritt nicht in der Öffentlichkeit, sondern in der privaten Sphäre, in der zum ersten Mal große Sammlungen entstanden. Dadurch entstand die Problematik des Weiterbestehens dieser Sammlungen nach dem Tode des Sammlers. Da zu dem Zeitpunkt noch nicht ausreichend Museen vorhanden waren, führte das Sammlerfieber zwangsläufig zu der Gründung von Kunstmuseen (BURT 1977:51).

¹¹⁶ es folgten 1832 Yale's Trumbull Gallery und 1844 das Hartford Athenaeum, beides Kunstmuseen, die an die entsprechenden Colleges angegliedert waren.

All diese Initiativen – egal ob Symphonieorchester oder Schauspielhäuser oder Opernhäuser oder Kunstmuseen - wurden rein privatwirtschaftlich betrieben.

Die Schauspielensembles wechselten die Städte und mieteten neue Theater an, um dort drei oder vier Monate zu bleiben. Manager, die eine schlechte finanzielle Saison hinter sich hatten, mussten ihre Schauspielkompanie auflösen, wie es z.B. Powell 1795 mit seiner Boston Company ging (HUGHES 1951:73). Schon früh entwickelte sich ein Wettbewerb zwischen den einzelnen Schauspielhäusern.

Auch die Symphonieorchester wurden entweder durch die philanthropische Finanzierung eines Einzelnen möglich gemacht oder durch das finanzielle Risiko der Musiker selbst. Dies war der Fall beim *New York Philharmonic Symphony*, das als kooperatives Unternehmen der Musiker gegründet wurde. Das Geld, das am Ende der Saison übrig blieb nach Abzug der Miete, dem Druck des Programms, etc. wurde gleichmäßig unter den Musikern verteilt, mit Abzügen für verpasste Proben (HOWARD 1957:101). Eine Entwicklung, die in Deutschland in dem Ausmaße erst seit wenigen Jahrzehnten bekannt wurde z.B. durch die *Bremer Kammerphilharmonie*.

In keinem anderen Land hat das Symphonieorchester einen so hohen Stellenwert erlangt wie in Amerika. Während in Deutschland das Symphonieorchester immer im Schatten der Oper stand und heute noch in vielen Fällen mit Opernhäusern verbunden ist oder Teil des öffentlich-rechtlichen Rundfunks ist, steht in Amerika das Symphonieorchester als hohes Prestigeobjekt ohne Bindung an die Oper da. Im Vergleich zu den europäischen Höfen gab und gibt es in Amerika die philanthropischen Amateure, die viel zur Entwicklung der amerikanischen Orchester beigetragen haben und durch die Symphonieorchester ihren bürgerlichen Stolz darstellen konnten (MUELLER 1951:32).

Die Oper hingegen war alleine durch die Kosten, die sie verursachte, eine sehr teure, aber in einigen Fällen auch eine sehr lukrative Angelegenheit. Noch 1978 schrieb Martin Mayer (MAYER 1978:43-57): „Opera is the big business of the performing arts.“ Die Metropolitan Opera nahm an Kartenverkäufen mehr ein als die vier größten Symphonieorchester zusammen. Die Popularität der Oper hatte Ende der 70er Jahre einen erneuten Höhepunkt erlangt. Man benötigte mehr Menschen, eine Minute einer Operninszenierung auf die Bühne zu bringen als eine Minute in jeder anderen künstlerischen Sparte. So hatte sich die finanzielle

Belastung pro Sitzplatz schneller nach oben entwickelt als der Lebenshaltungsindex. Obwohl erfolgreiche amerikanische Opernhäuser meist um die 75% Abonnenten haben, ist es problematisch, diese Kostensteigerungen durch Kartenverkäufe wieder auszugleichen.

Im Bereich des Museums gab es neben den großen Sammlern, auch ähnlich wie bei den deutschen Kunstvereinen eine volksnahe Entwicklung. Bei der Gründung der *New York Academy of Arts* wurde im Jahre 1808 festgelegt, dass das Vermögen 1000 Anteile zu je 25\$ nicht übersteigen solle.¹¹⁷ Jeder Anteil hatte eine Stimme bei den Wahlen. Schon früh wurde also auch in der Kunst das Prinzip übernommen, dass das Geld bestimmt und nicht der Mensch (MYERS 1977:165).

Grundsätzlich gleichen die Entwicklungen sich, egal um welche Kunstrichtung es sich handelt: der Vorstand wurde gewählt, das Museum gegründet, eine Satzung aufgesetzt und eine Kampagne gestartet, um Geld zu sammeln. Mit diesem Geld wurden erste Sammlungen in Europa gekauft (BURT 1977:87). Und erst dann wurde eine Bleibe für das neue Museum gesucht.

Schon bei der Gründung des *Metropolitan Museums* wurde klar ausgeführt, dass es sich hierbei nicht nur um eine sozial wünschenswerte Institution handelte, sondern auch um ein gutes Geschäft – mit Blick auf das alte Europa und die dortigen Entwicklungen. Einer der Gründer, Joseph C. Choate, führte aus, dass z.B. der Reichtum und der Wohlstand von Dresden zum großen Teil auf die großen Galerien zurückzuführen ist und dass in Italien ganze Städte von den geerbten Kunstschatzen leben würden. Die Museen würden nicht nur Besucher und Kunstliebhaber anziehen, sondern eine positive Auswirkung auf die heimischen Manufakturen haben (TOMKINS 1970:23).

Anfang des 20. Jahrhunderts gab es um die 2000 Ensembletheater in den USA¹¹⁸ und jede Woche wurde ein neues Stück präsentiert, das in der ganzen Saison von den gleichen Schauspielern dargestellt wurde (HUGHES 1951:324). Üblicherweise gab es kaum Repertoiretheater (HUGHES 1951:326).

¹¹⁷ Bis zu 143 stimmberechtigte Mitglieder zählte die Hauptversammlung, bei denen es sich hauptsächlich um Rechtsanwälte, Politiker, Großgrundbesitzer und Kaufleute handelte.

¹¹⁸ Diese Entwicklung ging in den kommenden Jahren rapide zurück, 1925 gab es noch 674, 1928 400 und 1961 200 Theater siehe Poggi 1965, S. 29

In den ersten zwei Dekaden des 20. Jahrhunderts wurde viel Kapital in das Theater investiert. Viele neue Theater und neue Produktionen entstanden. Aber es gab auch anti-kommerzielle Strömungen. Die ersten Universitäten und Colleges begannen, Ausbildungen für die jungen Schauspieler anzubieten¹¹⁹. Der Kampf gegen das kommerzielle Schauspiel mündete in der Gründung vieler kleiner Theater im ganzen Lande (HUGHES 1951:377). Ähnlich wie bei den Theatern entstanden viele Kunstmuseen an Colleges und Universitäten. Diese besitzen nicht immer wertvolle Sammlungen, sondern versuchen in einer meist kunstartmen, ländlichen Umgebung einen guten Überblick über die bildende Kunst zu geben (BURT 1977:164).

Zwischen 1920 und 1940 kam der große Zusammenbruch der amerikanischen Kulturinstitutionen. Leere Theater, arbeitslose Schauspieler und Musiker, bankrotte Produzenten.

Als eines der Projekte des Work Progress Administration (WPA), gab es 1935 das erste und einzige staatliche Schauspielprojekt, das *Federal Theatre Project*. Auch in der Musik gab es ein *Federal Music Project* des WPA (Works Progress Administration) – ähnlich dem *Federal Theatre Project* (siehe Kap. 6.1). Diese Projekte sollten auf regionaler Ebene in den gesamten Vereinigten Staaten, Schauspiel- und Musikproduktionen auf die Bühnen bringen, um den vielen arbeitslosen Künstlern wieder eine Arbeit zu geben. 1939 waren ca. 1000 Schauspielstücke produziert worden, 12.000 Schauspieler spielten in 31 Staaten der USA für ein Publikum von Hunderttausenden. Der Staat gab \$ 42 Millionen für die Gehälter aus und mehr als \$ 4 Millionen für Produktionen. Dagegen standen Einnahmen von ca. 2 Millionen \$ (WITHAM 1993:200 ff.). Ähnliche Ausmaße hatte das *Federal Music Project* des WPA. Mitte 1939 wurden beide Projekte aus politischen Gründen beendet.

Ende der 40er Jahre gab es für 149 Millionen Amerikaner ca. 150 professionelle Theater, von denen 38 in New York waren (HUGHES 1951:449). Einige Theater werden heute von den Bundesstaaten oder Städten finanziell unterstützt, aber noch immer gibt es eine große Scheu vor Unterstützung durch den Staat.

In den 50er Jahren hatte jede Stadt mit über 400.000 Bewohnern sein eigenes Symphonieorchester, die ein Jahresbudget von \$ 100 000 bis zu \$ 1-2 Millionen haben.

¹¹⁹ George Pierce Baker, Professor für Englisch an der Harvard University war der erste, der dieses Konzept durchsetzte und der 1925 Leiter des neu eingesetzten Lehrstuhles für Schauspiel an der Yale University wurde.

Sieben Städte unterstützen ihre Orchester, darunter Philadelphia, San Francisco und Baltimore (HOWARD 1957:388).

Nur die *Metropolitan Opera* in New York und die *San Francisco Opera* schafften es, die Zeit der Depression zu überstehen und sich sogar zu festigen. Alle anderen permanenten Opernhäuser – in Philadelphia, Boston, Chicago, St. Louis oder New Orleans – verschwanden einfach (MAYER 1978:45). Einige wurden erst nach und nach in den 50er und 60er Jahren wieder neu gegründet (Lyric Opera in Chicago 1952).

Anfang des 20. Jahrhunderts fallen auch in der Entwicklung der Museen, ähnlich wie in allen anderen Bereichen die gleichen Namen der großen Mäzene Morgan, Carnegie, Frick, Mellon, Rockefeller. Namen von Bürgern, die Häuser gebaut haben, um ihre Sammlungen unterzubringen und sie der Öffentlichkeit zugänglich zu machen oder sehr viel Geld zur Verfügung für die Kunstmuseen gestellt haben (CURTI 1983:173). Unter anderem durch diese finanziellen Unterstützungen konnten die Kunstmuseen auch nach dem 2. Weltkrieg weiter wachsen und die Landschaft der Kunstmuseen in Amerika vervollständigen (BURT 1977:351). Doch ging es den Museen wie allen Kultureinrichtungen spätestens in den 70er Jahren. Das Geld reichte nicht mehr, um die Defizite zu decken. Das neue Motto hieß: „Investiert Geld, um mehr Geld zu bekommen“ (BURT 1977:402). Entwickelt neue Ausstellungen, macht das Museum attraktiver, interessiert neue Förderer für das Museum.

5.2. Ehrenamt in den Institutionen

Die Ehrenamtsprogramme der Kulturinstitutionen in den Vereinigten Staaten sind ausgezeichnet organisiert, sie haben wichtige und verantwortliche Funktionen inne. Entstanden sind sie entweder bereits bei der Gründung der Institution oder in Zeiten, in denen es den jeweiligen Institutionen finanziell schlecht ging. Dabei kann man bei jeder Kunstsparte eine andere Entwicklung beobachten in Bezug auf die Aufgaben der Ehrenamtlichen und die Einbindung der Ehrenamtlichen in die Institutionen. Auch in den USA sind Freundeskreise von hoher Bedeutung. Es ist aber eine natürliche und breit angelegte Mischung zwischen finanziellem und direktem ehrenamtlichen Engagement festzustellen. Dabei geht es bei diesem ehrenamtlichen Engagement immer in erster Linie darum, der Institution zu helfen, zum Wachstum der Institution beizutragen und die Qualität der Institution zu unterstützen.

Die Symphonieorchester wurden oftmals auf Initiative von einflussreichen Bürgern der Stadt gegründet – in den meisten Fällen Männern. Diese Gründungsmitglieder wurden Vorstände der Vereine oder Non-Profit Gesellschaften. Zur Unterstützung der Institutionen begann ein weiterer wichtiger Teil des ehrenamtlichen Engagements, indem die Frauen dieser Gründungsvorstände in der Gemeinde Eintrittskarten oder Abonnements verkauften. Noch heute übernehmen Freiwillige in manchen Orchestern spezielle Kartenaktionen, so zum Beispiel die Erneuerungen der Abonnements. Daraus entwickelte sich bei den Symphonieorchestern ein starker Fokus auf der ehrenamtlichen Akquisition von Geldern.¹²⁰ Fundraising Events aller Art wurden und werden organisiert, das so genannte Gold Book der *American Symphony Orchestra League* gibt Auskunft über die extrem vielfältigen Methoden der ehrenamtlichen Helfer, Geld für ihr Orchester zu akquirieren. Durch dieses Engagement werden beträchtliche Summen eingeworben. In Chicago sind es momentan 2 Millionen \$ pro Jahr.

Eine ähnliche Entwicklung lässt sich bei den meisten Damenkomitees („Ladies‘ Committees“) oder Ehrenamtsprogramme der Kunstmuseen beobachten, die in den 1950er und 60er Jahren gegründet wurden, als eine Zeit begann, in der die Kunstmuseen in finanzielle Probleme gerieten. Diese beschäftigten sich ebenfalls hauptsächlich mit Fundraising. So wurde das sehr erfolgreiche Ladies Committee des BMFA im Jahre 1955 ins Leben gerufen und im Jahre 1967 die groß angelegte Kampagne des Centennial Development Funds (BURT 1977:402). Dies beschreibt eine sehr häufig auftauchende Methode des Fundraisings, nämlich das Auflegen einer Kapitalkampagne. Eine spezielle Eigenheit der amerikanischen Museen ist, dass der Schwerpunkt auf der Erziehung der Öffentlichkeit lag und liegt. Schon früh wurden Führer in den Museen etabliert, die den Besuchern die ausgestellte Kunst nahe bringen sollten. So wurde dies im Jahre 1908 im *Metropolitan Museum of Art* eingeführt und schon früher im *Boston Museum of Fine Arts*, während dies in Europa noch völlig unbekannt war (MYERS 1977:208). Die meisten dieser Führer sind ehrenamtlich tätig. Auch an den Opernhäusern entstand früh ehrenamtliches Engagement, vor allem im Bereich der pädagogischen Programme.

Gerade in kommunalen Theatern und kleineren Institutionen kann man ein ähnliches ehrenamtliches Engagement entdecken wie in den ländlichen Strukturen in Deutschland. Hier werden viele Institutionen ehrenamtlich organisiert und geleitet (HUGHES 1951:445). Nach

¹²⁰ siehe Interview mit Connie Pirtle

einer Finanzumfrage aus dem Jahre 1999 der *Theatre Communication Group*, haben von 156 befragten Theatern im Schnitt 178 bezahlte Mitarbeiter und 227 ehrenamtliche Mitarbeiter.¹²¹

Das Bedürfnis nach mehr Ausbildung und Informationsaustausch unter den Ehrenamtlichen im Museumsbereich führte 1975 zur Gründung der *World Federation of Friends of Museums* und 1979 der „*U.S. Association of Museum Volunteers*“. Letztere wurde 1982 ein Unterverband der bereits 1906 gegründeten *American Association of Museums*. 1986 wurde der Name in *American Association for Museum Volunteers* geändert.¹²²

Dieser Zusammenschluss hat unter anderem den Zweck, professionelle Standards von Ehrenamtlichkeit in Museen und die Weiterbildung der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeiter zu fördern. Eine Umfrage, die das AAMV 1997 durchführte, kam zu folgenden Daten: Von 1108 Museen, die sich an der Umfrage beteiligten (davon 319 Kunstmuseen), arbeiteten die Mehrzahl von 281 Museen mit 100 bis 299 Ehrenamtlichen, gefolgt von weiteren 269, die zwischen 1-25 ehrenamtliche Mitarbeiter hatten. Lediglich 2% (25 Institutionen) arbeiteten gar nicht mit ehrenamtlichen Mitarbeitern. Dazu muss angemerkt werden, dass es sich hier in keinem Fall um nur zahlende Mitglieder eines Freundeskreises handelt, sondern um aktive ehrenamtliche Mitarbeit. Die Mehrzahl der Museen setzen ihre ehrenamtlichen Kräfte für die Organisation und Durchführung von besonderen Veranstaltungen (981 Institutionen), als Führer (759 Museen), im Museumsshop (696 Museen) oder zum Fundraising (641 Museen) ein.¹²³ Jeder 28. Amerikaner ist Mitglied mindestens eines Museums und die meisten von ihnen arbeiten auch ehrenamtlich. Auf jeden bezahlten Arbeitnehmer in amerikanischen Museen kommen 2.5 ehrenamtliche Mitarbeiter (AMERICAN ASSOCIATION OF MUSEUM 2000:H 20).

Fast jedes große Kunstmuseum in Amerika hat eine Warteliste von denjenigen, die gerne ehrenamtliche Museumsführer werden wollen. Obwohl die Ausbildung hart ist, es keine Bezahlung gibt, der Zeitaufwand fest gesetzt wird und man jederzeit entlassen werden kann, gibt es täglich viele Bewerber, die teilweise bis zu 6 Monaten auf ihr erstes Vorstellungsgespräch warten müssen (MASELLO 2000:H 18).

¹²¹ TCG Fiscal Survey 1999, S.11

¹²² AAMV report 1997, S.X

¹²³ AAMV, S. XII ff.

6. Zukunft des Ehrenamtes

„If we live in a world where everything is changing, then how should volunteering stay the same.“¹²⁴

Obwohl bürgerschaftliches Engagement und Ehrenamt zu einer der Haupttraditionen der amerikanischen Bevölkerung gehört, werden auch dort für die Zukunft des Ehrenamtes einige Probleme, aber auch positive Trends gesehen. Fast alle für diese Arbeit befragten Ehrenamtlichen in den USA gaben an, der hauptsächliche Grund für ihr Engagement liege darin, dass sie gerne zurückgeben würden, was sie erhalten haben.¹²⁵ Als weitere Gründe wurde das Interesse an Kunst und Kultur genannt, aber dieses betrifft mehr die Auswahl der Institution und nicht den Fakt des ehrenamtlichen Engagements. Genauso sieht das auch die Beraterin Susan Ellis: „There is some good evidence that personal history, watching your parents do volunteer work and being brought along on things your mother did, (enhances volunteering). That is considered the best indicator that someone is going to do that in his life.“¹²⁶

Zu beachten ist allerdings, dass es sich bei den Befragten um die Generation der jetzt 60- bis 75-jährigen handelt. Zu der Frage, ob auch die jungen Generationen von Amerikanern ausreichend in dieser Tradition erzogen wurden, sagt Connie Pirtle¹²⁷:

„I think we probably skipped two or three generations that were not, but I believe that with the current way of family volunteering we are beginning to pick that up back again. Generally speaking parents are not teaching their kids to volunteer by example the way perhaps my mother did or her mother. So what non profit organisations are doing is they are embracing this notion of family volunteering where they bring the entire family unit in, so where the parents learn about volunteering right along side their children. The younger generations think we are kind of back to educating them but what is interesting is that we don't leave this role up to the parents. Non Profits have taken up that role of teaching the children about volunteering the way the parents used to. My instinct is we lost a generation.“

In diese Richtung gehen natürlich auch die staatlichen Bestrebungen, service learning als Voraussetzung für den Schulabschluss einzuführen.¹²⁸ So bestätigt auch Nancy Macduff von

¹²⁴ Susan Ellis Interview

¹²⁵ siehe z.B. Interview mit Sydney Stevens President of the volunteer Committees, The Philadelphia Orchestra und Teil D

¹²⁶ Interview mit Susan Ellis vom 4. Juni, Susan Ellis Energize Inc.

¹²⁷ Interview mit Connie Pirtle vom 28.5.2001, Connie Pirtle Strategic Nonprofit Resources

Bunt/Macduff Associates, dass „people in high school today behave more like their grandparents.“¹²⁹

6.1. Die geburtenstarken Jahrgänge („Baby-Boomers“)

Besonderes Augenmerk wird auf die Generation des so genannten Baby-Boomers gelegt.

Hierbei handelt es sich um die Early Boomers, die zwischen 1946 und 1955 geboren wurden und den Late Boomers, die zwischen 1956 und 1965 geboren wurden (PETERSON 1996:2).

In Bezug auf das Ehrenamt spiegelt Connie Pirtle die Meinung der Experten wider:

„Many of them we will regain – the early baby boomers: We have an opportunity to regain them, because they are retiring earlier. The projections are that we will have the best educated senior citizen population that we have ever had when the leading edge of the baby boomers that started turning 55 this year turn 60/65, that group of senior citizen is going to be looking for something else. Because they also used to be working. This is not a senior citizen the way my mother and father were, where you worked until 65 and then you stayed home and did gardening. The new senior citizens that come up will still work part time, they will want substantial volunteer opportunities, so we may have an opportunity on the back hand to capture some of those lost generation. If we can adapt and that is the challenge for non profit organisations to the human resources that are available.“

Gerade die Kulturinstitutionen müssen also versuchen, diese kommende hochqualifizierte Schicht von Frühsenioren an sich zu binden und neue Aufgaben zu entwickeln, die den Anforderungen dieser Klientel entspricht.

6.2. Neue Biographien

Parallel zu Deutschland haben sich auch die Lebensläufe amerikanischer Bürger überwiegend im urbanen Milieu verändert und damit analog die Anforderungen an das Ehrenamt.

„Volunteerism in the US is a direct reflection what is going on in society.“¹³⁰

Das bedeutet nicht nur, dass die Rolle der Frau sich in den letzten Jahrzehnten verändert hat, sondern auch dass die heutige Generation besser ausgebildet ist als jemals zuvor. Daraus ergibt sich, dass diejenigen, die bereit sind, sich ehrenamtlich zu engagieren, weniger

¹²⁸ siehe Punkt 1.2.

¹²⁹ Nancy Macduff

¹³⁰ Connie Pirtle

Interesse an Massenaufgaben haben, sondern ganz im Gegenteil etwas verändern möchten mit ihrem Einsatz. Die amerikanische Bevölkerung hat weniger Freizeit als jemals zuvor, statt zu einer 4-Tage Woche zu tendieren, zeigt die Forschung, dass die Menschen mehr Zeit und mehr Tage pro Woche arbeiten. Mit weniger Zeit wird die Bevölkerung aber auch selektiver, was den Einsatz ihrer kostbaren Freizeit anbelangt. Susan Ellis ist davon überzeugt, dass es durchaus noch Fälle gibt, wo Ehrenamtliche eine lange Zeit an eine Institution gebunden bleiben. Aber nur dadurch, dass man ihnen immer von neuem projekt- und produktgebundene Aufgaben zuteilt. Ihre Loyalität wird sich über die Jahre und über die verschiedenen Projekte hinweg entwickeln. Neue Chancen ergeben sich auch durch die virtuellen Möglichkeiten, viele Aufgaben müssen nicht mehr unbedingt vor Ort erledigt werden.

Zusammenfassung der Teile B und C

„Voluntary associations are the citizen's means for citizen participation in the shaping of our common life“ (PICKERING 1970:11).

Fasst man die Entwicklung der Kulturinstitutionen zusammen, so bleibt als Fazit, dass es in den USA eine mehr nachfrageorientierte Zusammenstellung der angebotenen Kulturinhalte gibt, im Gegensatz zu eher angebotsorientierten Spielplänen in Deutschland. Einerlei ob es sich um staatliche oder um private Förderung handelt, Diskussionen um die Richtigkeit der Methode und die Effizienz der Förderrichtlinien werden in beiden Systemen ständig geführt, ohne allerdings zu einem abschließenden Ergebnis zu kommen (BREMNER 1960:116).

Aus US-amerikanischer Perspektive besteht in Deutschland ein Professionalisierungs- und Demokratiedefizit im Umgang mit Freiwilligen (ACKHAUS-MAUL:11). Bürgerschaftliches Engagement hat in Deutschland eine lange Tradition, die bis ins Mittelalter zurückreicht. Gerade in den letzten Jahren ist das Ehrenamt in Deutschland in den Mittelpunkt vieler politischer und gesellschaftlicher Diskussionen gerückt, nicht zuletzt durch den Wandel von einer Arbeits- zur Tätigkeitsgesellschaft. Durch die Einsetzung der Enquêtekommision zeigt die Bundesregierung die Bereitschaft, die rechtlichen, steuerlichen und versicherungstechnischen Rahmenbedingungen bürgerschaftlichen Engagements zu untersuchen und gegebenenfalls zu verbessern. Vergleicht man die Rahmenbedingungen beider Länder, so kann man feststellen, dass es keine gravierenden Unterschiede gibt.

Gründe für den unterschiedlichen Stellenwert von Ehrenamt in der Kultur kann man eher in der gesellschaftlichen Entwicklung finden. Viele der Ursprünge in den USA stammen aus Europa. So entstanden in den USA wie in Deutschland viele kulturelle Institutionen durch den Willen der Bürger und durch deren Initiative. In den USA fehlte auf der einen Seite die lange Tradition der Künstlerförderung, die in Deutschland durch den Adel und die Kirche übernommen worden war. In Deutschland entwickelte sich mit der Zeit eine starke Finanzierung durch die öffentliche Hand, was zur Folge hatte, dass die Bürger ihrer Verantwortung für die Zukunft der Kulturinstitutionen enthoben wurden.

Da die Finanzierung in den USA hingegen weitgehend nicht durch öffentliche Zuwendungen gedeckt wird, sondern nach wie vor durch private Mittel, gibt es in den USA neben

finanziellem Engagement auch sehr viel Ehrenamt in diesen Institutionen. Hier besteht nach wie vor eine hohe Verantwortung und Verpflichtung der Bürger, die Kulturinstitutionen, die von ihren Vorfahren gegründet wurden, durch Zeit und Geld zu unterstützen.

Die Unterschiede zwischen den gesellschaftspolitischen Systemen der beiden Länder verdeutlicht Wasser sehr einprägsam in der folgenden Tabelle:

USA	Deutschland
Instrumentales Staatsverständnis; Gesellschaft schafft sich ihre angemessene Regierungsinstitutionen	Organisches Staatsverständnis; Staat ist der Gesellschaft vor- und übergeordnet
Staatsapparat repräsentiert Gesellschaft über Wahl- und Zustimmungsverfahren, eine Verwaltung auf Zeit, durch Eliterotation und die Figur des Amateurs	Staat aktiviert sich durch professionelle Verwaltung, einen Beamtenapparat, durch eine Berufsdiplomatie
Vorrang des Opportunitätsprinzips und demokratischer Verfassungsstaatlichkeit	Geltung legalistischer Normen und des Rechtsstaatsprinzips
Prinzip der Öffentlichkeit, der Mündlichkeit, der Risikobereitschaft, der experimentellen Haltung und des Pragmatismus prägt die Gestaltung des öffentlichen Lebens	Dominanz des Prinzips der Geheimhaltung, der Schriftlichkeit, des Sicherheitsbedürfnisses, des Festhaltens am Überkommenen, der Starrheit und des Dogmatismus im öffentlichen Leben,
Bürgermisstrauen gegen jede Staatsgewalt bei Tendenz zu privater Gewalttätigkeit, starke Gegenwarts- und Zukunftsbezogenheit, Hang zum „Exhibitionismus“	Bürgerliche Staatsbejahung und Akzeptanz der Staatsgewalt, Historismus, Privatismus

Tabelle 4: Unterschiede zwischen den USA und BRD, Quelle: WASSER (2000:41).

Auch in den USA werden immer wieder Fragen nach der Existenzberechtigung der Kulturinstitutionen gestellt, nicht nur von Kritikern, sondern auch ganz selbstverständlich von Förderern der Institutionen (NOVICK 1978:128). Eine ähnliche kritische Hinterfragung gibt es bei dem Einsatz von Ehrenamtlichen. Obwohl Ellis in ihrem Buch „By the people“ eine sehr pro ehrenamtliche Haltung vertritt, sieht auch sie Schwierigkeiten: „Es wäre ein Fehler, jedes ehrenamtliche Engagement als effektiv zu betrachten. Nicht alle Ehrenamtlichen sind ausreichend ausgebildet oder vorbereitet“ (ELLIS 1990:358).

Dodd beschreibt die drei Dinge, die ein Ehrenamtlicher der Institution und damit den „Profis“ geben kann:

- „1. Ehrenamtliche bringen ein erneuertes Gefühl, das die Arbeit, mit der man sich beschäftigt, es wert ist.
2. Gut ausgebildete Ehrenamtliche können die Standards der Arbeit in der Gemeinschaft beeinflussen.
3. durch die Außenansicht können ehrenamtliche Mitarbeiter manchmal die Arbeit völlig anders interpretieren“ (DODD 1983:158).

Dodd macht aber auch deutlich, dass ehrenamtliche Mitarbeiter nur dann so gut sein können, wenn die Ausbildung durch die hauptamtlichen Mitarbeiter dementsprechend gut und profunde ist.

Gerade in einer Situation der wirtschaftlichen Krise und einer hohen Arbeitslosigkeit, wird das Ehrenamt in Deutschland wie in den USA kritisch betrachtet. Experten warnen davor, ehrenamtliche Arbeit als DIE Lösung für strukturelle oder finanzielle Probleme zu nehmen. In beiden Ländern geht es darum, das Ehrenamt nicht als Faktor des Geldeinsparens, sondern des Erweiterns zu sehen (GLENN 1991:XII).

Die Interdependenzen zwischen bezahlter Arbeit und Ehrenamt werden allerdings immer größer werden – gerade in Deutschland. Durch die Entwicklung vom alten zum neuen Ehrenamt wird ein projektbezogenes, zeitlich befristetes Engagement in den Vordergrund rücken, das zusätzlich die Qualifikationen für den Arbeitsmarkt erhöhen soll. Auch dies ist eine Entwicklung, die in den USA bereits vor einigen Jahrzehnten begann und heute in Deutschland seine Auswirkungen zeigt. In den USA kann man sogar den Trend beobachten, dass Institutionen, die erfolgreich wachsen und damit auch größere Geldmittel zur Verfügung haben, Stellen schaffen und den Verantwortungsbereich der Ehrenamtlichen verkleinern.¹³¹

Oft werden in den USA und in Deutschland die gleichen Fragen gestellt – lediglich in einem anderen Zeitrahmen. Viele der Entwicklungen in Bezug auf das Ehrenamt in der Kultur, die in

¹³¹ siehe auch das Interview mit Ruth Ann Quinn, die aus ihrer langjährigen ehrenamtlichen Tätigkeiten in den verschiedensten Institutionen sagt: I worked with growing institutions who didn't have enough staff and now that they have enough staff, they don't need as much volunteers anymore.

den USA bereits seit Jahrzehnten diskutiert werden, beginnen erst in den letzten Jahren in Deutschland an Bedeutung zu gewinnen.

So wie momentan in Deutschland viele Rentner wieder in das Berufsleben zurückgerufen werden, da es zwar eine hohe Arbeitslosigkeit gibt, aber wenig qualifizierte Arbeitnehmer, die auch die Arbeitsmoral der letzten Generation besitzen, so wurden vor 2 Jahren in den USA bereits viele Rentner auch für ehrenamtliche Tätigkeiten reaktiviert (SINGER 1999:8).

Außerdem beschäftigen sich in Deutschland und in den USA verstärkt die Regierungen mit dem Thema. Als Beispiele sind die Enquêtekommission der Bundesregierung in Deutschland und das Einberufen der ersten Konferenz im Weißen Haus zu dem Thema Philanthropy im Oktober 1999 durch Hilary Clinton zu nennen (COHEN 1999:10). In beiden Ländern wird in der historischen Betrachtung klar, dass der Einfluss der führenden Staatshäupter durchaus einen starken Einfluss auf die Beachtung und gesellschaftliche Anerkennung von Ehrenamtlichkeit hat.¹³²

Vergleicht man beide Entwicklungen der Kulturinstitutionen mitsamt der Finanzierung, der Publikumsentwicklung und der Ehrenamtlichkeit, so kann man vielleicht eine wellenförmige Gegenbewegung feststellen. Die USA stellten in den 60er Jahren fest, dass die Kunst nicht nur durch private Gelder finanziert werden kann, während in Deutschland in den 80er Jahren klar wurde, dass der Staat nicht mehr alleine für die Kunst aufkommen kann. Die amerikanischen Institutionen sind aus ehrenamtlichen Aktivitäten entstanden, bevor Steuergesetze die Finanzierung auf eine breitere Basis stellten. Deutsche Institutionen halten an der Beschäftigungsstruktur fest, sehen aber, dass ehrenamtliche Mitarbeit positive Effekte hat. Augenscheinlich nähern sich beide Länder aus den so verschiedenen Traditionen heraus an, ein weiteres Zeichen auch einer kulturellen Globalisierung.

¹³² Durch das politische System in den USA ist dort der Einfluss des Präsidenten sehr stark.

D Qualitative Untersuchung

Kapitel D ist der qualitativen Forschung, die in den USA und in Deutschland zu der Thematik „Ehrenamt in kulturellen Institutionen“ durchgeführt wurde, gewidmet. Zunächst wird die angewandte Forschungsmethode diskutiert und kritisch gewürdigt. Danach wird der Aufbau der Untersuchung vorgestellt, die Ergebnisse der Interviews dargestellt und analysiert. Die Großzahl der Interviews wurde auf MiniDisc aufgenommen und steht im Archiv der Autorin der Arbeit jederzeit zur Einsicht zur Verfügung. Einige wenige Interviews wurden als Telefoninterviews geführt, so dass Transkriptionen dieser Interviews vorhanden sind, die ebenfalls zur Einsicht im Archiv zur Verfügung stehen. Im Anhang befindet sich eine genaue Aufstellung der Interviews mit Angabe der Interviewpartner, Institutionen, Datum und Bandnummer.

Da es sich um Interviews handelt, die besonders bei den deutschen Institutionen zum Teil vertrauliche Meinungen und Einstellungen beinhalten, werden eventuelle Einzelmeinungen und Zitate nicht personifiziert.

1. Aufbau der Untersuchung

Durch die in Teil A festgestellte Forschungslücke und den damit verbundenen Materialbedarf an Daten und Informationen über den Einsatz von Ehrenamtlichen in kulturellen Institutionen in den USA und Deutschland, wurde die folgende Untersuchung initiiert. Es gilt, die fehlenden Informationen zu sammeln, zu analysieren und zu vergleichen. Daraus ableitend sollen Handlungsempfehlungen für den Einsatz von ehrenamtlich Tätigen für die deutschen Institutionen entwickelt werden. Die zu sammelnden Daten gehen über quantitativ zu gewinnende Fakten hinaus und betreffen unter anderem auch die Haltung der Institutionen und der dort tätigen Ehrenamtlichen zu einigen Problemfeldern des Einsatzes von Ehrenamtlichen wie zum Beispiel Qualifikation, Professionalität oder Zuverlässigkeit der Ehrenamtlichen. Weiterhin geht es um die Wertschätzung der Ehrenamtlichen durch die Hauptamtlichen und die daraus eventuell entstehenden Probleme und die organisatorische Eingliederung der Ehrenamtlichen in die Organisation. Unterschiede, die in den beiden Ländern bestehen, sollen aufgezeigt und transparent gemacht werden.

Für die Verständlichkeit der folgenden Ausführungen muss der Begriff des „Programms“ definiert werden. Im Folgenden wird der Begriff Programm wie folgt benutzt:

„Volunteer program“, „Ehrenamtsprogramm“ sowie der Ausdruck „Programm“ bezeichnen die Struktur und Organisation der vorhandenen ehrenamtlichen Aktivitäten einer Institution. Es handelt sich dabei um regelmäßige Aktivitäten, die organisatorisch in die Institutionen eingegliedert sind und einen festen Bezugspunkt zu der Institution, ihren hauptamtlichen Mitarbeitern und dem täglichen Geschäft der Institution haben.

1.1. Diskussion der Forschungsmethode

Zur Erhebung sozial- und wirtschaftsstatistischer Daten, bei allgemeinen Bevölkerungserhebungen und zur Erforschung von Einstellungen und Meinungen ist eine sorgfältige Auswahl der Methode der Befragung unverzichtbar. Denkbar für die vorliegenden Ziele der Arbeit wäre eine quantitative Befragung in Form von Fragebögen oder eine qualitative Untersuchung in Form von persönlichen Interviews. Quantitative Befragungen orientieren sich jedoch stark an standardisierten Fragebögen und entwickeln dadurch eine künstliche Interviewsituation, die Wissen der Befragten abfragt. Durch die Standardisierung der Interviews gehen Informationen, Meinungen und Einstellungen, die über die Fragen hinausgehen oder die sich durch ein intensives, freies Gespräch ergeben können, verloren. Die Vorteile von Interviews, die durch Interviewleitfäden strukturiert sind, liegen in der Subjektbezogenheit, der Offenheit bezüglich der Fragen, Antworten und Methoden und in der Möglichkeit alltägliche Situationen zu untersuchen (DIEKMANN 1999: 371 ff.; KROMREY 2000: 511 ff.). Da in der vorliegenden Untersuchung nicht nur sozialstatistische Daten abgefragt werden sollen, sondern ein besonderer Schwerpunkt darin liegt, Meinungen und Einstellungen zu Themengebieten zu sammeln, die personalpolitische Fragen einschließen, genauso wie Motivationsfragen, wurde das problemzentrierte Interview als besonders geeignet ausgewählt. Der Interviewer kann hierbei auch während der Erzählphase des Interviewten eine aktive Rolle einnehmen. Der Interviewer stützt sich dabei auf einen Interviewleitfaden, der Fragenkomplexe vorgibt, die aber der Situation angepasst, erweitert und verändert werden können. Besonders da es sich auf deutscher Ebene um einen Themenkomplex handelt, der noch nicht in allen befragten Institutionen aktiv umgesetzt wird, erscheint es wichtig, einen Freiraum für persönliche Einstellungen zu lassen und die Möglichkeit zu eröffnen, dass der Interviewte das Thema nach seinem eigenen Befinden

aufarbeiten kann. Dabei wird am Anfang eine Abfrage sozialstatistischer Daten vorgeschaltet (Beginn der Programme, Anzahl der Mitarbeiter, Tätigkeitsfelder), um den Erzählfluss später nicht durch Nachfragen zu belasten (DIEKMANN 1999: 450 ff.).

Bei qualitativen Interviews stellen sich insbesondere Probleme bei der Auswahl der Stichprobe, der Reliabilität und Validität qualitativ gewonnener Daten und der Datenauswertung. Die Stichprobe wird in der Regel bewusst gewählt gemäß Gegenstand und Ziel der Arbeit. Die vorliegende Stichprobe wird durch die aufgestellten Strukturmerkmale (siehe S.11) eingegrenzt. Reliabilität und Validität der gewonnenen Daten sind Probleme sowohl standardisierter als auch problemzentrierter Interviews. Fehlerquellen können dabei z.B. durch Interviewereinflüsse entstehen. Ähnliche Probleme stellen sich bei der Datenauswertung. Durch die Fülle der Daten und den subjektiven Blick des Auswerters kann es zu Verzerrungen der Auswertungen kommen (siehe Punkt 1.2). Ein Vorteil von persönlichen Interviews entsteht durch den Besuch im vertrauten Umfeld des Interviewten. Hierbei können durch Beobachtung weitere Informationen gesammelt werden und der Interviewte fühlt sich sicher und vertraut mit der Umgebung.

Trotz der Einschränkungen und möglicherweise auftretenden Probleme von qualitativen Interviews, überwiegen im Falle der vorliegenden Arbeit die positiven Seiten dieser Forschungsmethode verglichen mit quantitativen Methoden.

1.2. Methodische Vorgehensweise

Die persönlichen Interviews wurden anhand von Interviewleitfäden durchgeführt.¹³³ Die Untersuchung konzentrierte sich auf die folgenden vier Bereiche kultureller Institutionen: Symphonieorchester, Kunstmuseen, Opernhäuser und Schauspiel. Die Stichprobe wurde aufgrund von definierten Strukturmerkmalen (siehe S. 11) festgelegt. In den USA wurden 26 Interviews¹³⁴ mit Vertretern von kulturellen Institutionen geführt, die Untersuchung in Deutschland stützt sich auf Interviews mit Vertretern von 20 Institutionen. Darüber hinaus wurden Experteninterviews mit Beratern im Bereich des „volunteer managements“ und des strategischen Non-Profit Managements geführt sowie einige Hintergrundgespräche mit Verbänden (4 Interviews in den USA und 2 in Deutschland, siehe Anhang).

¹³³ Siehe Anhang

¹³⁴ 8 Museen, 5 Opern, 6 Theater, 5 Symphonieorchester, 2 Kulturzentren

Die Interviewleitfäden beinhalten 17 Fragen bei Institutionen, die bereits mit Ehrenamtlichen arbeiten. Bei Institutionen, die noch nicht mit Ehrenamtlichen arbeiten, reduziert sich der Leitfaden auf 15 Fragen. Dabei behandeln 5 Fragen sozialstatistische Angaben wie die Anzahl der ehrenamtlichen und der hauptamtlichen Mitarbeiter, das Jahr der Gründung der Programme, Durchschnittsalter, sozialer Hintergrund, Geschlechterverteilung und die Frage nach dem Versicherungsschutz der Ehrenamtlichen. Die restlichen Fragen konzentrieren sich auf die Bereiche der Beziehung von Hauptamtlichen gegenüber den Ehrenamtlichen, die Zuverlässigkeit und Professionalität der Ehrenamtlichen, die Gefahr des Arbeitsplatzverlustes durch vermehrten Einsatz von Ehrenamtlichen und die Vor- und Nachteile eines solchen Einsatzes für die Institution.

Die Expertengespräche erweitern die Ausrichtungen der einzelnen Institutionen durch einen ganzheitlichen Überblick auf den Sektor. Sie gehen außerdem verstärkt auf den Bereich des „volunteer managements“ und seine Bedeutung für die Entwicklung des Ehrenamtes ein.

Die Auswertung der qualitativen Interviews erfolgt durch eine Inhaltsanalyse. Eine Inhaltsanalyse ist eine „Forschungstechnik, mit der man aus jeder Art von Bedeutungsträgern durch systematische und objektive Identifizierung ihrer Elemente Schlüsse ziehen kann, die über das einzelne analysierte Dokument hinaus verallgemeinerbar sein sollen.“ (KROMREY 2000: 298) Die vorliegenden Interviews mit einer Länge zwischen 30 und 90 Minuten wurden auf MiniDisc aufgenommen und transkribiert. Das entstandene umfangreiche Datenmaterial wurde anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. In Falle der vorliegenden Arbeit wurden alle Antworten eines Fragekomplexes in einer Datei gegenübergestellt. Anhand von hierfür entwickelten Kategoriensystemen, wurden diese Daten nach bestimmten Aussagen untersucht. Übereinstimmende Aussagen wurden geclustert und in den Teilen D 3. und 4. dargestellt. Genauso wird mit divergierenden Aussagen oder Einzelmeinungen verfahren. Durch diese Vorgehensweise wird versucht, Fehlerquellen so weit wie möglich zu eliminieren.

1.4. Auswahl der Stichprobe

Zusätzlich zu den auf in der Einleitung festgelegten Strukturmerkmalen, wurde für die Auswahl der Stichprobe weitere inhaltliche und organisatorische Kriterien aufgestellt.

- Es wurden keine Festivals oder zeitlich gebundene Festspiele berücksichtigt.¹³⁵
- Bei Symphonieorchestern muss es sich um eigenständige Konzertsorchester handeln, also keine Orchester, die ständige Orchester eines Opernhauses oder Schauspiels sind.

Zu den Kriterien gehörte nicht, dass die Institutionen bereits mit Ehrenamtlichen arbeiten, sei es sporadisch oder aber regelmäßig, dies soll jedoch selbstverständlich als bedeutendes Kriterium in der Abschluss-Analyse berücksichtigt werden.

Die folgenden Institutionen erfüllten die Kriterien und wurden in die Untersuchung aufgenommen:

USA	
San Francisco Opera	San Francisco, Kalifornien
San Francisco Symphony	San Francisco, Kalifornien
Seattle Symphony	Seattle, Washington
Seattle Art Museum	Seattle, Washington
Seattle Repertory Theatre	Seattle, Washington
Oregon Shakespeare Festival	Ashland, Oregon
Denver Museum for Nature and Science	Denver, Colorado
Denver Center for Performing Arts	Denver, Colorado
Dallas Museum of Art	Dallas, Texas
Dallas Symphony	Dallas, Texas
Dallas Repertory Theatre	Dallas, Texas
Washington Opera	Washington D.C.
Kennedy Center	Washington D.C.
National Gallery of Art	Washington D.C.
Smithsonian Institution	Washington D.C.
Arena Stage	Washington D.C.
Philadelphia Theatre Company	Philadelphia, Pennsylvania
Philadelphia Symphony Orchestra	Philadelphia, Pennsylvania
Philadelphia Museum of Art	Philadelphia, Pennsylvania
Metropolitan Museum of Art	New York, New York
Metropolitan Opera	New York, New York
New City Opera	New York, New York
Goodman Theatre	Chicago, Illinois
The Arts Institute of Chicago	Chicago, Illinois
Lyric Opera of Chicago	Chicago, Illinois
Chicago Symphony	Chicago, Illinois

Tabelle 5: Untersuchte Institutionen in den USA

¹³⁵ Das untersuchte Oregon Shakespeare Festival ist zwar dem Namen nach ein Festival, hat aber 3 feste Spielstätten und eine Spielzeit von Februar bis Oktober und stellt eines der wenigen Repertoiretheater mit einem festen Ensemble dar (davon gibt es höchstens noch weitere 5 Theater in den USA) – daher trifft auch Kriterium a) auf das Oregon Shakespeare Festival zu.

DEUTSCHLAND	
Münchner Kammerspiele	München, Bayern
Münchner Philharmonie	München, Bayern
Deutsches Museum	München, Bayern
Bayrische Staatsoper	München, Bayern
Ulmer Museum	Ulm, Baden-Württemberg
Staatgalerie Stuttgart	Stuttgart, Baden-Württemberg
Staatstheater Stuttgart	Stuttgart, Baden-Württemberg
Hamburger Kunsthalle	Hamburg, Hamburg
Sprengel Museum	Hannover, Niedersachsen
Kunstsammlung Nordrhein Westfalen	Düsseldorf, Nordrhein Westfalen
Wallraff Richartz Museum	Köln, Nordrhein Westfalen
Berliner Sinfonieorchester – BSO	Berlin, Berlin
Philharmonie Berlin	Berlin, Berlin
Volksbühne	Berlin, Berlin
Deutsche Oper	Berlin, Berlin
Staatsoper unter den Linden	Berlin, Berlin
Semperoper	Dresden, Sachsen
Dresdner Philharmonie	Dresden, Sachsen
Dresdner Staatsschauspiel	Dresden, Sachsen
Jenaer Philharmonie	Jena, Sachsen

Tabelle 6: Untersuchte Institutionen in Deutschland

Ebenso bedeutend wie die Auswahl der Stichprobe, war auch die Wahl der Interviewpartner innerhalb der Institutionen. Als Interviewpartner wurden grundsätzlich bei allen Institutionen diejenigen angesprochen, die für das ehrenamtliche Engagement zuständig waren. Auf der amerikanischen Seite war dies nicht fraglich, da es in jeder der untersuchten Institutionen einen ehrenamtlichen oder hauptamtlichen „volunteer manager“ gab. Schwieriger gestaltete sich die Auswahl der Interviewpartner auf der deutschen Seite. Bis auf zwei Ausnahmen wurde daher mit den Vertretern der Institution geredet, die für den Einsatz von Ehrenamtlichen verantwortlich sind oder im Falle eines zukünftigen Einsatzes von Ehrenamtlichen dafür zuständig sein würden. Bei einer Ausnahme (dem *Wallraff-Richartz Museum*) handelte es sich um eine ehrenamtliche „volunteer managerin“. In einem anderen Fall wurde mit dem Vorstandsvorsitzenden des Freundeskreises der *Philharmonie Berlin* gesprochen, die noch kein direktes ehrenamtliches Management durchführten, jedoch die Einführung eines solchen Programms überlegten und es sich dementsprechend um den von der Institution definierten zuständigen Interviewpartner handelte. In weiteren drei Fällen gab es fest angestellte Koordinatoren. In den restlichen Fällen handelte es sich meist um Vertreter der Presse- und Öffentlichkeitsabteilungen, oder aber um die Intendanz selbst, die im Falle einer Gründung eines Ehrenamtsprogramms erster Kontaktpunkt in der Organisation sein würden.

2. Beschreibung der untersuchten Institutionen

Um einen Überblick über die Institutionen zu geben, sollen zunächst die abgefragten sozialstatistischen Daten der Institutionen dargestellt werden. Um dies so übersichtlich wie möglich zu gestalten, wurde die Form einer Tabelle gewählt, nach der beide Ländern getrennt und die vier untersuchten Sparten extra unterteilt werden. Die bestehenden Unterschiede in der Ausrichtung der einzelnen Sparten können somit besonders verdeutlicht werden. Danach wird beschrieben, aus welchen Gründen die Programme gegründet wurden und in welchen Positionen und Bereichen die ehrenamtlich Tätigen in den Institutionen eingesetzt werden.

2.1. Daten und Fakten der ehrenamtlichen Tätigkeit in den jeweiligen Institutionen

In der folgenden Tabelle werden die Anzahl der ehrenamtlichen und die Anzahl der hauptamtlichen Mitarbeiter der befragten Institutionen angegeben. In einigen wenigen Fällen fehlen die Angaben für die hauptamtlichen Mitarbeiter. In diesen Fällen wurde die Aussage von den Interviewpartnern abgelehnt. Das Gründungsjahr der Ehrenamtprogramme gibt das Jahr an, in dem ein Programm mit direkter ehrenamtlicher Arbeit im Sinne des für die vorliegende Arbeit definierten „direct volunteering“ gegründet wurde. Nicht aufgeführt sind die Gründungsjahrgänge der Freundeskreise, da diese, wie beschrieben, nicht zum Untersuchungsgegenstand gehören.

Bei den deutschen Institutionen ergibt sich, dass nur wenige regelmäßig im Sinne des „direct volunteerings“ mit Ehrenamtlichen arbeiten. Bei einigen gibt es allerdings Formen des ehrenamtlichen Engagements, die entweder durch persönliche Kontakte entstanden sind und in dem Engagement einer einzelnen Person sichtbar werden (*Deutsche Oper Berlin*) oder aber ein Engagement im künstlerischen Bereich entstanden ist, wie bei der *Dresdner Philharmonie*. Es handelt sich also um ehrenamtliche Mitarbeit in sehr speziellen Gebieten oder bei einmaligen Projekten, ohne dass diese definitiv in den untersuchten Bereich fallen.

Obwohl man in diesen Fällen nicht von Programmen im oben definierten Sinne sprechen kann, werden in der Tabelle auch diese außerhalb der Betrachtung stehenden Einsätze von Ehrenamtlichen mit aufgeführt, um deutlich zu machen, in welchen Bereichen bisher

zumindest ehrenamtliche Beziehungen bestehen. Die Institutionen können in der Auswertung selbstverständlich nur bedingt berücksichtigt werden und dementsprechend wurden ihre Programme in der Tabelle in kursiver Schrift gekennzeichnet. In der Tabelle werden ansonsten nur ehrenamtlich Tätige aufgeführt, die im Sinne der vorliegenden Arbeit zum „direct service volunteering“, nämlich der direkten Mitarbeit ehrenamtlich Tätiger, zählen. Das bedeutet, dass die angegebene Zahl der Ehrenamtlichen die zum Teil außerordentlich mitgliedstarken Freundeskreise nicht beinhaltet.

USA	Anzahl d. Ehrenamtl./Hauptamtl.	Gründungsjahr	Weibl./männl.	Durchschnittsalter	Sozialer Hintergrund
Museen					
Seattle Art Museum	950/ k.A.	60er Jahre	Mehr weibliche	Ca. Mitte 40	Pensionierte Berufstätige
Denver Museum for Nature and Science	1500/250 Vollzeit-200 Teilzeit	60er Jahre	50/50	60-70% pensioniert	Berufstätige
Dallas Museum of Art	70/300	Seit Gründung des Museums 1908	20% Männer, 80% Frauen	Pensioniert	Universitätshintergrund und Berufstätige
National Gallery of Art	570 (170 Info, 400 Führer) / 700	Führer seit den 60ern Info seit 1985	60-70% Frauen	70% pensioniert am Wochenende Jüngere	Sehr gut ausgebildet mit anspruchsvollen Jobs
Smithsonian Institution	1093 behind the scenes	1970	Mehr Frauen	Pensioniert Am Wochenende Jüngere	Sehr gut ausgebildet, Universitätshintergrund
Philadelphia Museum of Art	500 / 300	1960 Führer / 1992 Mitglieder	Mehr Frauen	Zwischen 40-80 Jahren In den neuen Programmen 30% Berufstätige	Sehr gut ausgebildet
Metropolitan Museum of Art	1200 total (370 Führer / 2000	70er Jahre	Mehr Frauen	50-60, am Wochenende viele 30-40	Sehr gut ausgebildet
The Arts Institute of Chicago	700/1500	70er Jahre formelles volunteer program	90% Frauen	Über 60, Dienstags abends und Wochenende jünger	Wohlhabend und gut ausgebildet
Opern					
San Francisco Opera	500/80	1939 guild, formelles Programm vor ca. 5 Jahren	67% Frauen	62-65 Jahre	
Washington Opera	150/k.A.	60er Jahre	70% Frauen	50 und älter	Alle gut ausgebildet
Metropolitan Opera	50 Führer/50 staff for the guild	Vor 35 Jahren			
New City Opera	250/ k.A.	Vor 25-30 Jahren	Mehr Frauen	55 und älter	Gut ausgebildet, viele Lehrer
Lyric Opera of Chicago	144 im pädagogischen Programm/	Vor 30 Jahren	Mehr Frauen	62 Jahre	Wohlhabend
Symphonieorchester					
San Francisco Symphony	1500/60 Verwaltungsmitarbeiter	Vor 20 Jahren	80% Frauen mit dem Trend zu mehr Männern	Pensioniert oder Frauen, die nicht arbeiten mit dem Trend zu mehr	Gut ausgebildet

				Berufstätigen	
Seattle Symphony	250-300/60	Seit der Gründung 1903	Mehr Frauen	Pensioniert	
Dallas Symphony	1600/60-65	League 1946; Junior Group in den 60ern und The Innovators 1972	Mehr Frauen	Unterschiedlich pro Programm, zwischen Ende 20 und Ende 50	Der Trend geht zu mehr aktiv Berufstätigen
Philadelphia Symphony Orchestra	550/50	1904	Mehr Frauen	65 (young friends committee 25-35)	Obere Mittelschicht, 80% College Hintergrund
Chicago Symphony	1350/100 Vollzeit und 50 Teilzeit	Womens Ass. 1934; CSO Ass. 1969; Auxiliarys 1995	Mehr Frauen	50 (30-80 jährige), viele Berufstätige	Sehr gut ausgebildet, wohlhabend
Schauspiel					
Seattle Repertory Theatre	275 Mitglieder und 500 Einlasspersonal/150 Hauptamtliche	1963	Mehr Frauen	20% 25-40 Jahre, 50% 40-60 Jahre und 30% älter	wohlhabend
Oregon Shakespeare Festival	625/425	1935 – von Ehrenamtlichen gegr.	Sehr gemischt	Sehr gemischt von Gymnasialalter – 98 Jahren	Sehr gemischt
Dallas Repertory Theatre	1000/35-40 ohne Künstler	Seit der Gründung in 1959	Mehr Frauen	35 und älter mit Trend zu jüngeren	Höhere Mittelschicht und immer mehr Berufstätige
Arena Stage	110/125	Seit der Gründung	2/3 Frauen 1/3 Männer	Meist pensionierte	Gute Ausbildung
Philadelphia Theatre Company	200/7	Seit der Gründung 1974	Mehr Frauen	Meist pensioniert	Gut ausgebildet
Goodman Theatre	30 ohne Einlasspersonal 100	Seit 5 Jahren	Mehr Frauen	45-50	Wohlhabend und College Hintergrund, Einkommen von \$ 100 000 und mehr
Sonstiges					
Denver Center for Performing Arts	750/255 (14 volunteer Programme)	Seit der Öffnung 1979	50/50	16-80 Jahre	Sehr gemischt
Kennedy Center	550/360	Seit der Eröffnung 1965	Mehr Frauen ca. 85%	Meist pensioniert, am Wochenende jünger 65-75	Meist College Hintergrund und viel international

DEUTSCHLAND	Anzahl d. Ehrenamtl./Hauptamtl.	Gründungsjahr	Weibl/männl.	Durchschnittsalter	Sozialer Background
Museen					
Deutsches Museum	90 / k.A.	1996	80% Männer / 20% Frauen	63 Jahre	Hohe Ausbildung
Ulmer Museum	50/30	1995	Nur Frauen	Mitte 50	Verschieden
Hamburger Kunsthalle	50/rund 80 MA	1993	Mehr Frauen	45 Jahre	Gute Ausbildung
Staatsgalerie Stuttgart	160/160	1998	85% Frauen/15% Männer	Meist Rentner/Bewerber aber noch berufstätig kurz vor der Pensionierung	Gute Ausbildung
<i>Kunstsammlung Nordrhein Westfalen</i>	<i>1</i>	<i>1991</i>			
Wallraff Richartz Museum	170 / k.A.	1976	Fast ausschließlich Frauen	Mitte 50	Gute Ausbildung
Sprengel Museum	././ k.A.				
Schauspiel					
Münchner Kammerspiele	0/250				
Volksbühne Berlin	0/150				
Staatstheater Stuttgart	0/200				
Dresdner Staatsschauspiel	0/300				
Symphonieorchester					
Münchner Philharmonie	0/15				
Berliner Sinfonie Orchester	0/15				
Berliner Philharmonie	0/15				
Jenaer Philharmonie	0/15				
<i>Dresdner Philharmonie</i>	<i>120/20</i>	<i>1967</i>	<i>Aufteilung auf Stimmen im Chor</i>	<i>Gemischt, auch viel jüngere</i>	<i>Gute Ausbildung, Studium</i>
Oper					
<i>Deutsche Oper Berlin</i>	<i>2/400</i>	<i>?</i>			
Staatsoper unter den Linden	0/550				
Semperoper Dresden	0/430				
Bayrische Staatsoper	0/580				

Tabelle 7: Daten und Fakten der untersuchten Ehrenamtsprogramme¹³⁶¹³⁶ Die Zahlen der hauptamtlichen Mitarbeiter sind ungefähre Angaben. Schauspieler, Sänger und Musiker sind in den Zahlen nicht berücksichtigt.

Die Tabelle zeigt, dass alle befragten amerikanischen Institutionen mit ehrenamtlichen Mitarbeitern arbeiten, wohingegen in Deutschland lediglich fünf Institutionen regelmäßig und aktiv, ehrenamtlich Tätige in einem geplanten und strukturierten Programm einsetzen. Drei Institutionen setzen vereinzelt Ehrenamtliche ein.

Dies liegt sicherlich nicht nur daran, dass ein anderes Selbstverständnis in Bezug auf das Ehrenamt in den USA herrscht, sondern zum großen Teil auch daran, dass die Kulturinstitutionen in den USA zum Teil einen geringeren Personalstamm haben als die deutschen Institutionen und dementsprechend mehr Aufgaben in Deutschland von festangestellten Experten ausgeführt werden können.

Außerdem fällt auf, dass die untersuchten Museen in Deutschland fast ausnahmslos mit Ehrenamtlichen arbeiten, im Gegensatz zu den anderen Institutionen in Deutschland. Dies impliziert, dass es in Museen vermehrt Aufgaben gibt, die unproblematisch durch Ehrenamtliche erledigt werden können, während dies in den anderen Sparten nicht der Fall ist. Außerdem kann man davon ausgehen, dass die immer wieder auftretenden Vorbehalte der Hauptamtlichen gegenüber den Ehrenamtlichen entweder bereits behoben wurden.

Zusätzlich fällt als Ergebnis auf, dass fast alle amerikanischen Institutionen in den letzten fünf Jahren Programme für „Young Professionals“ aufgelegt haben, um eine neue Klientel für das Ehrenamt und die Institution zu interessieren. Ganz eindeutig zeichnet sich der Trend ab, dass mehr Berufstätige am Wochenende und an den Abenden ehrenamtlich tätig sind. Zum einen wird der Typus Ehefrau, die an der Seite ihres wohlhabenden Mannes für die wohlthätigen Verpflichtungen zuständig ist, immer seltener in der Gesellschaft vertreten sein, zum anderen wird im Zuge neuer Lebensstile auch das Ehrenamt allgemein als präferierte Freizeitbeschäftigung an Bedeutung gewinnen. Dieser Trend ist in Deutschland erst langsam zu beobachten, die *Kunsthalle Hamburg* hat als eine der ersten Institutionen darauf reagiert und die „jungen Freunde“ gegründet. Aber auch hierbei handelt es sich um Ehrenamt, das ausschließlich den anderen Mitgliedern des Kreises zu gute kommt.

Auffallend ist die Übereinstimmung, dass es sich fast ausschließlich um wohlhabende, sehr gut ausgebildete Menschen der oberen Mittelschicht handelt. Ganz klar herrscht noch immer eine Dominanz der Frauen vor, allerdings mit einem Trend von mehr jüngeren Männern, die

sich engagieren, nicht zuletzt aus einem sozialen Zweck heraus: Immer mehr Singles benutzen diese Art von Engagement als Möglichkeit, neue Leute kennen zu lernen.

Was die Ausbildung, das Verhältnis Männer gegenüber Frauen und das Durchschnittsalter anbelangt, kommt die Auswertung bei den deutschen Institutionen auf gleiche Ergebnisse wie in den USA. Auch der Bildungsstand deutet auf die höhere Mittelschicht hin, genauso wie in den USA. Hier bestätigen sich die Ergebnisse anderer Studien, dass man sich das Ehrenamt leisten können muss. Dementsprechend muss eine gewisse soziale und wirtschaftliche Sicherheit gewährleistet sein.

Alle deutschen Programme (bis auf eine Ausnahme) sind in den letzten 8 Jahren gegründet worden, also eine verhältnismäßig junge Entwicklung. Die Ehrenamtsprogramme der amerikanischen Institutionen hingegen wurden mehrheitlich in den 60er Jahren gegründet. Für beide Entwicklungen finden sich schlüssige Erklärungen in der wirtschaftlichen und kulturpolitischen Geschichte.

Die 60er Jahre in den USA waren auf der einen Seite eine Zeit, in der es gesellschaftspolitisch als besonders schick galt, sich in der Kulturszene finanziell und ehrenamtlich zu engagieren. Auf der anderen Seite war die Zeit der großen Mäzene vorbei (Carnegie starb 1919, Rockefeller starb 1978) und der wachsende Mittelstand spielte eine große Rolle in gesellschaftlicher und in finanzieller Hinsicht. Viele der Institutionen hatten nicht genug Geld und Personal für die Ziele, die sie erreichen wollten und sahen eine Zeit vor sich, in der die Budgets stagnieren oder weiter zurückgehen würden (siehe Teil C Punkt 1.2.).

Dementsprechend handelte es sich um eine Zeit, in der man sich mehr auf das Engagement der umliegenden Kommune konzentrieren wollte. Der Trend ging weg von den großen Einzelmäzenern, hin zu organisiertem und strukturiertem Einsatz von zeitlicher und finanzieller Unterstützung durch die Mittelschicht – dem Publikum der Zukunft. Aus diesem Grund wurde der ehrenamtliche Einsatz an den meisten Institutionen neu definiert und strukturiert. Dies zeigen auch die Ergebnisse der Interviews im Hinblick auf den Initialimpuls der Gründung der Programme. Die Hälfte der amerikanischen Institutionen geben an, dass es finanzielle Gründe waren, die dazu führten, den Einsatz von Ehrenamtlichen zu befürworten und einzuführen. Aber diese Notwendigkeit wurde in den meisten Fällen von der Gesellschaft selbst erkannt und angesprochen, denn lediglich bei fünf Institutionen ist das Haus auf die

Bürger zugegangen. Bei zehn Häusern hingegen war es eindeutig eine Initiative der Bürger, die sahen, dass die Institution Hilfe brauchte.

Anders als in Deutschland wurden viele der amerikanischen Institutionen selbst von Bürgern gegründet, die es für wichtig ansahen, ein Orchester oder ein Museum zu gründen. Daraus folgt, dass die Bürger der Kommune von Anfang an eine wesentlich größere Verantwortung für die Entwicklung der Institutionen übernommen haben und diese auch kritischer und bewusster beobachten. Es heißt aber auch, dass keine Hemmschwelle besteht, Hilfe anzubieten und konstruktive Kooperationen anzubieten, ohne in künstlerische Entscheidungen einzugreifen.

In der Mitte der 90er Jahre gibt es eine ähnliche Entwicklung in Deutschland. Die Gelder der öffentlichen Hand stagnierten und finanzielle Streichungen waren abzusehen für die nächsten Jahre. Gesellschaftspolitisch gab es breit angelegte Diskussionen zum Thema Kommunitarismus (siehe Teil B Punkt 2.2). Die Forderungen gingen hin zu mehr Verantwortung durch den Bürger und weniger Verantwortung durch die öffentliche Hand. Auch hier handelt es sich um eine Zeit, in der neue Strukturen geschaffen werden. Durch die ehrenamtliche Mitarbeit soll dem Bürger mehr Verantwortung auch für die kulturellen Institutionen gegeben werden.

Fast ausnahmslos gingen die Initiativen in Deutschland allerdings von der Seite der Institutionen aus, bis auf die Ausnahme des *Wallraff-Richartz Museums*. Dort ging die Initialzündung von einem Mitglied des Förderkreises aus, das Interessentinnen darauf ansprach, ob sie ehrenamtlich Führungen durch die Sammlung übernehmen würden. Das *Wallraff-Richartz Museum* ist auch die einzige Institution, deren Programm bereits vor über 30 Jahren gegründet wurde. Auch das weiterführende Engagement an den Informationstischen ging von einem Mitglied des Förderkreises aus. In der *Staatgalerie Stuttgart* entstand das Programm zur ehrenamtlichen Mitarbeit durch die Ergebnisse einer Pro Bono Studie der Unternehmensberatung Mc Kinsey, die dem Museum zu mehr Besucherservice durch ehrenamtliche Mitarbeit riet. An der *Kunsthalle Hamburg* geht die Initialidee für die sog. „Museumsdamen“ auf das Engagement der Gattin des Museumsleiters zurück, die diese Idee von Besuchen in den Vereinigten Staaten von Amerika mitbrachte. Das *Ulmer Museum*, das *Deutsche Museum*, München, und auch die *Dresdner Philharmonie* gründeten ihre Programme aus finanziellen Gründen, und um unabhängig von bezahlten

Kräften zu sein¹³⁷. Bei den Institutionen, die eher zufällig mit einem Ehrenamt arbeiten, sind diese Projekte meist durch persönliche Kontakte entstanden und werden durch diese Bindungen gehalten. So zum Beispiel bei dem ehrenamtlichen Webmaster der *Deutschen Oper Berlin*.

Entscheidend für eine kommende Entwicklung in Deutschland ist festzuhalten, dass die amerikanischen Initiativen zwar von der Bürgerseite kamen, aber von Institutionsseite produktiv und konstruktiv aufgenommen und umgesetzt wurden und in die Organisationsstruktur der Institutionen eingliedert wurden. So bleibt im Unterschied dazu ein Programm, wie das am *Wallraff-Richartz Museum*, nach wie vor klar getrennt von der Institution und die Bindung in inhaltlichen, strukturellen und organisatorischen Dingen kann als sehr locker bezeichnet werden ohne institutionelle Bindung. Die Folge davon ist ein eingeschränkter Nutzen für die Institution und höchst wahrscheinlich eine eingeschränkte Effektivität des Programms durch die fehlende Reflektion der Aktivitäten durch die Institution selbst.

2.2. Inhalte der Programme

In der folgenden Tabelle werden die Aufgabengebiete der ehrenamtlich Tätigen beschrieben. Dabei werden auch Aktivitäten in deutschen Institutionen erläutert, die lediglich sporadisch durch den Freundeskreis oder andere Organisationen durchgeführt werden. Dies bedeutet, dass auch Institutionen in der Tabelle auftauchen, die keine regelmäßigen Ehrenamtsprogramme haben. Diese werden zwar in der Tabelle kursiv gekennzeichnet, in der Auswertung jedoch nicht berücksichtigt. Trotzdem ist es wichtig, ihr Vorhandensein aufzuzeigen, um deutlich zu machen, welche Aktivitäten bereits bestehen und ob eine solches sporadisches Engagement ein regelmäßiges und strukturiertes Ehrenamtsprogramm fördert oder nicht.

¹³⁷ Im Falle der Dresdner Philharmonie eine Initiative des damaligen Chefdirigenten Kurt Masur, der unabhängig von teuren Berufssängern sein wollte.

USA	Bereiche, in denen die Ehrenamtlichen arbeiten
Museen	
Seattle Art Museum	-Führungen -Einsatz in allen anderen Abteilungen
Denver Museum for Nature and Science	-Kasse und Kartenkontrolle -Hilfe bei permanenten und Gast Ausstellungen (Vorführdienst und Rollenspiele), -pädagogische Abteilung, -Information
Dallas Museum of Art	-Museumsshop -Sponsoring Abteilung -Begrüßung -Information -Kasse -es gibt eine Gruppe, die sich um Spendenaktionen kümmert
National Gallery of Art	-Informationstische an den vier Eingängen
Smithsonian Institution	-Information -Arbeit in den Büchereien, Archiven, Laboratorien, Konservierung, Recherche für die Kuratoren, Übersetzung von wissenschaftlichen Schriften, Büroarbeiten, Tonaufnahmen, Katalogarbeiten... -Die zentrale Stelle des behind the scene Programms vergibt ehrenamtliche Aufgaben für alle 14 Museen der Smithsonian Institution
Philadelphia Museum of Art	-Führungen (83 Wochentagführer, 90 Wochenendführer, 60 Park Führer) -Information für Mitglieder (inkl. Erneuerung von Mitgliedschaften, Neuaufnahme etc.) -Jede Abteilung des Museums: spezielle Rechercheaufgaben, Büroarbeiten, Arbeiten in der Bücherei -Zuarbeit für die Kuratoren -Pädagogische Aufgaben (z.B. Buddy – Programm für sehbehinderte Besucher)
Metropolitan Museum of Art	-Führungen (Erwachsenen, Studenten, Schul- und Kindergartenkinder, Behinderte) -Programme in der Gemeinde für Besucher, die nicht mehr ins Museum kommen können (Seniorenheime, Krankenhäuser) -Zuarbeit für Kuratoren -Arbeit in den Büchereien, Büroarbeiten
The Arts Institute of Chicago	- Führungen - Zuarbeit für die Kuratoren, Büroarbeiten, Recherche, Übersetzungen - Information (340 Ehrenamtl.)
Opern	
San Francisco Opera	- Opern Boutique (Verkauf und Lager) - Büroarbeiten - Hilfe bei special events - Einlasspersonal - Kaffeeservice bei Proben - Flughafenservice für die Künstler
Washington Opera	- Führungen durch das Haus (20 Führer) - Pädagogisches Programm (Vorträge in Schulen) - Büroarbeiten (viele Ehrenamtliche stehen auf Abruf bei Bedarf) - Flughafendienst und Betreuungsdienst für die Künstler - Übersetzung von Presseartikeln aus aller Welt
Metropolitan Opera	- Büroarbeiten - Hinter den Kulissen Führungen (ca. 50 Führer) - Hilfe bei besonderen Veranstaltungen
New City Opera	- Opernshop - Information

	<ul style="list-style-type: none"> - Hilfe bei Vorträgen - Hinter den Kulissen Personal - Marketingabteilung (Vorträge über die Opern Company als Verkaufswerkzeug)
Lyric Opera of Chicago	<ul style="list-style-type: none"> - Pädagogische Abteilung (komplett ehrenamtlich organisiert mit 140 „Pädagogen“) - Büroarbeiten - Kasse - 20 regionale Freundeskreise, die Spendenaktionen machen (z.B. der zweitgrößte Regionalkreis hat 226 Mitglieder und sammelt \$ 50 000 pro Jahr mit einem Spendenbeauftragten)
Symphonieorchester	
San Francisco Symphony	<ul style="list-style-type: none"> - 10 regionale Gruppen, die Fundraising in eigener Regie organisieren und durchführen - Führungen jeden Montag - der Symphony Shop - der second hand Shop - Hilfe bei Veranstaltungen mit Sponsoren (Kaffeesevice etc.) - Hilfe bei Special Events (als Begrüßung und Hilfe zur Orientierung, quasi als Gastgeber)
Seattle Symphony	<ul style="list-style-type: none"> - Begrüßung und Einlasspersonal für spezielle Extrakonzerte - Führungen in dem Gebäude - Hilfe und Organisation von Fundraising Events (Erstellen eines Kochbuches) - Büroarbeiten - Symphonie Shop - Pädagogische Abteilung
Dallas Symphony	<ul style="list-style-type: none"> - Fundraising (durch diverse Projekte und Veranstaltungen mit über \$ 1 Million Spenden pro Jahr) - pädagogische und kommunale Projekte (z.B. Jugendkonzerte) - Hilfe der Marketing Abteilung - Verkauf von Tickets
Philadelphia Symphony Orchestra	<ul style="list-style-type: none"> - 11 einzelne Komitees, die eigene Fundraiser machen (z.B. toys for big boys (cigars, cars and martinis), wine tastings, casino partys, fashion shows). - Büroarbeiten
Chicago Symphony	-Fundraising (über \$ 2,3 Millionen pro Jahr)
Schauspiel	
Seattle Repertory Theatre	<ul style="list-style-type: none"> - Einlasspersonal - Fundraising (z.B. Modenschau (Einnahmen von \$ 75 000) mit dem Kaufhaus Nordstrom seit 38 Jahren) - Theatershop - Bühnenkantine
Oregon Shakespeare Festival	<ul style="list-style-type: none"> - Theatershop - Information - Einlasspersonal
Dallas Repertory Theatre	<ul style="list-style-type: none"> - Büroarbeiten - Essen für die Crew (techdinner) - Einlasspersonal - Fundraising - ticket Kampagne (Verkauf über Telemarketing) - Führungen durch das Gebäude (Frank Lloyd Building)
Arena Stage	<ul style="list-style-type: none"> - Einlasspersonal - Büroarbeiten - besondere Veranstaltung (Wein Auktion - 70 Ehrenamtl.)
Philadelphia Theatre Company	<ul style="list-style-type: none"> - Einlasspersonal - Büroarbeiten - Fundraising/Special Events
Goodman Theatre	- Einlasspersonal

	<ul style="list-style-type: none"> - Hilfe der Abteilungen Public Relations, Marketing, Fundraising, - Pädagogik, Administration (Büroarbeiten) - Hilfe bei Special Events
Sonstiges	
Denver Center for Performing Arts	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunale Programme, um ethnische Gruppen ins Theater zu bringen - Vorträge über das Center
Kennedy Center	<ul style="list-style-type: none"> - Führungen - Shops - Information - Pädagogische Abt. - Büroarbeiten - Special Events - Erstellen eines Newsletters
DEUTSCHLAND	
Museen	
Deutsches Museum	- Aufsichts- und Vorführpersonal für einzelne Abteilungen
Ulmer Museum	<ul style="list-style-type: none"> - Museumsshop - Archiv
Hamburger Kunsthalle	<ul style="list-style-type: none"> - Informationsstände - Recherche + Archiv
Staatsgalerie Stuttgart	<ul style="list-style-type: none"> - Informationstische - Programmverteilung <p>Insgesamt bestehen 11 Bereiche mit verschiedenen Inhalten</p>
<i>Kunstsammlung Nordrhein Westfalen</i>	- Pressearbeit (1 Ehrenamtliche)
Wallraff Richartz Museum	<ul style="list-style-type: none"> - Führungen - Informationstische
Sprengelmuseum Hannover	./.
Schauspiel	
Münchner Kammerspiele	./.
Volksbühne Berlin	./.
Staatstheater Stuttgart	./.
<i>Dresdner Staatsschauspiel</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Interessengemeinschaft Theater organisiert Inszenierungsgespräche oder vertritt das Theater auf Messen - Der Förderverein organisiert 1x im Jahr eine Preisverleihung
Symphonieorchester	
Münchner Philharmonie	./.
<i>Berliner Sinfonieorchester</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Informationsstände auf Märkten an Wochenenden für das Haus - Info und Betreuung bei der Nacht der Museen
<i>Philharmonie Berlin</i>	- als die Philharmonie aufgebaut werden sollte, wurden von den Freunden Lotterien oder private Hauskonzerte ehrenamtlich betrieben
<i>Dresdner Philharmonie</i>	- Philharmonische Chöre
<i>Jenaer Philharmonie</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation zum Teil der Kartenverkäufe durch die Philharmonische Gesellschaft - Produktion von CD's - Organisation von Konzerten
Oper	
<i>Deutsche Oper Berlin</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Website (1 Ehrenamtlicher) - Intranet (1 Ehrenamtlicher)
<i>Staatsoper unter den Linden</i>	- Stand zur Werbung für den Freundeskreis bei Vorstellungen
Semperoper Dresden	./.
Bayrische Staatsoper	./.

Tabelle 8: Inhalte der untersuchten Programme

Zusammenfassend für die amerikanischen Institutionen ist zu sagen, dass die einzelnen Sparten sich auf verschiedene Gebiete spezialisiert haben. So liegt bei den Theatern und Opern der Schwerpunkt auf dem ehrenamtlichen Einlasspersonal. Dies ist allerdings meist nur der Fall bei den Häusern, die nicht gewerkschaftlich organisiert sind. Als Gegenleistung wird dem ehrenamtlichen Einlasspersonal oftmals ermöglicht, sich das Stück anzusehen. So sagt Eric Hagmueller von der New York City Opera, die Gewerkschaft habe grundsätzlich nichts gegen das Ehrenamt, solange keine gewerkschaftlich geschützten Jobs mit Ehrenamtlichen besetzt würden. Beim Seattle Repertory Theatre gibt es die außergewöhnliche Situation, dass innerhalb eines Hauses (die eine Hälfte wurde von der Stadt finanziert und ist deshalb städtisch, die andere Hälfte ist privat finanziert und somit privat) ein Saal mit ehrenamtlichem Einlasspersonal arbeitet und der andere Saal mit gewerkschaftlich organisiertem städtischen Personal.

Die Symphonieorchester setzen einen großen Anteil des ehrenamtlichen Einsatzes für Fundraising¹³⁸ ein und seit einigen Jahren auch für pädagogische Programme. Die Beraterin Connie Pirtle beschreibt die Entwicklung dieses Phänomens:

„Orchestras have had to begin to do that because they found they were on the outside of town, when times got tough, when money dried up, when major funders disappeared, musicians turned on strike. They turned to the community and the community wasn't there because they weren't part of it. They unfortunately considered themselves high culture and for a long time they didn't have to be part of it (the community). They had plenty of money, so they didn't even have to play. And when times got tough and they needed to play with everybody else, nobody would play with them. So they would have to think what they do. They have embraced education where they really fought not getting into education because they thought it really wasn't their job, they felt it wasn't appropriate – and probably philosophically it is not. But the reality is that no one else would do it and children wouldn't get music education in the schools and so their audiences, their funders, their supporters of the future were not being exposed to classical music. And if no one did it, orchestras had to do it. They really embraced education and that has given them an active role on getting back into the community again which every orchestra will say has benefited them.“¹³⁹

¹³⁸ Im Folgenden wird der Begriff des Fundraising nach der folgenden Definition benutzt: „Fundraising ist die strategisch geplante Beschaffung sowohl von finanziellen Ressourcen als auch von Sachwerten, Zeit (ehrenamtliche Mitarbeit) und Know-how zur Verwirklichung von am Gemeinwohl orientierten Zwecken unter Verwendung von Marketingprinzipien.“ (FABISCH 2002:7) Fundraising geht also über reines Spenden sammeln hinaus, zumindest wenn spenden als rein finanzieller Vorgang angesehen wird.

¹³⁹ Interview mit Connie Pirtle

Pirtle, die die ehemalige Vize Präsidentin der „American Symphony Orchestra League“ ist, bestätigt auch, dass die Orchester nicht mit einer so positiven Erfahrung gerechnet hatten und dass der Einstieg in die pädagogischen Tätigkeiten den Orchestern und Musikern viele zusätzliche Vorteile gebracht habe. Einer dieser Vorteile sei, dass Unternehmen eher für pädagogische Maßnahmen Sponsorgelder geben würden, als zum Beispiel für die laufenden Spielpläne.

Auch die Museen entwickeln breit angelegte, museumspädagogische Aktivitäten durch ehrenamtliche Führer. Diese ehrenamtlichen Führer durchlaufen ein sehr langes und anspruchsvolles Training, bevor sie überhaupt eingesetzt werden. So werden die Führer beim *Metropolitan Museum in New York* ein Jahr ausgebildet, bevor sie in den Einsatz kommen. Diese Ausbildung beinhaltet jeden Samstag Vorlesungen der Kuratoren und mindestens 1-2 Tage pro Woche Bibliotheksarbeit, schriftliche und mündliche Prüfungen. Dafür werden die Führer gebeten, einen 3-Jahresvertrag zu unterschreiben. Die Führungen werden regelmäßig einer Qualitätskontrolle unterworfen (beim MET von den Ehrenamtlichen selbst, in Philadelphia von den Kuratoren). Trotz dieser harten Anforderungen und der langen Ausbildung gibt es mehr Bewerbungen als Plätze und somit Wartelisten. Die Idee dieser Führungen kam im MET vor rund 30 Jahren von den Ehrenamtlichen selbst, die an den Informationstischen arbeiteten. Aufgrund der häufigen Nachfragen durch die Besucher wurde die Notwendigkeit der Führungen offensichtlich.

Ein Blick auf die Inhalte der Programme bei deutschen Institutionen zeigt, dass zwar nur fünf der befragten Institutionen von sich sagen, sie würden bewusst Programme für ehrenamtliche Mitarbeit durchführen, man findet aber bei weiteren acht Institutionen ehrenamtliche Mitarbeit. Dieses Engagement wird zum Teil nicht als Ehrenamt empfunden und ist meist durch persönliche Kontakte entstanden oder aber in der Vergangenheit gewachsen und nie bewusst als ehrenamtliche Mithilfe kategorisiert worden. Sieben Institutionen arbeiten bewusst oder ausdrücklich nicht mit Ehrenamtlichen.

Die Museen in Deutschland sind die einzigen Institutionen, die konzeptionell mit dem Ehrenamt arbeiten, und die speziellen Bereiche des Museumshops und der Informationsstände und Führungen für sich entdeckt haben. Alle fünf Institutionen, die ausdrücklich Ehrenamtsprogramme haben, sind Museen. Selbst hier lässt sich aber keine Kategorisierung vornehmen. Zwei Museen arbeiten mit Führern, während die anderen

Museen dieses eindeutig ablehnen. Die anderen Häuser arbeiten mit Ehrenamtlichen an Informationstischen oder in den Shops.

Elf der befragten deutschen Institutionen haben noch nie daran gedacht, ehrenamtliches Engagement einzusetzen. Wenige davon weisen dies ausdrücklich von sich, die meisten haben dies nie als eine Möglichkeit gesehen und das Ehrenamt nie in Zusammenhang mit ihrer Institution gesetzt. Der Gedanke, dass Bürger oder Mitglieder der Freundeskreise ehrenamtlich tätig werden könnten, ist nicht nur von Seiten der Institutionen schwer vorstellbar, sondern auch von Seiten Bürger, da auch von dieser Seite noch nie Initiativen an die untersuchten Institutionen herangetragen wurden. Man wisse nicht, wen man fragen solle, wie man potentielle Ehrenamtliche motivieren solle und vor allem für welche Aktivitäten.¹⁴⁰ Im Laufe der Interviews und einigen Anregungen aus der amerikanischen Praxis entdeckten aber die meisten Häuser, besonders im Bereich der Philharmonieorchester, Projekte und Bereiche, in denen auch an ihrem Hause ehrenamtliche Mitarbeit eine große Hilfe sein könnten. Bereiche, die sie vorher nie mit einem möglichen Ehrenamt in Verbindung gesetzt hätten. Besonders im Bereich des Schauspiels konnte man praktisch keine Identifizierung mit einem möglichen Einsatz von Ehrenamt finden. Vergleicht man die Situation, die Pirtle über die amerikanischen Symphonieorchester skizziert, so kann man gewisse Parallelen zu deutschen Symphonieorchestern ziehen.

Bei vier Institutionen wurde auch auf den Leitungsebenen bereits über ehrenamtliche Mitarbeit nachgedacht, ohne dass jedoch Ideen realisiert zu haben.

Als mögliche Bereiche wurden genannt oder auch während des Gespräches identifiziert:

- pädagogische Arbeit
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit /Besucherbetreuung
- Shop
- Führungen
- Kultursponsoring

¹⁴⁰ Das Zitat eines Vorsitzenden des Freundeskreises eines Philharmonieorchesters zu dieser Frage lautet: „Die Philharmonie ist eine Institution, die in sich ruht und in sich gefügt ist. Sehr konservativ und institutionalisiert. Da wüsste ich nicht, was ein braver Mann mit Eigeninitiative noch machen soll, abgesehen davon, dass er spendet.“

Den Bereich des Fundraising als Betätigungsfeld für Ehrenamtliche konnte sich keiner der Interviewten vorstellen, hier würde immer eher eine professionelle Agentur eingesetzt werden, um auch professionelle Arbeit zu erwarten.

Die Annahme, dass es in den Museen am meisten Tätigkeitsfelder gibt, die unproblematisch mit ehrenamtlich Tätigen besetzt werden, bestätigt sich bei einem Blick auf Tabelle vier. Die Haupteinsatzgebiete für ehrenamtliche Mitarbeiter in den deutschen Museen liegen bei dem Besetzen von Informationstischen und der Arbeit in den Museumsshops. Die Bereiche, die in den anderen Sparten in den USA genannt werden, sind in deutschen Institutionen bislang nur schwach oder gar nicht ausgeprägt und damit auch keine Bereiche, in denen ehrenamtliche Mitarbeiter eingesetzt werden können, insbesondere geht es um die Bereiche des Fundraising und der pädagogischen Programme. Der Aufgabenbereich des Einlasspersonals, der gerade bei den Theatern einen großen Teil ausmacht, ist in Deutschland aufgrund der Beschäftigungs- und Versicherungsverhältnisse nicht denkbar.

Gerade in den beiden Bereichen des Fundraisings und der pädagogischen Programme, liegt für die deutschen Institutionen ein großes Potential. So genannte Fundraiser, also Veranstaltungen, die ausschließlich dazu da sind, um hohe Beträge von Spenden einzusammeln, zum Beispiel, werden in den USA fast ausschließlich von Ehrenamtlichen durchgeführt. Geplant und konzeptioniert werden sie in der Regel zusammen mit der Veranstaltungsabteilung der Institution oder der Marketingabteilung. Organisiert und realisiert werden diese Veranstaltungen von den Ehrenamtlichen- auf höchst professionellem Niveau. 15 der untersuchten 26 Institutionen lassen besondere Veranstaltungen und Fundraiser durch ihre ehrenamtlichen Mitarbeiter zum Teil oder vollständig organisieren und durchführen. Die Zufriedenheit mit den Ergebnissen ist in allen Fällen sehr hoch. Oftmals gibt es statt eines übergeordneten Fundraisers, mehrere kleinere, die in den regional organisierten Gruppen beheimatet sind.

In Deutschland haben die Institutionen meist wenig Erfahrung mit Fundraisern und haben somit Bedenken, das Ehrenamtliche eine solche Veranstaltung nicht professionell organisieren können und das Ganze den Anschein des „Hausgemachten“ haben könnte. Sporadische Spendenaktionen bestehen oftmals bereits in den Freundeskreisen, ohne das daraus eine stetige Einrichtung mit Anbindung an die Institution entstehen würde.

Ähnlich sieht es bei den pädagogischen Maßnahmen aus. 17 der 26 untersuchten amerikanischen Institutionen setzten ehrenamtliche Mitarbeiter für pädagogische Programme ein. Und dabei sind nicht nur Aktionen für Kinder und Jugendliche gemeint, sondern auch Erwachsenenbildung. Aktive Promotion der Inszenierungen der Spielzeit zum Beispiel durch Vorträge in Bibliotheken, in Schulen, in Freizeitzentren und Seniorenzentren. Die Inhalte dieser Vorträge werden mit den Dramaturgen entwickelt und die Qualität der Vorträge von diesen abgenommen. Aber das Vertrauen der Institutionen in ihre ehrenamtlichen Botschafter ist enorm hoch. Auch hier geht es inhaltlich nicht um spezifische musikwissenschaftliche Experteninformationen, sondern eher um eine populistische Öffentlichkeitsarbeit von Besuchern für Besucher. Auch bei den Betreuungen der Schulklassen geht es um die spielerische Vor- und Nachbereitung des Besuches und erleichtert so den Lehrern, aus dem einmaligen Konzertbesuch ein nachhaltiges Ereignis zu machen.

Obwohl einige der deutschen Institutionen mit pädagogischen Programmen arbeiten, besteht auch hier nicht das Vertrauen der Institution in die Verlässlichkeit und die Kompetenz der Ehrenamtlichen. Auch hier gibt es sporadische Vorstöße, wie zum Beispiel die Repräsentation der Institution auf Messen oder Märkten durch Informationsstände, die durch ehrenamtlich Tätige besetzt werden. Dies ist eher eine passive Öffentlichkeitsarbeit, bei der man davon ausgeht, dass die interessierten Bürger auf den Stand und das Angebot zugehen und dezidierte Fragen stellen. Ein aktives Informationsprogramm, etwa durch Vorträge etc., findet man nicht. Gerade in dieser Art der Vermittlung liegt eine zukunftsweisende Möglichkeit, neue Besucher für die Institutionen zu gewinnen.

Dadurch, dass die deutschen Institutionen ehrenamtliches Engagement nicht in verschiedene Tätigkeitsfelder kategorisieren, liegt meines Erachtens ein großer Vorteil. Die Institutionen haben die Möglichkeit, durch eine dezidierte Bedarfsanalyse Einsatzfelder zu definieren, in denen der Einsatz von Ehrenamtlichen von Vorteil wäre. Aus den Erfahrungen und den Erfolgen und Misserfolgen der amerikanischen Institutionen können deutsche Institutionen nur lernen und haben somit einen großen Vorteil. Im Gegensatz zu den amerikanischen Institutionen können die deutschen Kollegen langfristig agieren und planen anstatt auf Notstände reagieren zu müssen.

3. Strukturen und Probleme der untersuchten Programme

Im Folgenden werden die Hauptaussagen der Interviews zu den Fragekomplexen dargestellt, Nicht jede Antwort jeder Institution wird abgebildet, sondern Hauptaussagen, Übereinstimmungen und Abweichungen herausgearbeitet. Für einige Teile der Untersuchung liegen ausschließlich amerikanische Erkenntnisse vor, da die Entwicklungen in den deutschen Institutionen auf eine viel jüngere Geschichte zurückblicken und dementsprechend einige Erfahrungswerte fehlen.

3.1. Rekrutierung

Die Rekrutierung ist für viele der amerikanischen Institutionen ein sehr wichtiges und schwieriges Thema. Bei der Vielzahl der Möglichkeiten, die sich einem Bürger in den USA bieten, sich ehrenamtlich zu betätigen, sind die Konkurrenz und der Wettbewerb um den Einzelnen groß. Da die interviewten Institutionen zu den größten und bekanntesten Institutionen ihrer Städte gehören (siehe auch die aufgestellten Strukturmerkmale in der Einleitung), stellen sich diese Probleme den meisten nicht. Trotzdem finden sich selbst hier bereits viele Rekrutierungsmöglichkeiten, die die Institutionen wahrnehmen. Die Institutionen mit einem begrenzten Bedarf an Ehrenamtlichen, haben im Gegensatz dazu eher das Problem, überhaupt Nachwuchs in ihren Stamm von Ehrenamtlichen zu bringen, da die meisten dem Programm jahrzehntelang treu bleiben.

Es gibt bei den deutschen Häusern nur zwei Institutionen, die ein formalisiertes Bewerbungsprozedere aufweisen, einmal das *Deutsche Museum in München* und die *Staatgalerie Stuttgart*. Dies sind auch gleichzeitig die Institutionen mit den meisten Ehrenamtlichen im Einsatz und den besten Strukturen.

Folgende Instrumente werden hauptsächlich eingesetzt:

Mundpropaganda

Aufgrund des hohen Bekanntheitsgrades der amerikanischen Institutionen verläuft für die Mehrzahl (21 der befragten Institutionen gaben dies an) die Rekrutierung über das persönliche

Erzählen der bereits ehrenamtlich Tätigen in ihrer näheren Umwelt. Viele sind der Meinung, dass dadurch auch automatisch die richtigen Leute zu ihnen kommen.

Alle deutschen Institutionen, die ein Programm für Ehrenamtliche aufweisen, haben im ersten Schritt einen Aufruf bei den entsprechenden Freundeskreisen und teilweise auch in der Öffentlichkeit gestartet. Bei allen Institutionen gab es eine für die Aufrufenden erstaunliche und unerwartete hohe Rückmeldung.¹⁴¹ Die Werbung von neuen Mitgliedern erfolgt durch reine Mundpropaganda. Viele der Ehrenamtlichen sind sehr treu und arbeiten bereits seit Bestehen des Programms mit.

Kooperationen mit anderen Organisationen

Einige amerikanische Institutionen kooperieren mit übergeordneten Organisationen, die Ehrenamtliche vermitteln. Dazu gehören zum Beispiel die Volunteer Center (vgl. den Freiwilligenzentren in Deutschland, siehe Teil B und C) oder United Way. Beide Organisationen sind mehr auf soziales Ehrenamt spezialisiert, vermitteln aber teilweise auch für den kulturellen Sektor. Eine andere wichtige Einrichtung ist „volunteer match“, eine internetgestützte Datenbank, um die Bedürfnisse von Ehrenamtlichen und Institutionen zueinander zu bringen. Einige arbeiten auch mit regionalen Senioreneinrichtungen. Eine besondere Einrichtung ist der Arts & Business Council mit seinem Programm „Volunteers for the Arts“. Hier werden Manager aus dem Geschäftsleben an kulturelle Institutionen vermittelt, um Spezialkenntnisse anzubieten. Im Wesentlichen handelt es sich um die Bereiche Strategische Planung, Marketing, PR, Finanzen und Technologie. Die Unternehmen bezahlen dafür, dass ihre Manager diesen ehrenamtlichen Einsatz zeigen.¹⁴²

In Deutschland wäre in dieser Art die Zusammenarbeit mit Freiwilligenzentren oder aber Bürgerbüros denkbar. Solche Kooperationen sind bei den Interviews nicht genannt worden, was wahrscheinlich daran liegt, dass die meisten Freiwilligenzentralen in Deutschland einen Schwerpunkt auf soziales Engagement legen (siehe Teil B Kapitel 5.3.)

¹⁴¹ So erwartete die Staatsgalerie ca. 30 Interessierte und es kamen 300, beim Ulmer Museum rechnete man mit 10-15 und es kamen 50 Damen, die auch immer noch aktiv sind. Das Wallraff-Richartz Museum, das das älteste Engagement hat (vor rund 30 Jahren gegründet) erwartete 30 und es kamen 200.

¹⁴² Interview mit Stuart M. Adais Director BVA Philadelphia. Die Projekte dauern meist 4-6 Monate und erfordern einen zeitlichen Einsatz von 10-12 Stunden pro Monat. Die Unternehmen zahlen einen Betrag von \$ 250 für das Programm Business Volunteers for the Arts (BVA) und \$ 1 500 für das Programm Business on Board (langfristiges Engagement)

Arbeit mit Straffälligen

Zwei der amerikanischen Institutionen arbeiten mit Verkehrssündern o.ä., die vom Gericht als Teil ihrer Strafe ein bestimmtes Pensum von Gemeinschaftsarbeit zu absolvieren haben.

Werbung in Zeitungen

Knapp die Hälfte der amerikanischen Institutionen wirbt in den regionalen Zeitungen für ihre Programme. Meistens allerdings nur, wenn große Projekte anstehen.

Lediglich die *Dresdner Philharmonie* bedient sich in Deutschland der Möglichkeit, Anzeigen in Zeitungen zu schalten, dies jedoch zurzeit nur, um ehrenamtliche Nachwuchssänger zu finden.

Informationen

Die Informationen über die Programme werden in Amerika und in Deutschland über verschiedene Wege an die interessierte Öffentlichkeit gebracht. Manche Institutionen haben Informationstische bei den Veranstaltungen selbst oder es werden Anzeigen in den Programmheften geschaltet. In den Newslettern, die an die Mitglieder geschickt werden, wird über die ehrenamtlichen Programme berichtet.

Corporate World – Firmen unterstützen Freiwilligenarbeit

Das „corporate volunteering“ im kulturellen Bereich, ist in den USA noch relativ gering. Die Unternehmen setzen noch vergleichsweise selten ihre Angestellten für ehrenamtliches Engagement in der Kultur frei. Zwei der Institutionen arbeiten bereits erfolgreich mit solchen „corporate volunteers“. Ginny Mattheson von der *Seattle Symphony* hat zum Beispiel eine Zusammenarbeit mit der Bank Washington Mutual aufgezo-

„The bank right across the street is a national bank and they pay their employees I think for four hours a months to do some kind of community service.“

Sollte Mattheson also an einem Freitag 40 Ehrenamtliche benötigen, ruft sie dort an, die Arbeitnehmer ziehen ihre T-Shirts mit dem Unternehmenslogo an und kommen. Mattheson ist sich allerdings nicht sicher, ob diese Ehrenamtlichen auch aus eigenem Antrieb wieder kommen würden.

Solche Zusammenarbeit ist bei den befragten Institutionen in Deutschland nicht bekannt. Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen gibt es in Bezug auf Sponsoring inzwischen sehr breit gefächert, nicht jedoch in Bezug auf ehrenamtliche Mitarbeit. (siehe auch Teil D Kapitel 5.)

Websites

Die Nutzung der neuen Technologien ist ein wichtiges Thema, ein großer und brandneuer Trend für die amerikanischen Programme. Erst im letzten Jahr haben viele der Programme ihre Webpräsenz erstellt oder aber ausgebaut. Dieses ist ein wichtiges Werkzeug, um neue Gruppen von Ehrenamtlichen anzusprechen. So sagt Michael Mitchell vom *Arts Institute of Chicago*, die Website sei momentan ihre größte Quelle für Bewerbungen. Einige Institutionen wie die *Chicago Symphony* haben bereits die Bewerbungsunterlagen für ehrenamtliche Tätigkeiten auf der Website – bereit zum Ausfüllen und abschicken. Das *Museum for Nature and Science* in Denver listet alle offenen ehrenamtlichen Stellen auf der Website auf, so dass die Bewerber gleich sehen, ob etwas für sie Interessantes dabei ist.

Die *Staatgalerie Stuttgart* und das *Deutsche Museum* in München werben beide auf den Websites für ihr ehrenamtliches Programm.

Volunteer week – Die Woche der Freiwilligen

In der ersten Woche in jedem April findet in den USA die so genannte „week of the volunteer“ statt. Diese wird in vielen Institutionen genutzt, um einen Tag der offenen Tür zu veranstalten oder aber als Zeitraum genutzt, um die Ehrenamtlichen ihrer Institution auszuzeichnen und zu belohnen durch spezielle *recognition events*.

Target recruiting – bedarfsgemässe Rekrutierung

Einen interessanten Aspekt offenbart Paula Meadows vom *Museum for Nature and Science in Denver*. Für spezielle Ausstellungen werden auch spezielle Bevölkerungsgruppen angesprochen und als neue Ehrenamtliche geworben. Sie hat für eine Wikinger-Ausstellung die skandinavische Gesellschaft und sämtliche skandinavischen Verbände der Stadt angesprochen, und um die 100 neue Ehrenamtliche zumindest für diese Ausstellung

gewonnen. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein gewisser Teil dieser Menschen auch weiterhin im Museum ehrenamtlich tätig bleibt, ist nach Meadows` Meinung recht hoch.

Um in deutschen Institutionen gleich zu Beginn eines neu gegründeten Programms sicher zu gehen, dass man eine möglichst breite Bevölkerungsschicht anspricht, um verschiedenste Gruppen für ein Ehrenamt zu interessieren, scheint die Mundpropaganda nicht unbedingt das geeignete Instrument zu sein. Eher sollte dem Beispiel der *Staatsgalerie Stuttgart* und des *Deutschen Museums* in München gefolgt werden, die öffentliche Aufrufe gestartet haben.

3.2. Bewerbung und Einstellung

Bevor es zur Bewerbung und letztlich zur Einstellung der passenden Kandidaten kommt, werden die potentiellen Bewerber über die Anforderungen und Inhalte des Engagements informiert. Die Institutionen bedienen sich verschiedener Methoden, potentielle Bewerber über die Aufgaben zu informieren und neu aufgenommene Ehrenamtliche in ihre Aufgaben einzuweisen.

Volunteer orientations – Orientierungsveranstaltungen für Ehrenamtliche

Diese Orientierungsveranstaltungen werden von den amerikanischen Institutionen benutzt, um potentielle Bewerber über die Institution und die Aufgaben von Ehrenamtlichen zu informieren. Meist bitten die „volunteer manager“ künstlerische Mitarbeiter vom Hause dazu, um über den Spielplan oder den Zusammenhang zwischen Ehrenamtlichen und der Institution zu sprechen.¹⁴³ Die verschiedenen Möglichkeiten des Ehrenamts werden detailliert vorgestellt, um Bewerbungen zu minimieren, die offensichtlich eine andere Vorstellung von ihrer späteren Arbeit haben. Nicht alle Interessierten sind nach dieser Orientierung immer noch interessiert und nicht alle Interessierten können sofort in das Programm aufgenommen werden. Einige Institutionen haben feste Aufnahmezeiten (ein gutes Beispiel dafür sind natürlich die Dozentenprogramme der Museen, die mit ihrer ausführlichen Ausbildung immer nur einmal im Jahr – meist im Herbst – anfangen.). Die Orientierung kann aber auch den bereits ehrenamtlich Tätigen helfen, sich innerhalb der Institution umzuorientieren und andere Aufgaben zu übernehmen. In vielen amerikanischen Institutionen bleiben die ehrenamtlichen Mitarbeiter der Institution zwar über Jahre hinweg treu, aber nicht in den gleichen

¹⁴³ Die Washington Opera z.B. bittet aus jeder Abteilung jemanden, ca. 5 Min. über die Aufgaben der jeweiligen Abteilung und die Aufgaben der Ehrenamtlichen in diesen Abteilungen zu referieren. Ähnlich läuft es beim Oregon Shakespeare Festival

Positionen¹⁴⁴. Man kann richtiggehende Karrieren im Ehrenamt beobachten. Die Daten der interessierten potentiellen Ehrenamtlichen werden aufgenommen und in eine Datenbank¹⁴⁵ eingespeist und bei Bedarf angeschrieben.

Die *Staatgalerie Stuttgart* und das *Deutsche Museum in München* führen als einzige deutsche Institutionen regelmäßig Informationsveranstaltungen durch, die durch die Betreuer der Ehrenamtsprogramme geleitet werden. Die beiden Institutionen haben sehr gute Erfahrungen damit gemacht.

In der guten und genauen Vorbereitung und einer lückenlosen Information liegt bereits ein Schlüsselfaktor für den Erfolg eines Ehrenamtsprogramms. Je besser die potentiellen Bewerber informiert sind über die Aufgaben und Pflichten, die sie übernehmen sollen, desto passgenauer werden die Bewerbungen ausfallen und desto weniger Probleme wird man voraussichtlich bei der Einarbeitung haben. Auch für die Klientel, die nach den „volunteer orientations“ nicht mehr an einem Ehrenamt in dem Haus interessiert sind, war dies trotzdem eine gute Gelegenheit, die Institution näher kennen zu lernen und etwas über die Aktivitäten zu erfahren. Dies wird in den meisten Fällen eine positive Erinnerung hinterlassen, auch wenn die angebotenen Möglichkeiten für einen selbst nicht passend erscheinen.

Job descriptions - Jobbeschreibungen

In der Hälfte der untersuchten amerikanischen Institutionen gibt es für ehrenamtliche wie für hauptamtliche Stellen ausführliche Stellenbeschreibungen. Diese helfen, die Erwartungen der Institution an die Ehrenamtlichen zu spezifizieren, aber auch der Ehrenamtliche hat dadurch die Chance, von Anfang an seine Aufgabenbereiche besser einzuschätzen. Diese klare Faktenlage hilft vielen Institutionen eine klare Linie in ihre Programme zu bringen und die Disziplin ihrer Ehrenamtlichen zu verbessern. Trotzdem gibt es ungefähr genauso viele Institutionen, die solche Stellenbeschreibungen nicht einsetzen. Die Stellenbeschreibungen enthalten meist die Position, die Funktion, die zeitliche Mindestanforderung und die Stellung in der Hierarchie. Daneben werden dezidierte Verantwortlichkeiten der Stellung beschrieben.

¹⁴⁴ Mary Rae Mattix, chairman der Ehrenamtlichen des Seattle Art Museums begann zum Beispiel an der Garderobe, wechselte dann in einen anderen Museumsbereich, bevor sie der Schatzmeister des Freundeskreises wurde und dann letztendlich chairman

¹⁴⁵ Es gibt extra Softwareprogramme für ehrenamtliche Programme

Keine der deutschen Institutionen hat Stellenbeschreibungen für die Ehrenamtlichen.

Gerade für die deutschen Institutionen wäre dies eine gute Möglichkeit, die ehrenamtliche Arbeit strukturierter zu gestalten. Allerdings gestaltet sich die Stellenbeschreibung arbeitsrechtlich als schwierig.

Training und Handbücher

Die Trainingsformen der Institutionen bewegen sich von zweistündigen Vorträgen über Mentoring - Programme¹⁴⁶ bis hin zu den erwähnten einjährigen kunsthistorischen Ausbildungsgängen der Führer. Vielfach werden Trainingseinheiten von den ehrenamtlichen Teamleadern übernommen.¹⁴⁷ Diese übernehmen auch eine Art Vorgesetztenrolle in Bezug auf Qualitätskontrolle, Organisation und Befehlshierarchie.

Das *Denver Museum for Nature and Science* hat seit kurzem ein Paläontologie-Programm aufgelegt, für das die Teilnehmer eine Gebühr zahlen und eine Ausbildung von ca. 2 Jahren auf sich nehmen, um hinterher ehrenamtlich die Kuratoren in der Feldforschung zu begleiten. Ähnliches plant das Museum nun aufgrund des großen Erfolges im Bereich der Zoologie und der Astronomie. So wie der Anspruch der Jobs für die Ehrenamtlichen sehr variiert, so variieren auch die Trainingsprogramme der Institutionen. Fast alle Befragten haben so genannte Handbücher erarbeitet, die sehr differenziert die Pflichten und Rechte der Ehrenamtlichen darlegen. Weitere Inhalte sind Abriss der Geschichte der Institutionen, Arbeitsanforderungen und Trainingsanforderungen. Genaue Verhaltensregeln werden ausgegeben zu Themen wie z.B. Pünktlichkeit, Pflichten, persönliche Meinungsäußerung, Aussehen, Benehmen, Arbeitsmoral, Gesundheit und Hygiene. Die Formulierungen müssen sehr genau bedacht werden, da es auch in den USA zu Arbeitsrechts- und Haftungsproblemen kommen kann.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Opera in the classroom der Lyric Opera Chicago

¹⁴⁷ Das Kennedy Center hat 86 supervisors, das Philadelphia Museum hat pro Schicht pro 8 Ehrenamtliche an den Informationstischen einen team leader, Museum for Nature and Science in Denver hat pro Ausstellungsabteilung pro Schicht einen team leader und auch das Goodman Theater wird team leader in der nächsten Saison einführen.

¹⁴⁸ Robert Campbell vom Goodman Theatre, die ihr volunteer program momentan noch aufbauen, berichtet von drei fehlgeschlagenen Versuchen Handbücher zu schreiben, die jeweils von der Rechtsabteilung abgelehnt wurden.

Alle fünf deutschen Häuser mit Ehrenamtsprogrammen bedienen sich der Informationsbücher oder Handbücher, die den Ehrenamtlichen an den Arbeitsplätzen zur Verfügung gestellt werden. Es gibt im Gegensatz zu den USA keine gedruckten Exemplare, die jeder Ehrenamtliche als persönliches Exemplar erhält, sondern Lose-Blatt-Sammlungen oder Tagebücher. In der *Staatgalerie Stuttgart* werden die interne Kommunikation und die Lösung von eventuellen Fragen und Problemen mittels eines Tagebuchs geführt, in das diese Fragen geschrieben werden können. Sie werden entweder von den Kollegen oder aber dem Betreuer beantwortet.

Diese Handbücher werden von den Ehrenamtlichen sehr gut angenommen und bieten eine gute Möglichkeit, die Tätigkeit der Ehrenamtlichen auf einem gleich bleibenden qualitativen Niveau zu halten und dieses auch bei neuen Mitgliedern des Programms zu gewährleisten.

Bewerbungen

Nachdem die Kandidaten ausreichend über die Institution informiert worden sind und bei den „volunteer orientations“ schon eine engere Auswahl der Interessenten getroffen wurde, kommt es zu dem eigentlichen Vorgang der Bewerbung. Jede amerikanische und deutsche Institution hat andere Bewerbungsmodalitäten und andere Ausschlusskriterien der Annahme. Im Einzelnen hängt dies stark von den Einsatzbereichen, aber auch von den Institutionen ab. Man muss daran denken, dass es sich hier um die bekanntesten Institutionen der jeweiligen Städte handelt, die sich im Zweifel am ehesten leisten können, Bewerber abzulehnen. Keine der amerikanischen interviewten Institutionen hatte zu wenig Interessenten, fast alle hielten eine Warteliste vor. Diese Situation ist sicherlich nicht zu vergleichen mit vielen kleineren kulturellen Institutionen. Grundsätzlich wurden die Bewerbungen sehr sorgfältig geprüft, entweder von einer Kommission aus den Reihen der Ehrenamtlichen selbst oder aber von den „volunteer managern“ der Institutionen.

Bewerbungsunterlagen

Bis auf wenige Ausnahmen arbeiten alle befragten amerikanischen Institutionen mit Bewerbungsformularen, die ausgefüllt werden müssen. In diesen Formularen werden die üblichen Daten zur Person (ohne Angabe des Alters aus Datenschutzgründen) und zur Ausbildung und zur Berufserfahrung abgefragt. Weiterhin sollen Interessensgebiete und

Zeitverfügbarkeit angegeben werden. In den meisten Fällen werden auch Referenzen von früheren Arbeitgebern in Form von Namen und Telefonnummern verlangt.

Auch bei der *Staatgalerie Stuttgart* und dem *Deutschen Museum* in München müssen Bewerbungsblätter ausgefüllt werden, deren Daten dann auch an die entsprechenden Teamleiter weitergeleitet werden. Bei den anderen Institutionen gibt es keinerlei solche Unterlagen.

Solche Bewerbungsformulare gewährleisten einen weiteren Schritt zum Erfolg des Programms, dadurch dass sich beide Seiten in einem klar strukturierten Prozess befinden, ohne dass dieser zu bürokratisch gestaltet wird, wird die Verbindlichkeit des Engagements deutlich gemacht.

Bewerbungsgespräche

Die Hälfte der befragten Institutionen nehmen Bewerbungsgespräche vor, viele davon werden von den tätigen Ehrenamtlichen selbst durchgeführt. Bei einigen Institutionen gibt es ausgeklügelte Systeme. Ein Beispiel dafür ist das *Metropolitan Museum in New York*: Drei Ehrenamtliche führen die Interviews, die Aufnahme eines Bewerbers erfordert eine einstimmige Entscheidung der drei Interviewer. Bei anderen geht es bei dem Bewerbungsgespräch eher um ein persönliches Kennen lernen. Wenn es sich um Posten in speziellen Abteilungen handelt, gibt es meist noch ein zweites Gespräch mit den Zuständigen in den Abteilungen.¹⁴⁹

Bei den untersuchten deutschen Institutionen gibt es keine Einzelvorstellungsgespräche.

Gerade in der Anfangsphase eines Programms sollte mit solchen Gesprächen gearbeitet werden, um eine bessere Einschätzung der Personen zu gewährleisten. Die amerikanischen Institutionen sehen große Vorteile in diesen Gesprächen, da sie ihnen die Möglichkeit geben, mit den Interessenten ausführlich zu sprechen und ein weiteres Mal zu sehen, ob der Bereich, für den sich der Ehrenamtliche bewirbt auch der richtige aus Sicht der Institution ist. Nur so kann der richtige Job für den Ehrenamtlichen gefunden werden.

¹⁴⁹ Dies ist sehr unterschiedlich organisiert. Bei einigen Institutionen gibt es pro Abteilung Zuständige, die für die Eingliederung der Ehrenamtlichen zuständig sind, bei anderen werden sie einfach der Person zugeteilt, die die Arbeit vergibt.

Warteliste

Die meisten amerikanischen Institutionen haben mehr Bewerbungen als offene Stellen, so dass eine Warteliste geführt wird. Dies ist auch der Fall für die trainingsintensiven Aufgaben der Dozenten in den Museen. Nur einige wenige sagen aus, dass sie auch Ehrenamtliche ablehnen. Die meisten geben trotz ihrer exponierten Stellung im Kulturleben an, dass sie keine Ehrenamtlichen ablehnen. Hier geht es nach der Maxime: Wir finden nicht die richtige Person für den offenen Job, sondern den richtigen Job für den Bewerber.¹⁵⁰

Ähnliches gilt für die deutschen Institutionen. Einige arbeiten noch mit den Ehrenamtlichen, die vom Beginn an dabei sind, andere nehmen im Zuge der Fluktuation laufend neue Bewerber auf.

Verträge

Einige amerikanische Institutionen schließen richtiggehende Verträge mit den Ehrenamtlichen ab. In diesen wird festgehalten, dass sie für das entsprechende Programm eine gewisse Stundenanzahl zur Verfügung stehen. Manchmal wird auch eine Art Probezeit vereinbart¹⁵¹. Meist wird Bezug genommen auf die erwähnten Handbücher, in denen die Pflichten und Rechte ausführlich dargestellt werden. Der Vertrag wird von den Ehrenamtlichen und der verantwortlichen hauptamtlichen Stelle unterzeichnet.

Verträge oder schriftliche Vereinbarungen werden für Deutschland einzig beim *Deutschen Museum* in München verwandt. Die *Staatgalerie Stuttgart* entschied sich ausdrücklich gegen einen Vertrag, um dieses freiwillige Miteinander nicht durch rechtliche Bindungen zu belasten.

Der Einsatz von Verträgen muss von Fall zu Fall entschieden werden, in den meisten Fällen wird aber eine solche Bindung nicht nötig sein. Die Sicht der *Staatgalerie Stuttgart* hat sicherlich große Vorteile, denn gerade in Deutschland haben Verträge durch unser Arbeitsrecht eine ganz andere Wirkung als in den USA. Dort können auch Arbeitsverträge sehr viel schneller und unkomplizierter aufgehoben werden. Verträge für das Ehrenamt in

¹⁵⁰ Sydney Stevens, Philadelphia Orchestra

¹⁵¹ z.B. Philadelphia Museum of Art

Deutschland werden wahrscheinlich eher hinderlich für ein positives Verhältnis sein, und ein Ausdruck des Misstrauens vermitteln.

Überprüfung der Eignung der Kandidaten

In vielen anderen Bereichen des Ehrenamtes, gerade wenn es um die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen geht, sind strenge Überprüfungen der Ehrenamtlichen die Regel. Aber auch die kulturellen Institutionen in den USA machen häufig solche Überprüfungen.

Background check – Führungszeugnisse

Unter diesen „Background checks“ versteht man in der Regel eine Anfrage beim Staat, um festzustellen, ob Straftaten von der zu prüfenden Person begangen wurden, also eine Art Führungszeugnis. Viele der Häuser haben eigene Sicherheitsdienste, die diese Checks durchführen. In den meisten Fällen werden die Ehrenamtlichen den gleichen Sicherheitsprüfungen unterzogen wie die Festangestellten.

Referenzen

Meist wird bei den Bewerbungsunterlagen um Referenzen von ehemaligen Arbeitgebern o.ä. gebeten. Das bedeutet allerdings nicht unbedingt, dass diese auch geprüft werden. Allein die Tatsache des Vorhandenseins solcher Referenzen ist für die Entscheider häufig Indiz genug, dass es sich um positive Referenzen handelt.

Bei den befragten deutschen Institutionen sind keinerlei Sicherheitschecks bekannt. Referenzen werden nicht abgefragt, dies ist aber auch im Gegensatz zu den USA in normalen Bewerbungsvorgängen nicht üblich.

Zusammenfassung

Betrachtet man die beiden eng miteinander verzahnten Bereiche der Rekrutierung und Bewerbung im Vergleich zwischen den USA und Deutschland, so ist festzuhalten, dass die Programme in den USA äußerst strikt und straff organisiert sind. Sie zeigen eine klare Hierarchie auf und sind fast ausnahmslos autoritär geführt. Von Anfang an werden durch die

Rekrutierungsmaßnahmen und die Informationsveranstaltungen und Auswahlverfahren ausgeprägte Strukturen, konkrete Aufgabenverteilung und ergebnisorientiertes Arbeiten angestrebt. Aus den Interviews ergibt sich aber außerdem, dass diese Struktur nicht nur durch die Institution gewollt wird, sondern in starkem Maße auch von Seiten der Ehrenamtlichen eingefordert wird.

In Deutschland existiert in den meisten Fällen eine solche klare Struktur nicht. Wenn ein ehrenamtliches Engagement besteht, so scheint eine gewisse Ehrfurcht vor diesem Engagement zu bestehen. Diese Ehrfurcht hemmt die Verantwortlichen, die nötige strukturelle Disziplin - die bei Angestellten selbstverständlich ist – auch beim ehrenamtlichen Engagement anzulegen.

Die Gründe für diese Unterschiede liegt sicherlich auch in der längeren Existenz der Programme auf US-amerikanischer Seite. Die Professionalisierung der Strukturen und Programme hat sich über die Jahre hinweg entwickelt. Hinzu kommt die unterschiedliche Einstellung zum Ehrenamt. Viele der Instrumente, die in den USA im Laufe der Zeit entwickelt wurden, können auch in Deutschland helfen, eine noch bessere Struktur für ein Programm zu schaffen. Gerade für neue Programme sind dies Planungsprozesse, die den zielgenauen Einsatz von Ehrenamtlichen vereinfachen und die Integration der Ehrenamtlichen in die Institution verbessern können.

3.3. Verhältnis Ehrenamtliche/Hauptamtliche

Ein entscheidender Punkt beim Einsatz von Ehrenamtlichen ist das Verhältnis zwischen den hauptamtlichen und den ehrenamtlichen Mitarbeitern. Während in der Fachliteratur¹⁵² und auch auf diversen Tagungen zu der Thematik Ehrenamt in Deutschland, dies ein vieldiskutiertes Problem darstellt, wird dieses Feld in der Praxis in den USA nicht zu einem entscheidenden Problem thematisiert. Natürlich gibt es auch dort Aussagen wie: „Es dauert zu lange, die ehrenamtlichen Mitarbeiter zu koordinieren.“ oder „Sie bedeuten mehr Ärger als Vorteile“ (PIRTLE 1999), aber im Schnitt geht es mehr um Probleme, die zwischen allen Angestellten, zwischen allen Menschen entstehen können.

„When you are talking about volunteers, you can use any word you can say volunteer, paid staff, individual, student, intern, whatever word you use they are human beings and human

¹⁵² Siehe A 7.3.

beings are flawed and varied. There are going to be some who are great and very responsible and some who aren't. ¹⁵³

20 der befragten amerikanischen Institutionen geben an, keinerlei oder keine nennenswerten Probleme zwischen den beiden Gruppen zu verzeichnen. Das Chicago Symphony geht soweit, zu sagen, dass die Festangestellten, die bei der Chicago Symphony arbeiten wollen, als Voraussetzung den Willen zur Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen mitbringen müssen, da sie sonst ihre Arbeit nicht geschafft bekommen. Nur vier Institutionen geben an, Probleme zu haben. Die meisten Institutionen sagen, dass die Angestellten die Arbeit und den Einsatz der Ehrenamtlichen schätzen und gut finden. Michael Betts vom *Seattle Repertory Theatre* gibt weiterhin an, dass keine Probleme mehr auftreten, seitdem es einen „volunteer manager“ als festen Ansprechpartner und Vermittler zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen gibt.

Auch in Deutschland ist die Beziehung zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen ein kritischer Punkt. Typisch für das deutsche Rechtssystem ist, dass die Institutionen den Ehrenamtlichen gegenüber nicht weisungsbefugt sind. Man darf zwar die Ehrenamtlichen um die Erfüllung von Aufgaben bitten, ihnen aber keinerlei Auftrag erteilen, da es sich sonst rechtlich um einen Dienst –oder Werkvertrag handeln würde und Ähnlichkeit mit einem Anstellungs- oder Vertragsverhältnis bekäme (siehe auch Teil B Kapitel 4.3.1.). Obwohl dies bei den interviewten Institutionen zu keinen Problemen geführt hat, ist es den Betreuern und Leitern der Programme im Umgang mit ehrenamtlich Tätigen sehr deutlich im Bewusstsein. Es kann sogar dazu führen, dass Hauptamtliche sich in der Stellung eines Bittstellers anstatt eines Arbeitgebers sehen und dies wird nicht immer als angenehm empfunden, obwohl sich in den meisten Fällen die ehrenamtlichen Mitarbeiter dieser Situation gar nicht bewusst sind. Dennoch muss im Umgang mit ehrenamtlich Tätigen auch klar sein, dass letztere auf Unterstützung, Hilfestellung und Koordination angewiesen sind, was in diesem Bewusstsein, das Kräfteverhältnis wieder ausgleichen dürfte. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass in Bezug auf Probleme und Befürchtungen, die in den Institutionen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen auftreten könnten, diese sich inhaltlich kaum zwischen den USA und Deutschland unterscheiden, obwohl erstere eine viel längere Tradition des Ehrenamtes haben.

Die Institutionen mit Ehrenamtsprogrammen berichten einheitlich von einer Entwicklung vom Negativen ins Positive in Bezug auf das Verhältnis zwischen Ehrenamtlichen und

¹⁵³ Amy Lemon, Smithsonian Institution

Hauptamtlichen. Personalräte und Gewerkschaften, die sich anfangs extrem skeptisch verhielten, nehmen nach einigen Jahren der Praxis keinen Anstoß mehr an den Programmen.

Viele der Häuser, die nicht oder noch nicht mit Ehrenamtlichen arbeiten, sehen in der Reaktion der Hauptamtlichen durchaus eine Gefahr für einen ehrenamtlichen Einsatz im Hause. Um eine schlechte Ausgangslage oder inneren Boykott zu vermeiden, muss das Ehrenamtsprogramm stets gut vorbereitet und kommuniziert werden. Die großen Kulturinstitutionen in Deutschland seien behördenähnliche Gebilde, deren strenge Hierarchieordnung man nicht ohne weiteres aufbrechen könne, so ein Interviewpartner aus einem Museum. Einhelliger Konsens bestand allerdings, dass bei einer guten Vorbereitung und Leitung eines ehrenamtlichen Projektes, keine schwerwiegenden Probleme zu erwarten seien.

Kommunikationsprobleme

Kommunikationsprobleme können überall auftreten, sobald zwei Menschen aufeinander treffen. Zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitern spielt die Positionierung im Hierarchiegefüge und die Machtverteilung eine Rolle. Auch in amerikanischen Institutionen gibt es Angestellte, die sich weigern mit Ehrenamtlichen zu arbeiten und ein starkes Machterhaltungsverhalten an den Tag legen. Wie sehr sie dies Verhalten effektiv ändern wollen oder können, ist Gegenstand von Spekulation und kann in dieser Arbeit nicht zufrieden stellend geklärt werden. Tatsache ist jedoch, dass viele Hauptamtliche, die anfangs gegen ihre ehrenamtliche Kollegen eingestellt waren, ihre Vorbehalte im Laufe der Zusammenarbeit senkten, wie aus der empirischen Untersuchung dieser Arbeit hervorgeht und wie es als bedeutendes Teilergebnis auch festgehalten werden muss.

In Deutschland werden vor allem die Problematiken mit Personal- oder Betriebsräten angesprochen. Das gespannte Verhältnis habe sich im Laufe der Zeit beruhigt und entspannt. Die Rede ist auch von Bedenkenträgern im Hause, die bei jeder Änderung skeptisch sind und mehr Gefahren als Nutzen für die Institution sehen. Anfangsprobleme in Bezug auf die Kommunikation beinhalten auch abschätzige Bemerkungen und Haltungen gegenüber den Ehrenamtlichen.¹⁵⁴ Bei den Institutionen mit Ehrenamtsprogrammen bestehen aber gegenwärtig keine größeren Probleme, das Ehrenamt wird im Gegenteil allseits geschätzt.

¹⁵⁴ So geschehen bei einem Programm, in dem zu Beginn ausschließlich Frauen tätig waren, die als reiche Frauen, die sonst nichts zu tun hätten, bezeichnet wurden.

Interessant ist die Nennung der Gefahr eines Rechtfertigungsproblems gegenüber Kollegen, die fragen könnten, wer denn plötzlich alles an unbekanntem Menschen im Hause herumlaufen würde. Daraus lässt sich erkennen, dass die existierenden Vorbehalte definitiv kein Grund sein können, für Institutionen sowohl in den USA als auch in Deutschland, auf die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen zu verzichten.

Problematische Persönlichkeiten

Matheson von der *Seattle Symphony* sieht die Hauptproblematik in der Persönlichkeitsstruktur viele Menschen, die sich zum Ehrenamt hingezogen fühlen. Ihrer Meinung nach begegnet man durchaus Persönlichkeiten, die von Zeit zu Zeit problematisch werden können. Hier spielt der Faktor der unbezahlten Arbeit durchaus eine Rolle, denn wie unter Punkt 2.1.3. beschrieben, lehnen nur wenige Institutionen Bewerber ab. Dadurch können Situationen entstehen, die bei der Erwägung einer Festanstellung nicht aufgetreten wären, da man denjenigen entweder gar nicht erst eingestellt oder aber ihm schon lange gekündigt hätte. Es ist also denkbar, dass einige Ehrenamtliche ihre Position der Nicht-Anstellung ausnutzen, um sich zu profilieren oder persönlich hervorzuheben, ohne dass man als Institution die gleiche Handhabung ihnen gegenüber hätte, wie bei einem Festangestellten Mitarbeiter. Hinzu kommt, dass nicht jeder Hauptamtliche gute Führungsqualitäten besitzt und somit weder geeignet ist, Personalverantwortung von bezahlten, als auch von ehrenamtlichen Mitarbeitern zu übernehmen.

Im Falle der deutschen Institutionen wurden zwei Fälle aufgeführt, in denen Gespräche mit einzelnen Personen geführt werden mussten. Zum einen ein Personalgespräch mit einer Festangestellten, die die Ehrenamtlichen nicht ernst nahm und zum anderen mit einer Ehrenamtlichen, die die angestellten Mitarbeiter des Hauses nicht akzeptierte.

Kündigung von Ehrenamtlichen

Unzufriedenheit mit dem Verhalten oder der Leistung der Ehrenamtlichen führt automatisch zu einer der größten Schwierigkeiten im Umgang mit Ehrenamtlichen: der Kündigung. Viele gerade der hauptamtlichen „volunteer manager“ in den USA haben große Skrupel, Menschen, die freiwillig und generös ihre Zeit für die Institution opfern, zu entlassen. Aber es gibt auch klare Regeln, wie z.B. beim *Seattle Art Museum*, wo eine Kündigung ausgesprochen wird,

wenn jemand drei Mal unentschuldigt fehlt. Am konsequentesten bei diesem Problem handeln die ehrenamtlichen „volunteer manager“, die eben auf derselben Ebene stehen wie ihre „Untergebenen“. Die ehrenamtliche Vorsitzende der „volunteers“ des *Metropolitan Museum of Art*, Anne Murray, gibt klare Verhaltensregeln an:

„Each year after you are working here you sign a contract and the contract is very clear in what your obligations are. If you do not meet any of these obligations we terminate the relationship and it doesn't matter who the person is, even if they are a patron of the museum. We will terminate them because we will not allow them work as a volunteer. And because we have always been so firm we are respected for that and there is just no question about it.“

Wiederum entscheidend für eine sinnvolle Kündigungspraxis sind feste Reglements, die allen Beteiligten von Anfang an bewusst sein müssen und eine Übereinstimmung der Entscheidungen zwischen dem bezahlten „volunteer manager“ und seinem ehrenamtlichen Gegenüber –dem Vorsitzenden der Ehrenamtlichen - bestehen.

Aufgrund der relativ jungen Entwicklung ist dies kein nennenswertes Problem bei den deutschen Institutionen. Meist engagieren sich noch dieselben Bürger, die zu den Gründungsmitgliedern gehören.

Zeit- und Raumprobleme

Manchmal sind auch so simple Probleme wie Zeit und Raum ein Hindernis für die Arbeit mit Ehrenamtlichen. Dieses Argument wird auch bei zwei deutschen Institutionen, die nicht mit Ehrenamtlichen arbeiten, genannt.

Problemvermeidung

Als Gründe für eine erfolgreiche Problemvermeidung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen werden in den USA immer wieder die gleichen Maßnahmen angegeben und der Hinweis, dass man als „volunteer manager“ eben nicht nur die Ehrenamtlichen ausbilden und trainieren muss, sondern auch die Hauptamtlichen zu einem adäquaten Verhalten Ehrenamtlichem gegenüber erziehen muss.

Respekt

Als ein wichtiger Faktor wird in beiden Ländern der gegenseitige Respekt angegeben, der zwischen den beiden Parteien herrschen muss.

Vorbereitung

Eine weitere Voraussetzung für ein erfolgreiches Verhältnis liegt in der Vorbereitung. Die zu erledigenden Projekte müssen zusammengestellt und so aufbereitet werden, dass der Arbeitsauftrag ohne Probleme zu verstehen und zu erledigen ist.

Da in Deutschland selten eine direkte Zusammenarbeit zwischen einem Hauptamtlichen und einem Ehrenamtlichen besteht, gibt es hierzu keine Aussagen.

Abwechslung

Sollte es sich um eine besonders stupide und monotone Arbeit wie den Dateneintrag oder die Ablage handeln, so empfehlen viele der „volunteer manager“, den Hauptamtlichen, entweder für Abwechslung in den Aufgaben zu sorgen oder aber als Unterbrechung den ehrenamtlichen Mitarbeiter z.B zu einer gemeinsamen Mittagspause einzuladen.

Dank

Die gemeinsame Mittagspause gehört bereits in diesen Bereich hinein. Ein Dankeschön in Form von Worten oder kleinen Geschenken ist empfehlenswert. In den USA sind ganze Industrien entstanden mit „recognition-Geschenken“. Fast alle Institutionen feiern einmal im Jahr ein großes Fest, um die Arbeit und den Einsatz der Ehrenamtlichen anzuerkennen und sich zu bedanken. Weitverbreitete Maßnahme – wenn auch nicht im kulturellen Bereich – sind Anstecker, die die bereits geleistete Anzahl der Jahre angeben.¹⁵⁵ Oftmals werden auch Preise für besonders aktive Ehrenamtliche vergeben oder besondere Ehrungen vorgenommen. Inzwischen gibt es bereits Kritik an der Gepflogenheit, die Ehrungen nach Anzahl der Jahre der Zugehörigkeit zu staffeln. Eine hohe Anzahl von Jahren alleine trifft keine Aussage darüber, wie viel derjenige wirklich für die Institution bewegt und erreicht hat.¹⁵⁶

¹⁵⁵ Die Smithsonian Institution ist die einzige befragte Institution, die mit pins arbeitet.

¹⁵⁶ Amy Lemon und Connie Pirtle

In Deutschland sind solche Bestrebungen sehr rudimentär. In der *Staatsgalerie Stuttgart* besteht ein jährlicher Ausflug der Ehrenamtlichen zu Institutionen, die ebenfalls mit ehrenamtlichen Mitarbeitern arbeiten. Am *Deutschen Museum* in München wurde in diesem Jahr zum ersten Mal ein Ausflug organisiert und das *Ulmer Museum* hat ein monatliches Essen für die ehrenamtlichen Helfer. Ansonsten gibt es aufgrund der jungen Geschichte keine besonderen Danksagungen.

Partnerschaft - Persönlicher Kontakt

Zu einer guten Verbindung zwischen den beiden Gruppen gehört – wie bereits in den vorigen Punkten anklingt – eine Art von Partnerschaft und persönlicher Kontakt. Ein Grund für das Engagement in den USA ist in vielen Fällen ein sozialer Aspekt und die Faszination, die die Arbeit in einer kulturellen Institution mit sich bringt für Außenstehende. Daher gehören persönlicher Austausch und das Einbeziehen – so weit möglich – in hausinterne Vorgänge zu der „Bezahlung“ der Ehrenamtlichen. So kann auch das Eintüten eines Massenmailings zu einer wichtigen Aufgabe werden, wenn klar gemacht werden kann, was dies für die Institution bedeutet.¹⁵⁷

Bei den deutschen Institutionen wird von Freundschaften und persönlichen Kontakten berichtet.

Beziehung zwischen dem Management und dem Programm

Die Hälfte der amerikanischen Institutionen sagt explizit aus, dass die Unterstützung durch die Vorgesetzten eine immanent wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Programms sei.

„I think you need three things to make a really good volunteer program work. Your board of trustees, your director and your senior managers have all to agree that this is a good thing for the institution and have to be willing to put resources into it.“¹⁵⁸

Genau diese Erkenntnis unterstützt Ellis in ihrem Standardwerk „From the Top Down“ (ELLIS 1996), das für die oberste Entscheidungsebene der Institutionen geschrieben wurde

¹⁵⁷ Paula Meadows Denver Museum of Nature and Science

¹⁵⁸ Paula Meadows Museum for Nature and Science

und nicht nur die Vorteile des Einsatzes von Ehrenamtlichen beschreibt, sondern auch die Anforderungen an das gehobene Management anspricht. Reid-Hedge vom *Dallas Symphony Orchestra* betont, dass die Geschäftsführung das Gefühl hat, dass die Institution niemals ohne die Ehrenamtlichen überleben könnte und zeigen damit, welche Stellung die „volunteer programs“ in vielen Institutionen einnehmen.

In Deutschland sind die wenigen Initiativen, die es momentan gibt, von den Institutionen ausgegangen. Damit ist klar, dass die Unterstützung durch die Leitung des Hauses gegeben ist. Einige der befragten deutschen Institutionen sind der Meinung, ein derartiges Engagement auch besser steuern zu können, wenn die Initiative von der Institution ausgeht. Dagegen spricht das Argument, dass man sich der Zuverlässigkeit der ehrenamtlichen Mitarbeiter nur dann sicher sein kann, wenn sie ihr Interesse von sich aus melden. Dies sollte jedoch die Institutionen nicht davon abhalten, Ehrenamtsprogramme ins Leben zu rufen, sondern das Augenmerk verstärkt auf ein gutes Auswahlverfahren legen, bzw. ein breit angelegtes Interesse signalisieren, wie im Falle des *Deutschen Museum* in München geschehen.

Beziehung zwischen dem Ehrenamtlichen und dem Künstler

Kontakte mit den Künstlern werden auch in Amerika eher als Belohnung für hochkarätige Spender und Sponsoren eingesetzt. Die meisten befragten Institutionen gaben an, dass es keinen engen Kontakt zwischen den Ehrenamtlichen und dem künstlerischen Personal gibt. Ausnahmen sind das Spielen oder Auftreten von Künstlern auf den offiziellen Sitzungen der Ehrenamtlichen oder auf den Danke-Schön-Galas einmal im Jahr. Meist bestehen Möglichkeiten, bei Vorträgen oder innerbetrieblichen Veranstaltungen teilzunehmen.

Bei den ehrenamtlichen Dozenten liegt die Sache anders, da die Ausbildung in den meisten Fällen von den Kuratoren persönlich übernommen wird und damit ein relativ enger Kontakt zwischen den Kuratoren und den Ehrenamtlichen besteht.

In den deutschen Institutionen gibt es grundsätzlich ein gutes Verhältnis zwischen Künstlern und Kuratoren gegenüber den Ehrenamtlichen und Freundeskreisen. Hier beziehe ich auch die Aussagen der Institutionen mit ein, die zwar nicht direkt mit Ehrenamtlichen arbeiten, aber deren Freundeskreise natürlich auch Kontakt zu den Künstlern pflegen. Es wurden weder Probleme mit dem Schutz der Privatsphäre der Künstler genannt, noch gibt es Paten für die

Künstler. Dieses kann seinen Grund darin haben, dass in Deutschland feste Ensembles vorherrschen.

Privatsphäre der Künstler

Ein Problem, das von einigen der amerikanischen Institutionen genannt wird, ist die Einhaltung der Privatsphäre der Künstler. So werden zu aufdringliche Bekundungen von Begeisterung den Künstlern gegenüber nicht positiv eingestuft. Solche Vorfälle können im Gegenteil dazuführen, dass die Ehrenamtlichen das Programm verlassen müssen.¹⁵⁹ Künstler und Ehrenamtliche werden also meist getrennt voneinander gehalten.¹⁶⁰ Aus derlei Erfahrungen können die Institutionen in Deutschland wertvolle Informationen gewinnen, ohne zwangsläufig die gleichen Fehler erst machen zu müssen. Möglicherweise reicht ein fundiertes Briefing der Ehrenamtlichen aus, um das Verhältnis zu den Künstlern für beide Seiten angenehm zu gestalten, ohne dass die Zahl der ehrenamtlichen Mitarbeiter verringert werden müsste.

Paten für Künstler

Da Schauspiel und Opernhäuser viele Gastkünstler haben, werden manchmal so genannte „Airport pickups“ (Flughafenchauffeure) oder gar ehrenamtliche Paten eingesetzt, um die Künstler mit der neuen Stadt oder den Gegebenheiten des Hauses bekannt zu machen.¹⁶¹ Daraus entsteht ein ganz besonderes, zeitlich begrenztes Verhältnis zwischen Künstler und ehrenamtlich Tätigen.

Künstlerischer Einfluss der Ehrenamtlichen

Auf die Frage, ob die ehrenamtlichen Mitarbeiter jemals künstlerischen Einfluss gewinnen könnten, gab es eine einstimmige Verneinung. Dies war ein Gedanke, der den meisten amerikanischen Interviewpartnern sehr fremd und fast paranoid vorkam. Die künstlerischen Entscheidungen würden auf der obersten Ebene getroffen. Ehrenamtliche könnten sicher ihre Meinung zum Ausdruck bringen wie jeder Abonnent auch, aber damit sei die Grenze der Einflussnahme bereits erreicht. Anders liege der Fall bei den ehrenamtlichen Vorständen, die

¹⁵⁹ Clarie Freimann Metropolitan Opera Guild

¹⁶⁰ Kit Dickey Oregon Shakespeare Festival

¹⁶¹ Washington Opera, San Francisco Opera, Center Stage

die Institutionen leiten oder großen Sponsoren, die eventuell kleine Teilbereiche beeinflussen könnten. Hagmueller von der *New York City Opera* gab zu Bedenken, dass die ehrenamtlichen Mitarbeiter meist auch zum Publikum gehörten und gerade wegen ihrer exponierten Stellung als Ehrenamtliche ihre persönliche (negative) Meinung in der Öffentlichkeit zurückhalten müssten, um keine negativen Auswirkungen zu erzielen. Dazu muss das Informationssystem der Institution seinen Ehrenamtlichen gegenüber noch überzeugender sein, um ein Grundverständnis für die künstlerischen Entscheidungen des Hauses zu erlangen. McThompson von der *Dallas Symphony* ist der Meinung, um so etwas von vornherein auszuschließen, solle man die Ehrenamtlichen gar nicht erst mit festen Arbeitsplätzen etc. in den Büros ausstatten, da sie dort zwangsläufig Interna mitbekämen.

Gleiches gilt für deutsche Institutionen. Keiner sieht die Gefahr, dass Ehrenamtliche oder Mitglieder von Freundeskreisen künstlerischen Einfluss nehmen könnten. Dies sei ein vorgeschobenes Argument, um gar nicht erst neue Wege zu beschreiten. Einer der Befragten konnte sich eine gewisse Schwierigkeit vorstellen, wenn man mit einer sehr großen Anzahl von Ehrenamtlichen arbeitet. Daraus könnte eventuell eine Art zwanghafter Dank an dieses Heer von unentgeltlichen Mitarbeitern auch bei künstlerischen Entscheidungen entstehen.

Zusammenfassung

Stellt man die Probleme zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen gegenüber, so sieht man, dass es sich um zwei große Teile handelt: Zwischenmenschliche Probleme und Probleme, die durch die Stellung der Ehrenamtlichen entstehen. Beide Problembereiche bestehen in gleichem Maße in den USA wie in Deutschland. Die deutschen Institutionen kämpfen in großem Maße mit Hemmschwellen und Ängsten noch bevor ein Programm implementiert wird. Neue Entwicklungen rufen zumeist Ablehnung und Angst vor Änderung hervor, ohne dass die Befürchtungen begründet sein müssen. Dieses ist in vielen Fällen sicher auch bei dem ehrenamtlichen Engagement der Fall. Die deutschen Institutionen könnten aus der langjährigen Erfahrung der amerikanischen Häuser in dieser Beziehung lernen. Gerade durch die Vielschichtigkeit der Probleme und der dafür gefundenen Lösungen können viele Problemfelder bereits aufgelöst werden, bevor diese überhaupt aktiv werden. Training und ausreichende Information nicht nur nach außen, sondern auch nach innen sind sehr wichtige Voraussetzungen für ein gutes Miteinander der Haupt- und Ehrenamtlichen. Entscheidend ist

sicher auch ein fester Ansprechpartner für beide Seiten, der als Vermittler zur Verfügung steht.

3.4. Drohender Stellenabbau

Bei der Frage, ob das Ehrenamt eine Art von Jobkiller sei oder eine Bedrohung für bestehende Stellen darstelle, gab es eine fast einstimmige Verneinung bei den amerikanischen Häusern. Bis auf eine Institution, waren alle der Meinung, dass das Ehrenamt keineswegs einen drohenden Stellenabbau nach sich zöge. Einige Institutionen sind der Meinung, dass es sich trotzdem um ein Thema handelt, das man im Auge behalten sollte, andere hingegen hatten diese Bedenken noch nie gehört und auch selbst nie in Frage gestellt. In den meisten Fällen wurde durch den Einsatz von Ehrenamtliche langfristig hauptamtliche Stellen geschaffen.

In Deutschland sieht das Meinungsbild etwas anders aus. 12 der befragten Institutionen geben an, dass dieser Gedanke sich sofort einstellt bei dem Thema Ehrenamt. In den Institutionen, die bereits mit Ehrenamtlichen arbeiten, gibt es gerade von den Hauptamtlichen diese Bedenken. Allerdings gibt es in den untersuchten deutschen Institutionen kein Beispiel dafür, dass diese Angst begründet war. Alle Institutionen, die mit Ehrenamtlichen arbeiten, sagen aus, dass keine Stelle deshalb abgebaut oder ersetzt worden ist. Sechs Institutionen (alles Häuser, die nicht mit Ehrenamtlichen arbeiten) sehen kein Argument dafür, dass das Ehrenamt einen Stellenabbau zur Folge hätte. Eine Institution nennt sogar das gegenteilige Argument, durch die Gewinnung von mehr und neuen Zuschauern könnten eventuell Stellen geschaffen werden.

Formulierung der Bedenken

Viele der amerikanischen „volunteer manager“ waren sich der Problematik bewusst und redeten von einer „feinen Linie“ oder einer „fein austarierten Balance“. Immerhin kommen die meisten Ehrenamtlichen auf einer festen wöchentlichen Basis, die durchaus den Charakter einer Aushilfstätigkeit besitzen kann. Robinson von der *Arena Stage* in Washington D.C. bringt es auf den Punkt:

„I don't think this is really a problem here but that definitely is an issue for every volunteer coordinator to be conscious of.“ „The ideal is certainly not to be in competition with the staff

forever or replace a full time job. There should be a clear distinction and understanding the difference between volunteering and the staff. “

Sie sieht es als Teil ihres Jobs an, dafür zu sorgen, dass die Angestellten dieses wissen und auch fühlen. Boeke vom *Kennedy Center* in Washington D.C. ist der Meinung, dass es in gewerkschaftsorganisierten Häusern zu dieser Diskussion kommen könne und innerhalb der Gewerkschaft selbst, aber außerhalb dieser Bereiche nicht.

Gerade die ehrenamtlichen „volunteer manager“ könnten als Jobkiller bezeichnet werden. Omlor vom *Dallas Theatre Center*, selbst eine dieser ehrenamtlichen “volunteer manager”, sagt dazu:

„You could look at what I am doing and say that is a job killer for a person and it would be if they had the money, but it is just that they are not going to expand their funds to hire a volunteer coordinator – so the only way they are going to have one is if someone who does it as a volunteer. “

Bei den deutschen Institutionen, die bereits mit Ehrenamtlichen arbeiten, wurde einstimmig ausgesagt, dass es durchaus eine Angst bei den Hauptamtlichen in der Institution gibt, Ehrenamtliche könnten ihnen Stellen wegnehmen. Bei einem Museum beobachtete der Betreuer auch nach Jahren der Praxis noch folgendes Phänomen: Sobald neue Ehrenamtliche zum Team hinzukommen, werde augenscheinlich besonders den jungen Mitarbeitern im Museum von den älteren Kollegen gesagt, sie müssten sich jetzt besonders anstrengen, sonst würden die Ehrenamtlichen ihre Stellen wegnehmen. Bei anderen Institutionen sind es die Ehrenamtlichen selbst, die dieses Thema ansprechen, weil sie sehen, dass ihre eigenen Kinder Jobs im kulturellen Bereich suchen. Die Lösung dieser Fragen kommt aber meist wie von selbst hinterher, denn die Tätigkeiten, die die Ehrenamtlichen übernehmen, sind keine Aufgabenfelder, die für ausgebildete Akademiker als füllende Stellenbeschreibung ausreichen würden. Die große Arbeitslosigkeit im kulturellen Bereich ist Anlass für einen Museumsleiter, ehrenamtliche Tätigkeiten an Museen als Verrat an den arbeitslosen Kunsthistorikern und Kulturmanagern zu begreifen. Durch Ehrenamt würde einem schleichenden Stellenabbau Vorschub geleistet. Wie bereits dargelegt, ist eine solche Befürchtung nicht durch Fakten zu bestätigen, scheinbar aber auch solange nicht zu widerlegen, bis sich das Ehrenamt in Deutschland auf einer breiteren Basis durchgesetzt hat.

Ein weiteres nicht zu vernachlässigendes Argument, ist das des Stellenverlustes im Stellenplan. Staatliche Häuser haben einen festen Stellenplan, der vom Rechnungshof genehmigt wird. Sollte nun der Fall entstehen, dass eine offene Stelle durch mehrere Ehrenamtliche ersetzt würde, so kann der Rechnungshof theoretisch diese Stelle streichen. Da seit Jahren schon praktisch keine neuen Stellen genehmigt werden, steht das Haus vor einem nicht lösbaren Problem, sollten einmal die Ehrenamtlichen wegfallen. Der angedrohte Wegfall der Unkündbarkeit im öffentlichen Dienst ist ein weiterer Faktor für die Angst, ehrenamtliche Tätigkeiten könne Stellen wegnehmen. Bei einem Museum, das gerade im Begriff ist, ein Programm für Ehrenamtliche zu gründen, wird dieses Argument von den Abteilungen benutzt, die gegen dieses Programm sind, nicht jedoch von der Leitung.

Objektiv betrachtet, ist das *Deutsche Museum* in München der klassische Fall, bei dem man annehmen könnte, Stellen würden durch Ehrenamtliche ersetzt. Das Museum musste in den letzten 10 Jahren enorme Stellen einsparen, so dass es Abteilungen an manchen Tagen schließen musste, da nicht genügend Aufsichts- und Vorführpersonal vorhanden war. Da de facto keine neuen Stellen geschaffen werden konnten, also der Service des Museums durch geschlossene Abteilungen sehr geschwächt war, entwickelte das Museum ein Programm für Ehrenamtliche. Durch dieses Programm können nun alle Abteilungen wieder geöffnet werden und die Besucherzufriedenheit maßgeblich gesteigert werden, ohne dass die künstlerische Qualität leiden musste. Die Angst, die bei den Mitarbeitern bestand, dass durch den Einsatz weitere Stellen abgebaut worden wären, hat sich nicht bestätigt und konnte auf ein Minimum reduziert werden. Inzwischen werden die Ehrenamtlichen als Entlastung und als Vorteil angesehen.¹⁶² Auch hier zeigt sich aber, dass zunächst der Stellenabbau da war und das Ehrenamt als Lösung eines bereits entstandenen Problems eingeführt wurde.

Gegenargumente

Kit Dickey vom *Oregon Shakespeare Festival* erzählt, sie hätte diese Bedenken und Ängste ihrer Kollegen zu spüren bekommen, als sie anfang.

„When I first started here, people said you cannot have volunteers coming in and doing this, because that is taking somebody’s job. Whose job is it taking, I asked. -Well we would have

¹⁶² Wenn Mitarbeiter zum Beispiel kurzfristig 2 Tage frei haben müssen o.ä. so werden die Ehrenamtlichen gefragt, ob sie einspringen können etc.

to hire someone, have you ever seen them hire anybody for these duties? Well it wouldn't get done, you have the choice. They are not going to hire somebody to do it. So you have either the nice situation that you have a volunteer doing it or you don't. "

Ein weiteres gutes Beispiel ist die *National Gallery of Art* in Washington D.C. Das Ehrenamtsprogramm für die Informationstische an vier Eingängen der *National Gallery* wurde erst im Jahre 1985 gegründet. Davor waren diese Informationstische mit fest Angestellten bestückt, die neben diesem „Tresendienst“ auch Führungen durchführten (sie wurden desk docents genannt). Die Gründe, Ehrenamtliche für diese Position einzusetzen waren wie folgt:

- es wurde klar, dass die Dienste der desk docents durch das Wachstum der National Gallery besser als Vollzeitangestellte in der pädagogischen Abteilung benötigt wurden
- es wurde deutlich, dass die desk docents durch den ständigen Einsatz (5-6 Tage die Woche) an den Informationstischen unfreundlich und genervt wurden.

Aus diesen Gründen wurde entschieden, dass die desk docents die National Gallery nicht gut genug repräsentierten, und durch ihre hohe Qualifikation in einer anderen Abteilung besser eingesetzt werden konnten. Jetzt arbeiten die Ehrenamtlichen in vier Stunden Schichten. Das Ergebnis beschreibt Chris With, der hauptamtliche volunteer manager der National Gallery so:

„The result was that the people at the desks are far more friendlier, and welcoming and polite when the visitors come in. “

Ein Problem sieht er darin, dass die Ehrenamtlichen nicht die kunsthistorische Ausbildung der desk docents haben. Er redet von einem „trade off“ (sozusagen ein Handel], der sich seiner Ansicht nach voll gelohnt hat. With bezeichnet das Einführen dieses ehrenamtlichen Engagements auch als eine Gelegenheit für die *National Gallery of Art*, sehr viel Geld zu sparen. Seiner Aussage nach fühlte sich keiner der Angestellten durch diese Entwicklung bedroht, da es sich auf einen klar eingegrenzten Bereich bezog, und die desk docents im Austausch einen viel besseren Job bekamen. Ein anderes Argument für den Einsatz von Ehrenamtlichen ist, dass die Beschäftigung mit diesen die Effektivität der eigenen Person vergrößert.

In Deutschland kann gerade der feste Stellenplan, der bereits als Argument für die Angst vor Stellenabbau genannt wurde, auch als Argument gegen diese Befürchtung angeführt werden. Stellenabbau entsteht in den meisten Fällen durch Fluktuation und der anschließenden

Nichtbesetzung bzw. Streichung der Stelle aus dem Stellenplan. Dass bewilligte Stellen in den öffentlichen Betrieben nicht ersetzt werden, ist sehr unwahrscheinlich, dies wurde von einigen Institutionen deutlich gemacht. Auch bei den Häusern, die in privatrechtliche Formen überführt wurden oder überführt werden, ist ein solcher Stellenabbau nicht unkompliziert durch das starke Arbeitnehmerrecht (siehe auch Teil B Kapitel 4.3.1.). Im Gegenteil wurde auch bei den deutschen Institutionen Serviceleistungen und Extraprogramme geschaffen, die vorher noch nicht bestanden und eine Erweiterung der Dienstleistungen der Häuser darstellen (Infotische der *Staatsgalerie Stuttgart*, Museumsshop des *Ulmer Museums*, Website der *Deutschen Oper Berlin*). Einige der Institutionen, die nicht mit Ehrenamtlichen arbeiten, sahen die Möglichkeit durch Ehrenamtliche entlastet zu werden, da durch den starken Personalabbau der letzten Jahre eine stärkere Belastung der einzelnen Stellen entstanden ist.

Ehrenamt bereitet den Weg

Einige der amerikanischen Institutionen vertraten die Meinung, dass bezahlte Kräfte langsam aber sicher die Aufgabengebiete der Ehrenamtlichen aufweichen würden.¹⁶³ Diese Einstellung rührt eindeutig von der Geschichte der Institutionen her, die fast alle von Ehrenamtlichen gegründet wurden. Sydney Reid-Hedge (hauptamtliche volunteer managerin) vom *Dallas Symphony Orchestra* erklärt:

„Just as we all have a position because we have an orchestra, we have our position because we have volunteers.“

Ruth Ann Quinn (eine Ehrenamtliche des Festival of the humanities (einem open-air Kulturfest) in Chicago) fügt hinzu, dass sie mit vielen aufstrebenden Institutionen gearbeitet habe und wenn die Einrichtung mehr Geld zur Verfügung hatte, wurden feste Stellen geschaffen und weniger Aufgaben von Ehrenamtlichen übernommen. Eine ähnliche Entwicklung, die es in Deutschland in vielen sozialen Einrichtungen in den 60er und 70er Jahren gab, als sich eine Professionalisierung des sozialen Berufes durchsetzte.¹⁶⁴

Anzahl der festen Stellen

Auf die Frage, ob sich die Anzahl der festen Stellen und die der Ehrenamtlichen negativ bedingen, gab es sehr geteilte Meinungen. Viele bestätigten die Meinung von Kit Dickey: „We can only afford what we can afford.“ Glennis Pagano vom *Philadelphia Museum* ist

¹⁶³ z.B. Michael Betts vom Seattle Rep theatre, Ruth Ann Quinn,

¹⁶⁴ siehe B 3.

davon überzeugt, dass es keine stündlichen Führungen geben würde ohne ehrenamtliche Mitarbeiter. Aber Institutionen wie die *Lyric Opera* (wo die gesamte pädagogische Abteilung aus Ehrenamtlichen besteht) und die *San Francisco Symphony*, die ein sehr großes ehrenamtliches Fundraising-Team haben, sind sicher, dass Stellen geschaffen werden müssten, sollten die Ehrenamtlichen plötzlich verschwinden. Aber es würden niemals so viele Stellen geschaffen werden, um die Arbeitskraft der Ehrenamtlichen voll zu ersetzen. Jedoch betont die ehrenamtliche Präsidentin der *San Francisco Symphony*, Venetta Rohal, das zur Verfügung stehende Budget hätte durchaus Einfluss auf die Ausstattung mit festen Stellen. „In flush times when Silicon valley is running high and the money is pouring in, you have staff to do everything and more things tend to be hired out, things that used to be done by volunteers, because you say, that is more efficient. But as times get tougher again then the organisations begin to remember again why volunteers actually can help the bottom line as well.“

Bei den Institutionen, die in Deutschland mit einem festen Ehrenamtsprogramm arbeiten, kann bislang weder ein Stellenabbau noch die Schaffung neuer Arbeitsplätze beobachtet werden. Sollte das ehrenamtliche Engagement in diesen Institutionen wegfallen, so würden wahrscheinlich keine neuen Stellen geschaffen, sondern die zusätzlichen Serviceleistungen, die durch die Ehrenamtlichen ermöglicht wurden, ersatzlos wegfallen.¹⁶⁵

Zusammenfassung

Daraus folgt, dass dieses Argument, das in der Fachöffentlichkeit durchaus häufig angeführt wird, in der Praxis wenig oder keine Relevanz besitzt. Im Gegenteil zeigt die amerikanische Erfahrung, dass durch den Einsatz von ehrenamtlichen Mitarbeitern gerade in neuen Gebieten, sogar neue Stellen langfristig geschaffen werden können. Auch hier kann in deutschen Institutionen die Erfahrung aus den USA als Hilfe benutzt werden, um bestehende Ängste durch intensive Kommunikation und Aufklärungsarbeit aufzulösen.

¹⁶⁵ Die Staatsgalerie Stuttgart ist die einzige Institution, bei der für die Betreuung der Ehrenamtlichen eine halbe Stelle neu eingerichtet wurde, diese wird aber von der Robert Bosch Stiftung als Experiment finanziert und ist somit keine Stelle, die im Stellenplan des Museums neu geschaffen worden wäre. Es ist außerdem nicht klar, was mit dieser Stelle geschieht, wenn die Finanzierung durch die Robert Bosch Stiftung Ende 2002 wegfällt.

3.5. Professionalität und Zuverlässigkeit

Bei diesem Fragenkomplex geht es um den Grad der Professionalität und Zuverlässigkeit der ehrenamtlich Tätigen und eventuellen Mängeln in diesen Bereichen. Alle amerikanischen Institutionen wissen um diese Problematik und jede Institution hat verschiedene Mechanismen entwickelt, damit umzugehen. Trotzdem sind 16 der befragten amerikanischen Einrichtungen der Meinung, dass ihre Ehrenamtlichen zuverlässig und professionell sind. Nur sieben Einrichtungen geben tatsächliche Probleme mit der Professionalität und Zuverlässigkeit ihrer Ehrenamtlichen an. „Die ehrenamtlichen Mitarbeiter engagieren sich für ihre Institution, weil sie es wollen“, sagt Shapiro von der *San Francisco Opera*. „Aber das bedeute nicht, dass sie auch entscheiden können, wann und wie sie es machen wollen“, fügt Dickey vom *Oregon Shakespeare Festival* hinzu. Allerdings würden die Ehrenamtlichen ein überdurchschnittlich höheres Verantwortungsbewusstsein zeigen als fest Angestellte.¹⁶⁶ Flanagan vom Philadelphia Orchestra ist davon überzeugt, dass die Ehrenamtlichen einen großen Stolz für ihre Aufgabe entwickeln, und wenn sie einmal für die Organisation eines Ereignisses ausgewählt worden sind, wird es ein Teil ihres Lebens und ihres Denkens. Matheson von der *Seattle Symphony* meint, es wäre vielleicht eher ein Problem, wenn es sich um eine neue Entwicklung handeln würde:

„I think that most of the organisations that I am familiar with have really tailored the work that they have volunteers do to accommodate the volunteers.“

Der profilgerechte Zuschnitt der Jobs für die Ehrenamtlichen sei sehr wichtig. Manchmal müsse man die Aufgaben auch etwas verbiegen, um sie passend zu machen. Trotzdem müssten die Ehrenamtlichen den gleichen Regeln folgen wie jeder andere auch. Sollten sie nicht im Interesse des Orchesters handeln, so müssen sie das Programm verlassen.

Die Institutionen, die in Deutschland mit Ehrenamtlichen arbeiten, machen dieselbe Erfahrung wie ihre amerikanischen Kollegen. Zuverlässigkeit ist überhaupt kein Problem. Das Engagement wird mit großer Verantwortlichkeit übernommen, besonders wenn die Kommunikation unter den Ehrenamtlichen gut funktioniert, bestehen noch weniger Probleme, da viele Änderungen untereinander abgefangen werden. Im Falle des Wallraff-Richartz Museums in Köln waren die Informationstische in den letzten 23 Jahren nie unbesetzt. In Bezug auf die Professionalität der Ehrenamtlichen hingegen gibt es sehr wohl Probleme. Wenige der Ehrenamtlichen erfüllen die Professionalität, die man von einem Festangestellten

¹⁶⁶ Jacqueline Rosen von der Washington Opera

erwarten würde. In der *Staatgalerie Stuttgart* wurde aus diesem Grunde ein Fortbildungsteam gegründet, das sich um die Fort- und Weiterbildung der Ehrenamtlichen kümmert. Im Falle des künstlerischen Ehrenamtes bei der *Philharmonie Dresden* werden Anwesenheitslisten bei den Proben geführt. Wer eine bestimmte Quote nicht erreicht, darf beim Konzert nicht mitsingen oder muss ein spezielles Vorsingen absolvieren. Dieses strenge Reglement wird ohne Probleme befolgt. Von den Institutionen, die nicht mit Ehrenamtlichen arbeiten, haben fünf keinerlei Bedenken in Bezug auf Zuverlässigkeit, da ihrer Meinung nach Menschen, die sich freiwillig engagieren, auch einen besonderen Willen und eine verantwortliche Einstellung zu diesem Engagement mitbringen. Ein weiteres Argument ist, dass Zuverlässigkeit sicher auch durch gewisse Führungsstrukturen und Regeln erreicht werden kann. Der Professionalität eventueller ehrenamtlicher Mitarbeiter stehen die meisten Institutionen skeptisch gegenüber. Zwei Institutionen würden aus diesem Grunde immer eher eine Agentur beauftragen – gerade bei Fundraising Aktivitäten –, weil hier eine größere Professionalität und Verbindlichkeit erwartet wird. Ein Museum entscheidet sich ausdrücklich für die Professionalität bezahlter Kräfte.

Die Praktikanten

Ein weiterer Punkt, der in jeder deutschen Institution genannt wurde, ist die flächendeckende Ausstattung mit Praktikanten aus dem Schul- und Universitätsbereich. Diese meist unentgeltlichen Arbeitskräfte bleiben für einen fest abgesteckten Zeitraum von zwei Wochen bis zu sechs Monaten in der Institution. Die Praktika werden zum Zwecke der Fortbildung bzw. dem Sammeln von Berufserfahrung durchgeführt. Die meisten Institutionen haben Wartelisten, da sie mehr Bewerbungen als Plätze haben. Dieses System der Praktikanten ist so in den USA nicht bekannt. Praktikanten werden in Deutschland zu Arbeiten wie dem Eintüten von Massenmailings genauso eingesetzt wie dem eigenverantwortlichen Durchführen von ganzen Projekten. Die Arbeitskraft dieser Praktikanten ist für alle Institutionen sehr wichtig. Bei Praktikanten ist die Eingliederung in die Hierarchie, die Befehlswege, Pflichten und Rechte lang erprobt und bekannt. Der Mehraufwand, diese Praktikanten einzuarbeiten, ist klar einzuschätzen. Dies Argument wird jedoch bei zunehmendem Einsatz von Ehrenamtlichen in Deutschland durch eine zunehmende Routine entfallen.

Der richtige Job

Jeder Ehrenamtliche ist anders, genauso wie jeder Angestellte andere Bedürfnisse und Anforderungen hat. Einige kosten mehr Organisation, als ihr Einsatz im Nachhinein wert ist – aber es ist ein „trade-off“, ein Tauschgeschäft, so sagt Laura Knerler (spezial events and volunteer service manager) von der *San Francisco Symphony*. Und führt aus, dass man jeden in den richtigen Job stecken müsse, um alle beteiligten Parteien zufrieden zu stellen. Ihr ehrenamtliches Pendant Venetta Rohal ist sich sicher, dass es manchmal einfacher wäre, die Aufgaben festen Projektmanagern zu übertragen. Die Ausführung würde einfach weniger Zeit kosten und man müsste nicht so viel erklären – aber es wäre teurer. Die Methode von Betts vom *Seattle Repertory Theater*, sein ehrenamtliches Einlasspersonal zu größtmöglicher Zuverlässigkeit zu veranlassen, ist simpel und funktioniert: Das Einlasspersonal bekommt eine Art Abonnement, so dass automatisch jeder für jedes Stück der Spielzeit eingeteilt wird. Die Attraktivität der Dienste ist sehr hoch, da das Einlasspersonal sich ja die Inszenierungen anschauen darf. Hagmuellers¹⁶⁷ größtes Problem ist es allerdings, seinen ehrenamtlichen Platzanweisern klar zu machen, dass sie in erster Linie da sind, um zu arbeiten und nicht, um sich das Stück anzusehen. Campbell vom *Goodman Theatre* in Chicago kommt auf den Anfangsgedanken zurück:

„Part of that is the talking through and assigning people to specific tasks, you really have to be one on one with the volunteers, really understand what they can and can't do.“

Da in deutschen Institutionen keine große Auswahl an verschiedenen Jobs für die Ehrenamtlichen besteht, gibt es hier auch keine Erfahrungswerte. Die Initiativen gehen meist von den Institutionen aus und daher besteht die große Gefahr, dass zuerst eine Aufgabe kreiert wird und danach ein passender Aspirant gesucht wird. Sollten die Bewerber dann nicht auf den Job passen, gibt es wenige Möglichkeiten, sie zu einer anderen, passenderen Aufgabe weiter zu empfehlen.

Die Regeln

Ein wichtiges Werkzeug um die Zuverlässigkeit und Professionalität der Ehrenamtlichen zu optimieren, ist eine genaue Aufstellung von Regeln, Erwartungen und Anforderungen. Gleich im ersten Gespräch weist Meadows vom *Denver Museum for Nature and Science* auf die Erwartungen hin, die an den Ehrenamtlichen gestellt werden. In ihrem Programm gibt es eine

¹⁶⁷ New York City Opera

Mindestanforderung von 4 Stunden pro Woche. Sie macht deutlich, dass diese Erwartungen erfüllt werden müssen, weil die Einrichtung abhängig ist von den Ehrenamtlichen.

„We could not open our front door without the volunteers. And I think they realize that and we give our volunteers a lot of responsibilities.“

Ähnliche Erfahrungen hat auch Lemon von der *Smithsonian Institution* gemacht. So lange man von den Menschen erwartet, dass sie professionell arbeiten, zuverlässig sind und ihnen diese Erwartungen auch aufgezeigt werden, tun die meisten ihr Möglichstes, um genau diesen Erwartungen zu entsprechen.

„If they fall short they are terminated, they are just like a paid staff, and you can terminate them and say it just doesn't work out. No more awkward than firing a paid staff for bad performance.“

Kontrolle

So zuverlässig und professionell Ehrenamtliche auch sein mögen, die meisten der amerikanischen Ehrenamtskoordinatoren müssen eine gewisse Kontrolle über die Aktivitäten ihrer ehrenamtlichen Mitarbeiter erhalten. „Alles, was nach außen geht, muss durch unsere Hände gegangen sein“, sagt Sydney Reid-Hedge (hauptamtliche volunteer managerin) vom *Dallas Symphony Orchestra*. Egal, ob es ein Brief, ein Auftrag oder eine Einladung ist. Obwohl ihre Fundraiser normalerweise sehr eigenverantwortlich arbeiten, hält sie diese Kontrolle für unbedingt notwendig. Ähnlich sieht es Stevens, die ehrenamtliche Präsidentin der Freunde des *Philadelphia Orchestras*, diesmal allerdings als Abschirmung nach innen. Alle Anfragen an Abteilungen müssen über ihren Schreibtisch gebündelt werden, so dass nicht die einzelnen Angestellten von verschiedenen Ehrenamtlichen wegen gleicher Probleme angegangen werden.

Da die Programme an den deutschen Institutionen nicht die Größe der amerikanischen Programme erreichen, gibt es hier auch keine Beispiele für solche Kontrollmaßnahmen.

Qualifikation

Über mangelnde Qualifikation ihrer Ehrenamtlichen beschwert sich keine einzige Institution in den USA. Im Gegenteil gibt es manchmal „volunteers that come in and probably could run the place fine and if anything it becomes a little problematic because they are used to have more authority, have more ability to influence and it is a little hard for them to watch

somebody else do it.“¹⁶⁸ Durch zu hohe Qualifikation kann es außerdem zu Ängsten und Hemmungen bei den vielleicht noch sehr jungen Angestellten kommen, die mit diesen erfahrenen Spezialisten arbeiten sollen.¹⁶⁹

Ähnliche Probleme nennt das *Deutsche Museum* in München, in dem für das Aufsichts- und Vorführpersonal oftmals pensionierte Fachleute aus den speziellen technischen Bereichen ehrenamtlich engagiert sind (z.B. Luftfahrt). Hier kann es zu Kompetenzgerangel kommen zwischen den älteren Ehrenamtlichen und den jüngeren Angestellten.

Bei speziellen Aufgaben wie dem Verkaufen in Museumsshops, kann das Fehlen von Qualifikationen in deutschen Institutionen zu Problemen führen.

Zusammenfassung

Mangelnde Professionalität und Zuverlässigkeit ist also in den meisten Fällen dann ein Problem, wenn für einen gegebenen Job ein Ehrenamtlicher gesucht wird. Auch in den deutschen Institutionen sollte Wert darauf gelegt werden, für die gegebenen Kompetenzen und Fähigkeiten des Ehrenamtlichen das passende Betätigungsfeld zu finden. Ein solches Verhalten wiederum erfordert Zeit und eine professionelle Betreuung der Ehrenamtlichen durch die Institution. Ein weiterer Punkt liegt in der engen Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen. Bei den amerikanischen Institutionen ist eine große Verantwortung der ehrenamtlichen Führungskräfte zu sehen. Sie sind sehr daran interessiert, dass die Arbeit der ehrenamtlich Tätigen effizient ist und die Abläufe der Institution unterstützt und nicht stört. Man begegnet sehr selten einem Anspruchsdenken gegenüber der Institution, im Gegenteil sind die „volunteer manager“ zusammen mit ihren ehrenamtlichen Pendants um größtmögliche Professionalität und Zuverlässigkeit bestrebt. Die geschieht auch durch das Setzen von klaren Grenzen und Regeln. Durch diese klaren Strukturen wird das Einfordern von vereinbarter Leistung einfacher. Dadurch, dass sich alle nach diesen strengen Regeln richten und von vorneherein richten müssen, gibt es kaum Verletzungen der getroffenen Vereinbarungen. Wiederum zeigt sich, dass Regeln und Strukturen vor Gründung eines Programms geplant und aufgestellt werden müssen, und dies stets auf den Bedarf der Institution zugeschnitten. Nur so kann eine möglichst große Zuverlässigkeit und Professionalität der Ehrenamtlichen gewährleistet werden.

¹⁶⁸ San Francisco Symphony

¹⁶⁹ Amy Lemon Smithsonian Institution

3.6. Außenwirkung des Einsatzes von Ehrenamtlichen

Bei dieser Frage ging es darum, ob die Ehrenamtlichen die positive Außenwirkung der Institution, für die sie tätig sind, fördern. Die überwiegende Mehrheit der amerikanischen Einrichtungen ist davon überzeugt, dass der Einsatz von Ehrenamtlichen einen positiven Einfluss auf die Beziehung zur Öffentlichkeit hat. Neben einer Verneinung, gibt es einige Stimmen, die sich noch mehr Außenwirkung wünschen würden und dies als einen Bereich aufzeigen, in dem noch nicht genug getan wird. Shapiro meint, dass sie ein durchaus gesundes Ehrenamtsprogramm an der *San Francisco Opera* hat (sie misst dies unter anderem an der langen Verweildauer der Ehrenamtlichen), aber sie bezweifelt, ob dadurch ein größeres Publikum für die Oper geschaffen wird.

Eine gewisse Problematik, die sich in dem Ausmaße in Deutschland noch nicht stellt, ist die Einbeziehung der verschiedensten ethnischen Rassen in das aktive Publikum der Kulturinstitutionen. Nicht nur die Ehrenamtlichen, sondern auch die Besucher der großen Institutionen sind vorwiegend weiß. So verstehen viele der „volunteer manager“ ein geglücktes „outreach“¹⁷⁰ auch einen geglückten Versuch der Integration von verschiedenen ethnischen Gruppen in der Stadt. Das Ehrenamtsprogramm des *Denver Center for the Performing Arts* ist genau darauf spezialisiert. In dem ehrenamtlichen Beirat von Kari Chapin sitzen Vertreter aller ethnischen Gruppen der Stadt Denver und das Ziel der Gruppe ist es, ihren ethnischen Gemeinden das Theater und einen Besuch der Theater des *Denver Center for the Performing Arts* näher zu bringen. Genau diese Art von Außenkontakt vermissen einige Manager der klassischen Programme.¹⁷¹

Die deutschen Häuser mit Programmen für Ehrenamtliche sehen das Engagement genauso positiv wie ihre amerikanischen Kollegen. Für die *Hamburger Kunsthalle* sind die Museumsdamen, die dort ehrenamtlich die Informationstische besetzen, eine „Visitenkarte“, für das *Ulmer Museum* das Engagement eine Verankerung in der Ulmer Bürgerschaft. Das *Deutsche Museum* findet, dass man durch die Ehrenamtlichen unbezahlbares Know-how und Lebenserfahrung erwirbt. Neue Impulse werden durch die kritische Sicht der Engagierten freigesetzt. Durch die ehrenamtlichen Führungen im Wallraff Richartz Museum in Köln werden mehr Besucher an das Haus gebunden; das Haus wird belebt.

¹⁷⁰ beim so genannten „outreach“ geht es um Aktivitäten, die versuchen, Minderheiten für die Institution zu interessieren, bzw. auf die Kommune zuzugehen und eine stärkere Bindung zu erzeugen.

¹⁷¹ z.B. Philadelphia Museum of Art, Dallas Arts Museum

Auch die meisten Institutionen, die nicht mit Ehrenamtlichen arbeiten, sehen bereits bei ihren Freundeskreisen eine positive Ausstrahlung und können sich dieses auch bei ehrenamtlichen Mitarbeitern vorstellen. Einzig ein Museum sieht diese These als sozialromantisch an. Die professionellen Mitarbeiter seien genauso Teil der Gesellschaft wie die Ehrenamtlichen und damit ein genauso guter Multiplikator. Im Gegenteil sei diese Wirkung eher problematisch, außer man wolle in ganz gezielten Gruppen Lobbyarbeit tätigen.

Für die amerikanischen Programme kristallisieren sich verschiedene Arten heraus, wie das Ehrenamt die Gemeinde, die Öffentlichkeit erreicht und beeinflusst.

Abonnement = Ehrenamt?

Offensichtlich sind viele der Ehrenamtlichen bereits Abonnenten des Hauses und werden erst dann ehrenamtlich tätig. Oder sie sind bereits Mitglieder des Freundeskreises und werden durch die Mitgliederbriefe dazu aufgerufen, sich auch zeitlich zu engagieren. Es kann nahezu ausgeschlossen werden, dass die ehrenamtlichen Mitarbeiter durch ihr Engagement an das Haus gebracht werden und zu neuen Besuchern werden. Dies kann höchstens durch den Einsatz der „corporate volunteers“ oder der Straffälligen geschehen, die durch einen extrinsischen Anreiz zu diesem Engagement kommen. Wesentlich eher können neue Abonnenten oder Besucher, denen das künstlerische Angebot des Hauses, das Ambiente, die Ansprache durch das Haus gefällt, zu neuen Ehrenamtlichen werden. Menschen, die bereits eine Liebe zur Musik oder zur Bühne haben, werden auch den Wunsch verspüren, sich dort zu engagieren.

Finanzierung von neuen Programmen

Eine indirekte Verbindung zwischen dem Engagement und der breiten Öffentlichkeit besteht durch das Finanzieren von pädagogischen Programmen oder Programmen für finanziell schlechter gestellte Mitglieder der Gesellschaft. So veranstaltet die San Francisco Symphony verschiedene Konzerte, die ausschließlich kommunalen Gruppen vorbehalten sind, die einen normalen Eintritt nicht bezahlen könnten. Ein anderes Beispiel sind die Kinderkonzerte in der Weihnachtszeit, die für arme Kinder zum Teil kostenlos veranstaltet werden. Diese Veranstaltungen werden durch das Fundraising der Ehrenamtlichen ermöglicht und auch die Abende selbst werden von ihnen betreut. So gibt es in vielen Institutionen Programme, die durch die Ehrenamtlichen initiiert, organisiert und finanziert werden, die benachteiligten

gesellschaftlichen Gruppen zugute kommen. Das Philadelphia Museum of Arts realisiert ein Programm, in dem es die Kunst denjenigen nach Hause bringt, die selber nicht mehr ins Museum kommen können. Ein anderes gutes Beispiel an demselben Museum ist das Programm für sehbehinderte Menschen. Diese sehbehinderten Menschen werden dort nicht nur durch das Museum geführt, sondern arbeiten auch in den Werkstätten an eigenen Projekten. Um dieses durchführen zu können, wurde eine Art Buddy-System (Tandem-System) erarbeitet, so dass jeder sehbehinderte Teilnehmer einen ehrenamtlichen „Freund und Helfer“ an die Seite gestellt bekommt.

Hilfe bei der pädagogischen Arbeit

Ähnlich gelagert ist der Fall bei der Hilfe in den pädagogischen Programmen. Sinn und Zweck dieser Programme ist es, ein jüngeres Publikum an das Haus zu binden, in der Hoffnung, dass daraus spätere Abonnenten oder Förderer der schönen Künste werden. Wie Pirtle beschreibt, haben viele gerade auch der Symphonieorchester in den letzten Jahren erst angefangen, diese pädagogischen Maßnahmen zu ergreifen, obwohl sie sich lange dagegen gewehrt hätten. In einigen Einrichtungen wie der *Lyric Opera in Chicago* wird das gesamte pädagogische Programm von Ehrenamtlichen geleitet und durchgeführt.¹⁷² Die Aufteilung wird oft sehr unterschiedlich gehandhabt. In einigen Museen werden die Erwachsenenführungen von Ehrenamtlichen durchgeführt und die Führungen für Schulklassen von Hauptamtlichen, bei anderen vice versa. Es gibt Institutionen, die nur ehrenamtliche Führer einsetzen (Metropolitan Museum of Art) und andere, die diese Posten ausschließlich durch Hauptamtliche besetzen (National Gallery of Art). Hagmueller baut an der *New York City Opera* gerade ein „speakers bureau“ auf, wo Ehrenamtliche als eine Art Hilfe für die Abonnementabteilung Vorträge vor interessierten Gruppen der Stadt halten sollen. Er ist der Meinung, dass man den unglaublichen Enthusiasmus, den die Ehrenamtlichen der Institution entgegen bringen, nutzen sollte. Die Begeisterung der Ehrenamtlichen würde in der Öffentlichkeit oft besser ankommen, als die „bezahlte“ Überzeugungskraft von fest Angestellten.

¹⁷² es gibt dort einen Direktor der pädagogischen Abt., einen Redakteur für die Publikationen, einen outreach manager und einen Assistenten, alle anderen arbeiten ehrenamtlich

Der ehrenamtlich Tätige als Botschafter

„If we got a good program here, you got 1500 people that do marketing for you.“ Meadows vom *Denver Museum for Nature and Science* ist der Überzeugung, dass die Ehrenamtlichen ihren Freunden und Bekannten erzählen, welche guten Erfahrungen sie gemacht haben. Besonders deutlich wird es an dem speziellen target recruiting (Bedarfsrekrutierung), das sie für die Wikinger-Ausstellung gemacht hat¹⁷³. Sie gewann 100 neue Ehrenamtliche und beobachtete, dass alleine einer dieser Ehrenamtlichen, sechs Gruppen von Freunden durch die Ausstellung in seiner Freizeit geführt hat. Der Ehrenamtliche als Botschafter, dieses Wort fiel sehr oft¹⁷⁴ und scheint ein wichtiger Faktor zu sein. Eine positive Mundpropaganda ist bedeutend mehr wert als eine gute Kritik in der Zeitung.¹⁷⁵ Mitchell geht sogar soweit zu sagen, dass ein großes und gesundes Ehrenamtsprogramm sehr viel über die Institution aussage und darüber, wie viel Respekt die Bevölkerung dieser Institution entgegenbringe. Das *Oregon Shakespeare Festival* instrumentalisiert die Ehrenamtlichen noch auf eine weitere Art und Weise: Bei den am Anfang der Spielzeit stattfindenden „informed volunteer programs“, lädt es Dramaturgen und Regisseure ein, um über die Besonderheiten ihrer Inszenierungen zu informieren. Die Künstler erklären die Aspekte, die einem Laien nicht sofort verständlich sind. Ehrenamtliche werden gebeten, dieses gewonnene Verständnis weiter zu tragen und man vermeidet damit, dass viele Fragen des Publikums an die Ehrenamtlichen, die im Shop oder an der Info arbeiten, unbeantwortet bleiben. Weiterhin vermeidet man von vornherein Unverständnis der eigenen Ehrenamtlichen über Neuerungen oder Veränderungen.

Neue Mitglieder durchs Ehrenamt

In den Institutionen, in denen die Ehrenamtlichen keine Mitglieder sein müssen und das ist ungefähr die Hälfte, können die Ehrenamtlichen natürlich auch als Mitglieder geworben werden.¹⁷⁶ Bei einigen gibt es die Mitgliedschaft auch als einen Anreiz fürs Ehrenamt z.B. nach einem Jahr des Engagements die Mitgliedschaft umsonst oder vergünstigt.

Durch die fehlende Erfahrung der deutschen Institutionen wird der Vorteil des Ehrenamtlichen als Botschafters oftmals unterschätzt. Gerade in den kommenden Jahren wird

¹⁷³ Siehe Punkt 2.1.1.

¹⁷⁴ Dallas Symphony, Arts Institute Chicago, National Gallery, Oregon Shakespeare Festival, Arena Stage, etc.

¹⁷⁵ National Gallery of Art

¹⁷⁶ z.B. Smithsonian Institution

dies sicherlich ein entscheidender Faktor auch in Bezug auf Marketing, Kundenbindung und Glaubwürdigkeit sein.

Zusammenfassung

Der typische Ehrenamtliche ist bereits Abonnement, er wird nicht als weiterer Zuschauer oder Besucher hinzugewonnen und es ist auch nicht wahrscheinlich, dass die Institution durch das Anbieten von ehrenamtlichen Programmen, neue Besucherschichten ansprechen kann. Nur wer bereits eine hohe Affinität zu der jeweiligen Sparte entwickelt hat und das Haus bereits kennt, wird sich dort auch engagieren. Trotzdem wird diese Außenwirkung von den amerikanischen Institutionen als sehr wichtiger und entscheidender Vorteil angesehen. Dies liegt in der Mundpropaganda, die die Ehrenamtlichen in ihre eigenen Gesellschaftskreise hineinbringen und damit eventuell neue Besucher anwerben. Ein besonders großer Faktor liegt in der Überzeugungskraft der Ehrenamtlichen Personen gegenüber, die weder etwas mit ihrer eigenen Gesellschaftsschicht zu tun haben, noch etwas mit der Institution selbst. Wenn bei einem Vortrag über die Oper in einer Bibliothek in einem anderen Stadtteil ein ehrenamtlicher Laie die Inszenierungen der Spielzeit vorstellt und die Geschichte der Oper erzählt, dann hat das eine ganz andere Wirkung auf die Menschen. Fragen werden anders gestellt und Interesse wird auf einer freundschaftlichen Ebene erweckt für eine neue Möglichkeit. Hier geht es nicht um musikwissenschaftliche Feinheiten, die ein Dramaturg dem Publikum, das bereits Karten gekauft hat vor einer Vorstellung nahe bringt. Es geht um das Weitergeben der Begeisterung eines Laien in der Sprache eines Laien an einen anderen Laien, der die Fachsprache im Zweifel nicht verstehen würde. Die amerikanischen Institutionen sehen aber auch die Gefahr, die darin liegt. Ehrenamtliche werden nur positiv über ihre Arbeit sprechen, wenn sie von der Institution Anerkennung erfahren und ihnen Verantwortung übertragen wird. Auch hier müssen von Anfang an Grenzen aufgezeigt werden.

3.7. Ehrenamt in den Freundeskreisen der deutschen Institutionen

Auch wenn viele der deutschen Institutionen nicht mit Ehrenamtlichen arbeiten, so haben alle einen oder mehrere Freundes- oder Förderkreise. Diese sind als Vereine oder Stiftungen organisiert und unterstützen die Institutionen in finanzieller Hinsicht. Wenige dieser Freundeskreise sind sehr elitär gehalten. Die meisten sind mit niedrigen Jahresbeiträgen auf eine breite Basis gestellt. Für die Institutionen sind also gerade diese Vereine ein wichtiger

Punkt ihrer Außenwirkung und ihrer Bindung zum Publikum. Wie in den USA ein großes Ehrenamtsprogramm viel über die Institution aussagt, ist dies der Fall in Deutschland in Bezug auf die Freundeskreise.¹⁷⁷ Die künstlerische Arbeit und teilweise auch personelle Neuerungen¹⁷⁸ der Häuser wird zum Teil maßgeblich von den Freundeskreisen unterstützt. Diese Freundeskreise finanzieren sich fast ausschließlich aus Beiträgen und Spenden. Eigenverantwortliche Fundraising Aktivitäten dieser Kreise sind die absolute Ausnahme.¹⁷⁹ Viele der Freundeskreise wurden auf Initiative der Institutionen gegründet, nicht wie in Amerika von Seiten der Bürger aus. Natürlich gibt es auch andere Entwicklungen, wie zum Beispiel die Interessengemeinschaft Theater (IG Theater) des *Staatsschauspiels Dresden*.¹⁸⁰ Auch bei Institutionen, die dem Ehrenamt sehr kritisch und ablehnend gegenüber stehen, werden Freundeskreise und deren finanzielles Engagement durchaus begrüßt und als die natürliche Rolle des engagierten Bürgers angesehen.

Auch die amerikanischen Institutionen bekommen nicht ausschließlich ehrenamtliche Unterstützung in Form von Zeit. Im Gegenteil sind diese Institutionen durch die fast vollkommen private Finanzierung auf große Mäzene, Sponsoren und eine breite Basis von Spenden angewiesen. Elitäre Förderkreise, die eigene Lounges, Namensplaketten und unzählige weitere Anerkennung für ihr enormes finanzielles Engagement erhalten, sind die Regel. Der Unterschied ist, dass die finanzielle Unterstützung nicht als einzige und natürliche Art der Mithilfe angesehen wird, sondern als eine Art des Engagements, ohne dass ein möglicher ehrenamtlicher Zeiteinsatz geringschätzig beurteilt würde.

In den Gesprächen mit den Institutionen in Deutschland, aber auch mit einigen ehrenamtlichen Vorständen der Freundeskreise kam diese Geringschätzung sehr oft zum Ausdruck. Äußerungen wie „Mich hat nach einem Konzert schon einige Male ein altes Mütterchen angesprochen, ob sie helfen könne. Ich habe dann gedankt.“

¹⁷⁷ Große Freundeskreise stellen auch eine Macht in der Bevölkerung dar, mit der gegen Schließung der Institution z.B. angekämpft werden kann. Eine Institution mit einem großen, mächtigen Freundeskreis wie die Komische Oper in Berlin wird nicht ohne weiteres geschlossen.

¹⁷⁸ Bei der Staatsoper unter den Linden wird vom Freundeskreis die neu geschaffene Stelle des Theaterpädagogen finanziert.

¹⁷⁹ Um den Bau der Philharmonie in Berlin zu finanzieren, hat der Freundeskreis extra zu diesem Zweck Hauskonzerte veranstaltet und Lotterien etc. Nachdem dieser Zweck erfüllt war, wurden diese Aktivitäten wieder eingestellt.

¹⁸⁰ Die IG Theater besteht aus Theaternarren, die Inszenierungsgespräche und andere Veranstaltungen für sich und die Öffentlichkeit organisieren. Sie haben nicht zum Zweck, das Theater zu unterstützen und tun dies auf eine indirekte Weise eben doch.

„Also ich kann es mir schwer vorstellen, dass irgendwelche musikbegeisterten Rentner hier herumhüpfen und etwas tun.“

oder „Ehrenamt ist für mich Heilsarmee, auf jeden Fall alte Leute.“ waren die Regel und zeigten ein eindeutig negatives und abfälliges Bild des ehrenamtlichen Engagements. Die Wahrscheinlichkeit, dass Initiativen aus dem Freundeskreis an die Institution herangetragen werden könnten, wurde dementsprechend als äußerst gering eingeschätzt. In diesen Freundeskreisen selbst besteht in den meisten Fällen ein großes Maß an Engagement und auch an ehrenamtlichen Tätigkeiten, die allerdings in der Regel nach innen gerichtet sind und Aktionen von Mitgliedern für Mitglieder organisieren. Dementsprechend kein Ehrenamt im Sinne dieser Arbeit darstellen.

3.8. Beweggründe der Ehrenamtlichen

„In this country, our philanthropic heritage and system is rooted in our nations unique history and continues to unfold into our time. Our heritage is much more than things which we pass down from generation to generation. It is a sense of belonging to a family, to a group, tribe or nation of people, to traditions, practices and preferences developed over time as right and appropriate for those with whom we share some relationship. All of these things create a group identification that can give pride in the accomplishments of those who preceded us and a pride in how these developed traditions have contributed to our present and will affect our future“ (MEADOWS 1999:2-8). Dies sagte Meadows in seiner Eröffnungsrede des Kongresses für *Volunteer Administration* 1998 und beschreibt damit einen außerordentlich wichtigen Punkt, der auch in den geführten Interviews oft genannt wurde. Basierend auf den puritanischen Wurzeln der amerikanischen Gesellschaft, ist das reziproke Verhältnis zwischen dem Einzelnen und der Gesellschaft immer noch entscheidend für ehrenamtliches Engagement.

Die genannten Gründe für das Ehrenamt in Deutschland decken sich mit einigen Argumenten, die auch in den USA angeführt wurden. Dabei geht es um die Weiterbildung, die soziale Bindung, Teil der kulturellen Institution zu sein. Der Grund, der nie genannt wird, ist der des christlichen Geben und Nehmens. Es wurde nicht explizit aufgeführt, dass man der Gesellschaft etwas zurückgeben möchte. Ein negatives Argument wird wie in den USA die zeitliche Verfügbarkeit genannt. Es wird hinzugefügt, dass die fehlende Verfügbarkeit nicht die Vorteile aufwiegt. Und auch in Deutschland ist die Finanzierbarkeit des Ehrenamtes ein

Argument. Wer ehrenamtlich arbeitet, steckt Geld in dieses Engagement durch Zeit, Parkgebühren, Verpflegung etc.

Christliches Geben und Nehmen

Allen amerikanischen Interviewpartnern gemeinsam ist das Bedürfnis, der Gemeinschaft etwas zurückzugeben, was sie in ihrem Leben erhalten haben. Viele betonen, dass die ehrenamtliche Tätigkeit auch ein Geben und Nehmen sei. Sydney Stevens, die Vorsitzende des ehrenamtlichen Komitees des *Philadelphia Orchestras* drückt dieses Gefühl so aus:

„As a child I can remember my father saying: You are going to get a lot in this life but you have to give back a lot, too.“

Es handelt sich also nicht nur um einen Zeitfüller, sondern auch um das christliche Bedürfnis, durch gute Taten der Gemeinschaft etwas Gutes zu tun.

Engagement, das etwas bewegt

Dabei geht es vielen auch darum, sich dort ehrenamtlich zu betätigen, wo ihre Arbeit etwas bewegen kann, wo ihr Engagement wichtig ist und dazu beiträgt, dass eine von ihnen geschätzte Institution erfolgreich sein kann. Es erfüllt sie mit Stolz, Gelder für die Symphonieorchester zu sammeln oder aber Abonnements für ihr Theater zu verkaufen.

Der richtige Zeitpunkt

Was den Zeitfaktor und den richtigen Zeitpunkt für ehrenamtliches Engagement im Leben anbelangt, gaben fast alle der Befragten an, dass sie nach der Pensionierung freie Zeit zur Verfügung hatten und damit sich einen langersehnten Traum erfüllen konnten, um in dem Bereich ehrenamtlich tätig zu werden, der ihr Leben lang eine große Zuneigung und vielleicht sogar Liebe gehörte. Einige wie zum Beispiel Murray vom *Metropolitan Museum of Art* (New York) suchten sich gezielt „ihre“ Institution aus, um den zweiten Teil ihres Lebens zu gestalten. Andere suchten allgemein in dem künstlerischen Bereich, der sie interessierte und stießen auf Anzeigen, oder Erzählungen von Freunden oder ähnlichem.

Verantwortung

Hier ging es nicht unbedingt darum, sofort einen verantwortlichen ehrenamtlichen Posten in der Organisation einzunehmen, sondern einfach erst einmal dazu zugehören. So haben Mattix

und Larson beispielsweise beim *Seattle Art Museum* an der Garderobe angefangen, bevor sie in die führenden Komitees kamen. Mattix ist nun chairwoman der Ehrenamtlichen. Larson führt an, dass sie es zum Teil als erholsam empfunden hat, nach all der Verantwortung im Arbeitsleben, eine Tätigkeit wie die Garderobentätigkeit auszuüben und nicht nachdenken zu müssen.

Weiterbildung

In einem Artikel im *Journal of Volunteer Administration* aus dem Jahr 2000 schreibt Leipper: „Volunteering can build team work and leadership skills. It can facilitate the exploration of options that may not be otherwise available. Opportunities may be found that can lead to personally satisfying endeavors, career changes or paid employment. Volunteering provides the chance to work with people with different backgrounds, educational experiences, and age groups – factors that can increase a person’s involvement in the community“ (LEIPPER 2000:17-27).

Und sie nennt damit wichtige Gründe, die auch die interviewten Gesprächspartner, über die bereits genannten hinaus, zu ihrem ehrenamtlichen Engagement bewegten. Vielen geht es um das ständige Lernen in Gebieten, die sie schon immer interessiert haben, die in ihrem Studium oder im Berufsleben aber meist zu kurz gekommen sind. Sei es die Liebe zur Oper, die nun plötzlich in Vorträge gefasst werden muss und andere Leute begeistern soll. Oder die Kunstleidenschaft von Murray, die sie nach der Karriere als Vizepräsidentin einer Fluggesellschaft nun ins *Metropolitan Museum of Art* (New York) geführt hat.

Soziale Bindung

Ein weiterer entscheidender Grund sind die sozialen Bindungen. Man findet Freunde, die sich für die gleichen Bereiche interessieren wie man selbst und eine Kameradschaft, die nicht selten zu Freundschaft wird. Aber nicht nur die Verbindungen untereinander, sondern auch die Kontakte zu der Institution und deren Angestellten sind von äußerster Wichtigkeit. Das Gefühl als unbezahlte Arbeitskraft, Teil des Ganzen zu sein, ist ein erhebendes und gutes Gefühl. Manchmal trifft man auch noch auf althergebrachte Gesellschaftsstrukturen. Stevens vom *Philadelphia Orchestra* sagt, dass die Ehrenamtlichkeit vielleicht auch gerade für Frauen einen Ort darstellen, an dem sie sich treffen und soziale Kontakte aufrechterhalten können.

Verfügbarkeit

Als Nachteil nennen alle Befragten in den USA und in Deutschland, dass das ehrenamtliche Engagement natürlich sehr bindend und zeitkonsumierend sein kann. Man hat eine Verantwortung übernommen und kann somit nicht mehr völlig frei über seine Zeit verfügen. Sollte man dann, wie viele der Befragten, in verantwortliche Posten der ehrenamtlichen Organisationen aufgestiegen sein, so wird die zeitliche Bindung natürlich noch größer. Mattix betont das Ausmaß, mit dem man sich immer wieder klar machen muss, dass man die Tätigkeit ehrenamtlich inne hat und somit kein Zwang besteht. Mit guter Planung und vorheriger Ankündigung wären also alle zeitlichen Einschränkungen möglich.

Finanzierung

Zu bedenken gaben viele, dass das ehrenamtliche Engagement durchaus Geld kosten würde. Erstens kann man in der Zeit, die man aufbringt, keine entgeltliche Arbeit durchführen. Zweitens entstehen meistens Kosten durch Parkgebühren, auswärtiges Essen, Porto, Telefon, etc. Ehrenamtliches Engagement sei insofern für Familien, die auf das volle Einkommen beider Versorger angewiesen seien, schwer möglich.

Zusammenfassung

Setzt man die hier genannten Gründe fürs Ehrenamt in Beziehung zu der in der Einleitung beschriebenen Diskussion der Veränderung des Ehrenamtes vom alten zum neuen Ehrenamt, so bestätigt die Untersuchung diese Diskussion. Weiterbildung, soziale Kontakte, etwas für sich tun werden als wichtige Argumente genannt. Als störend hingegen wird die zeitliche Verfügbarkeit genannt. Eindeutige Zeichen, dass das Ehrenamt in der Kultur in den USA bereits alle Indizien des neuen Ehrenamts aufweist. Dies ist ein großer Vorteil für die Institutionen im Kulturbereich auch in Deutschland. Einerseits können die Institutionen ihre Angebote sehr genau auf diese neuen Bedingungen einstellen – bei zu gründenden Programmen ist es immer einfacher neue Strukturen einzuführen, als diese in bereits bestehenden Programmen zu ändern. Andererseits kommen diese Strukturen den Institutionen sehr zu Hilfe, denn hier handelt es sich doch mehr um zeitlich begrenzte Projekte, die in ganz speziellen Kompetenzbereichen liegen.

3.9. Gründe gegen das Ehrenamt

Es werden wenige konkrete Gründe bei deutschen Institutionen gegen das Ehrenamt angeführt, wenn man einmal von der Befürchtung des bereits diskutierten Stellenabbaus absieht. Lediglich den Bedarf für ein solches Engagement sahen die meisten der interviewten Vertreter deutscher Institutionen nicht. Sie würden eher darauf warten, dass die Mitglieder der Freundeskreise oder andere dem Hause nahe stehenden Personen diese Art von Vorschlägen selbst einbringen würden. Ein solches Engagement würde von sieben Institutionen begrüßt und gewünscht, gesetzt den Fall es ist durchführbar und stellt keine weitere Belastung dar. Die Befürchtung, dass die Belastung größer ist als der Nutzen wird oft genannt. Die Mitglieder der Freundeskreise oder Vorsitzende dieser Vereinigungen sehen von ihrer Seite aus auch keinen Bedarf, ein ehrenamtliches Programm zu initiieren, bzw. kein Interesse der Mitglieder sich ehrenamtlich zu engagieren. Das kommt natürlich sehr auf die einzelnen Freundeskreise und Gegebenheiten an. So versucht der *Freundeskreis der Bayrischen Staatsoper* gerade ein Konzept zu entwickeln, welche Form eine weiterführende pädagogische Besucherbetreuung annehmen könnte – organisiert und durchgeführt vom Freundeskreis selbst.

Gegen solche Initiativen und eine solche passive Befürwortung spricht die zum Teil hohe Geringschätzung, die sich in den Gesprächen abzeichnete (siehe Punkt 3.7.). Es ist anzunehmen, das unausgesprochen bleibt, dass die Akzeptanz eines solchen Engagements auch von den Menschen abhängt, die ein solches Angebot unterbreiten. Das noch immer vorherrschende Bild vom Ehrenamt muss hier erst noch durchbrochen werden und ist vielleicht als der größte Hemmfaktor zu nennen.

Bei einigen deutschen Institutionen, die über ehrenamtliches Engagement nachgedacht haben, besteht ein grundsätzliches Hemmnis in der Annahme, dass es sowieso nicht funktionieren würde. Zwei der Symphonieorchester haben ein ungutes Gefühl bei der Vorstellung, dass Ehrenamtliche als Vertreter des Orchesters nach außen auftreten und dieses nicht politisch korrekt vertreten. Auch wird von einem Orchester angeführt, dass die Interna des Orchesters im Haus bleiben müssten und nicht durch Ehrenamtliche nach außen dringen dürften. Praktikanten und Stellenabbau wurden noch einmal als konkrete Gründe gegen ein Engagement von Ehrenamtlichen genannt. Die Institutionen, die keine Gründe dagegen hatten, konnten sich zum Teil weder potentielle Beschäftigungsfelder für Ehrenamtliche

vorstellen, noch eine Zielgruppe, die für ein solches Engagement in Frage kommen würde.¹⁸¹ Selbst wenn Bedarf gesehen wurde, so doch kein so dringender, dass es nicht auch ohne gehen würde. Es gibt einen Mangel an Gelegenheit.

Grundsätzlich gab es hier also auf deutscher Seite keine Gründe, die ein Ehrenamt in der Institution unmöglich machen würden. Aber in den meisten Fällen besteht weder ein Bedarf, noch ein Bedürfnis nach einem solchen Engagement. Dies ist allerdings eine kurzfristige Bestandsaufnahme, da sich der Bedarf durch Veränderungen im Profil der Institution, eine geplante Aktivitätenerweiterung o.ä. natürlich sehr schnell ergeben kann.

3.10. Zusammenfassung der Vor- und Nachteile

Im Folgenden sollen die Vor- und Nachteile aufgelistet werden, die die amerikanischen Institutionen nannten in Bezug auf den Einsatz von Ehrenamtlichen. Es handelt sich um rein subjektive Nennungen der Interviewpartner, die hier geclustert werden sollen nach den Hauptfragenbereichen, die bereits behandelt wurden: Professionalität und Zuverlässigkeit, Jobkiller oder Bereicherung, der Ehrenamtliche als Botschafter, Problemfeld Haupt- / Ehrenamtlicher, finanzielle Aspekte.

Vorteile	Nachteile
+ die positiven Gründe wiegen weit mehr als die negativen (dies wurde sehr häufig genannt)	
Professionalität und Zuverlässigkeit	
+ der Ehrenamtliche bringt eine gewisse Weichheit in die Härte des Alltags– er ist nicht gestresst, muss nicht hinter Zeitvorgaben herrennen, sie sind nicht angestellt. Sie können das Publikum dadurch freundlicher und wärmer willkommen heißen, als ein Angestellter, der bereits 10 Stunden Arbeit hinter sich hat. Es ist ein schöner Puffer zwischen den Angestellten und dem Publikum– eine zusätzliche PR-Arbeit + ungefähr genauso viele Ehrenamtliche tun genau soviel Arbeit wie die bezahlten Angestellten + eigenverantwortliche und hervorragend	-wenn ein Ehrenamtlicher, der eine große Verantwortung übernommen hatte, die Organisation verlässt, leidet die Institution - es gibt einen ständigen Wechsel – daher auch ständiges Training etc. - Abhängigkeit von dem was sie tun und wie sie es tun - sie müssen nichts tun, wenn sie nicht wollen -das Hintergrundwissen der Ehrenamtlichen ist nicht so groß wie bei fest Angestellten - wenn es wirklich Probleme gibt und man einen Ehrenamtlichen feuern muss - es wird oft Leute geben, die genauso viel Arbeit kosten wie sie einbringen, aber wenn

¹⁸¹ Ein Vertreter eines Opernhauses meinte: „ Was soll man an einem Opernhaus mit 650 Angestellten ehrenamtlich tun?“ Das gleiche Argument führte einer der ehrenamtlichen Vorstände eines Symphonieorchesters an: „ Das Orchester ist so eine geschlossene Institution in sich, ich wüsste nicht wo sich dort ein braver Mann engagieren sollte

ausgebildete Arbeitskraft	man eine gesunde Balance finden kann, hilft es der Institution auf vielen Ebenen und es funktioniert
Jobkiller oder Bereicherung	
<ul style="list-style-type: none"> + sie tun Dinge, die sonst nicht möglich wären, erlauben der Organisation optimal zu arbeiten. + es bereichert die Angestellten + viele Dinge würden sonst nicht passieren + Ressource für die Angestellten + Vielschichtigkeit für alle Bereiche der Organisation + ein Gewinn für die Organisation + die größten Fans + eine enorme unlimitierte Ressource an Erfahrung und Wissen + mit Ehrenamtlichen kann man Dinge probieren, die niemals vorher möglich waren + die Angestellten können mehr Zeit für wichtige Projekte aufwenden oder für Dinge, die sie sonst nicht geschafft hätten + keines der Projekte, an dem Ehrenamtliche arbeiten, würde sonst existieren 	<ul style="list-style-type: none"> -schwierig, die Grenze zwischen Ehrenamt und Organisation aufrecht zu erhalten -wenn die Aufgaben nicht wichtig genug sind, um jemanden einzustellen, sollte sie dann überhaupt gemacht werden? -ein so großes Personal bringt Probleme mit sich
Der Ehrenamtliche als Botschafter	
<ul style="list-style-type: none"> + sie sorgen für ein enormes Feedback in der Gesellschaft die Ideen, die Motivation und die Hingabe, die diese Leute mitbringen + Werbung für die Institution als Botschafter + das unglaublich gute Image der Institution, das sie nach außen tragen. + einfach eine Gruppe von Leuten haben, die so passioniert von der Institution sprechen, ist gut für jedermanns Moral 	<ul style="list-style-type: none"> - alle diese Leute, die die Einrichtung präsentieren, wenn man nicht aufpasst, kann das ein Problem werden
Problemfeld Haupt-/Ehrenamtlicher	
<ul style="list-style-type: none"> + Erweiterung der Effizienz der Hauptamtlichen + Hilfe, wo Hilfe benötigt wird + eine Erweiterung der Angestellten und unbezahlte Professionelle, also arbeiten sie mit uns, nicht für uns + viele Freundschaften sind entstanden zwischen den volunteers und den Angestellten + es hilft, um einen unterschiedlichen Blick auf Ehren- und Hauptamtliche zu behalten 	<ul style="list-style-type: none"> - sehr arbeitsintensiv, ein Ehrenamtsprogramm zu haben, Zeit und Management, Energie der Angestellten, viel Organisation (dies wurde am Häufigsten genannt) - Herausforderung bei schwierigen Persönlichkeiten - Schaden der durch Angestellte entsteht, die die Wichtigkeit der Ehrenamtlichen nicht erkennen -wie eine große italienische Familie, die sich ständig streitet - wenn die Institution keine Mittel, Hilfe und Unterstützung für ein solches Programm zur Verfügung stellt, können Ehrenamtliche zu einem Nachteil werden - wenn ein Ehrenamtlicher nicht sorgfältig

	<p>ausgewählt wird und daher ein Angestellter eine schlechte Erfahrung macht, kann dies ein großer Nachteil sein</p> <ul style="list-style-type: none"> - man muss vorsichtiger sein als mit Angestellten - es kann ein Problem sein, jeden glücklich machen zu müssen - man muss Dinge akzeptieren, die man bei einem Angestellten nicht akzeptieren würde
Finanzielle Argumente	
<ul style="list-style-type: none"> + Finanzieller Gewinn (dieser Vorteil wurde am Häufigsten genannt) + Wir haben dadurch einen hervorragenden Ruf für Sponsoren und Mäzene + extra Hilfe und niedrige Bezahlung 	<ul style="list-style-type: none"> -es ist eine Investition - es gibt keinen sofortigen Gewinn, weil sie keine Tickets verkaufen, aber sie vermarkten die Institution - es ist nicht genug Geld vorhanden für das Training der Ehrenamtlichen

Tabelle 9: Vor- und Nachteile aus Sicht der amerikanischen Institutionen

Bei den deutschen Institutionen, die mit einem Programm für Ehrenamtliche arbeiten, wurden folgende Vor- und Nachteile genannt:

Vorteile	Nachteile
Professionalität und Zuverlässigkeit	
+ wenn sie es machen, dann mit Begeisterung	<ul style="list-style-type: none"> - keine Möglichkeit strenge Weisung zu erteilen - keine Nachteile, es ist an der Zeit, dass die Museen sich wandeln - man muss sich vorher darüber im Klaren sein, was will ich von den Ehrenamtlichen, wo will ich sie einsetzen und wie ist die Infrastruktur, dass die Ehrenamtlichen auch arbeiten können.
Jobkiller oder Bereicherung	
+ eine Entlastung für die Mitarbeiter des Hauses.	
Der Ehrenamtliche als Botschafter	
<ul style="list-style-type: none"> + Es wird unheimlich viel für die Besucher geschaffen, es sind Treffpunkte, einfach ein tolles Angebot an die Besucher + die Hauptvorteile hat der Besucher 	
Problemfeld Haupt-/Ehrenamtlicher	
	<ul style="list-style-type: none"> -wenn man das Ehrenamt hat, dann macht es Arbeit, man muss sich kümmern. Man kriegt diese Vorteile nicht umsonst. Wenn man so etwas anregt, dann muss das gepflegt werden. Das ist eine Notwendigkeit, kein Nachteil. - wesentlich bequemer, mit Hauptamtlichen zu arbeiten, da greift das normale

	Arbeitsrecht. Sie stellen die Leute ein und damit ist der Fall gelaufen.
Finanzielle Argumente	
+ die finanzielle Seite + durch die Infoverteilung sparen sie komplett die Portokosten – finanzieller Vorteil + fast kostenlose Ressource, mit der auch Serviceverbesserungen gemacht werden können + Finanzieller Vorteil	- Ehrenamt ist nicht umsonst – und es kostet den Betreuungsansatz

Tabelle 10: Vor- und Nachteile aus Sicht der deutschen Institutionen

Viele der genannten Vor- und Nachteile sind in beiden Ländern ähnlich, dennoch lassen sich unterschiedliche Gewichtungen erkennen, die Rückschlüsse zulassen auf die verschiedenen Situationen in den beiden Ländern.

So scheinen im Punkte Professionalität und Zuverlässigkeit die amerikanischen Institutionen bereits einen Schritt weiter zu sein. Während die deutschen Institutionen noch als Hauptnachteil die fehlende Weisungsbefugnis ansehen, fokussiert sich die Kritik auf der amerikanischen Seite auf die hohe Fluktuation und den Schaden, der dadurch entstehen kann.

Die Frage der Gefährdung von Stellen stellt sich in der Praxis auf keiner der Seiten, hier wird im Gegenteil auf der amerikanischen Seite betont, dass Projekte realisiert werden können, die ohne die Ehrenamtlichen nicht möglich wären. Dies ist zum Teil auf den geringeren Personalstamm der amerikanischen Institutionen zurückzuführen und lässt auf eine mögliche, zukünftige Entwicklung bei den deutschen Institutionen schließen. Hier werden in Zukunft für neue Projekte entweder Stellen umfirmiert werden oder aber es müssen alternative Methoden und Instrumente geschaffen werden. Eines dieser Instrumente kann der Einsatz von Ehrenamtlichen sein.

Hervorzuheben sind noch die finanziellen Argumente. Auf beiden Seiten wird der finanzielle Gewinn angesprochen, aber auch die Kosten, die durch das Engagement entstehen. Dies wird auf der amerikanischen Seite noch deutlicher als auf der deutschen Seite durch das Argument, der Aufbau eines Programms für Ehrenamtliche koste Zeit und Geld und sei eine Investition in die Zukunft, die nicht sofortigen Gewinn zur Folge hat, sondern der Institution langfristig finanzielle und ideelle Vorteile bringt, vertreten. Dies sind Erfahrungen, die amerikanische Institutionen in den vergangenen Jahrzehnten gemacht haben. Bei den deutschen Institutionen besteht diese Einschätzung bereits, muss aber sicher noch verstärkter realisiert werden. Hier

wird zu stark nach Instrumenten gesucht, die sofort sichtbaren Gewinn bringen und keine langfristige Strategie erfordern. Besonders sichtbar wird dies im Hinblick auf die Diskussion zum Thema Sponsoring in den letzten Jahren. Sponsoring wurde als schnelles Wundermittel verkauft, das finanzielle Lücken schnell und unproblematisch beseitigen kann. Dass Sponsoring nur durch eine langfristige Strategie und Konzeption zu einem erfolgreichen Geschäft auf Gegenseitigkeit wird, wurde dabei oftmals übersehen. Ähnliches gilt für das Ehrenamt. Hier muss gleich zu Beginn des Einsatzes gegen eine solche Einstellung gesteuert werden. Institutionen sollten realisieren, dass ein Einsatz von Ehrenamtlichen nur dann effizient sein kann, wenn Zeit, Geld und eine breite Unterstützung in der Organisation für eine Implementierung vorhanden sind.

Zu betonen ist der Grundtenor bei amerikanischen und deutschen Institutionen, dass die Vorteile, die durch das ehrenamtliche Engagement entstehen deutlich die Nachteile überwiegen.

4. Der „volunteer manager“ als Profession

Obwohl das Berufsbild des „volunteer managers“ in den USA bereits seit ca. 40 Jahren existiert, kämpft die Profession doch noch immer um Akzeptanz und Professionalisierung. Viele „volunteer manager“ rutschen mehr oder weniger in diese Rolle hinein, sei es weil der Job gerade frei war oder weil es der einzige Weg einer Beförderung ist. Die Akzeptanz in der Institution und die Stellung, die der „volunteer manager“ in der Organisationsstruktur selbst einnimmt, sind von großer Bedeutung, aber auch großer Unterschiedlichkeit. Safrit und Merrill stellten einige wichtige persönliche Fähigkeiten eines fortschrittlichen volunteer managers auf: „Creating & communicating a shared vision; embracing diversity while nurturing pluralism; accepting change & managing ambiguity; acting within shared values & championing ethical behaviour; linking effective management to personal leadership; reflecting“ (SAFRIT 1999:28-43).

Der Berufsstand des „volunteer managers“ beinhaltet das Profil mehrerer gängiger Berufsbilder. Naylor beschreibt es wie folgt:

„It takes a remarkable combination of enthusiasm, flexibility, sensitivity and courage to practice an undefined profession. ...There is a real danger that professionalization with all its trappings will stifle the spontaneity and quick warm responsiveness which have given the

work enjoyability. People who cannot survive an atmosphere of ambiguity and confusion should not attempt to manage a volunteer program“(NAYLOR 1967:190).

Vielen Ehrenamtsbeauftragten ist bewusst, dass in den USA ein großes Feld der Aus- und Weiterbildung besteht, ohne dass diese Möglichkeiten genutzt werden. Netzwerke zwischen den einzelnen „volunteer managern“ der Kulturinstitutionen entstehen erst in den letzten Jahren und sind der Initiative einzelner zu verdanken.¹⁸² So schrieb Chambre noch im Jahre 1992:

„Over the years I met several volunteer administrators...who believed for a time that they were in a unique job. They are surprised to learn there is a field called volunteer administration...“ (CHAMBRE 1992:303-309).

Chambre ist weiterhin der Meinung, dass es durchaus Vorteile hat, ehrenamtliche Mitarbeiter als unbezahlte Angestellte zu bezeichnen, denn nur so beginnen auch die Manager den pekuniären Wert der geleisteten ehrenamtlichen Arbeit anzuerkennen und damit auch den Fakt, dass die „volunteer manager“ oftmals die größte personelle Abteilung leiten (CHAMBRE 1992:303-309).

4.1. Einsatz von bezahlten „volunteer managern“

Bei den befragten Institutionen in den USA gab es in jeder Institution einen festen Ansprechpartner für die Ehrenamtlichen. Seit wann es bezahlte Stellen gibt, wie viele Mitarbeiter die Abteilungen haben oder ob eventuell die Betreuung der Ehrenamtlichen nur einen Teil der Aufgaben darstellt, unterscheidet sich sehr. Nur zwei Institutionen hatten ehrenamtliche Koordinatoren. Bei sechs Koordinatoren nahm die Arbeit mit den Ehrenamtlichen nur einen kleineren Teil der Arbeit in Anspruch und es gab zwei halbe Stellen. Die restlichen widmeten ihre Zeit voll und ganz der Organisation der Ehrenamtlichen und hatten bis zu sieben fest angestellte Mitarbeiter (vier Institutionen hatten über fünf Mitarbeiter, fünf Institutionen bis zu drei Mitarbeitern).

Der Beginn des Einsatzes von bezahlten „volunteer managern“ variiert sehr. Sieben der Institutionen hatten seit über 20 Jahren (eine Institution bereits seit 36 Jahren) bezahlte Koordinatoren. Drei Institutionen liegen zwischen 10 und 20 Jahren, sechs Häuser haben seit fünf-zehn Jahren bezahlte Kräfte und nur vier Häuser seit unter fünf Jahren. Daraus ergibt

¹⁸² z.B. die beschriebene Telekonferenz durch TCG

sich auf der einen Seite die lange Tradition und Wichtigkeit, die das Ehrenamt auch in kulturellen Institutionen in den USA inne hat, aber auf der anderen Seite auch die sehr unterschiedlichen Gegebenheiten der einzelnen Institutionen und auch die unterschiedliche Einstellung, die das Management dem Ehrenamt gegenüber haben muss.

Nur eine einzige der befragten Institutionen in Deutschland hat einen Beauftragten, der sich ausschließlich in einer halben Stelle mit den ehrenamtlichen Aktivitäten des Hauses auseinandersetzt. Bei den anderen Institutionen, die mit Ehrenamt arbeiten, gibt es ähnliche Konstrukte wie in den USA. Das *Wallraff-Richartz Museum* in Köln und die *Kunsthalle Hamburg* haben jeweils ehrenamtliche Koordinatorinnen und das *Deutsche Museum* in München arbeitet mit einer geteilten Stelle¹⁸³. Das Programm beim *Ulmer Museum* wird von der Museumsleiterin betreut.

Auch wenn sich diese Zahlen vergleichsweise gering ausnehmen, so muss doch beachtet werden, dass immerhin drei der Institutionen, die bereits mit Ehrenamtlichen arbeiten, hauptamtliche Koordinatoren einsetzen. In Relation ist dies eine bessere Quote als die amerikanischen Institutionen vor 30 Jahren vorweisen konnten, als ihre „volunteer programs“ genauso alt waren wie die deutschen Programme jetzt.

Allerdings ist momentan nicht abzusehen, wie sich in näherer Zukunft die Betreuung von Ehrenamtlichen gestalten wird, ob mehr Stellen geschaffen werden können oder eine Professionalisierung dieses Berufes in Deutschland ansteht.¹⁸⁴

Durch die Entwicklung in den USA wird die Wichtigkeit eines Ehrenamtsbeauftragten deutlich. Die Effektivität eines Programms wird durch einen hauptamtlichen „volunteer manager“ gesteigert. Dabei macht es in den USA wenig Unterschied, ob es sich um ein Teilgebiet des Hauptamtlichen handelt oder aber um seine ausschließliche Tätigkeit. Wichtig dabei ist, dass derjenige auf seine Aufgabe vorbereitet wird und den Anforderungen gewachsen ist. Viele Problemfelder, die mit dem Einsatz von Ehrenamt einhergehen, können durch die Strukturen und die Kontinuität, die ein „volunteer manager“ schaffen kann, aufgelöst werden.

¹⁸³ Der Koordinator ist der Leiter der Abteilung Ausstellungen/Sonderprojekte, Fundraising

¹⁸⁴ Die Hochschule für Wirtschaft und Politik in Hamburg bietet seit Sommer 2001 eine Weiterbildung im Management von Ehrenamtlichen an. Und neben dem sozialen Jahr für Jugendliche gibt es seit 2001 auch die Möglichkeit ein freiwilliges kulturelles Jahr zu absolvieren.

4.2. Einsatz von Managementtheorien

Die Mehrheit der befragten „volunteer manager“ gibt an, dass sie mit keiner festen Managementtheorie arbeiten und auch ihrer täglichen Arbeit wenige theoretische Fundierungen zugrunde legen.

Viele informieren sich durch Gespräche mit Kollegen und durch den Besuch von Fachkreisen in ihrer Gegend. Selten aber sind es Kollegen, die im gleichen Kulturfeld arbeiten. So gibt es diverse Treffen, z.B. ein Mittagstreffen einmal im Monat von allen „volunteer managern“ der Kulturinstitutionen in Washington D.C. Dort treffen dann die Koordinatoren von Museen (naturwissenschaftlich und künstlerisch), Opern, Kirchen, Theatern etc. aufeinander. Auch wenn viele Probleme ähnlich sind, so hat doch jede Sparte noch einmal ihre spezifischen Probleme. Solch sparteninterner Kommunikationsaustausch findet selten statt. Eine Ausnahme stellte da eine Telefonkonferenz dar, die von der *Theatre Communication Group* durchgeführt wurde. „Volunteer manager“ von Theatern aus den ganzen USA wurden von einer fachkundigen Moderatorin zu einstündigen Telefonkonferenzen eingeladen, die einmal im Monat stattfanden. Diese Art von Kommunikation und Austausch ist für die Koordinatoren äußerst wichtig. (Kit Dickey, Michael Betts, Paula Meadows)

Learning-by-doing ist die ansonsten meist genannte Art des Arbeitens neben Intuition und Kommunikationsfähigkeiten. Selbst bei Programmen, die personell sehr stark bestückt sind wie dem *Denver Museum for Nature and Science*, gab es keinen langfristigen Plan, sondern lediglich das Reagieren auf Situationen.

Nur eine Institution – das *Metropolitan Museum of Art* – nahm den Dienst von Beratern in Anspruch, als sie merkten, dass Kommunikationsprozesse dadurch verbessert werden könnten.

Diese Ergebnisse decken sich mit den Interviewergebnissen mit zwei fachspezifischen Beratern auf diesem Gebiet, Ellis und Pirtle kommen zu ähnlichen Einsichten.

Auf der einen Seite gibt es inzwischen kein Vakuum an Informationen mehr, sondern eine breite Basis an Literatur und Ressourcen wie Workshops oder Konferenzen, die als Basis für

Managementkenntnisse verwandt werden können. Ellis ist der Meinung, dass die Koordinatoren mehr theoretisches Basiswissen besitzen als noch vor 10 Jahren.

Pirtle sieht ein weiteres Zeichen der effizienten Nutzung von Managementwissen in der besseren Dokumentation der Arbeit der „volunteer manager“. Dazu gehört auch, den erbrachten Arbeitsstunden oder Arbeitsleistungen Geldwerte zuzuordnen und nachweisen zu können, was alles geleistet wird.

Ein großes Problem ist die Anerkennung im eigenen Management. Je mehr der Einsatz von Ehrenamtlichen vom obersten Management unterstützt wird und je mehr die Koordinatoren in die wichtigen Meetings miteinbezogen werden, desto effizienter können die Kräfte der Ehrenamtlichen eingesetzt werden.

Interessant ist in Deutschland das Beispiel der *Staatgalerie Stuttgart*. Nachdem eine pro bono Studie einer Unternehmensberatung für die Staatgalerie durchgeführt worden war, riet diese der Galerie, nicht nur antizyklisch zur Marktsituation zu der Neuschaffung von Stellen – im museumspädagogischen Bereich – sondern auch zur Verbesserung des Besucherservices. Diese Verbesserung sollte die Staatgalerie durch den Einsatz von Ehrenamtlichen erreichen. Dieses – auf Rat der Unternehmensberatung – gegründete Programm für Ehrenamtliche weist die beste Struktur und die größte Vielfalt der deutschen Programme auf.

4.3. Anerkennung des Berufsbildes

In den Interviews mit den Beratern Pirtle, Ellis und Macduff wurden ähnliche Problemfelder aufgeworfen. Der Kampf, Ehrenamtmanagement als eine Profession zu institutionalisieren, besteht weiterhin, auch wenn es dieses Berufsfeld in den USA bereits seit 25 Jahren¹⁸⁵ gibt. Nach Pirtles Meinung besteht dieser Kampf noch immer, weil sehr viele der „volunteer manager“ ohne spezifische Ausbildung und Wissen in dieses Berufsfeld gestoßen werden und die Techniken erlernen, während sie ihren Job machen. Dadurch werden immer wieder die gleichen Fehler gemacht, ohne dass dieses durch ein einheitliches Training aufgebrochen werden kann. Dazu gehört auch das fehlende Selbstbewusstsein innerhalb der Profession selbst: Viele sehen ihren Job nicht als Profession an und sehen damit nicht die Notwendigkeit, spezielle Fortbildungen zu absolvieren. Allerdings - so Pirtle – gibt es inzwischen sehr viele

¹⁸⁵ Laut Aussage von Susan Ellis

Möglichkeiten, eine gute Ausbildung zu erlangen, sei es in online Kursen im Internet¹⁸⁶ oder in speziellen Workshops. Vereinigungen wie AVA – *Association for Volunteer Administration* – kämpfen seit Jahren für die Anerkennung des Berufsfeldes und versuchen die Profession in das Bewusstsein der Öffentlichkeit zu rücken.

Pirtle und Ellis sind sich einig, dass volunteer management als Profession noch einen weiten Weg zu gehen hat.

„People don't say when I grow up: I want to be a volunteer manager. And that would be the goal, for people to think about it as a career pass not as a job.“¹⁸⁷

Allerdings betont Ellis auch, dass die Profession des „volunteer managers“ gerade im kulturellen Bereich sehr jung sei im Vergleich z.B. zu dem sehr professionellen Management von Ehrenamtlichen in den Hospitälern in den USA.

Bevor es in Deutschland zu einer Anerkennung des Berufsbildes des „volunteer managers“ kommen kann, – gerade im kulturellen Bereich – muss erst das Ehrenamt selbst akzeptiert werden. Die AIDS-Hilfe in Berlin hat als eine der ersten Institutionen eine Ehrenamtskoordinatorin eingestellt. Selbst im sozialen Bereich, in dem ausgesprochen viel mit Ehrenamtlichen gearbeitet wird, gibt es wenige Ehrenamtskoordinatoren, die ausschließlich für diese Tätigkeit beschäftigt sind. Solange aber gerade an den großen Kulturhäusern wenig ehrenamtliches Engagement eingesetzt wird, besteht auch kein Bedarf nach Aus- oder Weiterbildung von ehrenamtlichen Koordinatoren. Allerdings wäre solche Weiterbildung und die Einbindung von „volunteer management“ in Ausbildungs- und Studienangebote eine wichtige Weichenstellung, um die Möglichkeiten, die durch ehrenamtliches Engagement geschaffen werden können, aufzuzeigen. Im Vergleich mit den USA wird deutlich, wie wichtig es ist, gut ausgebildete „volunteer manager“ zu haben, die von Anfang ein starkes Netzwerk untereinander aufbauen. Die Auseinandersetzung um Anerkennung, in den USA, sollte in Deutschland gleich auf einem höheren Niveau geführt werden.

4.4. Ausbildung der „volunteer manager“

Nur für einen der befragten amerikanischen „volunteer manager“ stellte das Berufsbild seinen angestrebten Job dar. Alle anderen wurden es aus Zufall. Für einige war es das richtige

¹⁸⁶ z.B. Washington State University

¹⁸⁷ Connie Pirtle

Angebot zur richtigen Zeit, andere konnten als Künstler nicht weiter arbeiten. Zum Teil führte eine Beförderung in diesen Bereich oder die Aufgabe war von Anfang an Teil der Stellenbeschreibung. Die beruflichen Hintergründe sind so verschieden, wie man es sich vorstellen kann. Es gibt Kunsthistoriker, Krankenschwestern, Lehrer, Soziologen, Psychologen, Tänzer, Musiker und auch einige, die durch ihr ehrenamtliches Engagement an der Institution in diese bezahlte Position gelangt sind. Auffallend ist, dass bei den meisten der Beweggrund in einer kulturellen Institution zu arbeiten überwiegt und nicht der Wunsch mit Ehrenamtlichen zu arbeiten. Trotzdem gab es keinen, der diesen Job nicht als äußerst anregende Herausforderung ansah und der Meinung war, durch diesen Job hohe Schlüsselqualifikation zu erlangen.

Auch hier gilt, dass Deutschland aus der Situation der USA lernen sollte. Durch eine frühzeitige Ausbildung von Ehrenamtskoordinatoren (durch entsprechende Seminare bei der Ausbildung zum Beispiel zum Kulturmanager) werden Grundlagen dafür gelegt, dass dieser Bereich von einem sehr viel höheren Niveau startet, als dies in den USA möglich war. Viele der entstandenen Probleme und Fehler können dadurch von Anfang an umgangen werden.

4.5. Einbindung in die Organisation

Die Ehrenamtsprogramme sind in den Kulturinstitutionen der USA an den verschiedensten Stellen verankert. So sind einige der Personalabteilung (Seattle Symphony) untergeordnet, einige der sog. „development“-Abteilung (Philadelphia Orchestra, Chicago Symphony), also der Abteilung, die das Geld einwirbt für die Organisation. Einige sind eigene Abteilungen, die direkt dem obersten Management unterstellt sind (Metropolitan Museum of Art). Manchmal werden die ehrenamtlichen Aktivitäten zusammengefasst mit der Organisation von besonderen Veranstaltungen (Oregon Shakespeare Festival oder San Francisco Symphony) oder aber der Verkaufstätigkeit der Shops (New York City Opera). Vielfältige Möglichkeiten, mit denen die Betroffenen manchmal selbst nicht ganz glücklich sind, die sich aber über die Jahre hinweg ergeben haben.

Von Beraterseite seitens der amerikanischen Institutionen wird folgende Strategie empfohlen: Pirtle würde das „volunteer management“ als Teil der Personalabteilung oder aber als unabhängige Abteilung sehen. Die Ähnlichkeit der Aufgaben einer Personalabteilung und dem „volunteer management“ ergänzt sich ihrer Meinung nach. Ein weiterer Vorteil ist die

Neutralität einer solchen Einordnung in die Hierarchie. Programme, die bestimmten Abteilungen zu geordnet werden wie dem Fundraising oder dem Marketing, werden in eine bestimmte Schublade eingeordnet und verlieren damit eventuell ihre universelle Einsetzbarkeit innerhalb der gesamten Organisation. Vielfach koordiniert der „volunteer manager“ den größten Anteil an Mitarbeitern in der Institution, auch wenn es unbezahlte Kräfte sind, die nicht Vollzeit arbeiten.

Ellis ist der Meinung, eine solche Einteilung könne nicht per se vorgenommen werden. Das Programm muss dort angesiedelt werden, wo es für die entsprechende Organisationsstruktur der Institution logisch erscheint. Es kommt auf die primären Aufgaben an, die die Ehrenamtlichen erledigen. Ellis stimmt mit Pirtle überein, den idealen Fall stellt die Unabhängigkeit des Ehrenamtsprogramms dar. Es wird als autonome Einheit organisiert, die die verschiedensten Aktivitäten der Ehrenamtlichen bündelt. Diese Abteilung würde direkt der obersten Hierarchieebene berichten.

Auch bei den deutschen Institutionen gibt es keine einheitlichen Voraussetzungen. Die einzige Stellenbeschreibung, die von Anfang an die Betreuung von Ehrenamtlichen beinhaltet, ist die des Koordinators der *Staatgalerie Stuttgart*. Alle anderen gehören zu der ersten Generation, die das Ehrenamt initiiert haben und somit „Mütter und Väter“ dieser Projekte sind. Eine Ausnahme bietet das *Wallraff-Richartz-Programm* in Köln, das bereits seit 23 Jahren besteht. Hier fand ein erster Generationswechsel statt. Die Kommunikation zwischen der Programmverantwortlichen und der Institution hat sich allerdings durch diese neue Generation geändert, wie im Interview berichtet wurde. So werden z.B. Forderungen selbstverständlicher gestellt.

Die Entscheidung, an welcher Stelle das Ehrenamtlichen-Programm in der Organisation angesiedelt wird, sollte bewusst getroffen werden. Diese erste wichtige strukturelle Entscheidung kann über Erfolg und Misserfolg des Projektes entscheiden. Eine solche grundsätzliche Entscheidung wird vermutlich auf lange Zeit nicht verändert werden, insofern ist ein bewusstes und kein zufälliges Planen unerlässlich. Auch hier kann Deutschland aus der Erfahrung der amerikanischen Institutionen lernen und Probleme, die durch ein zufälliges Entstehen und Wuchern eines Ehrenamtsprogramm entstanden sind, von vorneherein vermeiden. Dabei muss in jeder Institution eine individuelle Bedarfsanalyse erstellt werden, um die richtige organisatorische Einbettung zu gewährleisten.

5. Corporate volunteering

Corporate volunteering besteht bereits seit längerem in den USA, aber im Bereich der Künste ist es noch nicht sehr weit verbreitet. Viele der befragten Institutionen geben allerdings an, dass sie immer mehr mit Unternehmen zusammen arbeiten. Die Unternehmen wollen ihrer Kommune und Gemeinde etwas Gutes tun und die sozialen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter stärken. Besonders in einer Zeit, in der Unternehmen immer mehr auf intellektuelles Wissen bauen und nicht auf handwerkliches Können, gewinnen Fähigkeiten wie Erfahrung, Ausbildung, Teamfähigkeit und Selbstbewusstsein der Mitarbeiter eine neue Bedeutung (KLEIN SURDYK 1999:11-24). Berufstätige, die auf eigene Initiative hin ehrenamtlich tätig sind, tun dies nicht nur, um der Gemeinschaft einen Dienst zu erweisen, sondern auch um ihre eigenen Berufschancen zu verbessern und um ihre Fähigkeiten auszutesten und neue Berufsfelder kennen zu lernen.

Insbesondere für die Künste gibt es in den USA einen nationalen Ring von Vereinigungen, die sich *Arts and Business Council* nennen. Das Flaggschiff Programm dieser Organisation, die eng mit den jeweiligen Handelskammern der Städte zusammen arbeitet, heißt *business volunteer for the arts* und greift genau diese Punkte auf. Manager in gehobenen Positionen werden rekrutiert, um in mittleren und kleineren kulturellen Institutionen Beraterfunktionen in den Bereichen Finanzen, Marketing, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Technologie, strategische Planung und Personalmanagement auszuüben. Diese ehrenamtlichen Tätigkeiten werden zum großen Teil von den Unternehmen unterstützt, indem die Mitarbeiter für einen gewissen Zeitraum pro Monat freigestellt werden (ca. 10-12 Stunden). Ehrenamtliche Arbeit kann auch während der Schwangerschaftspause oder einer längeren Krankheit dazu genutzt werden, die beruflichen Fähigkeiten weiterhin zu nutzen und somit auf dem aktuellen Stand der Dinge zu bleiben, denn

„volunteering may allow people to rebuild or maintain employment skills when they are not participating in the job market“ (UNGER 1991:71-100).

Zu den durch ehrenamtliche Tätigkeit geförderten soft skills zählen laut einer Studie von Surdyk and Diddams: Kommunikation, Personalführung und Motivation. Die meisten der Befragten gaben außerdem an, dass sie diese durchs Ehrenamt gestärkten Fähigkeiten in ihrem momentanen Job benutzen und dementsprechend auch ihre ehrenamtlichen Tätigkeiten aussuchen (UNGER 1991).

Puffer und Meindl fanden in ihrer Studie einen Zusammenhang zwischen der Ethik am Arbeitsplatz und der Einstellung zum Ehrenamt heraus. Mitarbeiter von Unternehmen, in denen die Arbeit mehrheitlich aus einem Austausch, einem Geben und Nehmen besteht, gaben einen erhöhten Lerneffekt durch ehrenamtliches Engagement an. Mitarbeiter aus Unternehmen, die eher eine Art Aufopferung ihrer Mitarbeiter erwarteten, gaben altruistische Gründe an (PUFFER 1995).

Puffer (PUFFER 1991) nennt folgende Gründe, warum berufstätige Manager die bereits ohne zusätzliches Engagement einen engen Terminplan haben, sich ehrenamtlich betätigen:

- Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit,
- Ausweitung der eigenen Kontakte,
- Ausweiten strategische Fähigkeiten und
- das Herstellen einer Balance im Leben durch soziale Interaktion und dem Dienst an der Gesellschaft.

Auch wenn Initiativen in Deutschland vorhanden sind, die corporate volunteering beinhalten, sind im kulturellen Bereich noch sehr wenige Beispiele bekannt. Inzwischen bestehen einige wissenschaftliche Untersuchungen über die Wirkung von corporate citizenship in Deutschland, auch wenn der traditionelle Hintergrund der amerikanischen Modelle in Deutschland schnell in Vergessenheit gerät: „The Art of Giving Back to the Community“ – das Übernehmen von sozialer und kultureller Verantwortung, das Zurückgeben an die Gesellschaft (MUTZ 2001:12). Auch die Enquêtekommision der Bundesregierung beschäftigt sich ausführlich mit diesem Thema.

6. Trends im amerikanischen Ehrenamt

In den USA kann man in den letzten Jahren folgende Trends im Bereich des „volunteering“ beobachten.¹⁸⁸ Die ersten drei Trends entwickeln sich bereits zu Beginn der letzten Dekade, die anderen erst seit kurzem:

- Service learning: Die Anzahl der öffentlichen Schulen, die ehrenamtliche Tätigkeiten als eine Voraussetzung für die Erlangung eines Schulabschlusses verlangen, wächst jährlich.

¹⁸⁸ Die folgenden Trends sind zusammengetragen aus Interviews mit Connie Pirtle und dem Artikel ELLIS (1999:47/48)

Die Debatte über pro und contra ist noch nicht zu Ende geführt. (Siehe auch Teil B Kapitel 7)

- Family volunteering: Während diese neue Art von Ehrenamt, die die ganze Familie mit einbezieht, in letzter Zeit in den USA viel öffentlichen Zuspruch erhielt, haben die meisten gemeinnützigen Institutionen noch keine konstruktiven Konzepte gefunden, um die Familien ehrenamtlich einzubeziehen. Eine Ausnahme stellen hier die Museen dar. So hat zum Beispiel das *Denver Museum for Nature and Science* eine Reihe von Family volunteering Programmen erstellt, mit denen die Kinder zusammen mit ihren Eltern im Museum tätig werden. Das Interesse an dieser Idee ist in anderen Bereichen gestiegen, seitdem neue Bücher und Trainingsmaterialien veröffentlicht wurden.
- Short term volunteer commitments: Dies ist in den USA bereits zur Realität geworden. Die heutigen Ehrenamtlichen wollen einen Beginn ihrer Tätigkeit sehen, eine Mitte und ein Ende ihres Einsatzes. In den letzten Jahren gab es immer mehr Aktionen, die an einem bestimmten Tag zum Ehrenamt aufriefen. Zum Beispiel wurde der Martin Luther King Tag in den letzten Jahren zu einem Tag des Service, an dem viele Filialen der Organisation *United Way* einen „Day of Caring“ angesetzt haben.¹⁸⁹
- Singles als Zielpublikum: Da viele junge Menschen später heiraten als vorherige Generationen und die Hälfte der Ehen in den USA geschieden wird, ist es nicht verwunderlich, dass das Ehrenamt ein Teil der Single-Szene geworden ist. Viele der Non-Profit Organisationen rekrutieren allein stehende junge Menschen entweder als ihre einzigen Ehrenamtlichen oder aber mit speziell für diese Zielgruppe zurechtgeschnittenen Angeboten.
- Cyberspace: Technologie hat das Ehrenamt in den USA revolutioniert. Als erstes haben nationale und lokale Websites einen großen Beitrag geleistet, um Angebote und Nachfrage von ehrenamtlichen Tätigkeiten miteinander zu vernetzen. Und als weiteres Novum hat der Cyberspace eine vollkommen neue Art des Ehrenamtes hervorgerufen, das virtuelle Ehrenamt. Die Ehrenamtlichen sind real, aber die Arbeit wird online vollbracht. Das bedeutet zum Beispiel das kreieren von Websites, das Durchführen von Recherche, Rat geben, Übersetzung von Dokumenten oder aber als Mentor von Jugendlichen via E-Mail. Außerdem hat das World Wide Web eine ganze Reihe von neuen Möglichkeiten für „volunteer manager“ eröffnet. Dies beinhaltet Websites, Newsgroups und andere virtuelle Interessensgemeinschaften.

¹⁸⁹ Das bedeutet zum Beispiel, dass alle Parks einer Stadt gesäubert werden oder dass soziale Projekte wie das Streichen eines Kindergartens, das Anlegen eines Baseballfeldes für eine Schule oder das Renovieren eines Kindergartens durchgeführt werden. Es gibt öffentliche Aufrufe und viele Privatpersonen, aber auch viele Firmen schicken ihre Mitarbeiter einen Tag lang zu diesem ehrenamtlichen Engagement, um etwas für die Gemeinde zu tun.

Es ist davon auszugehen, dass diese Trends in der Zukunft auch in Deutschland zu beobachten sind. Daher sollten sich in Gründung befindliche Programme mit diesen Trends auseinandersetzen, Impulse übernehmen und auf den eigenen Bedarf übertragen.

E. Überprüfung der Hypothesen und Fazit

1. Überprüfung der Hypothesen

Zunächst sollen die in Teil A, Pkt. 3 aufgestellten Hypothesen abschließend betrachtet und analysiert werden. Im Anschluss daran werden Anregungen gegeben, in wieweit die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit, die sich auf die jüngste Entwicklung des Ehrenamtes beziehen, auf Deutschland übertragen werden können, bzw. welche gesellschaftlichen und kulturpolitischen Traditionen einer Übertragung möglicher Weise entgegenstehen.

Hypothese 1:

Es wird angenommen, dass

- die Länder USA und Deutschland in Hinblick auf das Thema des Ehrenamts in kulturellen Institutionen vergleichbar sind,
- die untersuchten Institutionen in den USA und in Deutschland vergleichbar sind und
- die Ergebnisse in Bezug auf den Einsatz von Ehrenamtlichen in den untersuchten Institutionen in den USA auf die deutschen Institutionen übertragbar sind und vice versa, wobei im Rahmen dieser Arbeit die Übertragung auf deutsche Institutionen im Vordergrund stehen soll.

Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse aus Sekundär- und Primärforschung kann gezeigt werden, dass die Hypothese 1 nur teilweise bestätigt werden kann. Ich wende mich zunächst den allgemeinen Faktoren zu, bevor die untersuchten Institutionen und die Ergebnisse überprüft werden.

Aus verschiedenen Gründen wird ein Vergleich zwischen den USA und Deutschland oft nicht für realistisch gehalten. Als Gegenargument wird unter anderem die historische Entwicklung, die verschiedene Finanzierung der Kulturinstitutionen oder die gesellschaftliche Anerkennung genannt. Bei genauer Prüfung dieser Argumente findet man zwar viele Parallelen in den Entwicklungen der beiden Länder, aber auch sehr viele Unterschiede, die sich im Laufe der Zeit ausgebildet haben.

Die historische Entwicklung

Viele der amerikanischen Traditionen fußen auf europäischen Einflüssen. Selbst die besonders stark ausgeprägte Philanthropie der USA basiert auf europäischen Traditionen - besonders aus Deutschland und England. Die Bürger der Städte von Amerika und Deutschland im 19. Jahrhundert ähneln sich sehr im Verhalten gegenüber der Gesellschaft.

In Deutschland werden viele der Kulturinstitutionen von einzelnen Bürgern oder als Aktiengesellschaften von mehreren engagierten Bürgern gegründet. Diese Projekte galten den Gründungen von Museen in den USA als Vorbild. Erst Anfang des 20. Jahrhunderts wurde durch Reichskanzler Bismarck die Anfänge eines starken Sozialstaats eingeführt, und auch in Bezug auf die Kultur nahm der Staat dem Bürger die Verantwortung ganz aus der Hand. In den USA allerdings blieben die Verantwortung und die Finanzierung in den Händen der Bürger.

Im Verständnis zum Staat liegt der größte Unterschied, der auch das Verhältnis zum Ehrenamt beeinflusst. Ein wichtiger Aspekt in der amerikanischen Politik ist die Staatsferne, die amerikanischen Bürger verlassen sich auf ihre eigene Stärke und die der Unternehmen und nicht auf den Staat. Teil des Interviews mit den amerikanischen Institutionen war die Frage, ob sich etwas ändern würde, wenn die Kulturinstitutionen in den USA vom Staat stärker subventioniert würden. Die Interviewpartner waren davon überzeugt, dass sich durch staatliche Förderung nichts ändern würde. Außerdem sprachen sie sich klar gegen eine eventuelle staatliche Finanzierung aus, da das ihrer Meinung nach künstlerische Beeinflussung und Einschränkung der künstlerischen Freiheit bedeuten könne. Genau das Gegenteil von der herrschenden Meinung in Deutschland, durch Geld von Unternehmen entstehe erstens eine finanzielle Unsicherheit und zweitens führe es zum Ende der künstlerischen Freiheit.

Gesellschaftliche Anerkennung

In den befragten Kulturinstitutionen in Deutschland, die nicht mit Ehrenamtlichen arbeiten, rief die Einführung des Ehrenamts in den meisten Fällen folgende Assoziationen hervor:

- Rentner, die nichts zu tun haben,
- alte Menschen, die sich ehrenamtlich aufopfern

- Frauen, die sobald ihre Enkel krank werden, zur Familie fahren statt ihrem ehrenamtlichen Engagement nachzukommen.

Durchweg negative Assoziationen also, die ohne einen Vergleich mit der Situation in den USA von den deutschen Institutionen in Deutschland, die mit Ehrenamtlichen arbeiten, widerlegt werden können. Da werden als Vorteile genannt:

- die unschätzbare Lebenserfahrung und das Know-how, das durch die Ehrenamtlichen in die Institution kommt
- die absolute Zuverlässigkeit derjenigen, die ein Ehrenamt übernommen haben
- die Verantwortung mit der sie hinter der übernommenen Aufgabe stehen.

Die Häuser in Amerika nennen noch sehr viel mehr Vorteile, die für sie unschätzbar sind und die entstehenden Nachteile klar übersteigen. Viele Vorurteile liegen aber nicht nur bei den Institutionen, sondern auch bei den Bürgern selbst in Deutschland. Die Diskussion auf der Fachebene vom Wechsel des alten Ehrenamtes zum neuen Ehrenamt konnte bei den kulturellen Institutionen nicht beobachtet werden. Zumindest in den Kreisen, in denen meine Befragungen statt fanden, war in den Köpfen von Freunden und Förderern und von Angestellten der Häuser lediglich das alte Ehrenamt vorhanden. Initiativen von den Freundeskreisen sind nur in den wenigsten Fällen wahrscheinlich, da ein Bedarf des Ehrenamtes nicht gesehen und auch nicht gewollt wird. Eine Ausnahme stellt der Verein *Ehrenamt für Darmstadt* dar, der die Form des neuen Ehrenamtes mit einem Engagement in der Kultur verbindet.

Der Bedarf

In den USA stellte sich diese Frage nach dem Bedarf an ehrenamtlichen Mitarbeitern aus deren Institutionalisierung heraus nicht. Die Institutionen haben nur eine begrenzte Anzahl von Stellen in der Verwaltung, aber soviel mehr Ideen und Bedürfnisse, da die Konkurrenz groß und man auf die Einnahmen durch Besucher angewiesen ist. Fast alle Institutionen in den USA gaben an, ohne Ehrenamtliche den Betrieb nicht in dem Maße aufrechterhalten zu können wie bisher. Bei den Interviews mit den deutschen Institutionen allerdings kam dieses Argument immer häufiger auf, besonders bei den Theatern. Es sei kein Bedarf vorhanden, es gäbe keine besonderen Ideen, die, selbst wenn sich jemand darum kümmere nicht verwirklicht werden könnten aufgrund von fehlendem Personal. Die Staatshäuser sind personell im

administrativen Bereich noch gut ausgestattet. Nur in zwei oder drei Fällen wurde das Ehrenamt strikt abgelehnt, in vielen Fällen allerdings wurde dem Thema mit freundlicher Indifferenz begegnet. Engagement gerne, aber wofür denn und wer denn und was sollen die Aufgabenbereiche sein? Das Ehrenamt war gerade in den Theatern, den Opern und den Symphonieorchestern Deutschlands kein Konzept, mit dem man sich schon einmal beschäftigt hatte. Am Ende der Gespräche allerdings, wenn ich von amerikanischen Beispielen erzählt hatte, gab es mehr als einmal eine Art von Aha-Erlebnis aufseiten der Institutionen, die auf eine Diskussionsbereitschaft für das neue Ehrenamt schließen lassen.

Finanzierung der Kulturinstitutionen

Die Subventionierung durch den Staat in Deutschland kann nicht als Grund gegen den Einsatz von Ehrenamt genannt werden. Dies zeigen die Beispiele öffentlicher Institutionen in Deutschland, die erfolgreich mit Ehrenamtlichen arbeiten. Und auch in den beiden Institutionen in den USA, die voll durch den Staat subventioniert werden (*National Gallery of Art* und *Smithsonian Institution* in Washington D.C.), wird mit Ehrenamtlichen gearbeitet. Im Falle der *Smithsonian Institution* handelt es sich um eine der professionellsten Strukturen und Organisationen, die bei den befragten Institutionen in den USA gefunden wurde. Der Bürger ist letztlich auch immer der zahlende Zuschauer und Kunde und von diesem sind die amerikanischen Häuser abhängiger als die deutschen Häuser. Ohne die Einnahmen durch das Publikum funktioniert die Finanzierung in den USA nicht. Außerdem lässt sich für ein schlecht besuchtes Theater auch schlecht ein potenzieller Sponsor finden. Also muss es in den USA eine stärkere Zusammenarbeit mit den Bürgern geben. Aufgrund der Ergebnisse der Interviews kann aber ausgeschlossen werden, dass diese Kooperation mit dem Publikum zu irgendeiner Art von künstlerischem Einfluss führt. Die künstlerischen Entscheidungen werden genau wie in Deutschland auch strikt auf der Ebene der künstlerischen Leitung entschieden. In Deutschland besteht diese direkte Korrelation zwischen Zuschauer und Institution nicht in dem Maße, auch das Verhältnis zwischen den Freundes- und Förderkreisen wird bei den meisten Institutionen erst in den letzten Jahren von einem Nebeneinander zu einem Miteinander.

Steuern und Versicherung

In der Diskussion in Deutschland wird immer wieder die Schaffung von ehrenamtsfördernden Regelungen durch den Staat gefordert. Die Annahme, dass in den USA durch den Staat das Engagement gefördert würde durch steuerliche Regelungen oder aber soziale Regelungen bei Arbeitslosigkeit, ist nicht der Fall. Beide Länder haben ungefähr die gleichen Rahmenbedingungen – Absetzbarkeit von Aufwandsentschädigungen und Kosten, die durch das Ehrenamt entstehen. Dies gilt auch für Reisekosten. Ich bezweifle, dass nur durch die Schaffung von neuen Regelungen durch den Staat, die Einstellung zum Ehrenamt in der Bevölkerung geändert wird. Eine breit angelegte Werbekampagne wäre wahrscheinlich sinnvoller, auch wenn die vergleichbaren Kampagnen bsp. des *Deutschen Sportbundes* keine relevante Wirkung gezeigt haben. Dennoch ist an dieser Stelle eher die Frage nach Konzepten als nach der Methode relevant.

Infrastruktur fürs Ehrenamt

Die Infrastruktur für Geber und Nehmer von ehrenamtlichen Aktivitäten ist in den USA viel besser ausgeprägt als in Deutschland - auch für den kulturellen Bereich. Einerseits wird durch Angebote wie „volunteermatch“¹⁹⁰ eine große Hilfe gewährleistet. Gemeinnützige Institutionen können Freiwillige finden und Bürger, die an einem Ehrenamt interessiert sind, können ein passendes Ehrenamt finden. Andererseits haben die Institutionen selbst ein gut funktionierendes Instrumentarium an Werbe- und Rekrutierungsmaßnahmen entwickelt, so dass der interessierte Bürger unproblematisch den Kaltkontakt wagen kann.

Rechtliche Gegebenheiten

Aufgrund der arbeitsrechtlichen Vorschriften in beiden Ländern gibt es bestimmte Vorsichtsmaßnahmen, die jede Institution beherzigen sollte, die mit Ehrenamtlichen arbeitet. Diese Regelungen sind aber nicht so rigide, dass ein vernünftiges Arbeiten mit dem Ehrenamt unmöglich gemacht wird.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass aufgrund der dargestellten Parallelen, aber auch der unterschiedlichen Entwicklungsstränge, die in gesellschaftlicher und in politischer

¹⁹⁰ Bei „volunteermatch“ handelt es sich um eine virtuelle Freiwilligenagentur, die Ehrenamtliche an die für sie passenden Angebote von Institutionen weitervermittelt.

Hinsicht bestehen, die Länder in Hinblick auf das Ehrenamt nur teilweise zu vergleichen sind. Aufgrund dieser Unterschiede ist jedoch ein Vergleich besonders interessant.

Die Vergleichbarkeit der untersuchten Institutionen wurde durch die aufgestellten Strukturmerkmale gewährleistet.

Zu klären bleibt, ob trotz der Unterschiede ein Vergleich in struktureller und operativer Hinsicht ein Gewinn ist. Sieht man einmal von den Unterschieden in der Finanzierung und in der Einstellung gegenüber dem Ehrenamt ab, so wird deutlich, dass man es mit einer durchaus sehr ähnlichen Situation zu tun hat. Die deutschen Institutionen werden in den nächsten Jahren und Jahrzehnten immer größere finanzielle Engpässe haben und damit einher wird eine Notwendigkeit gehen, sich entweder neue Wirkungsfelder zu eigen zu machen oder aber eine noch größere Bindung an die Gesellschaft und die Freunde und Förderer herauszuarbeiten. Der „unique selling point“ (USP, das Alleinstellungsmerkmal) der kulturellen Institutionen, wird in Zukunft noch mehr Bedeutung erlangen und dies sowohl in künstlerischer Hinsicht, als auch in der gesamten Darstellung der Institution nach außen. Eine Situation, in der sich die amerikanischen Kollegen bereits seit Jahrzehnten befinden. In diesem Sinne können die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung von großem Interesse für die deutschen Institutionen sein, vor allem dadurch, dass die amerikanischen Ergebnisse von den deutschen Institutionen voll und ganz unterstützt werden, die bereits mit Ehrenamtlichen arbeiten. Hier werden die Bereiche des „Fundraising“ und der pädagogischen Arbeit eine große Bedeutung haben. Ein weiterer Punkt liegt darin, dass Fehler, die in den amerikanischen Institutionen gemacht wurden, in Deutschland nicht wiederholt werden müssen. So findet man in den USA praktisch keine Institution, die ihre Shops rein durch ehrenamtliche Mitarbeiter führen lässt – dies war in der Vergangenheit anders. Die Leitung liegt immer in einer hauptamtlichen Fachkraft, die dann durch ehrenamtliche Mitarbeiter unterstützt wird. Diese Entwicklung haben einige deutsche Institutionen nicht beachtet und müssen nun Lösungen für die gleichen Fehler noch einmal finden. Das gleiche gilt für den Bereich des „Fundraisings“. In den USA wird man selten Beispiele finden, in denen „Fundraising“ Aktivitäten ausschließlich durch Ehrenamtliche organisiert werden ohne institutionelle Unterstützung und Beratung. Auch dieses sollte in Deutschland beachtet werden. Auf jeden Fall sind die Ergebnisse ein Gewinn für die deutschen und die amerikanischen Gegebenheiten und können als Anregung angesehen werden. Selbstverständlich kann es keine genau analoge Umsetzung geben, da auch für jede Institution und für jede Sparte andere Gesetzmäßigkeiten gelten.

Hypothese 2:

Es wird angenommen, dass

- in der überwiegenden Zahl der deutschen Kulturinstitutionen keine Ehrenamtlichen eingesetzt werden
- es Gründe dafür gibt, dass in der überwiegenden Zahl der deutschen Kulturinstitutionen keine Ehrenamtlichen eingesetzt werden und dass diese Gründe
 - auf Seiten der Ehrenamtlichen mit deren Qualifikation, Motivation, Zuverlässigkeit und Professionalität zusammenhängen
 - auf Seiten der Institutionen mit der Betreuung und dem Training der Ehrenamtlichen und der Einbindung in die Organisation zusammenhängen

Die These wurde anhand der Untersuchung bestätigt. Die zweite Unterthese soll im Folgenden genauer betrachtet werden.

Das Fehlen einer breiten Ablehnung des Ehrenamtes bei den deutschen Institutionen ist eine positive Überraschung. Doch ist die gezeigte Wartehaltung ist eine täuschende positive Entwicklung. Denn auf eine Initiative zu warten ist unproblematischer und einfacher, als selbst ein Projekt zu initiieren. Auf der Seite der Bürger sieht es fast genauso aus. Da die Bürger keinen Bedarf sehen, treten sie nicht mit eigenen Ideen oder Projekten an die Institutionen heran oder trauen sich dies nicht. Die Bereitschaft zum ehrenamtlichen Engagement und ein breites Interesse in der Bürgerschaft werden deutlich durch die überdurchschnittlich guten Resonanzen auf die Initiativaufrufe der deutschen Institutionen, die bereits mit Ehrenamtlichen arbeiten.¹⁹¹ An den Beispielen der Institutionen, die mit Ehrenamtlichen in Deutschland arbeiten – dies sind fast ausschließlich Museen – zeigt sich, wie schnell eine Ebene der Ebenbürtigkeit erreicht werden kann. Unternimmt eine der beiden Seiten den entscheidenden ersten Schritt (in diesen Fällen immer die Institution bis auf das *Wallraff-Richartz-Museum*), so führt es sehr schnell zu einer positiven Kettenreaktion. Hinzu kommt, dass keine der deutschen Institutionen die ehrenamtlichen Aktivitäten eingestellt hat, sondern diese meistens noch erweiterte. Wie in den USA bestehen mehr Vor- als Nachteile und somit keine ausschlaggebenden Gründe, das ehrenamtliche Engagement wieder aufzugeben. Dennoch zeigen die Ergebnisse, dass die Initiative von der Institution ausgehen sollte. Der Normalbürger in Deutschland wird nicht die Initiative ergreifen und sein Interesse an Mitwirkung der Institution anfragen. Und wenn, dann hätte dieses einzelne Interesse nicht

¹⁹¹ Siehe Ulmer Museum, Staatsgalerie Stuttgart und Wallraff Richartz Museum, wo sich auf Anhieb die 10-fache Menge an Interessierten gemeldet gegenüber den Erwartungshaltungen der Institutionen.

die gewünschte Wirkung. Anders als in den USA müssen die Struktur und die Einteilung der Verantwortungsbereiche von der Institution ausgehen, damit eine fruchtbare Entwicklung entstehen kann.

„Fundraising“ und development – die großen Unbekannten

Das Fehlen des „Fundraising“ in den Konzepten und Programmen in Deutschland ist sehr auffällig, wenn man bedenkt, welche breite Fläche dieses Betätigungsfeld in den USA einnimmt. Allerdings besteht eine vollkommen andere Einstellung zu Wohltätigkeitsveranstaltungen im Allgemeinen in Deutschland. Die deutschen Institutionen entdecken gerade erst das „Fundraising“ im professionellen Sinne für sich. So hat das *Berliner Sinfonieorchester* seit letztem Jahr eine professionelle Spendensammlerin angestellt, die für das Orchester als ersten Schritt einen neuen hochkarätigen Förderkreis ins Leben gerufen hat¹⁹². Nach Aussage der Spendenbeauftragten musste zunächst viel Aufklärungsarbeit geleistet werden, bevor die eigentliche Arbeit beginnen konnte. Hauptsächlich wird Sponsoring oder die Einwerbung von Spenden von der Marketingabteilung oder der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit mitbetreut.

In den USA gibt es spezielle Abteilungen, die sich um Sponsoring, Spenden und „Fundraising“ kümmern. Diese „development – Abteilungen“ sind oftmals die wichtigsten und personell stärksten Abteilungen der Institutionen. Das Ehrenamt ist in einigen Fällen dieser „development – Abteilung“ zugeteilt. Ähnliche Entwicklungen kann man bei den Festivals in Deutschland und Österreich beobachten.¹⁹³

Da die deutschen Kulturinstitutionen in diesem Bereich noch ganz am Anfang stehen, trauen sie auch einem unbekanntem Engagement der Bürger keine Professionalität zu. „Fundraising“ Veranstaltungen würden laut den Interviews immer eher an Agenturen vergeben werden als in die Hände von ambitionierten Freunden. Der Sinn und Zweck eine „Fundraising“ Veranstaltung wird durch das Salär dieser Agenturen geschmälert. Dies wiegt in den Augen der Interviewten nicht so schwer wie die Vorstellung, dass eine Veranstaltung den Charme des Selbstgestrickten und damit Unprofessionellen haben könnte. Ehrenamtliche Mitarbeit ist

¹⁹² Zukunft Konzerthaus e.V. ist eine langfristig angelegte Fördermaßnahme zugunsten des Konzerthauses am Gendarmenmarkt, die nicht auf Mitglieder angelegt ist, sondern mehr als Finanz und Ideenpool von großen Mäzenen.

¹⁹³ Die Salzburger Festspiele haben 2002 eine eigene development Abteilung gegründet, durch deren Arbeit das Sponsoring aufkommen um 80% erhöht werden konnte im Gegensatz zum vorherigen Jahr

in einem der wenigen ausgesprochenen „Fundraising“-Konzepte in deutschen Kulturinstitutionen (Berliner Symphonieorchester) nicht miteinbezogen worden. Institutionen, die sich erst seit kurzem mit professionellem „Fundraising“ befassen, fällt dies sicher schwer. Langfristig wäre das Ausklammern von ehrenamtlich Tätigen aus diesem Bereich unklug, da Untersuchungen in den USA eindeutig zeigen, dass Ehrenamtliche nicht nur Zeit geben, sondern auch mehr Geld im Vergleich zu ihren Mitbürgern, die nicht ehrenamtlich engagiert sind. Außerdem sollte die Erfahrung von Privatpersonen im Veranstellen von interessensgesteuerten Veranstaltungen nicht unterschätzt werden. Jeder Unternehmer, egal welcher Branche, ist sein eigener Lobbyist und dementsprechend geübt in der Überzeugung Anderer für seine Sache. Diese Erfahrung kann auch für kulturelle Belange und für „Fundraising“-Zwecke genutzt werden.

Arbeitsplatzvernichtung

Die meisten deutschen Staatshäuser haben feste Stellenpläne, die nicht ohne weiteres gekürzt werden. Nicht besetzte Stellen können aus dem Stellenplan gestrichen werden und neue Stellen werden so gut wie nicht bewilligt. Keiner der Interviewten ging davon aus, die Angst, das Ehrenamt würde Stellen wegnehmen, sei begründet. Es wird einstimmig bekundet, die Angst sei allgegenwärtig, auch durch die Diskussion, die Unkündbarkeit im öffentlichen Dienst aufzuheben. Die Institutionen, die nicht mit Ehrenamtlichen arbeiteten, waren der Ansicht, durch eine gut organisierte und vorbereitete Aufklärungsarbeit am Hause könne dieser Angst entgegengewirkt werden. Dies beweisen die Beispiele der Institutionen, die bereits ehrenamtliche Aktivitäten aufzeigen. Dort wurden keine Stellen gestrichen aufgrund des Einsatzes von Ehrenamtlichen. Das Verhältnis zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen hat sich durch die Praxis und den Alltag zu einem meist guten Verhältnis entwickelt. Die Ängste konnten zwar nicht vollends abgebaut werden. Sie sind jedoch auch kein grundlegender Störfaktor oder gar der entscheidende Grund gegen das Ehrenamt.

Vorteile ohne die Nachteile

Es macht den Eindruck, als versuche man, nur die Vorteile des amerikanischen Konzeptes zu übernehmen, ohne genau hinzuschauen. Die deutschen Institutionen möchten das Geld der Bürger, aber nicht den ausgeprägten Kontakt mit ihnen. Sie möchten die Unterstützung, aber nicht die Arbeit. Die Bürger hingegen wollen Prestige und Image, ohne sich dafür

anzustrengen. Der Kreislauf in den USA beinhaltet aber etwas von allem. Das *Chicago Symphony Orchestra* zum Beispiel würde keine \$ 2 Millionen pro Jahr durch Spendenveranstaltungen einwerben ohne die 1.500 Ehrenamtlichen. Die development Abteilung hätte ohne diese „Fundraising“ Veranstaltungen weniger Prestige und Image anzubieten für die finanziellen Geldgeber. Die finanziellen Geldgeber wären wahrscheinlich nicht so interessiert an der Institution, wenn sie eine negative Beziehung zur Bevölkerung beobachten würden.

Professionalität und Zuverlässigkeit

Die Kulturinstitutionen in Deutschland sind nicht nur davon überzeugt, dass staatliche Subventionen Objektivität und Freiheit bringen, sie sind in gleichem Maße davon überzeugt, dass Professionalität und Qualität nur durch bezahlte Kräfte erbracht werden kann. Der Laie hingegen bringt keine Professionalität und Verbindlichkeit mit sich, erst durch eine Position, eine Stellenbeschreibung und eine Planstelle im Stellenplan erreicht er diese Qualitäten. Dem entgegen sprechen die Erfahrungen der deutschen Institutionen, die die Initiative für das Ehrenamt gewagt haben und durchweg positive Erfahrungen in der Resonanz, aber auch der Zuverlässigkeit gemacht haben (Ulmer Museum, Staatsgalerie Stuttgart, Wallraff Richartz-Museum etc). Was die Professionalität angeht, so werden momentan in den deutschen Institutionen sehr hohe Ansprüche gestellt, die man an Angestellte richtet, die einen bestimmten Job erfüllen sollen. In den USA werden aufgrund der langen Erfahrung und des großen Angebots die bestehenden Jobs auf die Menschen zugeschnitten und nicht umgekehrt. Man hat nicht die Aufgabe X, für die man die perfekte Person zur Erfüllung dieser Aufgabe sucht. Das amerikanische Prinzip ist die Person X, deren Leistungsprofil entsprechend man eine Aufgabe sucht. Daraus erklärt sich die übereinstimmenden Aussagen zur hohen Professionalität und auch der Zuverlässigkeit der Ehrenamtlichen in den USA.

Hypothese 3:

Es wird angenommen, dass

- in der überwiegenden Zahl der amerikanischen Kulturinstitutionen Ehrenamtliche eingesetzt werden
- es Gründe dafür gibt, dass in der überwiegenden Zahl der amerikanischen Kulturinstitutionen Ehrenamtliche eingesetzt werden und dass diese Gründe

- auf Seiten der Ehrenamtlichen mit deren Qualifikation, Motivation, Zuverlässigkeit und Professionalität zusammenhängen
- auf Seiten der Institutionen mit der Betreuung und dem Training der Ehrenamtlichen und der Einbindung in die Organisation zusammenhängen

Auch hier kann die These aufgrund der Untersuchungsergebnisse bejaht werden. Die zweite Unterthese soll im Folgenden genauer betrachtet werden.

In den USA werden die Befindlichkeiten der Institutionen viel eher vom Bürger wahrgenommen. Dadurch, dass die Verantwortung der Finanzierung und Aufrechterhaltung der Kulturinstitutionen immer bei den Bürgern geblieben ist, fühlen sie eine ganz andere Verantwortung für das Schicksal dieser Institutionen. Insofern werden viel eher Ideen und Bedürfnisse von Seiten der Bürger angesprochen, aber auch von den Institutionen aufgenommen. Es besteht eine Kultur der Ebenbürtigkeit zwischen Bürger und Institution, die in Deutschland in diesem Maße nicht automatisch gegeben ist. Trotzdem existiert nicht die angenommene unkritische Positiv-Einstellung zum Ehrenamt. Im Gegenteil werden sehr realistisch die Vor- und Nachteile des Ehrenamtes gegenüber gestellt. Der organisatorische Aufwand, der nötig ist und auch die Kosten, die ein solches Engagement hervorruft, werden klar aufgelistet. Aber die Vorteile überwiegen bei weitem die Nachteile, so der einhellige Konsens aller befragten amerikanischen Institutionen.

In den USA ist in der Tat der Faktor des Jobkillers kein öffentlich diskutierter Problemfall. Dieses Problem ist den meisten der „volunteer manager“ trotzdem durchaus geläufig und wird dementsprechend kritisch beobachtet. In vielen Fällen konnte jedoch eine gegenläufige Entwicklung gesehen werden. Durch das Engagement von Ehrenamtlichen verzeichnete die Institution ein finanzielles und personelles Wachstum, so dass langfristig neue Stellen geschaffen werden konnten. Diese Entwicklung ist in Deutschland nur dann denkbar, wenn die Institutionen weiter in privatwirtschaftliche Rechtsformen überführt werden und damit auch die Schaffung neuer Stellen selbst entscheiden und verantworten können. Eine weitere Voraussetzung wäre die Erschließung neuer Bereiche, in denen Ehrenamtliche noch Pionierarbeit leisten können. Dies können zum Beispiel der Bereich des „Fundraising“ (Spendensammelns) oder pädagogische Tätigkeiten sein.

Hypothese 4:

Es wird angenommen, dass

- die Existenz eines hauptamtlichen Ansprechpartners in der Institution für die Ehrenamtlichen und die Hauptamtlichen die Einbindung der Ehrenamtlichen erleichtert.
- Für die Konzeption und Umsetzung eines Ehrenamtsprogrammes das Vorhandensein eines hauptamtlichen Ansprechpartners in der Institution nötig ist.

Aus den Untersuchungsergebnissen ergibt sich die Bestätigung dieser These.

Obwohl es viele professionelle „volunteer manager“ – auch im kulturellen Bereich – in den USA gibt, ist die Profession wie bereits beschrieben, noch in den Anfängen begriffen. Dieser Job wird oft als Einstieg oder Sprungbrett in die Kultur benutzt, ohne dass eine entsprechende Ausbildung vorhanden ist. Obwohl eine Fülle von Fachliteratur in den letzten zehn Jahren entstanden ist, gibt es auch in den USA noch wenige Ausbildungsgänge, die speziell die Koordination von Ehrenamtlichen beinhaltet. Auf dem Markt der Weiterbildung allerdings gibt es eine große Anzahl Seminare und Workshops, die speziell die Probleme der Koordinatoren ansprechen. Auch fachspezifische Vereinigungen und Stammtische von Kollegen helfen bei der Emanzipierung der Profession des Ehrenamtbeauftragten (volunteer manager). Erstaunlich ist, dass in den USA eine Verknüpfung zwischen den einzelnen Ehrenamtsprogrammen der Sparten oftmals fehlt oder nur rudimentär besteht. In Deutschland fehlt tatsächlich das Berufsbild des Koordinators von Ehrenamtlichen im kulturellen Bereich fast völlig, dieses ist aber dem Fehlen von entsprechenden Programmen zuzuschreiben. Umso positiver darf die Initiative der Robert Bosch Stiftung bewertet werden, die eine Stelle für einen Koordinator als Pilotprojekt finanziert.

2. Fazit

Folgende zusammenfassende Punkte lassen sich nennen:

- Bürgersinn besteht auch in Deutschland, nur dass er gerade in Bezug auf den kulturellen Bereich in den letzten Jahrzehnten nicht benötigt wurde. Dem Bürger wurde jede Art von Mitwirkung entzogen. Der Engagementwille der Deutschen in Bezug auf die Kultur schlummert und kann geweckt werden. Initiativen in dieser Richtung werden allerdings in nächster Zukunft nur von wenigen Institutionen ausgehen. Das Interesse ist besonders bei

den Symphonieorchestern und den Opern zu wecken. Die deutschen Museen haben bereits gezeigt, dass sie an der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen interessiert sind. Doch auch wenn bei einigen dieser Institutionen der Wunsch oder der Bedarf als nicht klar umrissenes Gebilde in der Luft hängt, müssen die Institutionen aufgeklärt werden über Vor- und Nachteile des Einsatzes von Ehrenamtlichen. Besonders aber auch über die Möglichkeiten, die für jede Institution individuell besteht.

- Professionalität und Zuverlässigkeit, genauso wie Verbindlichkeit der Ehrenamtlichen besteht in gleichem Maße in den USA und in Deutschland. Der Unterschied liegt in der Erwartungshaltung der Bürger an sich selbst und auch der Erwartungshaltung der Institutionen an potentielle Ehrenamtliche. In Bereichen, in denen sich die deutschen Institutionen selbst nicht sicher sind wie z.B. dem „Fundraising“, kann natürlich nicht auf Antrieb die große Galaveranstaltung von Ehrenamtlichen organisiert werden. Es wird einfach vergessen, dass die „volunteer programs“ in den USA auch klein angefangen haben, mit zunächst überschaubaren Projekten und erst jetzt nach 20, 30 oder 40 Jahren an Erfahrung zu einem höchst professionellen und effizienten Großunternehmen geworden sind.
- „Fundraising“ und Ehrenamt müssen in Deutschland mehr in Zusammenhang gebracht werden. Die Institutionen verschenken viele potentielle Geldgeber durch das Vernachlässigen des Ehrenamtes. Teil dieses Argumentes ist auch das „corporate volunteering“.¹⁹⁴ Gerade durch die hochkarätigen Förderkreise, in denen zum großen Teil Menschen in verantwortungsvollen Positionen aus sehr unterschiedlichen Branchen sitzen, verfügen die Institutionen über ein Potenzial von Mitarbeitern dieser Wirtschaftsbosse, das gewinnbringend und publikumsbindend eingesetzt werden kann.
- Altes und neues Ehrenamt – der Wechsel ist im kulturellen Bereich nicht vollzogen und wird auch durch eine jüngere Generation nicht automatisch vollzogen werden. Hier bestehen ein akuter Aufklärungsbedarf und das Aufzeigen von Möglichkeiten. Ich bin durch die Reaktionen der Institutionen davon überzeugt, dass das verkrustete Verständnis des Ehrenamtes nur durch aktives Vormachen aufgebrochen werden kann. Die Institutionen müssen Beispiele sehen und hören von befreundeten Institutionen, wo ein solches Pilotprojekt funktioniert hat. Sichtbare Erfolge machen Lust auf eigenes Erfahren.

¹⁹⁴ Beim „corporate volunteering“ geht es um Maßnahmen und Instrumente, wie Unternehmen das ehrenamtliche Engagement ihrer Mitarbeiter fördern können. Dies reicht von der Nutzung der Infrastruktur des Unternehmens bis zu gemeinsamen Projekten der Mitarbeiter, um bestimmte Institutionen zu unterstützen.

- Bevor das Ehrenamt in den großen kulturellen Institutionen in Deutschland als selbstverständlich betrachtet wird, muss erst einmal das Bewusstsein für die Wichtigkeit dieses Themas geschaffen werden. Nur die Institutionen, die für sich (ob nun von außen oder von innen initiiert) einen Bereich finden, den sie mithilfe von Ehrenamtlichen realisieren wollen und ohne deren Mithilfe gar nicht erst realisieren können, werden auch die Hemmnisse und Schwierigkeiten eines solchen Neuanfangs bewältigen. Sollte dieser Wille von Seiten der Leitung des Hauses nicht gegeben sein, so werden immer Ausreden oder Argumente gegen ein solches Engagement gefunden werden.
- Das vom Staat Regelungen verlangt werden, um ein ehrenamtliches Engagement zu fördern, liegt in der Natur der deutschen politischen Struktur. Dies kann für den kulturellen Bereich keine Bedingung für das Ehrenamt sein. Staatliche Vorgaben werden ein Ehrenamt in den großen kulturellen Institutionen weder fördern noch verhindern. Das ist allein die Entscheidung der Institutionen. Abgesehen davon ist das Schaffen verbesserter Rahmenbedingungen des Staates selbstverständlich wichtig.
- Die untersuchten Problematiken des Stellenabbaus durch das Ehrenamt, Zuverlässigkeit, Professionalität, künstlerischer Einfluss, Probleme zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen weisen in beiden Ländern ähnliche Probleme und Lösungen auf. Alle diese Problematiken sind keine Gründe gegen das Ehrenamt. Es sind alles Probleme, die durch allgemein gültige Management- und Führungsrichtlinien gelöst oder von vornherein vermieden werden können, wie die Erfahrungen in USA und Deutschland zeigen. Diese Probleme werden auch von den deutschen Institutionen, die nicht mit Ehrenamtlichen arbeiten, nicht als wichtige Gründe gegen ein solches Engagement aufgeführt.

Die USA hat in Bezug auf das Ehrenamt in der Kultur einen Erfahrungsvorsprung von einigen Jahrzehnten. Trotz vieler Unterschiede in der Politik und Wirtschaft hat das Ehrenamt in großen kulturellen Institutionen meines Erachtens nach Zukunft in Deutschland. Dass dies nicht in dem Umfang wie in den USA passieren wird, ist sehr wahrscheinlich und dass eine Entwicklung, die in den USA bereits seit 50 Jahren ihren Lauf nimmt, hierzulande nicht von heute auf morgen realisiert werden kann, ist sicher. Ehrenamt an großen kulturellen Institutionen funktioniert bereits bei einigen Beispielen sehr gut und hat das Potenzial, größere Kreise zu ziehen, wenn die Institutionen und die Bürger gleichermaßen davon überzeugt sind.

Die deutschen Institutionen haben den Vorteil, aus den Fehlern und den Erfolgen der USA zu lernen. Die Konzepte und Konstrukte der „volunteer programs“ der amerikanischen Institutionen, die in dieser Arbeit vorgestellt werden, können Anreize geben und aufzeigen, welche Möglichkeiten durch das Ehrenamt gegebenenfalls entstehen können.

ANHANG

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1: Entwicklung der Kulturausgaben der öffentlichen Hand 1997-1999 (in Millionen Euro) (Quelle: Statistisches Bundesamt, Internet)

Tabelle 2: Indikatoren für Kultur 1998-2002 (Quelle: Statistisches Bundesamt, Internet)

Tabelle 3: Verlaufsgraphik des Budgets des NEA 1966 – 2003 in Mill. \$, Quelle: www.nea.gov

Tabelle 4: Unterschiede zwischen den USA und BRD, Quelle: WASSER (2000:41).

Tabelle 5: Untersuchte Institutionen in den USA

Tabelle 6: Untersuchte Institutionen in Deutschland

Tabelle 7: Daten und Fakten der untersuchten Ehrenamtsprogramme

Tabelle 8: Inhalte der untersuchten Programme

Tabelle 9: Vor- und Nachteile aus Sicht der amerikanischen Institutionen

Tabelle 10: Vor- und Nachteile aus Sicht der deutschen Institutionen

Interviewleitfaden USA

- 1) How many volunteer has your program?
- 2) How many staff works for the institution?
- 3) When was the program founded?
- 4) In which areas are the volunteers working?
- 5) What was the initial reason for founding the program?
- 6) How do you recrute volunteers and if you recrute how do you choose the right ones?
- 7) Are there problems between staff and volunteers or do they work together well?
- 8) Do you think that voluntarism is a kind of jobkiller or do you think they enrich the work of the institution?
- 9) Do the volunteers and the artistic staff or the artists have a lot of contact or is there hardly any relationship between them?
- 10) Do you think that volunteers are reliable and professional or do you have problems with that?
- 11) Do the volunteers have any kind of artistic influence or do the volunteers have only minor contact with the artistic department?
- 12) Does your volunteer program have a positive influence on the contact to the community or is there no concrete outreach to the public?
- 13) Are there more female/male volunteers? What is the average age? What is the average social background?
- 14) Does your volunteer program use a specific volunteer managemernt theory or are you relying on other experiences?
- 15) What are the main advantages and disadvantages for your institution to work with volunteers?
- 16) What kind of education is your background?
- 17) Are your volunteers insured or not?
- 18) Would there be any difference if your institution woudl be heavily funded in your approach to work with volunteers?

Interviewleitfaden Deutschland

Institutionen, die bereits mit Ehrenamtlichen arbeiten

- 1) Wieviele Ehrenamtliche arbeiten bei Ihnen?
- 2) Seit wann besteht dieses Engagement?
- 3) In welchen Abteilungen arbeiten die Ehrenamtlichen?
- 4) Was war der Grund für das Entstehen dieses Engagements?
- 5) Wie rekrutieren Sie? Welche Art von Bewerbung/Auswahlverfahren gibt es?
- 6) Glauben Sie, das das Ehrenamt eine Jobkiller oder aber eine Bereicherung ist?
- 7) Gibt es Probleme zwischen den ANgestellten und den Ehrenamtlichen?
- 8) Haben Sie Probleme damit, daß die Ehrenamtlichen nicht zuverlässig oder professionell genug sind?
- 9) Haben die Ehrenamtlichen viele Berührungspunkte mit den Kuratoren?
- 10) Haben Sie den Eindruck, daß der Einsatz von Ehrenamtlichen einen positiven Einfluß auf das Verhältnis zu Ihren Besuchern/der Öffentlichkeit hat?
- 11) Sind Ihre Ehrenamtlichen Mitarbeiter versichert?
- 12) Haben die Ehrenamtlichen in irgendeiner Art und Weise künstlerischen Einfluß?
- 13) Was sind die Vor- und Nachteile des Einsatzes von Ehrenamtlichen für Ihre Institution?
- 14) Gibt es mehr weiblich oder männliche Ehrenamtliche? Wie ist das Durchschnittsalter und der soziale Background?
- 15) Gibt es einen Vertrag und ein Handbuch?
- 16) Wie sehen Sie die Zukunft Ihres Programmes?

Interviewleitfaden Deutschland

Institutionen, die nicht mit Ehrenamtlichen arbeiten

- 1) Arbeiten Sie mit Ehrenamtlichen?
- 2) Haben Sie einen Freundeskreis?
- 3) Gibt Ihnen dieser „nur“ finanzielle Unterstützung oder auch Zeit?
- 4) Wieviele Mitglieder hat ihr Freundeskreis?
- 5) Aus welchen Gründen engagieren sich die Freunde für das Haus?
- 6) Hat es je Pläne oder Gedanken gegeben – von der Institution oder dem Freundeskreis -, ein Programm für Ehrenamtliche aufzubauen?
- 7) Wo könnten Sie sich vorstellen, die Ehrenamtlichen einzusetzen?
- 8) Gibt es Gründe, die gegen das Ehrenamt sprechen oder gab es einfach bisher keinen Bedarf?
- 9) Glauben Sie, das Ehrenamt könnte eventuell eine Art Jobkiller sein oder gibt es solche Bedenken nicht?
- 10) Haben Sie Bedenken, daß es Probleme zwischen den Hauptamtlichen und den Ehrenamtlichen geben könnte?
- 11) Wie stehen Sie zu der These, daß der Einsatz von Ehrenamt auch ihre Beziehung zum Publikum verändern bzw. verbessern könnte?
- 12) Was glauben Sie, an welcher Stelle im Hause würde die Betreuung der Ehrenamtlichen angesiedelt sein?
- 13) Glauben Sie, daß die Gefahr besteht, daß die Ehrenamtlichen künstlerischen Einfluß gewinnen könnten?
- 14) Haben Sie Bedenken, daß die Ehrenamtlichen nicht professionell oder zuverlässig genug sein könnten?
- 15) Was würde das Haus tun, wenn der Freundeskreis o.ä. mit einer Idee für ehrenamtliches Engagement ankommen würde?

Interviews USA

Institution	Interviewpartner Name und Position	Datum	Bandnum mer
San Francisco Symphony	Laura Knerler – special events and volunteer service manager Venetta Rohal – president of volunteers	30.4.2001	1
San Francisco Opera	Myra Shapiro – director of volunteers	30.4.2001	2
Oregon Shakespeare Festival	Kit Dickey – Volunteer manager & event coordinator	5.5.2001	3
Seattle Symphony	Ginny Matheson – director of Human Resources & Volunteers	8.5.2001	4
Seattle Repertory Theatre	Michael Betts – Operations Manager	8.5.2001	5
Seattle Art Museum	Margaret Huchting – Volunteer manager Mary Rae Mattix – chairman of the volunteers	9.5.2001	6
American Association of Museum Volunteers	Joan Larson – former president and member of the board of AAMV	9.5.2001	7
Bunt/Macduff Associates	Nancy Macduff	10.5.2001	8
Denver Museum of Nature & Science	Paula Meadows – Manager of Volunteer Services	14.5.2001	9
Denver Center for Performing Arts	Karie Chapin – volunteer manager	14.5.2001	10
Dallas Theatre	Karol Omlor – volunteer volunteer coordinator Ian Perkins – manager for special events/development department	16.5.2001	11
Dallas Symphony	Sydney Reid-Hedge – director of volunteers Nancy McThompson – associate director of volunteers	17.5.2001	12
Dallas Museum of Art	Charlie Johnson III – visitor services	17.5.2001	13

	manager		
Smithsonian Institution	Amy Lemon – Coordinator Behind-the-Scenes Volunteer Program	21.5.2001	14
Strategic Nonprofit Resources	Connie Pirtle	22.5.2001	15
Arena Stage	Lorraine Robinson – volunteer manager	22.5.2001	16
National Gallery of Art	Chris With – Coordinating Curator of Art Information	22.5.2001	17
The Washington Opera	Jacqueline D. Rosen – Volunteer Coordinator	23.5.2001	18
The John F. Kennedy Center	Brooks Boeke – Manager The Friends of the Kennedy Center Kathy Parisi – assistant manager	23.5.2001	19
The Philadelphia Orchestra	Mimi Flanagan – Project Coordinator for Volunteer Activities Sydney Stevens – President of the volunteer committees	24.5.2001	20
Philadelphia theatre company	Otis Morse – development director	29.5.2001	21
Arts & Business Council	Stuart M. Adair – Director BVA	29.5.2001	22
Theatre Communications Group	Joan Channick – Deputy Director	31.5.2001	23
New York City Opera	Eric Hagmueller – Director of retail operations and volunteer services	1.6.2001	24
The Metropolitan Museum of Art	Nne Murray – chairman of Volunteers	1.6.2001	25
American Symphony Orchestra League	Dayna Hoffman – Manager Member Services	4.6.2001	26
The Metropolitan Opera Guild	Clarie L. Freimann – Associate Director of Education	4.6.2001	27
Energize	Susan Ellis - President	5.6.2001	28
Chicago Symphony Orchestra	Lisa McDaniel – Director for volunteer programs	7.6.2001	29
The Art Institute of Chicago	Michael R. Mitchell – manager department of volunteer programs	7.6.2001	30
Goodman theatre	Robert Campbell – Public relations	8.6.2001	31

	and marketing assistant		
Lyric Opera of Chicago	Howard & Mary Robbins – co-chairs lecture corps	8.6.2001	32
Volunteer	Ruth Ann Quinn – volunteer festival of the humanities Chicago	6.6.2001	Phoner
volunteer	Paul Fabian – volunteer Arts Institute	8.6.2001	Phoner
volunteer	Heide Cyssler – volunteer Smithsonian	30.5.2001	phoner

Interviews Deutschland

Institution	Interviewpartner Name + Position	Datum	Bandnummer
Deutsches Museum	Dr. Thomas Brandlmeier – Zuständiger für Ausstellungen und Ehrenamtliche	9.7.2001	33
Münchner Kammerspiele	Gunnar Klattenhof – Pressesprecher	10.7.2001	34
Münchner Philharmonie	Peter Meisel – Pressesprecher	10.7.2001	35
Bayrische Staatsoper	Dr. Ulrike Hessler – Pressesprecherin	10.7.2001	36
Hamburger Kunsthalle	Richard Stratenschulte – GF der Freunde der Kunsthalle	11.7.2001	37
Ulmer Museum	Frau Dr. Reinhardt – Leiterin des Museums	1.8.2001	38
Staatgalerie Stuttgart	Dr. Eiermann – Beauftragter für Ehrenamtliche	2.8.2001	39
Staatstheater Stuttgart	Verena Beurle - Assistentin des GF und Herr Bohrg - Verwaltungsdirektor	2.8.2001	40
Kunstsammlung Nordrhein Westfalen	Claudia Heising – Leiterin P+Ö. Arbeit/Marketing	6.8.2001	41
Wallraff-Richartz Museum	Frau Karin Götting – Vorsitzende des Kreises der Freunde	6.8.2001	42
Sprengel Museum	Prof.Dr.Ulrich Krempel - Direktor	9.8.2001	43
Berliner Sinfonieorchester	Martin Redlinger – Leiter Marketing und P+Ö Raffaella Kluge – GF Zukunft Konzerthaus e.V., Fundraising Manager	17.9.2001	44
Staatsoper unter den Linden Berlin	Dr. Stephan Adam – Leitung Presse	17.9.2001	45
Volksbühne Berlin	Frau Gornowicz - Verwaltungsdirektorin	17.9.2001	46
Philharmonisches Orchester Berlin	Dr. Wolfgang Bühler – Vorsitzender	20.9.2001	47

	des Vorstandes der Gesellschaft der Freunde der Berliner Philharmonie e.V.		
Deutsche Oper Berlin	Frau Antje Müller - Pressereferentin	20.9.2001	48
Dresdner Philharmonie	Frau Sabine Grosse – Presse	25.9.2001	49
Dresdner Semperoper	Herr Albrecht - Intendant	26.9.2001	50
Dresdner Staatsschauspiel	Frau Katharina Langsch - Presse	26.9.2001	51
Jenaer Philharmonie	Herr Martin Herzog - Öffentlichkeitsarbeit	27.9.2001	52

LITERATURVERZEICHNIS

- ADAM, Thomas (2001): Philanthropen gesucht, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung
22.2.2001, Nr. 45, S. 56.
- ADAMS, James Truslow (1921): The Foundings of New England, The Atlantic Monthly
Press.
- ADLOFF, Frank (2001): Community Service und Service-Learning: Eine
sozialwissenschaftliche Bestandsaufnahme zum freiwilligen Engagement an
amerikanischen Schulen und Universitäten, nicht veröffentlichtes Manuskript des
Maecenata Instituts, Berlin.
- AMERICAN ASSOCIATION OF MUSEUM (2000): in: New York Times, April 19, H20
- ANHEIER, Helmut K./ Eckhard PRILLER/ Wolfgang SEIBEL/ Annette ZIMMER (Hrsg.)
(1998): Der Dritte Sektor in Deutschland, edition sigma, Berlin.
- ANHEIER, Helmut K./ Lester M. SALAMON/ Edith ARCHAMBAULT (1998):
Ehrenamtlichkeit und Spendenverhalten in Deutschland, Frankreich und den USA
erschienen in: ANHEIER (1998:197-209)
- AYERS, Stephen Michael (1992): The Selection Process of the National Endowment for the
Arts Theatre Program, Peter Lang Verlag, New York.
- BACKHAUS-MAUL, Holger (2000): Erwerbsarbeit und unternehmerisches
bürgerschaftliches Engagement in den USA, noch nicht veröffentlichte Studie erstellt
für die Enquetekommission der Bundesregierung „Zukunft des bürgerschaftlichen
Engagements“
- BACKHAUS-MAUL, Holger: Bürgerschaftliches Engagement und gesellschaftliche
Solidarität, in: Schriftenreihe der Freiwilligen-Agentur Hall-Saalkreis Nr.3, S.8-13, S.
11.
- BASELLI, Beth (1999): Making the grade through service, in: Washington Post 27.Juni 1999,
S. 3.
- BAUMOL, William J./ William G. BOWEN (1966): Performing Arts – The Economic
Dilemma, The Twentieth Century Fund, New York.
- BECK, Ulrich (1996): Kapitalismus ohne Arbeit, in: Der Spiegel, nr.20 vom 13.5.1996, S.
140-146.
- BECKEL, Uwe (2001): Ehrenamt. Vom Staat gefördert, in: DM online Januar 2001
<http://193.194.144.24/index.html>.
- BEHER, Karin/ Reinhard LIEBIG/ Thomas RAUSCHENBACH (2000): Strukturwandel des
Ehrenamts, Juventa Verlag, Weinheim.
- BELLAH, Robert N. (1985): Habits of the heart, University of California Press, Los Angeles.

- BENDELE, Ulrich (1992): Soziale Hilfen zu Discountpreisen. Unbezahlte Ehren-Arbeit in der Grauzone des Arbeitsmarktes, erschienen in: MÜLLER, Siegfried/ Thomas RAUSCHENBACH (Hrsg.) (1992:71 ff.)
- BERLOSCHKY, Katja (2000): Bürgerschaftliches Engagement im Feld „Arbeitslosigkeit und Soziale Integration“, Bremen/Berlin.
- BLAIR, Karen J.(1994): The Trenchbearers, Indiana University Press.
- BOCK, Teresa (1986): Ehrenamtliche Arbeit in der Caritas, erschienen in: NORDHUES (1986:213-220)
- BOORSTIN, Daniel J. (1983): From charity to philanthropy, erschienen in O'CONNELL, Brian (1983)
- BRACKNEY, William H. (1995): Christian Voluntarism in Britain and North America, Greenwood Press.
- BREDEKAMP, Horst (1993): Antikensehnsucht und Maschinenglauben. Die Geschichte der Kunstammer und die Zukunft der Kunstgeschichte, Wagenbach Verlag, Berlin.
- BREMNER, Robert H. (1960): American philanthropy, The University of Chicago Press.
- BRENNER, Elsa (1999): Volunteer Connections:Returning the favor, in: New York Times Dec 5, 1999
- BROWN, Jerold E./ Patrick D. REAGAN (1988): Voluntarism, planning, and the State, Greenwood Press.
- BRUMLIK, Micha (1992): Der „Kommunitarismus“, erschienen in: ZAHLMANN, Christel (Hrsg.) (1992: 94-101): Kommunitarismus in der Diskussion, Rotbuchverlag Berlin.
- BURGE, James C.(1986): Lines of Business, Peter Lang Verlag.
- BURLINGAME Dwight F. (1992): The responsibilities of wealth, Indiana University Press.
- BURT, Nathaniel (1977): Palaces for the People A social history of the american art museum, Little Brown und Company.
- BUSCH, Werner (Hrsg.) (1987): Funkkolleg Kunst. Eine Geschichte der Kunst im Wandel ihrer Funktionen. Band 1, München.
- CARNEGIE, Andrew (1992): The Gospel of Wealth, erschienen in: BURLINGAME Dwight F. (1992:1-32).
- CHAMBRE, Susan M. (1992): Limits of the workplace analogy: Are volunteers unpaid staff?, in: Non Profit Management&Leadership, spring 1992, vol. 2, no. 3, S. 303-309

- CLOTFELTER, Charles T./ Thomas EHRLICH (1999): *Philanthropy and the Nonprofit Sector in a changing America*, Indiana University Press.
- CLOTFELTER, Charles T.(1985): *Federal Tax Policy and Charitable Giving*, The University of Chicago Press, Chicago.
- CLYDESDALE, Timothy T.(1990): *Soul Winning and Social work: Giving and Caring in the Evangelical Tradition*, erschienen in: WUTHNOW, Robert/ Virginia HODGKINSON (1990:187-210)
- COHEN, Todd (1999): *The Philanthropy Food Chain*, in: *New York Times*, Oct.17, III, S. 10
- COOK, John (1999): *The New Givers*, in: *New York Times Magazine* Oct 3 1999.
- CORNUELLE, Richard C.(1993): *Reclaiming the American dream*, Transaction Publishers.
- CRAWFORD, Mary Caroline (1913): *The Romance of the American theatre*, Little Brown und Company, Boston.
- CURTI, Merle (1983): *American philanthropy and the national character*, erschienen in: O'CONNELL, Brian (1983)
- CURTIS, James E./ Edward G. GRABB/ Douglas E. BAER (1992): *Voluntary Association Membership in 15 countries: a comparative analysis*, erschienen in *American Sociological Review*, April 1992, S. 139-152.
- DAWEKE, Klaus/ Michael SCHNEIDER (1986): *Die Mission des Mäzens*, Leske und Budrich.
- DEUTSCHER BIBLIOTHEKSVERBAND e.V. (1999): *Freiwillige – (k)eine Chance für Bibliotheken?*, Ein Positionspapier des Deutschen Bibliotheksverbandes, Berlin.
- DEUTSCHER BÜHNENVEREIN (1999): *Antwort vom 23.5.1998*, in: *INTEGA, Kultur Journal* Heft 1/99, S. 10-12.
- DIEKMANN, Andreas (1999): *Empirische Sozialforschung*, Rowohlt, Reinbek
- DIMAGGIO, Paul J. (1986): *Cultural Entrepreneurship in Nineteenth Century Boston*, erschienen in DIMAGGIO, Paul J. (1986 a)
- DIMAGGIO, Paul J. (1986 a): *Non Profit Enterprise in the Arts: Studies in Mission and constraint*, Oxford University Press, New York.
- DOBKIN HALL, Peter (1989): *The Community Foundation in America*, erschienen in: MAGAT, Richard (1989:180-199)
- DOBKIN HALL, Peter (1992): *Inventing the Non Profit Sector*, The John Hopkins University Press.

- DOBZYNSKI, Judith H. (1999): A Billion Reasons to be on board, in: New York Times, Nov 17, 1999, H4.
- DODD, Ruth (1983): The Unique contribution of the volunteer, erschienen in: O`CONNELL (1983:158)
- DOLL, Hans Peter/ Günther ERKEN (1985): Theater, Belser Verlag.
- EICHHORN-KÖSLER, Elfi (1996): „Frauen dienen, Männer leiten“, erschienen in: WENDT, Wolf Rainer (1996:151)
- ENGLE, Ron (Hrsg.) (1993): The American stage – social and economic issues from the colonial period to the present, Cambridge University Press.
- ELLIS, Susan J./ Katherine H. NOYES (1990): By the people A history of Americans as Volunteers, Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- ELLIS, Susan J. (1996): From the top down, Energize Inc., Philadelphia.
- ELLIS, Susan J. (1999): Update on volunteer trends, in: Nonprofitworld, Nov/Dec 1999, S.47/48.
- ERLINGHAGEN, Marcel (1999): Zur Dynamik von Erwerbstätigkeit und ehrenamtlichen Engagement in Deutschland, Diskussionspapier Nr. 190 des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung, Berlin.
- ERMERT, Karl (1999): Ehrenamt in der Musikkultur. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zu Motiven, Bedingungen und Perspektiven freiwillig gemeinnütziger Tätigkeit im Laienmusikwesen Niedersachsens, Hannover: IES (IfMpF -Forschungsbericht Nr. 11/IES-Projektbericht 104.99)
- ERMERT, Karl (Hrsg.) (2000): Ehrenamt in Kultur und Arbeitsgesellschaft, Wolfenbütteler Akademie-Texte, Band 1, Bundesakademie für kulturelle Bildung, Wolfenbüttel.
- ETZIONI, Amitai W. (1995): Die Entdeckung des Gemeinwesens, Schäffer Poeschel, Frankfurt a.M.
- EVERS, Adalbert (2000): Warum sich engagieren? Eigensinn, Gemeinsinn und Aufgaben der Politik, erschienen in: WAGNER, Bernd (Hrsg.) (2000:236)
- EVERS, Adalbert (1997): Verschiedene Konzeptionalisierungen von Engagement, Paper zum Workshop „Forschungsgegenstand und Möglichkeiten zur Verbesserung von Meßkonzepten der Kräfte zivilgesellschaftlichen Zusammenhalts – Ehrenamt, Gemeinsinn, Sozialkapital“ Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft, Forschung und Technologie, 4/5.12.1997, Bonn.
- FIRSTENBERG, Paul B. (1996): The 21st Century Nonprofit, The Foundation Center, New York.
- FÖLSCHKE, Ernst (1911): Begriff des Ehrenamtes und die Voraussetzungen für seine Übertragung, Juristische Fakultät, Wittenberg Universität, Dissertation, Halle.

- FRANZEL, Emil (1974): Geschichte des deutschen Volkes, Adam Kraft Verlag, München.
- FREUND, Michael (1965): Deutsche Geschichte, C. Bertelsmann Verlag, Gütersloh.
- FREVERT, Ute (1990): Ausdrucksformen bürgerlicher Öffentlichkeit, erschienen in: NIETHAMMER, Lutz (1990)
- GALL, Lothar (1989): Bürgertum in Deutschland, Siedler Verlag, Berlin.
- GARDNER, John W. (1983): Private Initiative for the Public Good, erschienen in: O'CONNELL, Brian (1983)
- GATZ, Erwin (Hrsg.) (1997): Geschichte des kirchlichen Lebens, Band V, Caritas und soziale Dienste, Herder Verlag, Freiburg, Basel, Wien
- GITTER, Prof. Dr. Wolfgang (1997): Ehrenamt und Arbeitslosigkeit, Gutachten von der Robert Bosch Stiftung 1997, unter www.ehrenamt.de/sec4/item3d.htm.
- GLASER, Hermann (1996): Zur Demokratisierung der Museen, erschienen in: ZIMMER, Anette (Hrsg.) (1996)
- GLENN, John (1991): The spirit of volunteerism in America, erschienen in: KIPPS (1991:XII)
- GOLD, Doris B. (1971): Women and Voluntarism, erschienen in: GORNICK, Vivian/ Barbara K. MORAN (1971:384-400).
- GOLDFARB MARQUIS, Alice (1995): Art Lessons, Basic Books, New York.
- GORNICK, Vivian/ Barbara K. MORAN (1971:384-400): Woman in sexist society, Basic Books.
- GRAF, Herbert (1941): The Opera and its future in America, Kennik Press, Washington.
- GRASSKAMP, Walter (1989): Die unbewältigte Moderne. Kunst und Öffentlichkeit, München.
- GRONEMEYER, Andrea (1995): Schnellkurs Theater, 1. Auflage, DuMont Verlag, Köln.
- GROPP, Dr. Ulrike (1999): Bestandsaufnahme bisheriger Ansätze der Freiwilligenarbeit im Kultursektor, unveröffentlichtes Thesenpapier für die Kulturpolitische Gesellschaft, Bonn.
- HASSELHORST, Christa (1997): Sponsoring für die Staatsoper, in: Die Welt, 17.11.1997.
- HAGEDORN-SAUPE, Monika/ Annette NOSCHKA-ROOS (1994): Museumspädagogik in Zahlen, Institut für Museumskunde Berlin Heft 41, S.33, Berlin.
- HEGEL, Georg Wilhelm Friedrich/J. Hoffmeister (Hrsg.) (1955): Grundlinien der Philosophie des Rechts, 1821, Hamburg.

- HEIN, Dieter/ Andreas SCHULZ (1996): Bürgerkultur im 19. Jahrhundert, Beck Verlag, München.
- HEINRICHS, Werner (1997): Kulturpolitik und Kulturfinanzierung, Beck verlag, München.
- HEINRICHS, Werner/ Armin KLEIN (Hrsg.) (2001): Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement 2000. Band 4, Nomos Verlag, Baden-Baden.
- HEINRICHS, Werner (2001a): Weniger wäre mehr! Strategische Anmerkungen zur Zukunft öffentlich finanzierter Kulturangebote in: Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement 2000. Band 4, Nomos Verlag, Baden-Baden.
- HEINZE, Rolf G./ Heiner KEUPP (1997): Gesellschaftliche Bedeutung von Tätigkeiten außerhalb der Erwerbsarbeit, Gutachten für die Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen Bochum/München
- HENTSCHEL, Viktor (1983): Geschichte der deutschen Sozialpolitik (1880-1980), Suhrkamp, Frankfurt.
- HERBORT, Heinz Josef (1996): Ist das Gras in Cleveland grüner?, in: Die ZEIT, 22.3.1996, S. 49.
- HIGGINS CASS, Rosemary/ Gordon MANSER (1983): Roots of Voluntarism, erschienen in: O'CONNELL, Brian (1983)
- HOBSON QUINN, Arthur (1936): A History of the American Drama, F.S. Crofts, Band 2, New York.
- HOFFMANN, Hilmar (1981): Kultur für alle. Perspektiven und Modelle, Frankfurt a.M..
- HONNETH, Axel (Hrsg.) (1993): Kommunitarismus – Eine Debatte über die moralischen Grundlagen moderner Gesellschaften, Campus Verlag, Frankfurt / New York.
- HOWARD, John Tasker/ George Kent BELLOWS (1957): A short history of music in America, Thomas Crowell Company, New York.
- HUGHES, Glenn/ Samuel FRENCH (1951): A History of the American Theatre.
- IGL, Gerhard (1994): Rechtsfragen des freiwilligen sozialen Engagements: Rahmenbedingungen und Handlungsbedarf, Gutachten, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, Berlin, Köln.
- INDIANA UNIVERSITY CENTER ON PHILANTHROPY (1999): in: Washington Post 1. Dezember 1999, A41.
- JONES, Del (1999): Glaxo's chief sees benefit in helping hand, New York Times, 8.11.1999, S 4B.
- KALLSCHEUER, Otto (1992): Gemeinsinn und Demokratie, erschienen in: ZAHLMANN, Christel (Hrsg.) (1992: 109-117): Kommunitarismus in der Diskussion, Rotbuchverlag Berlin.

- KALLSCHEUER, Otto (1992a): Kommunitarismus – Anregungen zum Weiterlesen, erschienen in: ZAHLMANN, Christel (Hrsg.) (1992: 124-151): Kommunitarismus in der Diskussion, Rotbuchverlag Berlin.
- KAMINER, Wendy (1984): Women Volunteering, Anchor Press, New York.
- KANT, Immanuel (?): Idee zu einer allgemeinen Geschichte in weltbürgerlicher Absicht, Werke in sechs Bänden, Band VI
- KATZ, Herbert & Marjorie (1965): Museums, New York.
- KEHR, E. (1932): Zur Genesis der preußischen Bürokratie und des Rechtsstaats, erschienen in: WEHLER Hans Ulrich (Hrsg.) (1973:37-54): Moderne deutsche Sozialgeschichte, Kiepenhauer & Witsch, Köln.
- KEMP, Wolfgang (1987): Kunst wird gesammelt; Kunst kommt ins Museum erschienen in: BUSCH, Werner (Hrsg.) (1987:185-229).
- KIPPS, Harriet C. (1991)(Hrsg.): Volunteerism – the directory of organisations, training programs and publications, 3. Ausgabe, Bowker Verlag, New Providence NJ.
- KLAGES, Prof.Dr. Helmut (1998): Motive des Bürgerengagements – Trends für die Bundesrepublik Deutschland, erschienen in: KGSt 43.Jahrgang, Nr.01 S, 25.1.1998
- KLEIN, Prof. Dr. Armin (2001): Besucherbindung im öffentlichen Kulturbetrieb, in: Handbuch Kulturmanagement, E 2.7
- KLEIN SURDYK, Lisa/ Margaret A:D: DIDDAMS (1999): Doing well by doing good: Career Attainment and Volunteerism, in: The Journal of Volunteer Administration, winter 1999, S. 11-24
- KNAPP, Margaret M. (1993) - Narrative strategies in selected studies of theatre economics, erschienen in: ENGLE, Ron (Hrsg.) (1993).
- KRAMER, Jörg Dietrich (Hrsg.) (1990): Grundzüge des US-amerikanischen Steuerrechts, Poeschel Verlag, Stuttgart.
- KROMREY, Helmut (2000): Empirische Sozialforschung, Leske+Budrich, Opladen
- LADD, Everett Carll (1999): The Ladd Report, The Free Press, New York.
- LAHEE, Henry C. (1902): Grand Opera in America, Boston.
- LEFKOWITZ HOROWITZ, Helen (1976): Culture & the City, University Press of Kentucky.
- LEIPPER, Diane L. (2000): Volunteerism. Opportunities for everyone, erschienen in: The Journal of Volunteer Administration, winter 2000, vol. XVIII, number 2, S. 17-27
- LERNER, Max (1983): The joiners, erschienen in: O'CONNELL, Brian (1983)

- LIESE, Prof. Dr. Wilh. (1922): Geschichte der Caritas, Band 1, Caritasverlag, Freiburg i.Br.
- LUTHER, Martin (1883): „Predigten über das 2. Buch Mose“, erschienen in: Weimarer Luther Gesamtausgab, Bd. 16, S. 433, Boehlau Verlag, Weimar.
- LÜDTKE, Alf (1990): Der starke Staat, erschienen in: NIETHAMMER (1990:166-179).
- MAGAT, Richard (1989:180-199): Philanthropic Giving, Oxford University Press, Oxford.
- MAHLER-WERFEL, Alma (1940): Gustav Mahler. Erinnerungen und Briefe, Allert de Lange, Amsterdam.
- MASELLO, David (2000): How many dots on a seurat? Just ask the docents, in: New York Times, 19.4.2000, H18.
- MATES, Julian (1985): America's Musical Stage, Greenwood Press, London.
- MAYER, Martin (1978): The Opera, erschienen in : MC NEIL LOWRY, W. (1978): The Performing Arts and American Society, The American Assembly, Prentice Hall.
- MCCONACHIE, Bruce A. (1993): Museum theatre, erschienen in: ENGLE, Ron (1993:65)
- MCCARTHY, Kathleen D. (1991): Women's Culture, The University of Chicago Press, Chicago.
- MCDERMOTT, Douglas (1993): The theatre and its audience:changing modes of social organization in the American theatre, erschienen in: ENGLE, Ron (1993)
- MC NEIL LOWRY, W. (1978): The Performing Arts and American Society, The American Assembly, Prentice Hall.
- MEADOWS, Curtis W. Jr. (1999): Volunteerism and Philanthropy, Speech to 1998 International Conference for Volunteer Administration, erschienen in: The Journal for volunteer administration, spring 1999, S.2-8
- MEIER, Bernd (2001): Kommunitarismus, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Nr. 260 Deutscher Institutsverlag.
- MEYNERT, Joachim (1999): Freiwilligen-Arbeit und „neues Ehrenamt“ im Handlungsspektrum kommunaler Kulturpolitik, in: museumskunde 64 1/1999, Berlin.
- MILLER, Lillian B. (1966): Patrons and Patriotism, The University of Chicago Press, Chicago.
- MOORE, Thomas Gale (1968): The economics of the American theater, Duke University Press.
- MUCHEMBLED, Robert (1984): Kultur des Volkes – Kultur der Eliten, Klett-Cotta.
- MUTZ, Gerd (1998): Triade der Arbeit. Bürgerschaftliches Engagement in der Tätigkeitsgesellschaft, erschienen in: Impuls, 1998 5, S.6-7

- MUTZ, Dr. Gerd (1999): Strukturen einer Neuen Arbeitsgesellschaft, in: Aus Politik und Zeitgeschehen, B 9/99, S. 3.
- MUTZ, Dr. Gerd (2001): Der Geist von Corporate Citizenship ist in Deutschland noch nicht angekommen, in: Das Parlament, Nr. 32-33 3./10. August 2001, S. 12.
- MUELLER, John H. (1951): The American Symphony Orchestra, John Calder, London.
- MÜLLER, Siegfried/ Thomas RAUSCHENBACH (Hrsg.) (1992): Das soziale Ehrenamt. Nützliche Arbeit zum Nulltarif, 2. Aufl.
- MÜLLER-MERBACH, Uta/ Friedrich-Wilhelm BREMER (1997): Der Verein Ehrenamt für Darmstadt in: WAGNER, Bernd / Anette ZIMMER (Hrsg.): Krise des Wohlfahrtsstaates – Zukunft der Kulturpolitik, Essen / Bonn:Klartext Verlag, Kulturpolitische Gesellschaft (edition Umbruch, Bd. 11), S. 214-225
- MÜNCH, Richard (1993): Die Kultur der Moderne, Band 1+2, Suhrkamp, Frankfurt a.M..
- MYERS, Gustavus (1977): The History of American Idealism, AMS Press, 1977 reprint from 1925, New York.
- NAYLOR, H.H. (1967): Volunteers today: Finding, training and working with them, Dryden, New York.
- NETTELS, Curtis P. (1963): The Roots of American Civilization, Meredith Publishing Company.
- NETZER, Dick (1978): The Subsidized Muse, The Twentieth Century Fund.
- NIETHAMMER, Lutz (1990:354): Bürgerliche Gesellschaft in Deutschland, Frankfurt am Main.
- NIPPERDEY, Thomas (1972): Verein als soziale Struktur im späten 18. Und 19. Jahrhundert, erschienen in: BOOCKMANN, H. (Hrsg.) (1972:44): Geschichtswissenschaft und Vereinswesen im 19. Jahrhundert, Göttingen.
- NORDHUES, Paul (Hrsg.) (1986): Handbuch der Caritasarbeit, Verlag Bonifatius-Druckerei Paderborn
- NORDHUES, Paul (1986a): Caritas als Aufgabe des einzelnen Christen und der Kirche, erschienen in: NORDHUES (1986:203-205)
- NOVAK, Michael (1988): An essay on public and private, erschienen in: PAYTON, Robert L. (1988:14)
- NOWAK, Kurt (1997): Das Christentum, Beck Verlag, München.
- NOVICK, Julius (1978): The Theater, erschienen in: MCNEIL LOWRY (1978:128)
- O'CONNELL, Brian (1983): America's Voluntary Spirit, The Foundation Center, New York.
- OEHSER, Paul H. (1970): The Smithsonian Institution, Schriftenreihe Praeger Library of US

- Government departments and agencies, New York.
- O'HAGAN, John W. (1998): *The State and the Arts*, Edward Elgar Publishing.
- O'HARE, Michael/ Alan L. FELD (1984): *Indirect Aid to the Arts*, *Annals of the American Academy* 1984, S. 132-143
- OLK, Prof.Dr. Thomas (1999): *Wandlungen des freiwilligen Engagements und neue Förderwege durch die Politik*, erschienen in: *Schriftenreihe der Freiwilligen-Agentur Halle-Saarkreis Nr.2*, Halle.
- O'NEILL, Michael (1989): *The Third America*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- o.V. (1994): *Die Stimme der Gemeinschaft hörbar machen. Ein Manifest amerikanischer Kommunitarier über Rechte und Verantwortung in der Gesellschaft* (Auszug aus dem Text einer „Responsive Communitarian Platform“ erschienen in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 56, 8. März 1994, S. 37
- PANKOKE, Eckhart (1984): *Zwischen Enthusiasmus und Dilettantismus*, erschienen in: *VOGT Ludgeri* (Hrsg.) (1994:155)
- PAULI, Friedrich W. (1962): *Der goldene Vorhang*, Rembrandt Verlag, Berlin.
- PAYTON, Robert L./Michael NOVAK/Brian O'CONNELL (Hrsg.) (1988): *Philanthropy – four views*, transaction Books, New Jersey
- PAYTON, Robert L. (1988a): *Philanthropy in action*, in : PAYTON, Robert L. (1988:1-10)
- PAYTON, Robert L. (1988b): *Philanthropy*, American Council on Education, Macmillan Publishing Company.
- PETERS, Frank (1977): *Musical Corporations in America*, erschienen in : *Music in American Society*, Transaction Books New Jersey, 1977, S. 175-181
- PETERSON, Richard A./Darren C. SHERKAT (1996): *Age and Arts Participation*, Research Division Report #34, National Endowment of the arts, Washington.
- PEUKERT, Detlev (1990) - *Wohlfahrtsstaat und Lebenswelt* in: NIETHAMMER, Lutz (1990:354).
- PICKERING, George W. (1970): *Voluntarism and the American Way*, occasional paper number 7, Center for a Voluntary Society, Washington D.C.
- PIFER, Alan (1987): *Philanthropy, Voluntarism and Changing Times*, Daedalus.
- PIRTLE, Connie (1999): *Why Volunteers?*, Chamber Music America, CMA Matters, November 1999, vol.11, no. 1
- PLESSNER, Hellmuth (1959): *Die verspätete Nation*, Kohlhammer, Stuttgart.
- POGGI, Jack (1966): *Theater in America – The impact of Economic Forces*, Cornell

- University Press, Rockefeller Panel The Performing Arts: Problems and Prospects, McGraw Hill, New York.
- POMIAN, Krzysztof (1998): Der Ursprung des Museums. Vom Sammeln, Wagenbach Verlag, Berlin.
- PUFFER, Sheila M. (1991): Career professionals who volunteer: should their motives be accepted or managed?, in: Non Profit Management & Leadership, winter 1991, vol. 2, no. 2, S. 107-123.
- PUFFER, Sheila M./James R. MEINDL (1995): Volunteers from corporations: Work cultures reflect values similar to the voluntary organization`s, in: Non Profit Management & Leadership, summer 1995, vol. 5, no. 4, S. 359-376.
- PUTNAM, Robert (2000): Bowling alone, Simon&Schuster, New York.
- RANKE, Leopold von (1986): Weltgeschichte, vierter Band, Verlag von Duncker&Humblot, Leipzig.
- RAUSCHENBACH, Thomas/ Siegfried MÜLLER/ Ulrich OTTO (1992): Vom öffentlichen und privaten Nutzen des sozialen Ehrenamtes, erschienen in: RAUSCHENBACH, Thomas (1992a:225)
- RAUSCHENBACH, Thomas/ Siegfried MÜLLER (1992a): Das soziale Ehrenamt: nützliche Arbeit zum Nulltarif, 2. Auflage, Juventa, Weinheim/München.
- RAYNOLDS, John (1999): Golden Books, in: New York Chronicle, Nov 21, Business S. 11.
- REESE-SCHÄFER, Walter (1994): Was ist Kommunitarismus?, Reihe Campus Einführungen Band 1078, Campus Verlag, Frankfurt / New York.
- RIPLEY, Jonathan (1992): Philanthropy under Capitalism, erschienen in: BURLINGAME, Dwight F. (1992:66-93)
- ROSENBLADT, Bernhard von/ Sibylle PICOT (1999): Freiwilligenarbeit, ehrenamtliche Tätigkeit und bürgerschaftliches Engagement, Repräsentative Erhebung 1999 von Infratest Burke im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Überblick über die Ergebnisse, München.
- ROUSSEAU, Jean-Jacques (1981): Sozialphilosophische und Politische Schriften, Winkler, München.
- SACHßE, Christoph (2000): Freiwilligenarbeit und private Wohlfahrtskultur in historischer Perspektive, erschienen in: ZIMMER, Annette (2000:75-88)
- SACHßE, Christoph (2001): Traditionslinien bürgerschaftlichen Engagements, nicht veröffentlichtes Papier erstellt für die Enquete Kommission der Bundesregierung zur Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements
- SAFRIT, Dale R./Mary MERRILL (1999): Personal capacities for volunteer administrators:drawing upon the past as we move into the future, erschienen in: The Journal of volunteer administration, summer/fall 1999, S. 28-43)

- SALAMON, Lester M./ Helmut K. ANHEIER (1996): The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Working Paper Number 18
- SALAMON, Lester M. (1999): America`s Nonprofit Sector. A primer, 2nd edition, The Foundation Center, New York.
- SCHAFFER Helen B. (1969): Voluntary action. People and Programs, Editorial Research Reports.
- SCHIFF, Jerald (1989): Tax Policy, Charitable Giving and the nonprofit sector, erschienen in: MAGAT, Richard (1989:128-142)
- SCHLEUNING, Peter (1984): Das 18. Jahrhundert. Der Bürger erhebt sich, Rowohlt Verlag, Hamburg.
- SCHNEIDER, Anna D. (1998): Teuflische Spirale, in: Die ZEIT, 20.5.1998.
- SCHULZ, Gabriele (1999): Das Amt und die Ehre, Handbuch Kulturmanagement, S. 13, A 1.7., Raabe Verlag, Berlin.
- SCHWARK, Matthias (2001): Netzwerk Ehrenamt, in: hamburgische notizen Januar-Februar 2001, Patriotische Gesellschaft Hamburg, S. 3-6.
- SCHWARTZ, John J./ John WILEY (1994): Modern American Philanthropy. A personal account, Wiley Verlag, New York.
- SEILHAMER, George O. (1968): History of the American Theatre, 3 vols. (1888-91), Greenwood Press, New York.
- SHAW, Sondra C./ Martha A. TAYLOR (1995): Reinventing Fundraising, JosseyBass Publishers, San Francisco.
- SIEWERT, Dr. Norbert (1999): Das neue Ehrenamt in der Kultur: Mehr als finanzpolitische Ideologie?, erschienen in: Zeitschrift für Soziokultur in Niedersachsen, Januar 1998.
- SILL, David L. (1957): The Volunteers, Illinois Free Press, Glencoe.
- SINGER, Penny (1999): Those who retire to work or volunteer, in: New York Times, March 7, 1999, XIV, S.8
- SMITH, Adam (1977): Theorie der ethischen Gefühle, Eckstein Verlag, Hamburg.
- SOBANIA, Michael (1996): Vereinsleben, erschienen in: HEIN, Dieter (1996:170-190).
- SOLINGER, Helga (1996): Die Förderung bürgerschaftlichen Engagements als sozialpolitische Aufgabe, erschienen in: WENDT, Wolf Rainer (1996:21)
- SONNECK, Oscar G. (1949): Early Concert-Life in America, Musurgia Publishers, New York.

- SPAETH, Eloise (1969): American Art Museums, Mc Graw Hill Book Company, New York.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (1994): Im Blickpunkt, Kultur in Deutschland. Zahlen und Fakten, Wiesbaden.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2001): Kennzahlen für Bildung, Wissenschaft und Kultur 1975 bis 2000, Wiesbaden
- STRACHWITZ, Rupert Graf (1999): Die Rahmenbedingungen des Dritten Sektors und ihre Reform, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B 9/99, S. 27.
- STRENG, Olaf (1997): Das Ehrenamt im Vergleich zwischen der Bundesrepublik Deutschland und den Vereinigten Staaten von Amerika, ibidem.
- TOCQUEVILLE, Alexis de (1956): Über die Demokratie in Amerika, Hrsg J.P.Mayer, Fischer Bücherei.
- TOCQUEVILLE, Alexis de (1976): Über die Demokratie in Amerika, Deutscher Taschenbuchverlag, München.
- TOMKINS, Calvin (1970): Merchant and Masterpieces. The Story of the Metropolitan Museum of art, E.P.Dutton, New York.
- TRUHN, Patrick J.: Demokratie und Bürgerbeteiligung in den USA, in: Schriftenreihe der Freiwilligen-Agentur Halle-Saalkreis Nr. 3, S. 1-7, S. 2.
- UELTZHÖFFER, Jörg (1996): Wege zur Bürgergesellschaft: die Geislingen-Studie, erschienen in: WENDT, Wolf R. (1996:121-137)
- UNGER, L.S. (1991): Altruism as a motivation to volunteer, in: Journal of Economic Psychology, 12/1991, S. 71-100
- VOGT, Ludgeri/ Arnold ZINGERLE (Hrsg.) (1994): Ehre. Archaische Momente in der Moderne, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a.Main.
- VOSS, Zannie Giraud/ Glenn B. VOSS (2001): Theatre - Facts 2000, Theatre Communications Group, Washington D.C.
- WAGNER, Bernd (1999): Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement in der Kultur - Kommentierte Auswahlbibliographie, Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, Bonn.
- WAGNER, Bernd (Hrsg.) (2000): Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement in der Kultur, Kulturpolitische Gesellschaft, Bonn.
- WALKER, Robert H. (1985): Reform in America, The University Press of Kentucky.

- WASSER, Hartmut (2000): USA. Wirtschaft – Gesellschaft – Politik, Leske+Budrich, Opladen.
- WEHLER, Hans Ulrich (Hrsg) (1973): Moderne deutsche Sozialgeschichte, Kiepenhauer & Witsch, Köln.
- WENDT, Wolf Rainer (1996): Zivilgesellschaft und soziales Handeln, Lambertus Verlag, Freiburg.
- WINKLER, Joachim (1994): Ehre und Amt, in: VOGT, Ludgeri (1994:134)
- WITHAM, Barry B. (1993): The economic structure of he Federal Theatre Project, erschienen in: ENGLE (1993:200 ff.).
- WOODS, Alan (1993): Consuming the past:commercial American theatre in the Reagan era, erschienen in: ENGLE, Ron (1993:252 ff.).
- WRIGHT, Charles/ Herbert HYMAN (1971): Trends in Voluntary Association Membership of American Adults, in: American Sociological Review 36 (April 1971), S. 191-206.
- WUTHNOW, Robert/ Virginia HODGKINSON (1990): Faith and Philanthropy in America, Jossey Bass Publishers, New York.
- WUTHNOW, Robert (1991): Tocquevilles question reconsidered erschienen in: Between State and Markets, Princeton University Press.
- WYSZOMIRSKI, Margaret J. (1999): Philanthropy and Culture, erschienen in: CLOTFELTER, Charles T. (1999:461-480)
- ZAHLMANN, Christel (Hrsg.) (1992): Kommunitarismus in der Diskussion, Rotbuch Rationen, Rotbuchverlag Berlin.
- ZIMMER, Annette/Stefan NÄHRLICH (2000): Engagierte Bürgerschaft, Leske und Budrich, Opladen.
- ZIMMER, Annette (1996): Das Museum als Nonprofit Organisation, Campus Verlag, München.
- ZIPPELIUS, Reinhold (1997): Staat und Kirche, Beck Verlag, München.
- ZÖCHLING, Dieter (1983): Opernhäuser, Econ Taschenbuchverlag, Düsseldorf.

Internetseiten

www.arts.endow.gov

www.irs.org

www.freipresse.de/TEXTE/RATGEBER/FINANZEN/STEUERN/T.../3368.htm

www.steuernetz.de/lexikon/e3.html

www.euro-volunteer.org/ISSUES/issue2_d.htm Euro Volunteer Information Pool

Tagungen/Seminare

Tagung: Ehrenamt in Kultur und Arbeitsgesellschaft vom 17.3.-19.3.2000 in der Bundesakademie für kulturelle Bildung Wolfenbüttel, Tagungsunterlagen ERMERT, Karl (2000)

Podiumsdiskussion „Vielfalt oder Verwirrung? Zur Begrifflichkeit des Ehrenamts“, 15. Januar 1999, Tagungsmitschrift unter www.buerger-fuer-buerger.de/frames.htm

Veröffentlichungen von Institutionen und Verbänden

Americanizing the American Orchestra, American Symphony Orchestra League, 1990

American Association of Museum Volunteers report 1997

Chronik der Gesellschaft der Freunde der Berliner Philharmonie 1949-1999

Jahrbuch des Deutschen Bühnenvereins 1999

Giving and Volunteering in the United States – Findings from a national Survey 1999 Edition, Executive Summary

Hanauer Erklärung vom 23.10.1997 in: Kulturpolitische Mitteilungen, Heft 79 (IV/97), S. 60-61

Institut für Museumskunde, Materialien Heft 52 Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1998

National Arts and Cultural Development Act, Sept.3, 78 Stat.905; 20 U.S.C.(1982 ed.), sec.781

Theatre Communication Group - Fiscal Survey 1999, Washington D.C.

Lexika

Brockhaus Konversationslexikon, 14. Auflage, 1895, Band 16, Brockhaus in Leipzig, Berlin und Wien

Sekundärliteratur

O'TOOLE, Patricia (1998): Money & Morals in america, Clarkson Potter Publishers, New York.

REEVES, Thomas C. (1970): Foundations under fire, Cornell University Press.

DOBKIN HALL Hall, Peter (1982): The organization of American culture, 1700-1900, New York University Press, New York.

PENNOCK, J. Roland/ John W. CHAPMAN (1969): Voluntary Associations, Atherton Press, New York.

BLAU, Judith R./ Peter M. BLAU/ Reid M. GOLDEN (1985): Social Inequality and the Arts, erschienen in: American Journal of Sociology, Volume 91, Number 2, S. 309-331.

KISTLER, Ernst/ Heinz-Herbert NOLL/ Eckhard PRILLER (1999): Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts, edition sigma.

WALZER, Michael (1992): Zivile Gesellschaft und amerikanische Demokratie, Rotbuch Rationen 1992, Rotbuch Verlag, Berlin.

Wissenschaftlicher Lebenslauf

Name	Gesa Birnkraut
Geburtsdatum	02.11.1971
Geburtsort	Bochum
Staatsangehörigkeit	deutsch
1977-1980	Grundschule Nord, Halstenbek
1981-1990	Wolfgang-Borchert Gymnasium, Halstenbek
WS 1990 - SS 1995	Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg, Abschluss als Diplom-Kauffrau
WS 1995 – WS 1997	Studium des Kulturmanagement an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg, Abschluss als Diplom Kulturmanagerin
1999-2003	Promotion als externe Doktorandin an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg zum Doktor der Philosophie
seit 1997	Dozentin an der Hochschule für Wirtschaft und Politik im Bereich Kultur- und Bildungsmanagement,
seit 1997	Dozentin an der Hochschule für Musik und Theater im Bereich Kultur- und Medienmanagement
seit 2002	Geschäftsführerin des Instituts für Kultur- und Medienmanagement der Hochschule für Musik und Theater Hamburg
	Internationale Vortragstätigkeit u.a. beim 5th ISTR Conference (Kapstadt 2002), ICVA 2002 (Denver), ICVA 2003 (Cincinnati)
	Diverse Veröffentlichungen u.a. im Deutschen Jahrbuch für Kulturmanagement 1999 und im Handbuch für Wirtschaft und Kultur