



## Überlegungen zum Verhältnis von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen (und der Organisation)

Nachfolgende Überlegungen fußen auf Beobachtungen, die wir in den letzten Jahren im Rahmen unserer Beratungs- und Qualifizierungsarbeit gemacht haben. Sie beziehen sich vornehmlich auf gemeinnützige Organisationen, die zwar im Kern von Hauptamtlichen „gemanaged“, aber von einer großen Zahl von Ehrenamtlichen getragen werden.

Beginnen wollen wir unsere Betrachtungen mit einem Zitat von Susan Ellis, der 2019 verstorbenen US-amerikanischen Kollegin, die über 40 Jahre lang weltweit Non-Profit Organisationen zum Thema Freiwilligenmanagement (volunteer management) beraten und geschult hat. Sie hat auf einem Fachtag 2011 sinngemäß den Satz gesagt: „...für mich besteht der einzige Unterschied zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen darin, dass Hauptamtliche dafür bezahlt werden, sich zu verpflichten, von Montag bis Freitag verlässlich für die Organisation tätig zu sein und die Ehrenamtlichen frei entscheiden können, wieviel sie da sind“.

Susan Ellis räumt mit diesem einen Satz gleich mit einigen Vorurteilen und Grundannahmen zum Thema Ehrenamt auf. Die wichtigste Botschaft darin ist: Nicht die Professionalität unterscheidet Haupt- und Ehrenamtliche, sondern nur die Form des Arbeitsverhältnisses. Es gibt also auch für sie demnach keine Aufgaben innerhalb einer Organisation, die ein\*e Ehrenamtliche\*r grundsätzlich nicht tun könnten. Sie schafft aber gleichzeitig ein neues Vorurteil. Nämlich, dass es Ehrenamtliche gibt, die bereit sind, Aufgaben zu übernehmen, die üblicherweise Hauptamtlichen zugeschrieben werden. Sicher, Susan Ellis hat ihren amerikanischen Blick auf das Thema und es gibt sicher viele, die diesen Satz zu vereinfacht oder zu plakativ finden. Er ist aber ein guter Einstieg in unser Thema, das hier in Deutschland größere Relevanz bekommen wird.

In vielen gemeinnützigen Organisationen gibt es nicht nur chronischen Mangel an

Hauptamtlichen. Es lassen sich neuerdings auch für viele offene Stellen kaum mehr geeignete Bewerber\*innen finden. Zudem werden auch öffentliche Mittel auf den Prüfstand gestellt bzw. Spenden oder Mitgliedsbeiträge, die zur Finanzierung von bezahlten Stellen vorgesehen sind, werden z. T. auch weniger, so dass die bisher angestellten Mitarbeiter\*innen nicht mehr bezahlt werden können. Ein Blick in die nahe Zukunft wird diese angespannte Situation sogar noch deutlich verschärfen, nämlich dann, wenn in den nächsten Jahren die Boomer-Generation in Rente geht.

### **Ehrenamtliche kommen den Hauptamtlichen näher**

Die Konsequenzen für die Organisationen werden deutlich spürbar sein und viele gemeinnützige Organisationen werden nach kreativen Lösungen suchen müssen, um darauf angemessen zu reagieren. Man wird nicht nur an „Schrumpfen“ und „Kürzen“ denken, sondern einen Gedanken sicher häufiger durchspielen, gerade wenn man als Organisation schon Erfahrungen mit ehrenamtlichem Engagement gemacht hat:

***„Wie wäre es, wenn wir Ehrenamtliche in Verantwortungsbereiche bringen, die wir eigentlich mit Hauptamtlichen besetzen würden?“***

Ein Beispiel hierfür sind die Menschen, die ehrenamtlich das Freiwilligenmanagement ihrer Organisation übernommen haben, weil weitere bezahlte Stellen einfach "nicht drin" sind. Sie gestalten mit ihrem Tun nicht unerheblich die Organisation mit und sie sind darauf angewiesen, dass Hauptamtliche mit ihnen eng zusammenarbeiten. Es geht also gar nicht mehr darum, ob es möglich ist, Ehrenamtliche stärker mit „systemrelevanten“ Aufgaben der Organisation zu betrauen, sondern eher, unter welchen Umständen eine konstruktive Zusammenarbeit mit den Hauptamtlichen funktionieren könnte.

Schauen wir uns doch erst einmal an, was die Wesensmerkmale und die Unterschiede von Hauptamt und Ehrenamt überhaupt sind und dann, wie deren Verhältnis sich in unterschiedlichen Feldern und Organisationstypen entwickelt hat.

### **Das Wesen des Haupt- und Ehrenamts**

Warum gibt es überhaupt Hauptamtliche in gemeinnützigen Organisationen? Ein Grund ist, dass die vielen Themen, Aufgaben und Ziele so komplex sind, dass sie mit rein ehrenamtlichen Ressourcen nicht oder nicht mehr zu bewältigen sind. Gerade Vereine, die wachsen, „leisten“ sich ab einer bestimmten Größe eine\*n Hauptamtlichen. Wird nun jemand fest angestellt, verpflichtet er oder sie sich, ihr Wissen und ihre Arbeitskraft in einem von der Organisation festgelegten zeitlichen Maße langfristig und planbar in die Organisation einzubringen. Für die Erbringung dieser definierten „Leistung“ werden Angestellte monatlich finanziell entlohnt und sie können damit ihren Lebensunterhalt bestreiten. Das Arbeitsverhältnis wird, weil es für beide Seiten so existentiell ist, über einen Arbeitsvertrag verbindlich geregelt. Das schafft für beide Seiten Sicherheit, aber auch Abhängigkeiten. Fakt ist, Hauptamtliche wissen, dass sie sich ihre Aufgaben nicht immer nach Interesse aussuchen können. Sie müssen laut Arbeitsvertrag auch Dinge tun, die ihnen von dem oder der

Vorgesetzten übertragen werden. Diese Dienstverpflichtung soll die Organisation steuerbar machen.

Bei Ehrenamtlichen gibt es dieses existentielle Abhängigkeitsverhältnis zur Organisation nicht. Wenn sie ihr Engagement niederlegen, geraten sie deswegen nicht in finanzielle Not. Hier fußt das „Arbeitsverhältnis“ rein auf beiderseitigen Zusagen, Willensbekundungen und rechtlich nicht verbindlichen Vereinbarungen. In welchem Maße sich die Ehrenamtlichen in die Organisation einbringen wollen und ob das mit der gewünschten Aufgabe vereinbar ist, wird zwar zu Beginn meist geklärt bzw. vereinbart, eine Sicherheit, dass dies langfristig eingehalten wird, hat die Organisation jedoch nicht. Ehrenamtliche haben die Macht, folgenlos zu gehen.

Dennoch engagieren sich viele Ehrenamtliche aus eigener Motivation sehr zuverlässig, professionell und auch langjährig. Und das nicht nur in ihrer Aufgabe und für ihre Klient\*inn\*en. Viele sind auch mit ihrer Organisation und ihren Werten in einem stärkeren Maße verbunden, als manche Hauptamtliche, die eigentlich vertraglich zur Loyalität verpflichtet sind.

Was hier schon klar wird: Hauptamtliche und Ehrenamtliche stehen also nicht nur in Beziehung zueinander, sondern beide stehen auch unterschiedlich in Beziehung bzw. Abhängigkeit zu ihrer Organisation. Und nicht nur das, es gibt auch unterschiedliche Erwartungen hinsichtlich der zu erbringenden Leistung und der zu leistenden Zeit für die Organisation. Für die Gestaltung von „systemrelevanten“ Engagementfeldern ist dies durchaus von Bedeutung. Wie eng Ehrenamtliche in die Organisation eingebunden sind, hängt sehr vom Organisationstyp ab.

### **Das Verhältnis von Haupt- und Ehrenamt**

Die Organisationen aus der Sozialwirtschaft, also die Träger und Einrichtungen für Kinder- und Jugendliche, Senioren, Menschen mit Behinderten o. ä sind i. d. R. existentiell nicht abhängig vom Engagement ihrer Ehrenamtlichen, wenn sie denn welche haben.

Ehrenamtliche übernehmen hier zumeist Aufgaben, die zur Verbesserung der Lebenssituation oder der Lebensqualität der Klienten und Klientinnen beitragen. Da die Ziele und die Dienstleistungen aber vom Sozialgesetzgeber, den Krankenkassen o.ä. vorgegeben werden, braucht man „verlässliche Leistungserbringer“, also hauptamtliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Würden alle Ehrenamtlichen aussteigen, kann und muss die erwartete Dienstleistung dennoch erbracht werden.

Die Wohlfahrts- und Sozialverbände sowie die Hilfsorganisationen und Feuerwehren kommen nicht nur ursprünglich aus dem Ehrenamt, sie werden, obwohl mittlerweile alle hauptamtliche Grundstrukturen haben, weiterhin von ihren Mitgliedern und Ehrenamtlichen getragen. Ehrenamtliche gehören in diesem Feld selbstverständlich dazu, nicht zuletzt, weil sie zahlenmäßig gegenüber Hauptamtlichen die deutlich größere Gruppe darstellen (z. T. 10mal mehr). Die Bindung zwischen Organisation und ihren Mitgliedern und vor allem den Ehrenamtlichen ist meist so stark, dass mehrere Generationen einer Familie gleichzeitig darin engagiert sind. Hier gibt es ganz selbstverständlich einen Kreis von Engagierten, die

zum einen fachlich gut ausgebildet sind und ein hohes Maß an Leitungs- und Leistungsbereitschaft einbringen. Um diese Leitungsebene stabil und nahtlos besetzen zu können, bietet die Organisation meist ein umfangreiches Qualifizierungs- und Personalentwicklungsprogramm, mit dem Nachwuchsführungskräfte systematisch aufgebaut werden sollen. Ehrenamtliche haben so die Möglichkeit, gemäß ihren Fähigkeiten, Interessen und biografischen Situationen, eine sog. „Ehrenamtskarriere“ zu durchlaufen. Leitende Ehrenamtliche sind hier fundamentaler Bestandteil der Organisationskultur.

Aber, lässt sich das auch auf andere Organisationstypen mit einer anderen Historie und einer anderen Organisationskultur exportieren?

Was man sicher sagen kann, Ehrenamtliche lassen sich schwer in verantwortungsvolle Engagements bringen bzw. sie werden frustriert das Handtuch werfen, wenn die Grundhaltung der Hauptamtlichen nicht passt, die Rahmenbedingungen nicht stimmen und die Organisation sich nicht wirklich auf die neuen „Partner“ einstellen will. Denn, die Ehrenamtlichen werden sich nicht von selbst „ins Hauptamtlichen-System“ einfügen. Sie werden aktiv von den Hauptamtlichen in ihr System geholt werden müssen. Und, sie werden auch nicht die Kontinuität in der gleichen Art sichern können, wie es bei einer bezahlten Stelle der Fall wäre. Zudem lassen sie sich auch nicht in der Art führen, wie es bei weisungsgebundenen Hauptamtlichen der Fall ist. Kurzum, Ehrenamtliche bleiben Ehrenamtliche, auch wenn sie in einem Bereich tätig sind, die unter normalen Umständen hauptamtlich besetzt werden würde.

Mit dieser Erkenntnis und dem Willen aller Beteiligten vorausgesetzt, wollen wir mit den nächsten Punkten Handlungsempfehlungen aufzeigen, wie die Integration von Ehrenamtlichen ins „Hauptamtlichen-System“ funktionieren könnte:

### **Integration Ehrenamtlicher in Leitungsfunktionen**

1. Um Verantwortung in und vor allem für eine Organisation zu übernehmen, bringt man idealerweise eine hohe Identifikation mit den Werten der Organisation sowie eine hohe Motivation, den Fortbestand und den Erfolg der Organisation zu sichern, schon mit. Bei der Gewinnung und Ansprache der potentiellen Ehrenamtlichen, aber auch bei deren Begleitung, müsste das berücksichtigt und immer wieder positiv verstärkt und kultiviert werden.
2. Wenn Ehrenamtliche in der Organisation eine zentrale Rolle übernehmen sollen, müssen sie genau wissen, was damit verbunden ist. Nicht nur die Aufgaben an sich sind wichtig, sondern auch, welche Befugnisse und Anforderungen damit verbunden sind, auf welche Ressourcen in der Organisation sie zugreifen können, welche Unterstützung sie von wem bekommen, usw. Es bedarf also gleich zu Beginn eines genauen Aufgaben- und Anforderungsprofils bzw. einer Rollenbeschreibung für das neue Engagementfeld. Das Ziel sollte sein, dass der oder die Ehrenamtliche, bzw. die Ehrenamtlichen, wenn es sich um ein Team handelt, im Laufe der Zeit nicht nur die Aufgaben routiniert erledigen, sondern langsam in die Rolle hineinwachsen und so etwas wie eine Rollenidentität, also eine starke Verbundenheit mit der Rolle, entwickeln.

3. Kommunikation und Zusammenarbeit bei ungleichen Präsenzzeiten und Erreichbarkeiten ist schwer, aber nicht unmöglich. Auch hier zählen der Wille und gute Planung. Hauptamtliche verbringen ein Vielfaches mehr im Organisationskontext. Um eine funktionierende Mitarbeit von Ehrenamtlichen zu ermöglichen, bedarf es einiger Vorüberlegungen. Z. B. wäre es hilfreich, sich zu überlegen, wo genau Schnittstellen sind, also zu welchen Anlässen die Mitwirkung der Ehrenamtlichen erforderlich ist und welche Informationen genau ausgetauscht werden müssen. In Zeiten von Mail, Zoom, WhatsApp und anderer digitaler Plattformen lässt sich viel Kommunikation und Kooperation auch ermöglichen, selbst wenn nicht alle zur gleichen Zeit am Tisch sitzen.
4. So interessant herausfordernde Aufgaben auch für Ehrenamtliche sein mögen, sie können doch schnell zu einer zeitlichen, fachlichen und persönlichen Überforderung der Engagierten führen. Gerade für diejenigen, die viel bewegen wollen und hoch motiviert sind, besteht die Gefahr, dass sie frühzeitig ausbrennen und die „Notbremse“ ziehen. Es empfiehlt sich daher, größere Verantwortungsbereiche mit Tandems oder sogar mit größeren Teams zu besetzen. Das verteilt die Erwartungen und den Zeitaufwand auf mehrere Schultern und es macht als Gruppe einfach auch mehr Spaß.
5. Man schafft ein funktionierendes Miteinander nicht zuletzt durch ehrliche Teilhabe an wichtigen Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozessen der Organisation. Die Ehrenamtlichen in Verantwortung müssen auch „hinter die Kulissen“ schauen dürfen, an strategischen Überlegungen beteiligt sein und sich vom anderen Teil der Verantwortungsträger, nämlich den Hauptamtlichen, vollständig akzeptiert und eingebunden fühlen.
6. Für Hauptamtliche ist es nicht selbstverständlich, Ehrenamtliche als gleichberechtigte Kollegen oder Kolleginnen so anzunehmen, wie sie dies bei neuen hauptamtlichen Kollegen oder Kolleginnen tun würden. Denn, Hauptamtliche und vor allem die Organisationsleitung sehen sich in der „Letztverantwortung“ für alle wichtigen Entscheidungen. Was das aber genau heißt und welche Freiheitsgrade bei Entscheidungen (ehrenamtliche) Mitarbeitende außerhalb dieses Kreises haben, müsste ehrlich geklärt werden. Denn die „Letztverantwortung“ darf nicht als „Freibrief“ verstanden werden, mit dem man letztlich nur die eigenen Argumente und Meinungen durchbringen möchte.
7. Es ist ein Fakt, dass Hauptamtliche gegenüber Ehrenamtlichen meist einen deutlichen Wissens- und Informationsvorsprung haben. Das ist auch der Tatsache geschuldet, dass sie deutlich mehr Zeit in der Organisation verbringen, damit mehr mit anderen kommunizieren und kooperieren können und so nicht nur einen besseren Gesamtüberblick über die aktuelle Situation bekommen, sondern insgesamt Zusammenhänge besser erkennen können. Sie haben immer auch Zugang zu Informationen, die für Ehrenamtliche nicht immer zugänglich sind. Will man aber Ehrenamtliche stärker an der Verantwortung für die Organisation beteiligen, müssten Privilegien, Rollenzuschreibungen und scheinbar „natürliche Machtverhältnisse“ neu überdacht werden. Ehrenamtliche mit Verantwortung brauchen das Wissen und die Informationen, die sie in die Lage versetzen, kompetent mitzuarbeiten. Dazu brauchen Sie einen unkomplizierten (technischen) Zugang.

Aller Anfang ist schwer. Hauptamtliche müssten also die „neuen ehrenamtlichen Kollegen und Kolleginnen“ aktiv fördern und befähigen. Hier bietet sich gerade für die Anfangszeit eine Begleitung durch einen oder eine feste Ansprechperson als Mentor\*in sowie Qualifizierung an. Ideal wäre auch eine Schnupperzeit mit festen Zwischengesprächen und einem „Endgespräch“. Erst im Tun wird man merken, ob man überhaupt zusammenpasst.



All die o. g. Punkte erfordern einen nicht unerheblichen Zeitaufwand für alle Seiten. Einen Bereich mit verantwortlichen Ehrenamtlichen aufzubauen, muss als Investition in die Zukunft gesehen werden. Erst wenn sich Rollen und die Zusammenarbeit etabliert haben, kann das ehrenamtliche Engagementfeld als integraler Bestand der Organisation wirken und Früchte tragen.

Wir hoffen, dass wir durch unsere Überlegungen einen positiven Diskussionsbeitrag zu den vielerorts anstehenden Veränderungen liefern können.

Oliver und Carola Reifenhäuser