# Voraussetzungen für ein gelingendes Ehrenamt

## Beobachtungen aus dem soziokulturellen Spektrum

von **ANNE PALLAS**

Die Begriffe „Ehrenamt“ und „Bürgerschaftliches Engagement“ werden oft als Synonyme benutzt. Das Ehrenamt ist im Kern eine bürgerliche Einrichtung des 19. Jahrhunderts, um angesehenen und gut situierten Bürgern öffentliche Aufgaben ohne Honorar für das Gemeinwohl zu übertragen (vgl. Freiwilligenarbeit und private Wohlfahrtskultur in historischer Perspektive, in: A. Zimmer u.a.: Engagierte Bürgerschaft. Traditionen und Perspektiven. Opladen 2000). Bürgerschaftliches Engagement ist hingegen ein Überbegriff und benennt die Gesamtheit freiwilligen Engagements für oder auch gegen etwas. Es reagiert auf Krisen und Defizite und begründet folgerichtig Initiativen und Vereine. Die überwiegende Mehrheit soziokultureller Zentren verdanken sich bürgerschaftlichen Initiativen und unterscheiden sich auch habituell vom traditionellen Ehrenamt, also dem Mitwirken in einer bereits anerkannten oder lange bestehenden Institution.
Im folgenden werden vier Grundvoraussetzungen für ein gelingendes bürgerschaftliches Engagement benannt: Verbundenheit mit dem Gemeinwesen, Vertrauen in die Einrichtung, klare Rahmenbedingungen und Offenheit.

### Verbundenheit mit dem Gemeinwesen

Bibliotheken verbindet mit Soziokulturellen Zentren der Anspruch, möglichst vielen Menschen einen niedrigschwelligen Zugang zu bieten. Bibliotheken sind für die Bevölkerung da, soziokulturelle Zentren sind es auch. Was öffentliche Bibliotheken wie soziokulturelle Zentren brauchen ist eine Volksverbundenheit, ein Bewusstsein der Wirkung einer Institution auf das Gemeinwesen. Diese Verbundenheit ist die erste Grundvoraussetzung für die Bereitschaft einer Verantwortungsübernahme für eine Einrichtung.

Inividuelle Verantwortung beginnt im nahen Umfeld und kann besonders durch Institutionen befördert werden, die sichtbar in das Gemeinwesen hineinwirken. Deshalb ist das Vertrauen in die Institution die zweite Grundvoraussetzung für ehrenamtliches Handeln. Der alleinige Status der Gemeinnützigkeit genügt nicht. Erforderlich ist ein hohes Maß an Vertrauen in die Arbeit der Akteure. Dabei spielt auch der Professionalisierungsgrad einer Institution eine Rolle. Dies beinhaltet Standards und deren Kontrolle durch moderne Managementmethoden, vor allem auch einen überlegten und effizienten Mitteleinsatz. Der persönliche Aufwand sollte nicht in einem Fass ohne Boden verschwinden. Gut funktionierende Institutionen geben somit ein Gefühl der Sicherheit, wirklich etwas bewegen zu können.

### Vertrauen und Verantwortung

Andererseits kann ein hoher Professionalisierungsgrad auch Gegenteiliges bewirken. Spätestens dann, wenn die Öffentlichkeit erfolgreiches Handeln so versteht, dass eine Notwendigkeit der Mitwirkung nicht mehr gesehen wird. In soziokulturellen Zentren erhöht sich die Verantwortungspflicht der ehrenamtlichen Vorstände, wenn Häuser komplexe Kulturinstitutionen sind. Eine hohe Personal- und Finanzverantwortung für Vorstandstätigkeiten wirkt sich negativ auf eine Verantwortungsübernahme aus. Es geht folglich darum, den Spagat zu bewältigen zwischen professioneller Dienstleistung und dem gemeinwohlorientierten Wirken für eine Institution. Auch im Non-Profit-Bereich ist Vertrauen ein wichtiges soziales Kapital (vgl. Stefan Immerfall: Das Kapital des Vertrauens. Über soziale Grundlagen wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit, in: Gegenwartskunde 45/1996). Skandale sind unbedingt zu vermeiden, wie die UNICEF-Affäre 2008 verdeut-

licht hat. Bei einem Vertrauensverlust bricht die Bereitschaft, Zeit und Geld zu spenden, sofort ein.

### Motive des Ehrenamts

Trotz unterschiedlicher Motive lassen sich einige Hauptmotive für ehrenamtliches Handeln hervorheben, deren Kenntnis wichtig ist: die Übernahme sozialer Verantwortung als altruistisches Motiv, die Möglichkeit der Selbsterfahrung und damit verbundener Lernprozesse und Herausforderungen, die Suche nach sozialen Bindungen und Kontakten, das Erlernen von Fertigkeiten sowie das Sammeln von Erfahrungen zur Karriereförderung und zur Steigerung des Selbstwertes durch eine sinnvolle Beschäftigung. Und schließlich kann ein Ehrenamt auch der Kompensation persönlicher Probleme, z.B. einem Abbau von Schuldgefühlen, dienen (vgl. Mark Snyder u.a.: Ehrenamtlichkeit: ein funktionaler Ansatz, in: Journal für Psychologie 9/2001, 15–35).

### Klare Rahmenbedingungen

Manche Institutionen erwarten, dass Ehrenamtliche auch Routineaufgaben übernehmen und zu einer Entlastung der hauptamtlichen Strukturen beitragen. Deshalb muss die Motivlage für ehrenamtliches Handeln von den Einsatzstellen hinterfragt und Missverständnissen vorgebeugt werden. Eine erfolgreiche Vermittlung und Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Nebenamt benötigt genaue Absprachen und ein möglichst standardisiertes Vorgehen. Transparente Rahmenbedingungen sind damit die dritte Voraussetzung für ein erfolgreiches Ehrenamt. Haupt- und Nebenamt benötigen Klarheit über das konkrete Mitwirken. Wer ist mein Ansprechpartner? Wann wirke ich wie und mit wem in welchem Maß? Dazu zählen auch scheinbar banale Fragen: Welche Schlüssel brauche ich, wie heißen die Mitarbeiter, welche Mitsprachemöglichkeiten existieren? Empfehlenswert sind Ehrenamtsverträge, die eine institutionalisierte Form der Anerkennung ermöglichen und Rahmenbedingungen vorgeben. Statt zufälliger Hilfestellungen erfährt das Ehrenamt somit den Status eines Amtes mit genauen Beschreibungen. Auch eine Qualifikation der Ansprechpartner als Ehrenamtskoordinatoren ist wichtig, um dem erhöhten Aufwand bei der Betreuung Ehrenamtlicher wirklich gerecht zu werden. Mit regelmäßigen Feedbackgesprächen, der Teilnahme an Dienstberatungen oder Klausurgesprächen besteht die Chance einer dauerhaften Einbindung ehrenamtlichen Engagements. Dazu zählt ebenso die Entwicklung einer Anerkennungskultur, sei es in Form exklusiver Feste oder Treffen, Aufwandsentschädigungen oder Danksagungen bei öffentlichen Anlässen. Gerade bei kleinen Institutionen sollte auch die Leitungsebene bestimmte Funktionen der Ehrenamtsbetreuung, etwa das erste Gespräch, übernehmen.

### Offenheit

Was Bibliotheken und soziokulturelle Zentren verbindet, wurde eingangs mit Niedrigschwelligkeit umschrieben. Dies meint eine möglichst breite Teilhabe an den Leistungen der Institution, also eine Reduzierung von Teilnahmehindernissen. Solche Hindernisse können finanzieller Natur sein. Auch ungünstige Öffnungszeiten oder Erreichbarkeiten von Institutionen sind Barrieren. Niedrigschwelligkeit erfordert jedoch vorrangig einen bestimmten Habitus, der sich mit Offenheit charakterisieren lässt. In soziokulturellen Zentren ist dieser Ansatz zur Aktivierung ehrenamtlichen oder allgemein bürgerschaftlichen Engagements programmatisch bedeutsam. Das Prinzip der Offenheit ist damit die vierte Voraussetzung, um Ehrenämter für eine Einrichtung gewinnen zu können. Flache Hierarchien etwa, transparente Arbeitsweisen, eine freundliche und zugängliche Arbeitsatmosphäre und die Bereitschaft, das Gegenüber ernst zu nehmen, sind entscheidende Bausteine für die Gewinnung ehrenamtlicher Unterstützung. Nicht umsonst gelingt es soziokulturellen Zentren vergleichsweise leicht, solches Engagement zu binden. Der Anspruch der Offenheit und der damit verbundenen Bereitschaft zur Veränderung, Einflussnahme und Beteiligung von außen ist eine besondere Stärke soziokultureller Zentren. Wie exklusiv verhalten sich die hauptamtlichen Mitarbeiter oder Vereinsmitglieder? Wie durchlässig ist die Infrastruktur einer Einrichtung? Bleibt man unter sich oder bestehen Netzwerke des Wirkens und des Austauschs?

Die Herausforderung besteht darin, den „schlummernden Riesen“ Ehrenamt (Annette Zimmer u.a.: Bürgerschaftliches Engagement heute, 2005, S. 58) klug und überlegt zu aktivieren, zu organisieren und zu honorieren, um das enorme Potenzial zu entdecken.

ANNE PALLAS

**http://www.soziokultur-sachsen.de**

Der Landesverband Soziokultur Sachsen e.V. ist der Dachverband Soziokultureller Einrichtungen im Freistaat Sachsen. Zugleich ist er ein Fachverband, der zu soziokulturellen, kultur- und jugendpolitischen Themen berät, Weiterbildungsangebote vorhält und an der Vergabe von Fördermitteln beteiligt ist.

**Landesverband Soziokultur Sachsen**