

Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement in der Kulturarbeit

Bernd Wagner

1
Heiner Keupp,
Wolfgang Kraus,
Florian Straus:
»Civic matters:
Motive, Hemm-
nisse und
Fördermöglichkei-
ten bürgerschaftli-
chen Engage-
ments«, in: Ulrich
Beck (Hrsg.): *Die
Zukunft von
Arbeit und
Demokratie*,
Frankfurt/Main:
Suhrkamp
(Edition Zweite
Moderne) 2000,
S. 217-268, hier
S. 217

2
Vgl. hierzu auch
den Beitrag von
Thomas Röbbke
und Bernd
Wagner: »Kultur
als Feld bürger-
schaftlichen
Engagements«, in:
*Kulturpolitische
Mitteilungen*, H.
84 (I/1999), S. 26-
33

Bernd Wagner
ist wissenschaft-
licher Leiter des
Instituts für
Kulturpolitik,
Bonn



Stellt man sich eine beliebige Stadt vor, und es gäbe im dortigen Kulturbereich keine unentgeltlichen Aktivitäten, wie sie mit den Begriffen »Ehrenamtliche Tätigkeit«, »Freiwilligenarbeit« oder »bürgerschaftliches Engagement« je nach Tradition und Verständnis beschrieben werden, wäre das Kulturangebot ausgedünnt und die Kulturlandschaft sehr viel weniger vielfältig.

Im *Museum* fänden nur eingeschränkt Führungen statt, die museumspädagogische Betreuung würde weitgehend ausfallen, der Museumsshop wäre verwaist. Die *Ausstellung* zeitgenössischer Kunst des Kunstvereins gäbe es nicht. In den *Bibliotheken* fielen die Besuchereinführungen ebenso weg wie die Vorlesenachmittage für die Kinder. Für die aufsuchende Bibliotheksarbeit in Krankenhäusern und Altenheimen fehlten die Kräfte, die Bücherbasare fielen aus, und kleine Zweigstellen im Stadtteil wären inzwischen geschlossen. Im *Städtischen Theater* kämen Stücke nicht zur Aufführung, da die Mittel aus den Sponsoringaktivitäten und den Spendensammlungen des Theaterfreundeskreises fehlten und ohne die Besucherringe kämen weniger Zuschauer.

In *Bürgerhäusern*, *Soziokulturzentren* und *Kulturläden* wäre die Programmvierfalt eingeschränkter und die Veranstaltungswerbung reduziert, die Veranstaltungskosten würden erheblich höher liegen, Arbeitskreise nicht stattfinden und manche Arbeiten liegenbleiben. Ohne das Engagement der Eltern wäre die *Musikschule* wahrscheinlich nicht entstanden und ohne den Trägerverein und die aktive Elternmitwirkung könnte sie nicht existieren. Ohne die Bürgerinitiative gäbe es das *Literaturhaus* nicht, und der Betrieb wäre ohne das Engagements des Fördervereines nicht aufrecht zu erhalten.

Diese und eine Vielzahl weiterer Tätigkeiten werden in Kultureinrichtungen in kommunaler oder freier Trägerschaft vielfach durch unentgeltliches ehrenamtliches Engagement wahrgenommen. Hinzu kommt die große Zahl der *Musik-* und *Heimatvereine*, die *Literaturkreise* und *interkulturellen Vereinigungen*, die die Möglichkeit zur aktiven Mitwirkung am kulturellen Leben bieten und die nahezu vollständig ehrenamtlich getragen werden.

Wenden wir den Blick von der Stadt auf das Land wird die Bedeutung ehrenamtlichen Engagements noch um vieles deutlicher. Eine Reihe von Einrichtungen, die in den Städten hauptamtlich betrieben

werden, basieren dort weitgehend auf ehrenamtlicher Arbeit. Das betrifft die Aktivitäten der *Volkshochschulen* und *Bibliotheken*, die *Denkmal-, Heimat- und Kulturpflege*, die Trägerschaft von *Heimatstuben*, *Geschichtsmuseen*, *Kulturtreffs*, und *Kunstgalerien*. Die Organisation von Lesungen, Kulturveranstaltungen und Kunstgalerien findet hier weitgehend auf privater Basis statt. Und natürlich spielt das kulturelle Vereinswesen im ländlichen Raum eine noch größere Rolle als in den Städten.

Wie diese kleine Aufzählung deutlich macht, wird durch ehrenamtliche Tätigkeiten, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement ein großer und wichtiger Teil der kulturellen Angebote getragen und aufrechterhalten. Und diese Aktivitäten können z.T. auf eine sehr lange Tradition zurückblicken.

Erstaunlich ist, daß trotz dieses Umfangs und dieser teilweise langen Tradition es seit einigen Jahren auch im Kulturbereich intensive Diskussionen über Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagement gibt. Anlaß dafür war und ist die finanzielle Situation der Kommunen und kommunalen Kultureinrichtungen. Diese hat seit den 90er Jahren zur Reduzierung von Leistungen und Schließung von Einrichtungen geführt. Inzwischen gibt es in ost- und westdeutschen Kommunen jedoch zahlreiche Beispiele, bei denen bürgerschaftliches Engagement die Weiterführung von Einrichtungen und die Aufrechterhaltung von Leistungsangeboten ermöglicht hat.

Aber erst durch das Zusammentreffen tiefgreifender gesellschaftlicher Entwicklungen macht die Bedeutung der Debatte aus. Die dadurch hervorgerufenen Spannungen zwischen Eigennutz und Solidarität, politischer Macht und gesellschaftlichem Engagement, Wohlfahrtsstaat und Bürgergesellschaft sowie zwischen Erwerbsarbeit und gesellschaftlichen Tätigkeiten bilden die Bezugfelder, in denen die Debatte um Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement steht. Sie ist, wie es bei Heiner Keupp u. a. heißt, eine Schnittmenge verschiedener Diskurse, des »Gemeinwohldiskurs«, des »Demokratiediskurs«, des »Diskurs sozialer Sicherung« und des »Tätigkeitsdiskurs«.¹ In dieser Debatte geht es letztlich um zentrale Aspekte der »Perspektiven des gesellschaftlichen Zusammenhalts« und nicht nur um das Auffangen von Sparzwängen und die Gewinnung unentgeltlicher MitarbeiterInnen.²

In einem solchen Verständnis ist die verstärkte Einbindung von freiwilligem Engagement im Kulturbereich Teil eines Umdenkens und Ausdruck einer strukturellen Neuorganisation der Kulturlandschaft in Gestalt von *Public Private Partnership*. Bürgerschaftliches Engagement und Freiwilligenarbeit ergänzen dabei die staatlichen Leistungen im Kulturbereich durch gesellschaftliche Aktivität, binden Kompetenz und Kreativität ein, erhöhen die Identifikation der BürgerInnen mit den Kultureinrichtungen ihrer Stadt, tragen dazu bei, die Angebote bürgernäher zu organisieren und geben vielen Menschen die Möglichkeit, sich am kulturellen Leben aktiv zu beteiligen und an gesellschaftlichen Aufgaben zu partizipieren. Zudem wird dadurch nicht nur eine Lobby für die einzelnen Einrichtungen geschaffen, sondern für die Kultur insgesamt.

In der Praxis und auch in vielen Diskussionen zeigt sich allerdings, daß Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagement im Kulturbereich nicht in solchen umfassenden kultur- und gesellschaftspolitischen Zusammenhängen gesehen werden sondern sich auf einem schmalen Grad bewegen:

- zwischen der Funktion als Lückenfüller und Ausdruck neuer Kulturverantwortung,
- zwischen politischer Instrumentalisierung und neuen gesellschaftspolitischen Visionen,
- zwischen modischen Worthülsen und neuen Wegen der partnerschaftlichen Verantwortung für die Kultur,
- zwischen der Abwälzung lästiger Aufgaben und demokratischer Partizipation an gesellschaftlichen Prozessen.

Im Kontext dieser Spannungen und der erwähnten gesellschaftspolitischen Diskussionsstränge stand das Projekt zur Freiwilligenarbeit im Kulturbereich, das vom *Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft* vom Herbst 1997 bis Frühjahr 2000 durchgeführt wurde. Die wichtigsten Ergebnisse dieses Projektes sowie Berichte über ähnliche Untersuchungen sind in zwei Publikationen dokumentiert.³

1. Das Projekt

Das Projekt »Freiwilligenarbeit in der kulturellen Bildung und Kulturarbeit« wurde in Zusammenarbeit mit dem *Kulturreferat der Stadt Nürnberg*, den *Kulturbetrieben Frankfurt/Oder* und dem *Amt für Kultur und Museen der Stadt Osnabrück* durchgeführt.

Die Projektarbeit wurde anhand von vier zentralen Fragestellungen organisiert:

- Welche Beispiele und Erfahrungen von Freiwilligenarbeit im Kulturbereich gibt es?
- Welche Rahmenbedingungen prägen die Arbeit und wie sollten sie, vor allem bezogen auf die Qualifizierung, aussehen?
- Welche Empfehlungen können für Kulturpolitik, -verwaltung und -einrichtungen auf der

Grundlage der Erhebungen und der daraus gewonnenen Erkenntnisse aus den verschiedenen Arbeitsschritten gegeben werden?

- Welche Qualifizierung ehrenamtlicher Arbeit sowohl für ehrenamtlich wie hauptamtlich Tätige gibt es und wie sollte sie aussehen?

Im Mittelpunkt der Arbeit stand die Analyse der Formen, Anforderungen, Motive und Probleme ehrenamtlichen Engagements im Kulturbereich in den drei beteiligten Städten und dem später einbezogenen Landkreis Hildesheim durch eine Fragebogenerhebung und Interviews mit hauptamtlich Beschäftigten und ehrenamtlich Aktiven. Einen weiteren Schwerpunkt der Projektarbeit bildete die Untersuchung von Aus- und Fortbildungsangeboten zur ehrenamtlichen Arbeit und die Entwicklung von einzelnen Fortbildungsbausteinen.⁴

Im folgenden werden einige Ergebnisse des Projekts und Schlußfolgerungen vorgestellt.

2. Felder und Formen ehrenamtlichen Engagements im Kulturbereich

Die Einsatzfelder und die freiwillig-ehrenamtlichen Tätigkeiten im Kultursektor sind sehr unterschiedlich. Dies hat die Studie im Rahmen unseres Projektes noch einmal deutlich gemacht. Untergliedert nach Trägerschaft und Leitung der Einrichtung beziehungsweise der Organisation lassen sich sechs unterschiedliche Typen unterscheiden:

1. Vereine, Angebote und Zusammenschlüsse, die weitgehend von ehrenamtlich Aktiven getragen und geleitet werden

Diese lassen sich noch einmal unterteilen in solche Vereine, deren Hauptzweck die künstlerischen und kulturellen Aktivitäten ihrer Mitglieder sind, wie etwa Laienchöre und Musikvereine. Hierzu gehört auch der lokale Geschichtsverein, der ein Heimatmuseum betreibt. Die gesamte Arbeit wird hier nahezu vollständig ehrenamtlich betrieben. In einigen Fällen wird ein Hauptamtlicher für die Geschäftsführung eingestellt.

Das Ziel anderer Vereine ist entweder die Trägerschaft einer hauptamtlich betriebenen Kultureinrichtung, beispielsweise eines soziokulturellen Zentrums (Trägerverein) oder die Unterstützung einer hauptamtlich geführten Institution, etwa als »Freundeskreis des Stadttheaters« oder als Förderverein des Museums. Die ehrenamtliche Arbeit besteht hier zum einen in der gesamten Vereinsarbeit, kann aber zum anderen auch zusätzlich die direkte Mitarbeit in der Kultureinrichtung umfassen, mit der der Verein als Träger- oder Förderverein verbunden ist.

2. Kulturelle Einrichtungen und Projekte in freier Trägerschaft

Auch wenn die Rechtsform hier oft ebenfalls ein

3
Bernd Wagner (Hrsg.): *Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement in der Kultur. Dokumentation eines Forschungsprojektes*, Bonn/ Essen (Dokumentation der Kulturpolitischen Gesellschaft 55) 2000
Bernd Wagner: *Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement in der Kultur. Kommentierte Auswahlbibliographie*, Bonn (Materialien Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, H.6) 1999

4
In Zusammenarbeit mit dem Kultusministerium in Sachsen-Anhalt und der *Freiwilligen-Agentur Halle-Saalkreis* wurde der in diesem Projekt erarbeitete Fragebogen auch in Halle eingesetzt, so daß dadurch die Ergebnisse der Erhebung in den drei Projektstädten mit der Auswertung der Hallenser Befragung verglichen und überprüft werden konnte.

»e. V.« ist, so unterscheiden sich diese von den Kulturvereinen dadurch, daß ihr Zweck nicht die kulturellen Aktivitäten der Mitglieder sind oder in der Unterstützung einer Einrichtung besteht, sondern hier kulturelle Angebote für andere zur Verfügung gestellt werden. Jugendkunstschulen, Bürgerhäuser, Nachbarschaftsheimen und soziokulturelle Zentren, freie Theatergruppen, Bildungsvereine und kulturpädagogische Projekte gehören hierzu.

Diese werden nach einer meist ehrenamtlichen, von einer Bürger- oder Kultur-Initiative getragenen Startphase und einer darauf folgenden Professionalisierung sowohl von haupt- und ehrenamtlich Aktiven, Nebenberuflich- und Teilzeitbeschäftigten, von Zivildienstleistenden und ABM-Kräften betrieben. Eine klare Unterscheidung zwischen den Arbeitsfeldern ist hier oft nicht möglich. Die gleichen Personen sind zu verschiedenen Zeiten oder auch parallel in unterschiedlichem Status aktiv. Die gleiche Tätigkeit wird nicht selten von ehren- oder hauptamtlichen MitarbeiterInnen ausgeführt.

3. Kommunal und staatlich getragene Kultureinrichtungen

In den Städten werden die Kultur- und Bildungsinstitutionen wie Theater, Bibliotheken, Museen, Volkshochschulen weitgehend von hauptamtlich Beschäftigten betrieben und geleitet. Ehrenamtliche Arbeit findet hier einerseits in Form der unter 1) erwähnten Freundeskreise und Fördervereine statt und andererseits zunehmend durch individuelle Mitarbeit bei den normalen Arbeitsabläufen, bzw. indem ganze Teilbereiche von ehrenamtlich Engagierten übernommen werden. Hierzu gehören etwa Besucherführungen, das Betreiben eines Museumsshops oder die kulturpädagogische Arbeit mit Kindern.

Im ländlichen Raum sind aber viele dieser Kulturangebote, obwohl in kommunaler Trägerschaft, auch in ihrem Kernbestand auf ehrenamtliche Arbeit angewiesen. In unterschiedlichem Umfang ist hier in den einzelnen Bundesländern die Volkshochschularbeit ehrenamtlich organisiert. Bibliotheksarbeit, vor allem in konfessionellen Büchereien – das sind knapp 40 Prozent der öffentlichen Büchereien –, wird auf dem Land vielfach ehrenamtlich betrieben. Zwei Drittel der 280 Museen im *Hessischen Museumsverband*, das sind in erster Linie die im ländlichen Raum, werden ehrenamtlich geleitet.

Zusätzlich zu diesen drei verbreiteten Trägerformen mit unterschiedlichen Ausprägungen ehrenamtlich-freiwilligen Engagements sind vor allem in jüngster Zeit neue Formen mit eigenen Charakteristika ehrenamtlicher Arbeit entstanden.

4. Initiativ- und Projektgruppen ohne Bezug zu einer kommunalen oder freien Einrichtung

Dabei handelt es sich um zeitlich befristete Zusam-

menschlüsse, beispielsweise zur Durchführung eines Kulturfestes, eines Musikfestivals oder eines Stadt- oder Stadtteiljubiläums. Je nach Größe des Ereignisses und der Stadt reicht die ehrenamtliche Arbeit von der vollständigen Planung, Organisation und Durchführung bis zur bloßen Beteiligung bei der Auswahl der KünstlerInnen oder der Ausgestaltung der Veranstaltung.

5. Gemischte Trägerschaften von öffentlicher Verwaltung und privatem Verein

Diese gemischten Trägerschaften gibt es auch im Kulturbereich seit einiger Zeit in unterschiedlicher Gestalt. Relativ neu ist dabei die Übernahme einer von Schließung bedrohten Kultureinrichtung durch die Bürger, die dann diese Einrichtung in eigener Regie oder, wie meist, in Kooperation mit der Kommune weiter betreiben. Beispiele gibt es hier vor allem im Bibliotheksbereich.

6. Freiwilligenagenturen und Ehrenamtsbüros

Zunehmend dehnen die in den letzten Jahren neu entstandenen – inzwischen schon über 100 – Freiwilligenagenturen, Ehrenamtszentren und Seniorenbüros, die sich in den ersten Jahren meist auf den caritativen, Gesundheits- und Nachbarschaftshilfereich konzentriert hatten, ihre Vermittlungsaktivitäten auch auf den Kulturbereich aus.

Die Stellung, Funktion und Aufgabenbereiche von freiwillig, ehrenamtlich Engagierten sind in den sechs hier grob klassifizierten Trägertypen von Kultureinrichtungen sehr unterschiedlich.

Auch die Motive, Interessen und Neigungen der ehrenamtlich Aktiven in den verschiedenen Arten von Kultureinrichtungen unterscheiden sich oft sehr stark voneinander, wie auch die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten, die für die ehrenamtlichen Aktivitäten notwendig sind.

Deshalb hängen die Verbesserungen der Rahmenbedingungen zur Förderung ehrenamtlichen Engagements und sinnvolle Qualifizierungsmaßnahmen entscheidend sowohl von der Art der konkreten Tätigkeit als auch von dem Typus der Kultureinrichtung ab. Dabei ist vor allem die Unterscheidung zwischen ländlichen Raum und Stadt entscheidend, denn bezogen auf die ehren- oder hauptamtliche Trägerschaft von Kultureinrichtungen ist die Situation zweigeteilte. Ehrenamtliche Leitung und Arbeit als vorherrschende Form von Kulturangeboten ist vor allem für den ländlichen Raum charakteristisch. Hauptamtlich betriebene und geleitete Museen und Kultureinrichtungen prägen dagegen das Kulturangebot in den mittleren und größeren Städten, obwohl natürlich auch hier ehrenamtliche Mitarbeit, das kulturelle Vereinswesen und die Laienkultur von großer Bedeutung sind.

Wie rasch in den Städten die Einbindung ehren-

amtlicher Arbeit in den letzten Jahren in hauptamtlich betriebenen und kommunal getragenen Kulturinstitutionen geschieht, wird beispielsweise am *Reiss-Museum* in Mannheim deutlich, wo es 1990 fünf ehrenamtlich MitarbeiterInnen gab, während es 1998 203 waren – bei 62 haupt- und nebenamtlich Beschäftigten.

3. Anzahl der freiwillig Aktiven und Umfang der von ihnen geleisteten Arbeit

In der repräsentativen Erhebung von 15 000 Befragten des *Projektverbundes Ehrenamt* liegt der Bereich »Kultur und Musik« mit einem Anteil von 5 Prozent ehrenamtlich Aktiven von der Gesamtbevölkerung gleichauf mit dem »kirchlich-religiösen Bereich« auf dem 4. Platz, nach »Sport und Bewegung« mit 11 Prozent und »Schule/Kindergarten« und »Freizeit/Geselligkeit« mit jeweils 6 Prozent. Erst danach folgen der »Sozialbereich« (4 %) und »Politik/politische Interessenvertretung« (ca. 3 %).⁵

Nach dieser bislang umfassendsten Studie liegt hochgerechnet die Zahl der ehrenamtlichen Aktivitäten im Kulturbereich bei 3,5 Mio. Umgerechnet, da nach dieser Untersuchung engagierter Personen in mehreren Einrichtungen, Vereinen u.ä. aktiv sind und pro Person durchschnittlich 1,6 ehrenamtliche Tätigkeiten ausgeübt werden, sind das ca. 2,1 Mio. Menschen, die im Kulturbereich ehrenamtlich aktiv sind.

In unserer – allerdings nicht streng repräsentativen – Umfrage haben 89 Prozent der knapp 100 befragten Einrichtungen in den drei Städten angegeben, mit ehrenamtlich Tätigen zu arbeiten. Bei den Vereinen waren es 100 Prozent, bei den Einrichtungen freigemeinnütziger Träger 94 Prozent und bei Kulturinstitutionen in kommunaler Trägerschaft arbeiten 74 Prozent mit Ehrenamtlichen zusammen. Dabei gab es kaum Unterschiede zwischen den drei Städten.

Die Gesamtbefragung in der Stadt Halle, die mit dem Fragebogen des Projekts durchgeführt wurde, erbrachte mit 88 % Einrichtungen, die mit Ehrenamtlichen zusammenarbeiten, ein nahezu gleiches Ergebnis.

Im Durchschnitt werden nach der Erhebung in dem berichteten Projekt in den drei Städten pro Einrichtung ca. 40 Monatsstunden von den Ehrenamtlichen gearbeitet. Die durchschnittliche Arbeitszeit von ehrenamtlich Aktiven beträgt dabei 10 Stunden im Monat.

Bezogen auf die Entwicklung der Zahl der Engagierten zeigt unsere Befragung – wie die Ergebnisse der meisten anderen Studien – ein Anwachsen des ehrenamtlichen Engagements. 47 Prozent der befragten Einrichtungen gaben an, daß die Zahl der Engagierten gleich geblieben sei, bei 37 Prozent war sie gestiegen und lediglich 16 Prozent, das sind 14

von 83 Einrichtungen, stellten einen Rückgang fest.

Diese positive Einschätzung wird auch verstärkt durch die große Kontinuität bei den Ehrenamtlichen. Knapp zwei Drittel der befragten Einrichtungen konstatierten keine bis geringe Fluktuationen, weniger als ein Drittel eine mäßige und nur 5 Prozent, das sind 5 von 83 Einrichtungen, sahen einen starken Wechsel bei den ehrenamtlich Aktiven.

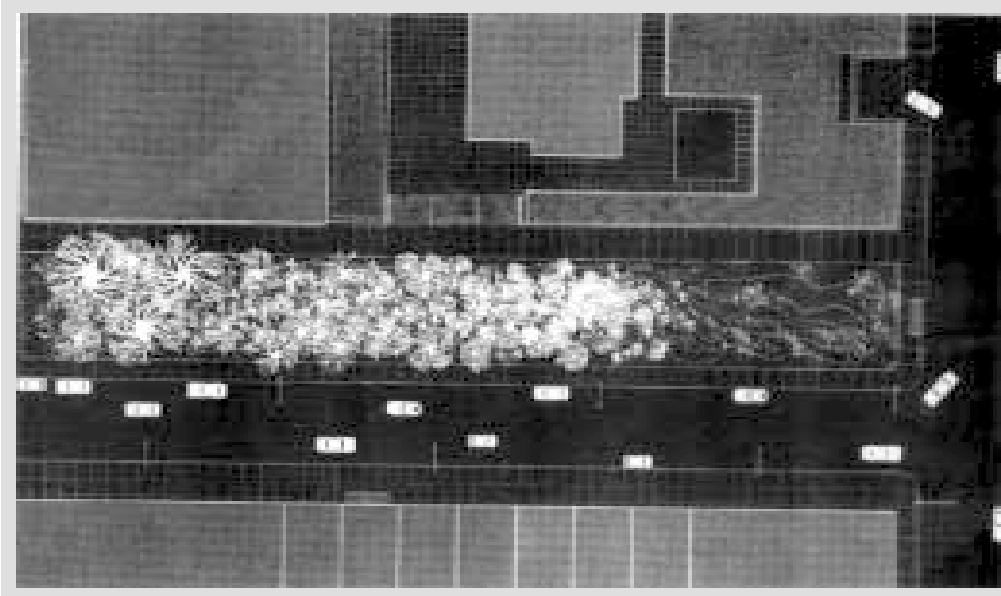
4. Motive und Erwartungen bei der ehrenamtlichen Arbeit

Die Bereitschaft für das Ehrenamt hängt stark mit unterschiedlichen biographischen Ausgangslagen zusammen. Selbstbestimmung und Eigeninteressen als wichtige Werte der gegenwärtigen individualisierten Gesellschaft gewinnen auch als Engagementmotive zunehmend an Bedeutung. Dabei sind Synthesen von sich scheinbar widersprechenden Werten möglich, wie Eigennutz und Gemeinsinn, Selbstverwirklichung und Gemeinschaftsorientierung, Individualismus und Solidarität. Indem ich gesellschaftlich nützlich bin, mache ich auch etwas für mich und umgekehrt. Bezeichnungen wie »engagierte Individualisten« oder »solidarischer Individualismus« treffen deshalb die Motivlage vieler Engagierter besser als Klagen über politisches Desinteresse und mangelnden Gemeinschaftssinn.

Auch die Ergebnisse der bereits angeführten Studie des *Projektverbundes Ehrenamt* zeigen die Verschränkung von Erwartungen und Motiven, die früher vielleicht als sich widersprechend begriffen wurde. An der Spitze der Motive steht, daß die »Tätigkeit Spaß macht«, gefolgt von den Wünschen »mit sympathischen Menschen zusammenkommen« und »etwas für das Gemeinwohl tun zu wollen« beziehungsweise »anderen Menschen zu helfen«. Auch in der Erhebung und den Interviews des Projektes zeigt sich die Verbindung von Eigeninteresse und gesellschaftlicher Verantwortung. In den Städten viel stärker als auf dem Land sind die »persönlichen Vorteilmotive« gegenüber den »Pflichtmotiven« ausschlaggebend für das Engagement. Die starke Betonung der »kulturellen Interessen« und der eigenen »künstlerischen Vorlieben«, der »Freude an der Sache« und der Verbindung von Engagement mit »dem Interesse am Inhalt der Tätigkeit« standen an der Spitze der Gründe für die ehrenamtliche Tätigkeit, danach folgten »Selbstverwirklichung« und »berufliche Qualifikation« und »Kontaktbedürfnis«.

Bei der Befragung der Ehrenamtlichen im Landkreis Hildesheim wurde nach der »Lust an der Arbeit« beziehungsweise den »kulturellen Interessen« die Verbindung von Ehrenamt mit dem »sozialen Ansehen« genannt. Die Arbeit als ehrenamtlicher »Kreisheimatpfleger«, als »Vereinsvorstandsmitglied« oder in der »Außenstellenleitung der Kreis-

5 Projektverbund Ehrenamt: *Freiwilligenarbeit, ehrenamtliche Tätigkeit und bürgerschaftliches Engagement. Repräsentative Erhebung 1999 – Überblick über die Ergebnisse*, München 1999 (Ms.), S.13



Alan Sonfist, Time Landscape, 1965-present, trees

volkshochschule« ist auf dem Land mit gesellschaftlichem Ansehen verbunden, was ein nicht zu unterschätzendes Motiv für das Engagement bildet.

Gegenüber der stark auf die Interessen der Engagierten bezogenen Motivlage sind die Gründe für die Einbindung von Ehrenamtlichen in der Sicht der Einrichtung sehr viel schlichter. Hierbei geht es in erster Linie um die Aufrechterhaltung der Angebote und die Sicherung der Leistungsvielfalt der Einrichtung sowie allgemein um eine Verbesserung der Arbeit.

In den Interviews mit VertreterInnen der Einrichtungen wurde immer wieder Geldmangel, Stellenabbau und schwieriger werdende Aufgabenerfüllung angeführt, wenn es um das Interesse an der Einbindung ehrenamtlicher MitarbeiterInnen ging. Die Verankerung im gesellschaftlichen Umfeld, eine größere Bürgernähe und eine Belebung der Arbeit durch neue Impulse folgten als Gründe für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen erst später. Aspekte demokratischer Partizipation und von Bürgerbeteiligung standen dabei weit hinten.

Augenscheinlich ist, daß bei Ehrenamtlichen und bei Hauptberuflichen sehr unterschiedliche Erwartungshaltungen zur Arbeit der Engagierten bestehen, was in der konkreten Arbeit zu Spannungen und Widersprüchen führen kann.

5. Einige zentrale Problemen und Konflikte

Insgesamt wurden sowohl von ehrenamtlich Aktiven als auch von den hauptamtlich Beschäftigten die Arbeit der Ehrenamtlichen und die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen sehr positiv eingeschätzt. Auch dieses Ergebnis unserer Erhebung deckt sich mit den allgemeinen Erfahrungen, wie sie in anderen Studien zum Ausdruck kommen.

Trotz der insgesamt sehr positiven Einschätzung der Arbeit der freiwillig Engagierten durch Haupt- und Ehrenamtliche gibt es eine Reihe von Probleme

men in der konkreten Praxis. Diese hängen wesentlich mit der konkreten Situation in den Einrichtungen und den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zusammen, unter denen ehrenamtliche Arbeit stattfindet.

Dabei ist natürlich die Art der Einrichtung und die Organisationsform, in der diese Aktivitäten stattfinden, von zentraler Bedeutung. Die Probleme von Freiwilligenarbeit in einem allein auf ehrenamtlicher Arbeit basierenden Verein unterscheiden

sich erheblich von denen in einer Kulturinstitution mit einer großen Zahl hauptberuflich Beschäftigter. In einer Kulturinstitution in frei-gemeinnütziger Trägerschaft mit einem Mix von haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen, Voll- und Teilzeitbeschäftigten, ABMlern und Zivildienstleistenden liegen die Probleme wiederum anders.

Die Konflikte und Schwierigkeiten bei hauptamtlich getragenen Einrichtungen in kommunaler und freier Trägerschaft, wie sie von den hauptamtlich Beschäftigten und ehrenamtlich Engagierten aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen gesehen werden, liegen in drei zentralen Bereichen.

Zu oberst steht das Zeitproblem und die zusätzliche Arbeitsbelastung bei den Hauptamtlichen. In der Fragebogenerhebung haben 32 Prozent dieses Problem für das gravierendste gehalten. Etwas im Widerspruch zu der allgemein geäußerten Zufriedenheit, dort wo mit Ehrenamtlichen gearbeitet wird, folgen als nächst genannte Probleme »Unzuverlässigkeit« und »fehlende Kompetenz« bei den Ehrenamtlichen. Den dritten Komplex bilden »Kommunikationsprobleme«, vor allem zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen. Demgegenüber haben rechtliche und finanzielle Probleme sowie Rationalisierungsbefürchtungen eine deutlich geringere Bedeutung.

Als Ursachen für aufgetretene Schwierigkeiten oder als Erklärung für die gute Zusammenarbeit wurden fast genauso häufig die Festlegung eindeutiger Verantwortlichkeiten, klare Kompetenzregelungen und genau definierte Arbeitsbereiche genannt. An wenig strukturierten Arbeits- und Kooperationsbeziehungen und – damit zusammenhängend – den unterschiedlichen Erwartungen entzündeten sich nicht selten Konflikte zwischen hauptamtlich Beschäftigten und ehrenamtlich Aktiven.

Nicht wenige Freiwillige fühlen sich von den Hauptamtlichen öfter nicht ernst genommen und geringgeschätzt behandelt. Die materiellen und sym-

bolischen Gratifikationen – nur ein Drittel der befragten Institutionen bedanken sich nicht in der einen oder anderen Form für die ehrenamtliche Aktivität – spielen dabei weniger eine Rolle als das Gefühl der Anerkennung der geleisteten Arbeit.

Trotz Ehrennadel, Weihnachtsessen oder Theatrefreikarten fehlt Freiwilligen oft eine Wertschätzung ihrer Arbeit, die sich im alltäglichen Umgang mit den ihnen zugestandenen Kompetenzen und ihren Partizipationsmöglichkeiten ausdrückt, d.h. vor allem, daß die Motive ihres Engagements ernst genommen werden. Solche Formen der Anerkennung vermissen viele Freiwillige, und sie sind ihnen vielfach wichtiger als symbolische und materielle Gratifikationen oder ritualisierte Belobigungen an Fest- und Ehrentagen.

6. Rahmenbedingungen und Aufgaben eines Freiwilligenmanagement

Um die Ressource »Freiwilligenarbeit« im Interesse der Kultureinrichtungen und der ehrenamtlich Engagierten stärker zu nutzen, kommt es vor allem darauf an, die Arbeitsbedingungen auf der Ebene der Kultureinrichtungen selbst zu verbessern. Das betrifft vor allem die hauptamtlich betriebenen Einrichtungen in kommunaler oder freier Trägerschaft.

An der Spitze steht dabei die bessere Einbindung der ehrenamtlich Engagierten in Strukturen, Arbeitsteilungen und Arbeitsabläufe der Einrichtungen. Gleichzeitig müssen personelle Kapazitäten und mehr Zeit für die Betreuung der Ehrenamtlichen zur Verfügung stehen. Hierzu gehört auch, daß auf die Neigungen, Motive und Interessen der ehrenamtlich Engagierten – das gilt sowohl für ehrenamtlich wie hauptamtlich getragene Einrichtungen – stärker eingegangen wird.

»Selbstbestimmte Menschen«, so das Resümee in einem Beitrag über den ehrenamtlichen Museumsdienst im *Roemer-Museum* in Hildesheim, »wollen mitgestalten. Mitgestalten bedeutet Diskussion und Kritik, Partnerschaftlichkeit und Verständnis sowie klar definierte Zuständigkeit. Und Aufgabenverteilung. Die Betreuung des ehrenamtlichen Museumsdienstes ist eine Aufgabe, eine ehrenvolle, herausfordernde, aber auch betreuungsintensive.«

Gerade in Anbetracht der veränderten subjektiven Voraussetzungen bei den bürgerschaftlich Engagierten und den neuen Anforderungen an die Kultureinrichtungen ist in Anlehnung an angelsächsische Erfahrungen ein »Volunteer-Management« oder Freiwilligenmanagement vor allem bei hauptamtlich getragenen Kulturinstitutionen ein neues Aufgabengebiet.

Die Anforderungen an ehrenamtliches Engagement und damit an das »Volunteer-Management« sind natürlich nach Art der Einrichtung, ob es sich beispielsweise um ein kleines Heimatmuseum oder

das international renommierte Kunstmuseum handelt, sehr unterschiedlich. Dennoch lassen sich bestimmte allgemeine Aufgabenbereiche hierfür angeben.

Grundlage ist die Bildung geregelter Kooperationsbeziehungen mit verlässlichen Ansprechpersonen für ehrenamtliche MitarbeiterInnen und die Integration in bestehende Arbeitszusammenhänge, relativ klare Arbeitsteilungen und eigenständige Aufgabenbereiche für ehrenamtlich Tätigen mit einer gewissen Autonomie und Gelegenheiten zur Selbstgestaltung.

Hierzu gehört auch die Möglichkeit zur Partizipation und Mitentscheidung, die Transparenz und erfordern, wobei sich Hauptamtliche oft besonders schwertun. Die Weiterbildung für Haupt- und Ehrenamtliche, die leider keineswegs die Regel ist, ist ein wesentliches Element eines Freiwilligenmanagements.

Integration heißt aber nicht nur Einbindung in fachliche Zusammenhänge, sondern auch in soziale Strukturen, da ehrenamtliche Engagement, wie oben beschrieben wurde, neben den kulturellen Interessen nicht unwesentlich von Motiven wie Geselligkeit, soziale Kontakte und der gemeinsamen Erfahrungen geprägt ist.

In Kultureinrichtungen fehlen vielfach neben den materiellen auch die mentalen Voraussetzungen für die Zusammenarbeit mit ehrenamtlich Engagierten. Deshalb ist für die Gewinnung und dauerhafte Einbindung freiwilliger MitarbeiterInnen ein Prozeß des Umdenkens bei den hauptamtlich Beschäftigten von zentraler Bedeutung. Dieses Umdenken im Sinne einer Bereitschaft zur gleichberechtigten Kooperation mit ehrenamtlichen MitarbeiterInnen und ihre Anerkennung als kompetente Fachkräfte und nicht nur als kostenlose HilfsarbeiterInnen ist ein wichtiges Ziel von Qualifizierung für ehrenamtliche Arbeit.

Über diese Verbesserung der betrieblichen Bedingungen ehrenamtlichen Engagements hinaus ist auch eine Reform gesamtgesellschaftlicher Rahmenbedingungen notwendig. Hierzu gehören Fragen des Versicherungsschutzes für ehrenamtlich Aktive, Angebote der Qualifizierung und Zertifizierung, Regelungen zur Anerkennung der Zeit ehrenamtlicher Tätigkeit auf die Renten und zur steuergesetzlichen Berücksichtigung. Dabei ist vor allem die Politik auf kommunaler, Landes- und staatlicher Ebene gefordert. (Vgl. hierzu auch den Kasten »Resümee, Schlußfolgerungen, Forderungen« aus dem Projekt.) Mit der Einrichtung der Enquete-Kommission »Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements des Deutschen Bundestages und zunehmende Aktivitäten auf landespolitischer Ebene etwa in Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Niedersachsen sind hierbei in letzter Zeit wichtige Schritte eingeleitet worden.