

# **Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen im Engagement und in der Arbeit mit Geflüchteten**

Vortrag im Rahmen des Fachtages  
„Nachhaltigkeit in der Flüchtlingsarbeit“  
des Ministeriums für Familie, Frauen,  
Jugend, Integration und Verbraucherschutz  
Rheinland-Pfalz

am 10. November 2016 in Bad Kreuznach

---



INBAS-Sozialforschung GmbH  
Dr. Jürgen Schumacher  
Nonnenpfad 14, 60599 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 / 6809890-11, Fax: 069 / 6809890-19  
[js@inbas-sozialforschung.de](mailto:js@inbas-sozialforschung.de)  
[www.inbas-sozialforschung.de](http://www.inbas-sozialforschung.de)

## 1. Hintergrund

Im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend führte INBAS-Sozialforschung in den Jahren 2012 bis 2015 eine repräsentative empirische Studie zur Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen durch, die exemplarisch die Bereiche Pflege, Sport und Kultur betrachtete. Die Bedeutung, die dieses Thema mittlerweile im Rahmen der Arbeit mit Geflüchteten erlangt hat, war zum Zeitpunkt der Konzipierung dieser Studie noch nicht abzusehen.

Die Zielsetzung der Studie bestand darin, Probleme ausfindig zu machen und Vorschläge für die Praxis zu erarbeiten, damit die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen so optimiert werden kann, dass sie die bestmögliche Entfaltung der ehrenamtlichen Arbeit in Institutionen, aber auch in Vereinen und Gruppen gewährleistet.<sup>1</sup> Entfaltung beinhaltet dabei einerseits den Zugang von Ehrenamtlichen zu Institutionen und andererseits die Nachhaltigkeit ihres Engagements dort.

Im Zentrum des Interesses stehen seit Abschluss der Studie im September 2015 aber weniger die Ergebnisse in den untersuchten Bereichen selbst, sondern ihre Aussagekraft bzw. der Grad ihrer Übertragbarkeit hinsichtlich des Themas Haupt- und Ehrenamt in der Arbeit mit Geflüchteten.

Diese Frage haben wir seither in einer Reihe von Veranstaltungen mit Haupt- und Ehrenamtlichen aus der Arbeit mit Geflüchteten diskutiert und dabei eine Fülle von Informationen direkt aus der Praxis zusammengetragen. Der Tenor der Stimmen aus der Arbeit mit Geflüchteten ging nach dem enormen Anstieg der Zahlen von Geflüchteten – aber auch von Ehrenamtlichen – dahin, dass hier schlichtweg alles anders sei als in anderen Engagementbereichen. Diese Sicht haben wir einer kritischen Prüfung unterzogen. Einige Ergebnisse dazu vorzustellen, ist Thema meines Vortrages.

## 2. Das Ergebnis der Studie „unter dem Strich“

Dort, wo die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen seit längerer Zeit etabliert ist (und das ist sie in den meisten Fällen, wir haben nur wenige Einrichtungen gefunden, in denen ehrenamtliche Mitarbeit in den letzten Jahren neu aufgebaut wurde), funktioniert sie gut: es gibt es kaum offene Konflikte, sondern eher „Reibungsflächen“ oder „Meinungsverschiedenheiten“. Viele dieser Reibungsflächen sind im Alltag der Kooperation schwer zu erkennen: Man spricht nicht darüber, man geht sich aus dem Weg oder man löst das Problem „mit den Füßen“, d.h. man gibt das ehrenamtliche Engagement auf.

---

<sup>1</sup> Der Abschlussbericht, eine Kurzfassung der Studie sowie ein Leitfaden für die Praxis stehen unter <http://www.inbas-sozialforschung.de/projekte/kooperation-haupt-ehrenamt.html> zum Download zur Verfügung.

Insgesamt ist die Kooperation entweder praktikabel geregelt oder öfter: sie hat sich über längere Zeit eingespielt, was allerdings keineswegs heißt, dass es hier keine Verbesserungsbedarfe gibt.

Soweit ergibt sich also ein positives Bild. Aber: Wir konnten feststellen, dass es insgesamt unter den von uns untersuchten Institutionen mindestens genauso viele gibt, die ohne ehrenamtliches Engagement arbeiten. Viele tun dies absichtlich und vertreten diese Position teilweise vehement: „Wir wollen hier keine Ehrenamtlichen“. In den lange etablierten Engagementbereichen hat es also so etwas wie eine „Lagerbildung“ gegeben, bei der sich Befürworter und Gegner ehrenamtlicher Mitarbeit gegenüberstehen.

Das Fazit heißt also: gute, also sowohl konstruktive als auch beide Seiten zufriedenstellende Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen ist eine Frage der Entscheidung dafür und: sie braucht Zeit. Nun wird man im Bereich der Arbeit mit Geflüchteten nicht einfach warten können, bis diese Zeit vergangen ist, sondern muss sehen, wie man den Prozess des Sich-aufeinander-Einstellens beschleunigen kann. Ein guter Weg dahin ist, die Hauptamtlichen und die Ehrenamtlichen, mit denen man kooperiert, besser zu verstehen.

### 3. Entwicklung in der Arbeit mit Geflüchteten seit Mitte 2015

Die Kooperation in der Arbeit mit Geflüchteten hat am Anfang vielerorts nicht so gut funktioniert (was – wie wir sehen werden – überhaupt nicht verwunderlich ist) und so wurde allenthalben der Ruf nach Koordination laut. Bezeichnet wird diese in aller Regel als Koordination der ehrenamtlichen Arbeit, de facto ist aber in dieser Koordination die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen ein zentrales Element.

Wenn man die aufgetretenen Probleme in der Kooperation analysieren will, so muss man zunächst rückblickend zwei Stränge unterscheiden. Da sind auf der einen Seite Probleme, die darauf zurückzuführen sind, dass die Arbeit zunächst im „**Katastrophenmodus**“ geleistet werden musste. Dies ist nicht wertend gemeint, sondern in einem analytischen Sinne von nicht vorhergesehenen sozialen Ereignissen, also bei Anforderungen, die mit den regulär verfügbaren Ressourcen nicht bewältigbar sind. Leider ist festzustellen, dass ein Teil der Arbeit noch immer im Katastrophenmodus erfolgt, aber allmählich wird dieser verlassen.

Dem gegenüberzustellen sind auf der anderen Seite **die Besonderheiten der Arbeit mit Geflüchteten** im Vergleich zu anderen Engagementbereichen. Diese liegen vor allem in

- Sprachbarrieren,
- hoher kultureller Diversität (nicht nur der Aufnahmegesellschaft gegenüber, sondern auch untereinander) sowie

- traumatisierenden Kriegs- und Fluchterfahrungen.

Es erscheint mir sinnvoll, den Blick in die Zukunft und damit auf die Anforderungen einer langfristigen Perspektive im Hinblick auf Integrationsarbeit zu wenden und die zweite Komponente zu betrachten.

#### 4. Drei zentrale Akteursgruppen

Engagementbereiche unterscheiden sich stark im Hinblick auf die **Intensität der Arbeit mit einzelnen Personen**. Der Bereich der Arbeit mit Geflüchteten ist stark auf die persönliche Begleitung von einzelnen Personen und Familien fokussiert und diese sind natürlich nicht Objekte, sondern Akteure.

Eigentlich muss man also die Interaktion von **drei Akteursgruppen** betrachten, nämlich außer den Haupt- und Ehrenamtlichen auch **die Geflüchteten selbst** als souveräne Subjekte, deren Handlungsfähigkeit in der Aufnahmegesellschaft gestärkt werden soll und die sich vielleicht gleichzeitig selbst (in ihren Communities und darüber hinaus) helfend für andere Geflüchtete engagieren.

Der Grund, warum ich mich trotz dieser Einsicht in meinem Vortrag nur auf Haupt- und Ehrenamtliche beziehe, ist einfach: wir haben dazu (noch) keine Forschungsergebnisse und kaum Erkenntnisse aus Gesprächen. Ich meine aber, dass es wichtig ist, diese Lücke zu schließen.

#### 5. Haupt- und Ehrenamt in der Arbeit mit Geflüchteten

Am Rande sei angemerkt, dass die Abgrenzung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen nicht so klar ist, wie man auf den ersten Blick denken könnte: Z.B. sind viele Hauptamtliche in der Arbeit mit Geflüchteten gleichzeitig auch ehrenamtlich in diesem Bereich tätig. Innerhalb der beiden Gruppen sind auf jeden Fall einige Differenzierungen nötig. Wir betrachten erst Haupt- und dann Ehrenamtliche.

##### 5.1 Die Hauptamtlichen

Hinsichtlich der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen sollte man drei Gruppen unterscheiden, nämlich

- **Koordinator\_innen**: alle Hauptamtlichen, zu deren beruflichen Aufgaben die Koordinierung und Unterstützung von Ehrenamtlichen gehört,
- **Leitungen** (Bürgermeister\_innen und Dezernent\_innen, Amts- und Einrichtungsleitungen, Verbandsleitungen): diejenigen, die die Positionen für Koordinator\_innen schaffen und besetzen sowie mit bestimmten Ressourcen ausstatten (oder auch nicht) und

- **andere beteiligte Hauptamtliche**, das sind alle, deren Tätigkeit von ehrenamtlichem Engagement in direkter Zusammenarbeit oder auch indirekt beeinflusst wird.

Alle diese Hauptamtlichen sollten eigentlich auf den Umgang mit Ehrenamtlichen vorbereitet werden. So, wie es eine Interkulturelle Öffnung aller Institutionen in unserer Gesellschaft geben sollte, so sollte es auch eine Öffnung aller dieser Institutionen für bürgerschaftliches Engagement – oder anders ausgedrückt: eine Ehrenamtskultur – geben. Dies ist ein wichtiger, aber zweifellos längerfristiger Prozess.

Wichtig ist aber, dass sowohl Ehrenamtliche als auch Koordinator\_innen wissen, mit welchen Voraussetzungen und Vorbehalten sie es bei den anderen Hauptamtlichen unter Umständen zu tun haben. So begegnet uns bei Hauptamtlichen ohne Kooperationserfahrung mit Ehrenamtlichen immer wieder einmal das Vorurteil, diese seien „irgendwie seltsam“: Schließlich engagieren sie sich unentgeltlich in Tätigkeiten, die man selbst vielleicht nicht einmal gegen Bezahlung so richtig gern macht.

Leitungen, also diejenigen, die anderen Hauptamtlichen die Aufgabe der Koordination zuweisen, haben nach unseren Beobachtungen nicht selten ein verkürztes Verständnis von der Eigendynamik ehrenamtlichen Engagements. „Das bisschen Koordination, nämlich den Leuten sagen, wer was tun soll, das machen Sie jetzt mal mit.“ Dies scheint die Haltung zu sein, mit der manchmal die Position von Koordinator\_innen vergeben wird. Das, was Koordination genannt wird, meint aus Sicht der Entscheidungsträger\_innen nicht selten eher Steuerung oder gar Zuweisung von Aufgaben – und zwar ohne die Teilhabe und die Gestaltungsmöglichkeiten, auf die Ehrenamtliche Anspruch haben.

Entgegen dieser Haltung verhält es sich so, dass Koordination zwischen Ehrenamtlichen sowie zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen ein komplexes und anspruchsvolles Aufgabenfeld ist, in dem man viele Anforderungen unter einen Hut bringen muss:

- das Aufgabenfeld und damit auch die Kooperationsbeziehungen waren anfangs kaum vorstrukturiert, sondern mussten erst strukturiert werden;
- die meisten Koordinator\_innen haben keine wirklich einschlägige Vorqualifikation, weder für Freiwilligenmanagement noch für die Arbeit mit Geflüchteten, das gilt auch, wenn sie voll ausgebildete Sozialarbeiter\_innen oder Sozialpädagoge\_innen sind;
- Koordinator\_innen, die sich mit der Aufgabe und insbesondere mit der Perspektive und Interessenlage der Ehrenamtlichen identifizieren, geraten schnell in eine Position, in der sie „zwischen den Stühlen sitzen“.

## 5.2 Vorbehalte von Hauptamtlichen gegenüber Ehrenamtlichen

Eine **befürchtete Gefährdung von Arbeitsplätzen** durch ehrenamtliches Engagement war jahrzehntelang der Dreh- und Angelpunkt der Debatte um das Verhältnis von

Haupt- und Ehrenamt. Nach unseren Ergebnissen spielt dieser Aspekt heute keine große Rolle mehr. Dies erscheint angesichts des weitverbreiteten Fachkräftemangels auch im sozialen Bereich leicht nachvollziehbar.

Durchaus wirksam und belastend in der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen ist dagegen das **Gefühl der Bedrohung der eigenen Professionalität** in sozialen Berufen. In der Arbeit mit Geflüchteten erhält diese Befürchtung dadurch zusätzliche Nahrung, dass einerseits – wie gesagt – die Hauptamtlichen oft nicht über einschlägige Spezialqualifikationen in der Arbeit mit Geflüchteten verfügen, während es unter den Ehrenamtlichen eine Teilgruppe gibt, die sich schon lange in diesem Bereich engagiert und entsprechend über ein profundes Erfahrungswissen verfügt.

Durchaus berechtigt ist die Befürchtung einer zusätzlichen **Arbeitsbelastung der Hauptamtlichen** durch eine Kooperation mit Ehrenamtlichen. Für alle neu geschaffenen Kooperationszusammenhänge gilt, dass diese, bevor sie entlastend wirken können, zunächst einmal zusätzlich Zeit für eine Einarbeitung und Einstellung aufeinander beanspruchen.

Die meisten Hauptamtlichen in sozialen Berufen haben ihren Beruf ergriffen, um im direkten Kontakt mit den Zielgruppen zu helfen und zu unterstützen. Dieser direkte Kontakt – hier mit den Geflüchteten – gehört maßgeblich zu den schönen Seiten dieser Berufe. Ehrenamtliches Engagement kann zu einem (teilweisen) **Verlust dieser schönen Seiten** führen. Der persönliche Kontakt mit den Geflüchteten verlagert sich in hohem Maße auf die Ehrenamtlichen, die Hauptamtlichen wirken organisierend und unterstützend im Hintergrund.

Eng damit zusammen hängt der Aspekt der **Anerkennung**. Ehrenamtliche wollen und verdienen Anerkennung, aber nicht *nur* Ehrenamtliche, sondern alle, die sich für ihre Aufgabe engagieren, also auch Hauptamtliche. Dieser Aspekt kommt nach der Formel „Anerkennung ist der Lohn der Ehrenamtlichen“ und eingedenk der Tatsache, dass die Hauptamtlichen ja Geld verdienen, oft zu kurz.

Ehrenamtliche erhalten in vielen Kooperationszusammenhängen, ob sie es wollen oder nicht, Einblick in die tägliche Arbeit der Hauptamtlichen. Dies führt oft zur Befürchtung, dass seitens der Ehrenamtlichen **soziale Kontrolle und Rechtfertigungsdruck** ausgeübt werden. Dies beginnt mit einem Stirnrunzeln für eine Kaffee- oder Zigarettenpause der Hauptamtlichen, obwohl noch viele Menschen auf Unterstützung warten, und endet bei der Frage und der Diskussion darüber, warum die Hauptamtlichen bestimmte Dinge so machen wie sie sie machen, wo man sie doch auch ganz anders machen könnte.

### 5.3 Die Ehrenamtlichen

Ehrenamtliche in allen Engagementbereichen haben unterschiedliche Hintergründe und Motive. In kaum einem anderen Bereich ist aber, soweit man dies aus den vorliegenden Daten entnehmen kann, die Vielfalt und Unterschiedlichkeit so groß wie in der Arbeit mit Geflüchteten. Kooperation ist unter diesen Bedingungen nicht eben einfach, das gilt zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen, aber auch für die Ehrenamtlichen untereinander.

Viele Ehrenamtliche sind **neu engagiert**, entweder neu in der Arbeit mit Geflüchteten oder gar überhaupt erstmals ehrenamtlich tätig. Sie haben also keine Erfahrungen mit der Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen, an denen sie sich orientieren und die dabei helfen könnten, den neuen Arbeitszusammenhang schnell und konstruktiv zu gestalten.

Unter den Ehrenamtlichen gibt es weiterhin eine Gruppe von **seit langem engagierten Asylaktivist\_innen** mit hohem Know-how im Hinblick auf die Zielgruppe und das Asylverfahren. Nicht selten sind die spezifischen Kenntnisse dieser Gruppe höher als die von Hauptamtlichen.

Viele dieser Ehrenamtlichen haben eine **explizit politische Agenda** in Abgrenzung zur staatlichen Asylpolitik. Damit verfolgen sie nicht selten andere Ziele als die Hauptamtlichen, die ja unabhängig von ihrer persönlichen Haltung an ihre jeweiligen beruflichen Aufträge und Weisungen gebunden sind.

Dem gegenüber stehen Ehrenamtliche mit rein caritativer Motivation, die – oft nach dem Gebot der christlichen Nächstenliebe – einfach **Hilfe in der Not** leisten wollen, darüber hinaus aber kaum Ansprüche an die Rahmenbedingungen ihres Engagements stellen.

Schließlich dürfen Ehrenamtliche aus den **Rettungsdiensten, den freiwilligen Feuerwehren und dem Katastrophenschutz** nicht vergessen werden. Ihre spezifische Aufgabe bringt es mit sich, dass sie in hierarchischen Strukturen arbeiten, denn im Katastrophenfall kann schlecht demokratisch diskutiert werden, was man nun sinnvoller Weise tut. Dies bedeutet aber, dass sie sich in einer deutlich anderen Handlungslogik engagieren als viele andere Ehrenamtliche in der Arbeit mit Geflüchteten dies tun.

### 5.4 Problematische Haltungen von Ehrenamtlichen

Hier sei ein Bereich herausgegriffen, der nach unserem Kenntnisstand in der Arbeit mit Geflüchteten (aber nicht nur dort) Probleme bereitet. Es ist dies der Blick auf die Hauptamtlichen durch die Brille des ehrenamtlichen Engagements. Dies sei an einem Beispiel erläutert:

Es ist 16:30 Uhr und die Haupt- und Ehrenamtlichen in der Gemeinschaftsunterkunft haben noch eine Menge Arbeit vor sich, die so schnell wie möglich erledigt werden sollte. Trotzdem erklärt eine Hauptamtliche, dass sie jetzt Feierabend habe und sofort weg müsse.

Durch die Brille der Ehrenamtlichen betrachtet kann es hier leicht zu – ausgesprochenen oder unausgesprochenen – Reaktionen der folgenden Art kommen: „Das kann ja wohl nicht wahr sein: Wir (die Ehrenamtlichen) sind schon genauso lange da und machen weiter, bis wir fertig sind. Und sie (die Hauptamtliche) lässt alles fallen und pocht auf ihren Feierabend.“

Dies ist zwar eine nachvollziehbare, aber dennoch unangemessene Position, denn hier wird die Logik der beruflichen Arbeit nicht akzeptiert. Die betreffende Hauptamtliche kann durchaus zwingende Gründe für ihren pünktlichen Aufbruch haben, z.B. die Schließzeit einer Kindertagesstätte, in der ihr Kind betreut wird.

Aber darauf kommt es gar nicht an. Es kommt vielmehr darauf an, dass Hauptamtliche ein arbeitsvertragliches Recht auf Feierabend haben. Zwar können Überstunden nach eigener Entscheidung geleistet oder von Vorgesetzten angeordnet werden, aber dies verschiebt die Zeitgrenzen nur ein wenig – das Recht auf Feierabend bleibt im Prinzip unangetastet.

Durch die Brille der Hauptamtlichen betrachtet ist es so, dass sie, wenn sie mit Ehrenamtlichen zusammenarbeiten, unter Umständen ihre fundamentalen Arbeitnehmerrechte – hier das Recht auf Feierabend – in Frage gestellt sehen. Dies ist natürlich ein Problem.

Entschließen sich Hauptamtliche, jenseits von Dienstzeit und Überstunden und um der ankommenden Menschen Willen länger zu arbeiten, dann tun sie dies nicht mehr als Hauptamtliche, sondern im Sinne eines freiwilligen sozialen Engagements – ganz wie die Ehrenamtlichen auch.

Das Recht der oder des einzelnen Hauptamtlichen auf Feierabend und die Freiwilligkeit der Entscheidung dafür, über die berufliche Aufgabe hinaus mehr zu arbeiten, sollte nicht in Frage gestellt werden.

Ähnliches wie in diesem Beispiel für die zeitliche Ausdehnung des Engagements dargestellt gilt für den Umgang mit gesetzlichen Bestimmungen, Weisungen und Vorschriften. Hauptamtliche sind viel stärker an solche Regelungen gebunden als Ehrenamtliche und sie gehen berufliche Risiken ein, wenn sie die Spielräume dieser Regelungen strapazieren.



## 6. Fazit

Ich hoffe, mit den vorgetragenen Argumenten und Befunden den einen oder anderen Anhaltspunkt gegeben zu haben, der Ihnen hilft, Hauptamtliche, aber auch andere Ehrenamtliche besser zu verstehen. Verstehen ist allerdings nur der erste Schritt, wenn es darum geht, eine gut funktionierende Kooperationskultur zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen zu etablieren und zu erhalten.

Der zweite notwendige Schritt besteht darin, Probleme offen anzusprechen – vielleicht nicht unbedingt direkt gegenüber den Hauptamtlichen, mit denen man diese Probleme hat, sondern eher im Team der Ehrenamtlichen oder gegenüber der Koordinatorin oder dem Koordinator. Ich freue mich darauf, dass wir heute Nachmittag Gelegenheit haben, genau dies in den Arbeitsgruppen zu tun.

Vielen Dank!

## Literaturhinweise

Huth, Susanne/Schumacher, Jürgen (2016): Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in der Flüchtlingshilfe, in: Engagement macht stark! Magazin des Bundesnetzwerkes Bürgerschaftliches Engagement (BBE) 5. Jahrgang, Ausgabe 2/2016. [http://www.engagement-macht-stark.de/fileadmin/daten/Magazin/EMS\\_2016\\_2\\_WEB.pdf](http://www.engagement-macht-stark.de/fileadmin/daten/Magazin/EMS_2016_2_WEB.pdf)

Schumacher, Jürgen (2015): Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in Pflege, Sport und Kultur. Endbericht der Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. <http://www.inbas-sozialforschung.de/projekte/kooperation-haupt-ehrenamt.html>

Schumacher, Jürgen (2015): Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in Pflege, Sport und Kultur. Kurzfassung des Endberichts der Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. <http://www.inbas-sozialforschung.de/projekte/kooperation-haupt-ehrenamt.html>

Schumacher, Jürgen (2015): Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen als Gestaltungsaufgabe. Ein Leitfaden für die Praxis. Auf Grundlage der Ergebnisse der Studie "Kooperation von Haupt - und Ehrenamtlichen in Pflege, Sport und Kultur". <http://www.inbas-sozialforschung.de/projekte/kooperation-haupt-ehrenamt.html>