

# **Ehrenamt im Deutschen Roten Kreuz**

## **Strategische und verbandspolitische Empfehlungen**

**(Langfassung)**

**Version 4. Stand:11.10.97**

## *Inhaltsverzeichnis*

<b>1 Ziele und Auftrag</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Bezug zur DRK Satzung und zum DRK-Leitbild</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Ziele der strategischen Planung des Ehrenamtes</b>	<b>4</b>
<b>2 Zusammenfassung der strategischen Aussagen</b>	<b>5</b>
<b>3 Maßnahmeplan</b>	<b>6</b>
<b>4 Ist-Analyse</b>	<b>7</b>
<b>4.1 Daten freiwilligen und ehrenamtlichen Engagements in Deutschland</b>	<b>7</b>
4.1.1 Wer engagiert sich ehrenamtlich?	8
4.1.2 Wieviel Zeit investieren freiwillig Engagierte in ihre ehrenamtliche Tätigkeit?	8
<b>4.2 Daten ehrenamtlichen Engagements im DRK</b>	<b>9</b>
<b>4.3 Aktuelle gesellschaftliche und psychologische Dimensionen bürgerschaftlichen und ehrenamtlichen Engagements</b>	<b>9</b>
<b>4.4 Konsequenzen für ein zeitgemäßes Management von ehrenamtlichem Engagement</b>	<b>11</b>
<b>5 Selbstverständnis des Ehrenamtes</b>	<b>11</b>
<b>5.1 Begriff und Definition des Ehrenamtes</b>	<b>11</b>
<b>5.2 Förderung der gegenseitigen Achtung aller Funktionen des Ehrenamtes im DRK</b>	<b>14</b>
<b>5.3 Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des DRK müssen über ein Grundwissen über das Rote Kreuz und über ihre jeweilige Funktion verfügen</b>	<b>14</b>
<b>5.4 Der Nutzen und die Bedeutung der Ehrenamtlichen für das DRK</b>	<b>15</b>
<b>5.5 Vernetzung von Ehrenamt und Hauptamt, Verringerung des Spannungsfeldes zwischen Haupt- und Ehrenamt</b>	<b>15</b>
<b>6 Sozialmanagement</b>	<b>17</b>
<b>6.1 Sinn und Notwendigkeit von Sozialmanagement</b>	<b>17</b>
<b>6.2 Personalmanagement</b>	<b>18</b>
6.2.1 Personalplanung	18
6.2.2 Personalgewinnung	19
6.2.3 Personalorientierung und -integration	20
6.2.4 Personalentwicklung	21
6.2.5 Personalgratifikation	22
<b>6.3 Organisationsmanagement</b>	<b>23</b>
6.3.1 Strategische Zielfindung	24
6.3.2 Aufbau- und Ablauforganisation	25
6.3.3 Der Ausschuß „Ehrenamtlicher Dienst“	25
6.3.4 Die Koordinationsstelle (Servicestelle) für Ehrenamtliche	26
<b>6.4 Graphik: Modell für die Organisation der ehrenamtlichen Arbeit</b>	<b>28</b>
<b>6.5 Stärkung der verbandspolitischen Leitung</b>	<b>29</b>
6.5.1 Problembeschreibung	29
6.5.2 Maßnahmenkatalog	29
<b>7 Finanzierung des Ehrenamtes</b>	<b>30</b>
<b>7.1 Vorbemerkung</b>	<b>30</b>

<b>7.2 Kosten und Erträge des Einsatzes Ehrenamtlicher</b>	<b>31</b>
<b>7.3 Forderungen an die Rotkreuzverbände und Einrichtungen</b>	<b>33</b>
7.3.1 Einsatz und Controlling verbandseigener Mittel auf allen Ebenen zur Förderung des Ehrenamtes	33
7.3.2 Bereitstellung von Finanzen für EA Projekte auf allen Ebenen	33
7.3.3 In jedem KV: Servicezentrum für EA Aktivitäten	33
7.3.4 Bewußtsein schaffen	33
<b>7.4 Forderungen an Staat und Gesellschaft</b>	<b>34</b>
<b>8 Neue Formen des Ehrenamtes im DRK</b>	<b>34</b>
<b>8.1 Kontakt und Kooperation durch Mitarbeit an zeitweiligen Projekten</b>	<b>34</b>
<b>8.2 Flexibilität trotz Ordnungen und Vorschriften</b>	<b>34</b>
<b>8.3 Mehr Entscheidungsrechte bei Projekten</b>	<b>35</b>
<b>8.4 Die Zusammenarbeit mit Selbsthilfegruppen</b>	<b>35</b>
<b>8.5 Ein gesichertes Mitspracherecht</b>	<b>35</b>
<b>8.6 Fachübergreifende Aktivitäten</b>	<b>36</b>
<b>8.7 Koordinationsstellen (Servicestellen) mit fachlicher Anleitung</b>	<b>36</b>
<b>9 Verbandspolitische Forderungen an die Gesellschaft und Politik zur Förderung des Ehrenamtes</b>	<b>38</b>
<b>9.1 Die Rolle des DRK in der Gesellschaft -eine Vorbemerkung</b>	<b>38</b>
<b>9.2 Forderungen und Empfehlungen</b>	<b>39</b>
<b>10 Anhang:</b>	<b>41</b>
<b>10.1 Grundsätze der Ehrenamtlichkeit der Internationalen Föderation der Rotkreuz- und Rothalbmondbewegung</b>	<b>41</b>
<b>10.2 Verpflichtungen der Rotkreuzgesellschaften gegenüber den Ehrenamtlichen</b>	<b>42</b>
<b>10.3 Die Mitglieder der Arbeitsgruppe des DRK-Generalsekretariates</b>	<b>44</b>
<b>10.4 Die Mitglieder der Projektgruppe</b>	<b>44</b>
<b>10.5 Literatur und Quellenhinweise zu Kapitel 8:</b>	<b>45</b>

# Strategische und verbandspolitische Empfehlungen für das Ehrenamt im Deutschen Roten Kreuz

## 1 Ziele und Auftrag

Das DRK-Präsidium hat in der Sitzung am 11.07.96 beschlossen, das Ehrenamt im DRK aufgrund der besonderen Bedeutung einer eigenen strategischen Planung zu unterziehen.

### 1.1 Bezug zur DRK Satzung und zum DRK-Leitbild

Die **normativen Ziele** im Bereich des Ehrenamtes sind vorgegeben durch:

- §§ 1 und 4 der DRK-Satzung,
- DRK-Leitbild, Leitlinie 4: „ *Wir können unseren Auftrag nur erfüllen, wenn wir Menschen, insbesondere als unentgeltlich tätige Freiwillige, für unsere Aufgaben gewinnen. ...*“

Daraus folgt:

Das Ehrenamt ist als Querschnittsaufgabe auf **allen Ebenen** und in **allen Aufgabefeldern** des DRK zu schaffen und zu fördern. Der ehrenamtlichen Aufgabenerfüllung wird dadurch Rechnung getragen, daß bei der strategischen Aufgabenplanung **von den jeweiligen Arbeitsgruppen** Integrations- und Arbeitsformen erarbeitet werden.

Deshalb kann sich die **strategische Planung des Ehrenamtes** nicht im Detail mit möglichen Einsatzfeldern beschäftigen, sondern beschränkt sich auf Aspekte des Managements, der Gewinnung und den Organisationsformen des Ehrenamtes.

### 1.2 Ziele der strategischen Planung des Ehrenamtes

Die strategische Planung des Ehrenamtes dient der Entwicklung und der Gewinnung von Menschen, die sich in unterschiedlichen Funktionen und auf unterschiedliche Art und Weise an der Aufgabenerfüllung des Roten Kreuzes beteiligen wollen. Die DRK-Strategie zum Ehrenamt gibt Auskunft, wie die Rotkreuzverbände diese Ziele erreichen wollen. Sie besteht aus Teilzielen, die im wesentlichen in Form von **überprüfbaren Empfehlungen und Maßnahmenvorschlägen** zur Sicherung des Ehrenamtes in den unterschiedlichen Funktionen im DRK beitragen sollen.

Dabei sollen die Aktivitäten der Landes- und Kreisverbände berücksichtigt, dokumentiert und verfügbar gemacht werden.

Bei der strategischen Planung des Ehrenamtes gilt besonders zu berücksichtigen: Die unterschiedlichen ehrenamtlichen Funktionen haben unterschiedliche Aufgabenstellungen und bedürfen deshalb gesonderter Betrachtung:

1. Helferinnen/Helfer - Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter
-

2. Führungskräfte der RK-Gemeinschaften
3. Vorstandsmitglieder

In den ersten Beratungen der vom DRK-Präsidium beauftragten Projektgruppe wurde der Vorschlag gemacht, den Erarbeitungsprozeß zur gegenseitigen Information über Projekte der Landesverbände bzw. der Kreisverbände zu nutzen. Dabei zeigte sich, daß eine Reihe von Landesverbänden der Thematik „Ehrenamt“ große Aufmerksamkeit schenken und daß bereits hervorragende Teilstrategien in Form von Modellprojekten in Arbeit sind. Als erste Konsequenz ist ein Maßnahmevorschlag zu bewerten, durch den Aufbau eines Dokumentationssystems Informationen über laufende oder abgeschlossene Projekte bereitzustellen, damit Landes- und Kreisverbände von den Erfahrungen gegenseitig profitieren können.

## 2 Zusammenfassung der strategischen Aussagen<sup>1</sup>

### STRATEGIEEMPFEHLUNG 1

In Anlehnung an Vorschläge der Internationalen Föderation der Rotkreuz- und Rothalbmondbewegung wird folgende erweiterte Definition des Ehrenamtes im DRK eingeführt: **„Ehrenamtliche im DRK sind Menschen, die sich über ihre gesellschaftlichen<sup>2</sup> und beruflichen<sup>3</sup> Verpflichtungen hinaus besonders hervorheben, indem sie Zeit, Wissen und Können freiwillig und unentgeltlich für humanitäre und soziale Zwecke und Dienstleistungen einbringen, in der Überzeugung, daß ihre Arbeit dem Gemeinwohl und ihrer eigenen Selbstverwirklichung dient.“**

### STRATEGIEEMPFEHLUNG 2

Gemäß Satzung und Leitbild arbeiten Ehrenamtliche und Hauptberufliche gleichwertig an der Erreichung der Ziele und Bewältigung der Aufgaben; ihre Arbeit ist im umfassenden Sinne zu vernetzen.

### STRATEGIEEMPFEHLUNG 3

Auf allen Ebenen des Verbandes wird Ehrenamtlichen und Hauptberuflichen ein Grundwissen über das Rote Kreuz mit den gemeinsamen Zielen vermittelt. Die aus den Zielen abgeleiteten Aufgaben werden beschrieben. In Fortbildungen wird der Identifikationsprozeß mit dem DRK gefördert, um dem Verband Profil als Voraussetzung für seine Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

### STRATEGIEEMPFEHLUNG 4

Jeder ehrenamtliche und hauptberufliche Mitarbeiter ist mitverantwortlich für das Ansehen des DRK in der Öffentlichkeit. Zur Orientierung des Verhaltens und des Handelns der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird die Diskussion über die Rotkreuzgrundsätze und das DRK-Leitbild bezogen auf konkrete Auswirkungen für die Aufgabenfelder geführt.

---

<sup>1</sup> Die Strategieempfehlungen und der Maßnahmeplan wurde in der Sitzung des Präsidialrates am 26.09.97 beschlossen

<sup>2</sup> z. B. als ehrenamtlich tätiger Schöffe, Wahlhelfer oder pflegender Familienangehöriger

<sup>3</sup> hiermit sind ausdrücklich die Hauptamtlichen im DRK gemeint

**STRATEGIEEMPFEHLUNG 5**

Die DRK-Verbände richten ein qualifiziertes Personalmanagement und flexible Organisationsformen für das Ehrenamt ein, die mit Blick auf die Ehrenamtlichen selbst, konkurrierende Vereine und Institutionen Wettbewerbsvorteile schaffen.

**STRATEGIEEMPFEHLUNG 6**

Die DRK-Verbände und Einrichtungen auf allen Ebenen sollen ihre Arbeitsvorhaben den ehrenamtlichen Mitarbeitern gegenüber transparent machen und sie zur Mitgestaltung an den laufenden Arbeits- und Entscheidungsprozessen befähigen und ermutigen. Die Identifikation mit den Verbandszielen und den Grundsätzen der Rotkreuz-Arbeit wird in dem Maße wachsen, wie Partizipation gewährleistet wird.

**STRATEGIEEMPFEHLUNG 7**

Alle Ebenen des Verbandes beteiligen sich an der notwendigen Diskussion zur Förderung des Ehrenamtes, und damit an der politischen Ausgestaltung einer am Gemeinsinn und Solidarität orientierten Gesellschaft, indem sie die humanitären Leistungen, die spezifischen Werte und die besondere Rolle des DRK in der Gesellschaft verdeutlichen.

**STRATEGIEEMPFEHLUNG 8**

Alle DRK-Verbände führen den Nachweis über die Leistungsfähigkeit ihres Ehrenamtes gegenüber Kommunen, Ländern und dem Bund. Ein bürgernahes Rotes Kreuz ist Ausdruck dieser Leistungsfähigkeit.

**STRATEGIEEMPFEHLUNG 9**

Die DRK-Landes- und Kreisverbände sind aufgerufen, Koordinationsstellen (Servicezentren) für Ehrenamtliche zu bilden. Die Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen den Kreisverbänden sollten dabei ausgeschöpft werden. Das Ziel ist die Vernetzung der Dienste und Einrichtungen nach innen und die Öffnung nach außen.

**STRATEGIEEMPFEHLUNG 10**

Die DRK-Landes- und Kreisverbände sind aufgerufen, eine eigene Strategische Planung für das Ehrenamt in Rahmen dieser Vorgaben durchzuführen. Dabei sorgen sie insbesondere für eine angemessene Bereitstellung von finanziellen Mitteln zur Durchführung innovativer Projekte sowie der laufenden Aufgaben für ehrenamtliche Dienste.

**STRATEGIEEMPFEHLUNG 11**

Alle Rotkreuzverbände bzw. Einrichtungen sind gehalten, Mittel für das Ehrenamt in die Haushaltspläne einzustellen.

**3 Maßnahmeplan**

Die Priorität der Maßnahmen ergibt sich aus den Buchstaben A, B oder C.  
( A= kurzfristig, B= mittelfristig, C= langfristig )

---

**A Maßnahme 1**

Die DRK-Landesverbände berichten bis zum März 1998, ob die Neudefinition des Ehrenamtes den Anforderungen entspricht. Der Ausschuß Ehrenamtlicher Dienst auf Bundesverbandsebene soll die Berichte auswerten und dem Präsidium eine abschließende Empfehlung zuleiten.

**A Maßnahme 2**

Der DRK-Bundesverband und die DRK-Landesverbände richten bis zum Januar 1998 Projektgruppen ein. Aufgabe der Projektgruppen ist es, DRK-Orts-, Kreis- und Landesverbände, die Rotkreuzgemeinschaften und die eigenen Organisationseinheiten bei der Umsetzung der Strategieempfehlungen fachlich und organisatorisch zu unterstützen. Die Langfassung der Strategischen Empfehlungen für das Ehrenamt im DRK dient dabei als Arbeitsgrundlage.

**C Maßnahme 3**

Die DRK Verbände sorgen bis zum Jahr 2000 für effiziente und adressatengerechte Strukturen und Organisationsformen des Ehrenamtes. Zur Unterstützung der ehrenamtlichen Arbeit sollen Koordinationsstellen (Servicestellen) eingerichtet werden. Analog zum Bundesverband kann ein Ausschuß „Ehrenamtlicher Dienst“ auf LV- /KV-Ebene gebildet werden um die Arbeit der Rotkreuzgemeinschaften und sonstigen Gruppen Ehrenamtlicher zu koordinieren.

**B Maßnahme 4**

Die Mitgliedsverbände berichten bis zum Juni 1998, welche Maßnahmen sie speziell getroffen haben, um neue Ehrenamtliche zu gewinnen. Hierzu sollen sie ausgewiesene Projekte durchführen. Ziel ist, mindestens 30% der Kreisverbände in jedem Landesverband zu veranlassen, ein solches Projekt durchzuführen. Der Bundesverband und die Landesverbände verpflichten sich zur fachlichen Beratung.

**B Maßnahme 5**

Die DRK-Verbände und -Einrichtungen sorgen für aktuelle, aussagekräftige Daten bzgl. Strukturen und Leistungen des Ehrenamtes.

**4 Ist-Analyse****4.1 Daten freiwilligen und ehrenamtlichen Engagements in Deutschland**

Laut Antwort der Bundesregierung auf die Große Anfrage der CDU/CSU- und FDP-Fraktionen zur Bedeutung ehrenamtlicher Tätigkeit für unsere Gesellschaft (Drucksache 13/5674 vom 01.10.1996) leisten jährlich 12 Millionen Bürgerinnen und Bür-

ger<sup>4</sup> 2,8 Milliarden Stunden ehrenamtliche Arbeit, deren volkswirtschaftlicher Wert kaum zu bemessen ist. Neben 16 % der Bevölkerung, die bereits sozial aktiv sind (alte Bundesländer 20%, neue Bundesländer 9%), könnten noch weitere 16% gewonnen werden, wenn die Bedingungen stimmen.

Zum Vergleich: Der europäische Durchschnitt der sozial Engagierten liegt bei 27%, wobei in den Niederlanden sogar 38% der Bevölkerung sozial engagiert sind (vgl. Euro-Vol-Studie des Volunteer Centre London).

#### **4.1.1 Wer engagiert sich ehrenamtlich?**

Die Mehrheit ehrenamtlich tätiger Personen sind Frauen (etwa zwei Drittel bis drei Viertel).

Frauen sind in unmittelbar sozialen Diensten überrepräsentiert, während Männer demgegenüber häufiger in Entscheidungsfunktionen zu finden sind. Einzelne Tätigkeitsfelder sind ebenfalls entweder frauen- oder männerdominiert: Während z.B. Rettungsdienste eine Domäne von Männern darstellen, engagieren sich Frauen vor allem in sozialen Einrichtungen z.B. im Alten-, Behinderten- und Jugendhilfebereich.

Die Altersschichtung ehrenamtlich Tätiger weist eine überdurchschnittliche Präsenz der Altersgruppe der 45- bis 60jährigen auf. Neuere Entwicklungen zeigen, daß sich der Schwerpunkt auf die Gruppe der über 60jährigen verlagert. Gleichzeitig steigt die Zahl der bislang unterrepräsentierten Gruppe der 30- bis unter 45jährigen leicht an.

Der Anteil der Jugendlichen (Kinder und Jugendliche bis 25 Jahre), die sich ehrenamtlich engagieren wird von verschiedenen Studien recht unterschiedlich eingeschätzt. Konsensfähig ist jedoch die Einschätzung, daß durchschnittlich jeder fünfte (21-23%) Jugendliche ehrenamtlich aktiv ist, wobei der Schwerpunkt der Tätigkeit in Sportvereinen und Sportgruppen liegt (38%).

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Untersuchung des B.A.T. - Freizeitforschungsinstitut, wonach angeblich immer mehr Jugendliche ihre Freizeit ohne Einschränkung genießen wollen. So empfinde jeder dritte Jugendliche die sozialen Verpflichtungen in einem Verein nicht mehr als Freizeit.

#### **4.1.2 Wieviel Zeit investieren freiwillig Engagierte in ihre ehrenamtliche Tätigkeit?**

Nach einer Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach veranschlagen die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen ihren Zeitaufwand auf durchschnittlich knapp 16 (15,8) Stunden im Monat, das statistische Bundesamt hat sogar für die Altersgruppen 12-20 Jahre und für die ab 60-jährigen einen Aufwand von rund 29 bzw. 22 Stunden monatlich ermittelt.

---

<sup>4</sup> andere Untersuchungen (BAG-Studie, 1994; E. Goll, 1991) gehen von einer Größenordnung von 7,7 bis 8,0 Millionen engagierten Bürgerinnen und Bürgern aus (unter Einbeziehung aller Formen des freiwilligen sozialen Engagements). Hiervon sind ca. 1,7 Mio in der freien Wohlfahrtspflege engagiert, 1,3 Mio in sozialen Selbsthilfegruppen.

---



## **4.2 Daten ehrenamtlichen Engagements im DRK**

Bezogen auf das DRK, ist die Zahl der ehrenamtlich Engagierten (gemessen an der Zahl aktiver Mitglieder plus JRK) von rund 370.000 im Jahre 1993 leicht auf **375.000 im Jahr 1995** angestiegen. In den Vorjahren wurde ein geringfügiger aber stetiger Rückgang der Ehrenamtlichen festgestellt.

Multipliziert man die Anzahl aller aktiver Mitglieder mit dem durchschnittlichen Zeitaufwand von 15,8 Stunden monatlich, ergibt sich allein für das DRK ein Jahresvolumen von rund **70 Millionen Stunden ehrenamtlicher Arbeit**.

Von den Ehrenamtlichen sind dabei ca. 310.000 als Angehörige der fünf Gemeinschaften tätig (s. Anlage ). die restlichen 65.000 Ehrenamtliche sind entweder in einer Vorstandsfunktion oder in sonstigen Funktionen tätig, ohne einer Gemeinschaft anzugehören. Leider gibt die derzeitige DRK-Gesamtstatistik nur für Teilbereiche Auskunft über den Anteil der Frauen und Männer, lediglich im Jugendrotkreuz wird eine Zuordnung nach Altersgruppen erfaßt.

Betrachtet man die Zahl von ca. 5200 Ortsvereinen und kalkuliert eine durchschnittliche Zahl von nur fünf Vorstandsmitgliedern, so ergibt sich hieraus eine Zahl von 26.000 ehrenamtlichen Führungs- und Leitungskräften. Gesezt den Fall, daß diese nicht in Personalunion Führungs- und Leitungskraft auf Kreis-, Landes-, oder Bundesebene sind, und berücksichtigt man die nicht im Vorstand vertretenen Führungs- und Leitungskräfte der Rotkreuzgemeinschaften, so ist die Annahme berechtigt, daß etwa 1/3 aller Ehrenamtlichen im DRK eine Führungs- bzw. Leitungsfunktion ausüben.

Hierbei sind **Frauen deutlich unterrepräsentiert**. Einerseits ist es wegen der Doppel- bzw. Mehrfachbelastungen - deren Ursprung in strukturellen Problemen, wie z. B. geschlechtsspezifischer Erziehung und konkreter Ausgestaltung von Führungspositionen liegen - schwer, Frauen zur Übernahme von Führungs- und Leitungsaufgaben zu gewinnen. Andererseits erleben Frauen in Führungspositionen deutliche Benachteiligungen, deren Ursachen auch in tradierten Rollenerwartungen der Männer zu suchen sind, und bemängeln fehlende Unterstützung (vgl. Ergebnisse der Klausurtagung des DRK-Präsidiums und Entwurf einer Vorlage zum Ehrenamt im DRK, 3. Entwurf).

## **4.3 Aktuelle gesellschaftliche und psychologische Dimensionen bürger-schaftlichen und ehrenamtlichen Engagements**

Was aus den oben genannten Zahlen nicht deutlich wird: **Die Motive und die Art des Engagements der Ehrenamtlichen haben sich verändert.**

Früher wurden die Motive ehrenamtlichen Engagements weniger ichbezogen eingeschätzt. Glaube und humanitäre Gründe, Hilfsbereitschaft, moralische Verpflichtung, Zuwendung geben, Mitverantwortung tragen, persönliche Kontakte knüpfen, aber auch Profilierung in einem anderen Umfeld waren im sozialen Ehrenamt typische Haltungen und Motive.

Neben der sozialen Verantwortung sind heutzutage insbesondere folgende Motive von zentraler Bedeutung:

- ⇒ Aktivität (i. S. v. von Spaß, Erlebnis, Abenteuer)
- ⇒ Selbstverwirklichung (aktive Gestaltung der eigenen Biographie)
- ⇒ Gemeinschaft/Geselligkeit, Interaktion und Kommunikation
- ⇒ Anerkennung und soziale Wertschätzung

### **Die veränderten Motive ehrenamtlichen Engagements führten daher auch zu einem Strukturwandel:**

Während sich die ehrenamtliche Arbeit in den 70er Jahren ganz überwiegend bei den Einrichtungen und Diensten der Hilfsorganisationen und Wohlfahrtsverbänden konzentrierte, hat seit Mitte der 80er Jahre das freiwillige soziale Engagement außerhalb der Großorganisationen erheblich an Bedeutung gewonnen. (z.B. Selbsthilfegruppen, Bürgerinitiativen).

Dies bedeutet, daß die **Fähigkeit der Großorganisationen, das Potential ehrenamtlichen Engagements an sich zu binden** und im Sinne eigener Ziele zu organisieren, **tendenziell** zugunsten nichtverbandlicher Träger, selbstorganisierten Gruppen, Initiativen und Projekten etc. **abnimmt**.

*„Die traditionellen Wohlfahrtsverbände verzeichnen einen riesigen Akzeptanzverlust.“<sup>5</sup>*

Die abnehmende Fähigkeit von Großorganisationen, sogenanntes neues Ehrenamt zu binden, wird auch dadurch begründet, daß ein punktuelles, kurzfristiges, lediglich projektbezogenes und befristetes Mitwirken kaum oder nur erschwert möglich ist. Dies liegt an überkommenen Mitglieder- und Organisationsstrukturen und der mangelnden Fähigkeit, gewandelte Motive und Wertvorstellungen in die Organisationskultur zu übernehmen.

### **Als potentielle Hinderungsgründe für ehrenamtliches Engagement in Großorganisationen werden genannt:**

- verkrustete Organisationsstrukturen
- zunehmende Belastung durch mehr Aufgaben
- keine Mitbestimmung und Mitverantwortung
- gestiegene Kompetenzerwartungen
- unzureichende Einarbeitung
- Konkurrenz zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen
- die Angst vor einer zu hohen zeitlichen Belastung, die zu einer Vernachlässigung von Familie und Freunden und zu einer Einschränkung privater Interessen führen kann<sup>6</sup>
- der zunehmende Erfolgsdruck
- fehlende Anerkennung und finanzielle Opfer

---

<sup>5</sup> Heinz Janning, Leiter des Bremer Freiwilligen-Zentrums, FOCUS 12/1997, S. 207

<sup>6</sup> Bereits 1984 äußerten in einer Bürgerbefragung zu sozialem Engagement in vier Kommunen rund 80% der 1883 Befragten, daß die freie Zeiteinteilung für sie die wichtigste Bedingung für soziales Engagement ist (vgl. hierzu Grundsatzaussagen und Perspektiven für den Ehrenamtlichen Dienst im DRK, Anlage 4)

---

#### **4.4 Konsequenzen für ein zeitgemäßes Management von ehrenamtlichem Engagement**

*„Den oder die typische Ehrenamtliche gibt es nicht. Der Idealtyp der caritativ-religiös motivierten Hausfrau der Mittelschicht als Ehrenamtliche alten Typs, vor allem in sozialen Diensten, ist deutlich im Schwinden begriffen.“*

(Lisa Sommer, FOGS mbH, Workshop auf dem Managementforum des DRK-Zukunftskongresses 1996).

Ehrenamtliche Arbeit im Deutschen Roten Kreuz bedarf einer professionelleren Sichtweise und Gestaltung, weil sich die Ansprüche der Menschen hinsichtlich ihrer Bereitschaft zum ehrenamtlichen Engagement erhöht und differenziert haben.

Auf der Basis umfangreicher Erfahrungen mit Ehrenamtlichen und nach Aussagen von Experten muß sich das DRK darauf einrichten, die verschiedenen Gestaltungsfelder im Personalmanagement für Ehrenamtliche zu verbessern. (vgl. dazu Kap. 6)

Aus den gesellschaftlichen Entwicklungstendenzen und den verbandlichen Problemlagen ist bereits jetzt festzuhalten:

- Das DRK steht bei der Gewinnung und beim Halten von Ehrenamtlichen im „Wettbewerb“;
- das DRK muß sich im Hinblick auf die Gewinnung, auf das Personalmanagement und im Hinblick auf zeitgemäße Organisationsformen des Ehrenamtes deutlich verbessern, um auch in Zukunft dem Anspruch auf Ehrenamtlichkeit zu genügen.

## **5 Selbstverständnis des Ehrenamtes**

### **5.1 Begriff und Definition des Ehrenamtes**

Wenn wir im Text von Ehrenamtlichen sprechen, so wissen wir um die Schwierigkeiten der begrifflichen Abgrenzung und der Bedeutungsvielfalt. Andere Vorschläge, z.B. Freiwillige, sozial Engagierte etc. werden nicht nur im DRK, sondern auch in der Fachwelt diskutiert, mit bislang wenig überzeugenden Alternativen. Da der Begriff im DRK eingeführt und akzeptiert ist, soll er beibehalten werden.

Die strategische Neuausrichtung des Ehrenamtes im DRK macht aber eine **inhaltliche Neudefinition** des Ehrenamtes **erforderlich**.

*„Ehrenamtliche Tätigkeit ist eine Tätigkeit auf freiwilliger und unentgeltlicher Grundlage.*

*Freiwilligkeit bedeutet dabei die verantwortungsbewußte Übernahme von Aufgaben aufgrund eigener Entscheidung und Zustimmung.*

*Unentgeltlichkeit heißt Tätigkeit ohne Bezahlung. Ehrenamtliche haben Anspruch auf die Erstattung nachgewiesener Aufwendungen, die ihnen in Ausübung ihres Ehrenamtes entstehen.“<sup>7</sup>*

Diese derzeit gültige Definition ist in mehrfacher Hinsicht problematisch und unvollkommen.

1. Einziges Unterscheidungskriterium der ehrenamtlichen Tätigkeit zu hauptamtlicher Tätigkeit ist die Unentgeltlichkeit. Dies wird der besonderen Bedeutung des Ehrenamtes nicht gerecht, welche in der Leitlinie 4 des DRK-Leitbildes zwar erwähnt, nicht aber erläutert wird. Die besondere Bedeutung des Ehrenamtes ergibt sich aus der Annahme, daß Bürgerinnen und Bürger ihr Wissen und Können, ihre wertvolle Zeit und ihre Lebenserfahrung - aus unterschiedlichen Motiven - freiwillig für einen gemeinnützigen Zweck zur Verfügung stellen.<sup>8</sup> Damit hebt sich ehrenamtliche Arbeit von hauptamtlicher Arbeit verbands- und gesellschaftspolitisch deutlich ab. *„Freiwilliges und ehrenamtliches Engagement der Bürgerinnen und Bürger ist nicht nur Ausdruck gelebter Solidarität und praktizierter Subsidiarität, sondern auch der Freiheitlichkeit unseres Gemeinwesens. Die Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft, die in ehrenamtlicher Arbeit zum Ausdruck kommt, hebt Ehrenamtliche in ihrer Bedeutung für die Gesellschaft heraus und macht sie zu Vorbildern.“<sup>9</sup>*
2. Weiterhin lassen Erfahrungen darauf schließen, daß ein nicht unerheblicher Teil der hauptberuflich im DRK tätigen Mitarbeiter/innen neben der üblichen Arbeit ehrenamtlich tätig sind. Die Bereitschaft dazu wird zwar in Einstellungsgesprächen gewünscht, sie ist auch in der Präambel des DRK-Tarifvertrages gefordert, sie findet in der gültigen Definition des Ehrenamtes und in der Konsequenz bei der Erfassung der Leistungen des Ehrenamtes jedoch keinerlei Berücksichtigung.
3. Praxiserfahrungen zeigen, daß Auslagenerstattungen an Ehrenamtliche erfolgen, die auch anteilig eine Vergütung der zeitlichen Inanspruchnahme vorsehen. Dies entspricht **nicht** dem Verständnis von Ehrenamtlichkeit im DRK. Pauschalierte Erstattungen für Fahrtkosten, Telefon und sonstige zu erstattende Aufwendungen sind möglich, müssen aber durch Nachweise belegt werden. Eine nicht professionelle Handhabung führt nicht nur zu einer Verwässerung bzw. zu Ungerechtigkeiten mit Bezug auf das Leitbild der Unentgeltlichkeit, sondern auch möglicherweise zu steuerrechtlichen, sozialversicherungsrechtlichen und arbeitsrechtlichen Problemen. Eine klare Bewertung des Ehrenamtes im DRK ist solange nicht möglich, wie unter Ehrenamt auch nebenberufliche Tätigkeiten subsumiert werden.

Des weiteren sollte die geschilderte Praxis Anlaß dafür sein, sich im Hinblick auf Fragestellungen bezüglich einer möglichen Neubewertung von entlohnter und unentgeltlicher Arbeit gesellschaftspolitisch zu äußern.

---

<sup>7</sup> siehe: Allgemeine Regeln für die ehrenamtliche Tätigkeit, Beschluß DRK-Bundesversammlung 1996

<sup>8</sup> vgl. dazu: Bedeutung ehrenamtlicher Tätigkeit für unsere Gesellschaft - Antwort der Bundesregierung auf die Große Anfrage der CDU/CSU und FDP-Fraktion, 01.10.96, S. 2

<sup>9</sup> ebenda: S. 2

---

4. Die derzeitige Definition des Ehrenamtes schweigt zu Fragen der ethischen Grundlagen sowohl in Bezug auf die Gesellschaft als auch in Bezug auf den Nutzen für den Ehrenamtlichen selbst. Neben altruistischen Werten bedingen aber heutzutage vor allem individuelle, persönliche Motive das Ehrenamt.

*“Es besteht jedoch kein Widerspruch zwischen freiwilligem Engagement und der Selbstverwirklichung des Einzelnen.“<sup>10</sup>*

In Anlehnung an Vorschläge der Internationalen Föderation der Rotkreuz- und Rothalbmondbeziehung<sup>11</sup> wird daher folgende Neudefinition Ehrenamtlicher im DRK eingeführt:

Ehrenamtliche im DRK sind Menschen, die sich über ihre gesellschaftlichen und beruflichen Verpflichtungen hinaus besonders hervorheben, indem sie Zeit, Wissen und Können freiwillig und unentgeltlich für humanitäre und soziale Zwecke und Dienstleistungen einbringen, in der Überzeugung, daß ihre Arbeit dem Gemeinwohl und ihrer eigenen Selbstverwirklichung dient.

Welche Vorteile (Erfolgsfaktoren) sind, strategisch gesehen, mit der Neudefinition verbunden?

- (1) Die klare Beschreibung der Bedeutung der Ehrenamtlichkeit im DRK wertet das Ehrenamt auf und fördert somit die Gewinnung neuer Ehrenamtlicher.
- (2) Eine entschlossene Umsetzung der neuen Definition trägt dazu bei, das wirkliche ehrenamtliche Potential im DRK zu bestimmen. Derzeit nebenberuflich tätige „Ehrenamtliche“ werden als nebenberuflich Tätige gewertet. So wird die Bedeutung des Ehrenamtes nicht weiter verwässert und das Ansehen der Ehrenamtlichen unterstrichen. (Das heißt, daß z.B. Übungsleiterinnen, EH-Ausbilder, sofern sie eine Vergütung erhalten für die zeitliche Inanspruchnahme, nicht mehr in dieser Funktion als Ehrenamtliche gelten.)
- (3) Die Anerkennung der ehrenamtlichen Leistungen von Hauptberuflichen fördert deren Leistungsbereitschaft und trägt zum Abbau von Spannungen bei.
- (4) Die Definition erlaubt im Sinne eines wettbewerbsfähigen Personalmanagement des Ehrenamtes die geldlose (aber nicht kostenlose) Anerkennung des Ehrenamtes durch
  - a) gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen wie z.B. kostenlose Fortbildungen oder
  - b) geringfügige Gratifikationen, aber auch
  - c) kostendeckenden Auslagenersatz.
- (5) Die Selbstverwirklichung als Motivationsfaktor wird legitimiert.

<sup>10</sup> ebenda: S. 16

<sup>11</sup> Verhaltensregeln und Grundlagen der Ehrenamtlichkeit, Internationale Föderation der Rotkreuz- und Rothalbmondbeziehung, dt. Übersetzung, 1993, S. 13

## **5.2 Förderung der gegenseitigen Achtung aller Funktionen des Ehrenamtes im DRK**

Eine strategische Neuausrichtung des Ehrenamtes im DRK muß die drei im wesentlichen abgrenzbaren Funktionsbereiche des Ehrenamtes vor allem bei Fragen des Personalmanagements berücksichtigen:

- a) ehrenamtliche Vorstandsmitglieder
- b) ehrenamtliche Führungs- und Leitungskräfte der RK-Gemeinschaften und der anderen Organisationsformen
- c) ehrenamtliche Mitarbeiter

Die verschiedenen Funktionen verlangen unterschiedliche Anforderungsprofile, setzen unterschiedliche Qualifikationen voraus und bedürfen unterschiedlicher Personalmanagement-Maßnahmen. (vgl. dazu Kapitel 6)

Dabei gilt jedoch zu beachten, daß mit der Definition des Ehrenamtes die grundsätzliche Gleichbehandlung aller Ehrenamtlichen verbunden ist.

Die grundsätzliche Gleichwertigkeit der ehrenamtlichen Tätigkeit wird nicht durch Unterschiede hinsichtlich der Verantwortung, der Qualifikation, des Anforderungsprofils sowie der Stellung etc. infrage gestellt. Jeder ist wichtig, gleich in welcher Funktion.

## **5.3 Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des DRK müssen über ein Grundwissen über das Rote Kreuz und über ihre jeweilige Funktion verfügen**

Analysen<sup>12</sup> zeigen Defizite bezüglich allgemeiner und spezifischer Kenntnisse über das Rote Kreuz und ihrer jeweiligen Funktion bei Ehrenamtlichen aber auch bei Hauptamtlichen auf. Alle Ebenen des Verbandes müssen Vorkehrungen treffen, diesen Zustand abzubauen. Nur so kann die Wettbewerbsfähigkeit des Verbandes gehalten und ausgebaut werden.

Genauso wie man von hauptberuflich Tätigen verlangen kann, über ein Grundwissen bzgl. des Roten Kreuzes und ihrer jeweiligen Funktion darin zu verfügen, muß man dies von Ehrenamtlichen in allen Funktionen, gemessen an ihren Aufgaben, erwarten können.

Der DRK-Bundesverband hat mit der Neukonzeption des „Einführungsseminars“ bereits eine wichtige Weichenstellung in dieser Hinsicht vollzogen. Berichte von Ehrenamtlichen lassen darauf schließen, daß derartige Einführungskurse oder Seminare häufig aus Kostengründen nicht stattfinden.

---

<sup>12</sup> vgl. dazu Alberti-Consulting, Corporate Identity für das DRK, Managementpräsentation I, März 1993; Klimaanalysen der DRK-Zukunftsteams; Auswertungsberichte von Weiterbildungsveranstaltungen des DRK-Generalsekretariats

---

#### **5.4 Der Nutzen und die Bedeutung der Ehrenamtlichen für das DRK**

Nur durch tätige Ehrenamtliche kann die **Freiwilligkeit** der DRK-Organisation und deren Gemeinwohlorientierung bestätigt werden.

Durch die Mitwirkung von Ehrenamtlichen an allen Aufgaben des DRK gelingt die Einbindung eines breiten Sachverständes der Bevölkerung.

Ehrenamtliche im DRK tragen dazu bei, daß Dienste und Hilfen wirtschaftlich und kostengünstig erbracht werden können. Wesentlich ist aber, daß durch die Mitwirkung von Ehrenamtlichen eine spezifische „Qualität“ der Hilfe und der Dienstleistung entsteht. Gespeist wird diese Qualität aus ihrer sozialintegrativen Wirkung für den Einzelnen und die Gesellschaft.<sup>13</sup> Als Folge der Mitwirkung von Ehrenamtlichen entsteht in der Bevölkerung eine höhere Akzeptanz des DRK und eine bessere Spendenbereitschaft.

Im Hinblick auf eine zukünftig bessere Positionierung des DRK als ein Verband, der von Ehrenamtlichen getragen wird, erscheint es sinnvoll, den Nutzen des Ehrenamtes in Zukunft noch stärker in der Öffentlichkeit herauszustellen und zu verdeutlichen.

Einzelne Berichte von Führungskräften lassen erkennen, daß Hauptamtliche mancherorts den Nutzen und die Bedeutung des Ehrenamtes infrage stellen. Hier gilt es neben Information und Aufklärung in Zweifelsfällen auch deutlich zu machen, daß das DRK als Arbeitgeber auf seine „Tendenzträgerschaft“ bzgl. des Ehrenamtes besteht. Klare Empfehlungen und Maßnahmen, z. B. Weiterbildung aber auch Kündigung, wären da ratsam, wo nachhaltig die DRK-Tendenz durch Hauptamtliche verletzt wird.

#### **5.5 Vernetzung von Ehrenamt und Hauptamt, Verringerung des Spannungsfeldes zwischen Haupt- und Ehrenamt**

In vielen Analysen<sup>14</sup> wird das Spannungsfeld zwischen Ehren- und Hauptamt beschrieben und sichtbar. Es existiert in Bezug auf alle drei Funktionsbereiche (Vorstand, operatives Management, Mitarbeiter) und auf allen Verbandsebenen. Es besteht aber auch zwischen Ehrenamt und Ehrenamt und zwischen Hauptamt und Hauptamt.

Neben ursächlich persönlich begründeten Spannungen, die an dieser Stelle vernachlässigt werden müssen, ist - mit Blick auf das Verhältnis Ehren-/Hauptamt - ei-

---

<sup>13</sup> „Ehrenamtliches Engagement ist eine der letzten Bastionen, in der eine auf Vertrauen, Einfluß und Anteilnahme basierende Sozialintegration jenseits der systemischen Steuerungsmedien von Geld, Recht und Macht gelingen kann.“ Thomas Rauschenbach, Siegfried Müller, Ulrich Otto, Vom öffentlichen und privaten Nutzen des sozialen Ehrenamtes, in: Das soziale Ehrenamt, Nützliche Arbeit zum Nulltarif, Weinheim, München, 2. Auflage 1992, S. 224

<sup>14</sup> vgl. Alberti-Consulting, Managementpräsentation I, März 1993; Grundsatzaussagen und Perspektiven für den Ehrenamtlichen Dienst im DRK, Vorlage zur Sitzung des Präsidialrates am 28./29.04.1988, S. 4

ne der häufigsten Ursachen für Spannungen ein unzureichendes „sich bewußt werden“ der Unterschiede und der Gemeinsamkeiten von Ehren- und Hauptamt. Dies läßt sich als das „natürliche Spannungsfeld“ bezeichnen, welches sich vor allem aus dem unterschiedlichen Wesen von Ehren- und Hauptamt erklärt.

Zu den Ursachen eines „natürlichen Spannungsfeldes“ zählen Vorurteile, Mißverständnisse und unzureichende Verständigung z. B. über:

- bezahlte / unbezahlte Arbeit,
- freie Zeit haben / keine Zeit haben,
- „sinnvolle“ Freizeitbeschäftigung / berufliches Handeln
- u.a.m..

Mangelnde Kommunikation bzgl. der jeweils unterschiedlichen Situation führt deshalb zu Belastungen im Umgang miteinander. Man spricht gar nicht oder zu häufig über das Trennende und zu wenig über die gemeinsamen Ziele. Unzureichende Verständigung über die beiderseitigen Wünsche und Motive, über die offenen und geheimen Ziele, über den gemeinsamen Auftrag, über die Chancen und Risiken der Zusammenarbeit und vor allem über die Zuständigkeiten, Kompetenzen, Verbindlichkeiten und gegenseitigen Rechte und Pflichten. Im DRK-Leitbild wurde als strategische Grundausrichtung hinsichtlich der Kultur des Umgangs miteinander formuliert: *„...Von ihnen wird unsere Arbeit getragen, nämlich von engagierten, fachlich und menschlich qualifizierten, ehrenamtlichen, aber auch gleichermaßen geeigneten hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, deren Verhältnis untereinander von Gleichwertigkeit und gegenseitigem Vertrauen gekennzeichnet ist.“*<sup>15</sup>

Es ist bereits „Soll-Vision“ der strategischen Mitarbeiterführung, dieses Spannungsfeld zu mildern, Mißtrauen, Mißgunst und gegenseitige Geringschätzung soweit wie möglich abzubauen. Die konsequente Anwendung des Leitbildes, beispielsweise

- durch die Einführung eines Beurteilungssystems, in welchem das Vorleben der Führungskultur bewertet wird,
- durch gemeinsame Veranstaltungen zum gegenseitigen Kennenlernen,
- durch die aktive Steuerung durch die Vorstände und Geschäftsführer,

steckt noch in den Kinderschuhen. In dieser Hinsicht verfügt der Verband über ein erhebliches Führungsdefizit. Manchen Akteuren fehlt zudem jegliche Sensibilität hinsichtlich ihrer Verantwortung für eine gute Kultur des Miteinanders.

Spannungen zwischen Ehren- und Hauptamt werden weiterhin durch ökonomische und sozialwirtschaftliche Herausforderungen gefördert.

---

<sup>15</sup> DRK-Leitbild, Leitlinie 4, Die Menschen im Roten Kreuz

---



„Eine „Aufteilung“ des Roten Kreuzes auf in den Markt entlassene rechtlich selbstständige „Geschäftsbetriebe“ einerseits und eine altruistische „Gemeinwohlagentur“ andererseits bedeutet den Tod des Verbandes!“<sup>16</sup>

Das Ziel der höchstmöglichen wirtschaftlichen Erbringung von Dienstleistungen und Hilfen wird in machen Kreisverbänden vorschnell über die Ausgründung von bestimmten Aufgabenfeldern in die GmbH-Rechtsform angestrebt, womit auch eine Verringerung des Einflusses der Ehrenamtlichen beabsichtigt ist. Eine häufige Begründung in diesem Zusammenhang lautet, ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern sei die Verantwortung und das Haftungsrisiko für umsatzstarke und personalintensive Aufgaben nicht mehr zuzumuten. Vergessen wird dabei, daß die weiterhin bestehenden Aufsichtsrats- und Gesellschafterfunktionen von ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern wahrgenommen werden müssen, mit deutlich höheren Anforderungen hinsichtlich der Kompetenz, die normativen und strategischen DRK-Gesamtzielsetzungen in den ausgegründeten GmbH durchzusetzen. Somit wird das Problem nur verlagert. Es geht im Grundsatz um die Frage der Anforderungen bestimmter Positionen und Funktionen, die nicht offen diskutiert werden und nicht z. B. durch die Zusammenarbeit bei der Aufstellung von Anforderungsprofilen und bei der Erstellung von Geschäftsordnungen gemeinsam gelöst werden.

## 6 Sozialmanagement

### 6.1 Sinn und Notwendigkeit von Sozialmanagement

Jede arbeitsteilige Organisation benötigt ein Management zur effektiven und effizienten Bestimmung und Verwirklichung ihrer Ziele. Dies gilt auch für humanitäre und soziale Organisationen des Dritten Sektors<sup>17</sup>, die zur Erfüllung ihres Zwecks ein professionelles Sozialmanagement betreiben müssen. Dabei ist sowohl der hauptamtliche als auch der ehrenamtliche Bereich angesprochen. Als Gegenteil von Professionalität ist nicht Ehrenamtlichkeit, sondern Dilettantismus anzusetzen.

Sozialmanagement wird auf drei verschiedenen Ebenen erforderlich, die unterschieden werden müssen:

- normative Ebene: Das normative Management betrifft die langfristigen Grundsatzziele und -entscheidungen, die im Roten Kreuz auf der internationalen Ebene in die Zuständigkeit des Delegiertenrats und der Internationalen Konferenz der Rot Kreuz- und Rot Halbmondbewegung fallen (z.B. die Grundsätze, Strategischer Arbeitsplan der Föderation) und auf der nationalen Ebene in die **der beschlußfassenden Organe: Bundesversammlung, Präsidium, Präsidialrat (z.B. die Mustersatzungen).**

---

<sup>16</sup> Dr. Andreas Eichler, Zehn Thesen zum Spannungsverhältnis zwischen Rotkreuzethik und Dienstleistungsanspruch, vom 13.01.97

<sup>17</sup> Der „Dritte Sektor“ ist der Bereich der Non-Profit-Organisationen zwischen Staat („Erster Sektor“) und Markt („Zweiter Sektor“).

- strategische Ebene: Das strategische Management ist Aufgabe der Vorstände bzw. Präsidien der einzelnen Verbandsstufen und bezieht sich auf die mittel- bis langfristigen Rahmenziele, Entscheidungen und Vorgaben (z.B. strategische Aufgabenplanung).
- operative Ebene: Das operative Management, das auf die Umsetzung dieser Ziele und Entscheidungen gerichtet ist, ist Sache der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Linie (z.B. Planung und Organisation eines Dienstes).

Das DRK muß sich dem Gedanken öffnen, daß auch **die ehrenamtliche Arbeit** eines professionellen Sozialmanagements bedarf. Dieses Management bezieht sich sowohl auf die Ehrenamtlichen in allen drei Funktionsbereichen (Personalmanagement) als auch auf die Aufbau- und Ablauforganisation der ehrenamtlichen Arbeit (Organisationsmanagement), insbesondere in und zwischen den Rotkreuzgemeinschaften. Als Erfolgsfaktor zukünftiger Rotkreuzarbeit ist die anzustrebende Nähe zwischen den Anforderungen der Organisation und den berechtigten Bedürfnissen des „Personals“ anzusehen. Zum Personal zählen in diesem Sinne alle ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, unabhängig von ihrer jeweiligen Funktion. **Insbesondere die Motive, Interessen, Erwartungen und Möglichkeiten der Ehrenamtlichen (vgl. Kap.4) müssen im Rahmen der Strategieentwicklung berücksichtigt werden. So sind ein Umdenken und eine verbandliche Umorientierung erforderlich, die sich durch zweierlei auszeichnen:**

- eine bessere Kultur des Umgangs miteinander und
- eine verbesserte Gestaltung **der Organisation der ehrenamtlichen Arbeit, die** sowohl auf eine Vernetzung nach innen als auch eine Öffnung nach außen gerichtet ist.

Das DRK-Leitbild zeichnet hier den Weg vor. Die Führungsgrundsätze definieren eine zeit- und rotkreuzgemäße Führung und Leitung. Sie sind als normative und strategische Vorgabe Grundlage jeden Personalmanagement im DRK, auch und gerade im ehrenamtlichen Bereich. Sie bedürfen ebenso wie die Leitlinien einer konsequenten Umsetzung in der Praxis. Darüber hinaus sind die entsprechenden personellen, finanziellen und materiellen Bedingungen für die ehrenamtliche Tätigkeit zu **gewährleisten**.

## **6.2 Personalmanagement**

### **6.2.1 Personalplanung**

Oft sind im DRK zwei Klagen zu hören: „Wir haben immer weniger Ehrenamtliche!“ und „Wir haben zuwenig Ehrenamtliche!“. Diese beiden Aussagen müssen aber kritisch hinterfragt werden:

- Die erste Aussage stimmt lediglich in einer sehr pauschalen Form; tatsächlich hat die Anzahl der aktiven Mitglieder in den letzten Jahren kontinuierlich abgenommen oder sie stagniert (vgl. Kap. 4). Betrachtet man die Mitgliederentwicklung aber differenziert nach den Organisationsformen und Regionen, so ergibt sich ein anderes Bild. Während z.B. die Bereitschaften im Bundesdurchschnitt
-

personelle Einbrüche zu verzeichnen hatten, konnten die Bergwacht und Wasserwacht die Zahl ihrer Angehörigen halten oder sogar erhöhen. Eine, jedoch nicht die alleinige Ursache ist in der unterschiedlichen Attraktivität der Aufgaben der Gemeinschaften zu sehen.

- Auch die zweite Aussage bedarf einer differenzierten Betrachtung, die Anzahl der jeweiligen Ehrenamtlichen ist nämlich zu Art und Umfang der einzelnen Aufgaben in Beziehung zu setzen: Für welche ehrenamtlich wahrnehmbaren Aufgaben haben wir zu wenige - oder auch hinreichend bzw. zu viele - Mitarbeiter? Diese Frage ist einer anderen nachgeordnet, nämlich derjenigen, welche Aufgaben überhaupt wahrgenommen werden können und sollen. **Erst wenn eine Festlegung auf Art, Umfang und Wertigkeit ehrenamtlicher Aufgaben erfolgt ist, läßt sich sinnvoll die Frage nach der notwendigen Anzahl und Qualifikation von Mitarbeitern stellen und beantworten. Auch die personellen Ressourcen bedürfen einer Analyse und Neubewertung. Hier wirken sich mangelnde verbandliche Kenntnisse und Vernetzung erschwerend aus:** Vielen Mitarbeitern sind alternative und attraktive Aufgaben und Funktionen in anderen Gemeinschaften und Bereichen nicht geläufig, und vielen Führungs- und Leitungskräften sind prinzipiell qualifizierte und motivierte Mitarbeiter in anderen Organisationsformen unbekannt. Auch unter dem Gesichtspunkt einer Ausschöpfung von personellen Ressourcen im Sinne einer effektiven und effizienten Personalplanung (und -entwicklung) **ist** also eine personelle und strukturelle Vernetzung dringend geboten.

### 6.2.2 Personalgewinnung

Die Gewinnung **ehrenamtlicher Mitarbeiter** gestaltet sich zunehmend schwieriger. Das DRK muß darauf mit einer veränderten Strategie reagieren. Undifferenzierte und unpersönliche Werbeaktionen sind weniger denn je ein wenig geeignetes Instrument zur Gewinnung neuer Ehrenamtlicher. Erforderlich ist ein stärker zielgruppenorientiertes und aufgaben- bzw. projektbezogenes Marketing, das sich stringent **aus** der Bedarfsanalyse ableitet. Nach wie vor kommt der persönlichen Ansprache überragende Bedeutung und somit eine Schlüsselstellung zu. Sie ist durch neue und kreative Formen und Werkzeuge zu ergänzen. In diesem Zusammenhang spielen organisations-, gemeinschafts- und ebenenübergreifende Ehrenamtsbörsen oder Freiwilligenagenturen eine besondere Rolle.

Das DRK sollte etwaige Berührungspunkte abbauen und organisationsunabhängige Vermittlungsstellen auf der kommunalen Ebene fördern und fördern.

**Unabhängig von solchen organisationsübergreifenden Stellen sind interne Einrichtungen zu schaffen,** die als gemeinschafts- und fachübergreifende Koordinationsstelle (Servicestelle)n auf der Kreisverbandsebene die Beratung, Gewinnung, Vermittlung und Förderung von Ehrenamtlichen leisten. Sie könnten die **ehrenamtlichen** Führungs- und Leitungskräfte der Gemeinschaften entlasten und insbesondere auch Ansprechpartner für potentielle Ehrenamtliche sein.

### 6.2.3 Personalorientierung und -integration

Im Rahmen der kontinuierlichen Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter zur Nachwuchssicherung im Roten Kreuz muß notwendigerweise großes Augenmerk auf die **Integration neuer Mitarbeiter** gelegt werden. Erfahrungswerte zeigen, daß die **Gewinnung** neuer ehrenamtlicher Mitarbeiter allein nicht ausreicht. Das Ausmaß des ehrenamtlichen Engagements und die Verweildauer im Verband sind von einer intensiven Betreuung in der Integrationsphase abhängig. Mehr als bisher ist dabei auf eine qualifikations- und neigungsgerechte Betätigung zu achten. Zur Verbesserung der Orientierung und Integration neuer ehrenamtlicher Mitarbeiter ist folgendes zu veranlassen:

- (1)**Informationsmaterial**: Neue ehrenamtliche Mitarbeiter sollten bereits in der „Erstkontakt-Phase“ Informationsmaterial und Werbemittel erhalten, um sich auf ihr Engagement im Roten Kreuz vorbereiten zu können. Die Unterlagen sollten vor allem Informationen über die Struktur und Kultur der Rotkreuz- und Rothalbmondbewegung und des DRK bereitstellen, um motivierend auf die „Neulinge“ und ihre beabsichtigte Mitarbeit zu wirken. Mit dem Einsatz von Werbemitteln kann der Neue in seinem privaten Umfeld auf sein Engagement im Roten Kreuz aufmerksam machen. Die dadurch initiiierbare soziale Anerkennung wirkt motivierend. Außerdem findet die **Gewinnung** neuer ehrenamtlicher Mitarbeiter nach statistischen Analysen überwiegend über das private Umfeld statt, so daß auf diesem Wege Multiplikatoreffekte bei der Mitarbeitergewinnung zu erwarten sind.
  - (2)**Einführungsgespräch**: Neuen Mitarbeitern sollte zu Beginn ihres Engagements nicht nur professionell gestaltetes und aussagekräftiges Informationsmaterial ausgehändigt werden, sondern es ist erforderlich, ihre spezifischen Wünsche, Bedürfnisse und Fähigkeiten zu ergründen, um einen für beide Seiten optimalen Einsatz zu erreichen. Neben dem Instrument eines „Personalfragebogens“ sollte folgerichtig ein ausführliches Einführungsgespräch stattfinden. Dafür sind entsprechende Strukturen zu schaffen (z.B. Einrichtung einer Stelle, die neue Mitarbeiter systematisch betreut).
  - (3)**Patensystem**: Begleitend und ergänzend zum Einführungsgespräch ist die Bereitstellung eines „Paten“ sinnvoll, der als erfahrener Rotkreuzler in die Aufgabengebiete und die Verbandskultur einweist und auch für persönliche Belange zur Verfügung steht.
  - (4)**Einführungsseminar**: Die Teilnahme an dem Rotkreuz-Einführungsseminar sollte Bestandteil in der Anfangsphase des ehrenamtlichen Rotkreuz-Engagements sein. Darin können die Inhalte des Einführungsgesprächs aufgegriffen und im gemeinsamen Dialog weiterentwickelt werden. Dabei ist dem Gemeinschaftserlebnis im Sinne eines Wir-Gefühls („Wir im Roten Kreuz“) besondere Beachtung zu schenken.
  - (5)**Schnupperangebote**: In der Absicht, einen neigungsgerechten Einsatz im Roten Kreuz zu befördern, kann erwogen werden, ein zeitlich fest definiertes „Schnupperangebot“ zu unterbreiten. Dadurch wird neuen ehrenamtlichen Mitarbeitern die intensive Prüfung der eigenen Motivation für ein Engagement im Roten Kreuz deutlich vor Augen geführt.
-

### 6.2.4 Personalentwicklung

Die neigungsorientierte Förderung ehrenamtlicher Mitarbeiter ist ein Schlüsselfaktor für die Zukunftssicherung des Deutschen Roten Kreuzes. Vom Engagement und Können, von der Flexibilität und der Kreativität der ehrenamtlichen Mitarbeiter und Führungskräfte hängt es ab, mit welcher Qualität das DRK seine Leistungen erbringen kann. Als Maßnahmen der Personalentwicklung sind zu empfehlen:

- **Aufgabenbeschreibungen und Anforderungsprofile:** Um Leistungskriterien für spezifische Aufgaben zu ergründen, ist es sinnvoll, Anforderungsprofile auf der Grundlage von Aufgabenkatalogen zu erstellen. Diese müssen allerdings auf die realen Gegebenheiten in den ehrenamtlichen Aufgabenfeldern zugeschnitten sein, dürfen also nicht zu starr gehandhabt werden. Anforderungsprofile stellen eine Meßplatte sowohl für die Neubesetzung von Stellen als auch für Weiterbildungsmaßnahmen dar.
- **Fördergespräch:** Auf der Grundlage der Anforderungsprofile und analog zum hauptamtlichen Bereich sollten auch ehrenamtliche Mitarbeiter einmal im Jahr Gelegenheit haben, mit zuständigen Ansprechpartnern ein ausführliches Gespräch zu führen. Im Fördergespräch wird die Arbeit des vergangenen Jahres bewertet, werden Schwierigkeiten und Probleme besprochen und wird festgelegt, welcher Bedarf für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen im konkreten Fall besteht. Daneben sollte die Anerkennung der erbrachten Leistungen breiten Raum im Gespräch einnehmen (siehe auch 6.2.5. Personalgratifikation). Die Zufriedenheit und Motivation der Ehrenamtlichen kann durch eine solch intensive Kommunikation entscheidend gesteigert werden. Die Ehrenamtlichen fühlen sich dadurch persönlich ernstgenommen und können Ihre Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen auf direktem Wege einbringen. Durch das Fördergespräch kann der individuelle Bedarf für Aus- und Weiterbildung eruiert werden. Dies ist die effizienteste Art der Qualifizierung
- **Qualifizierungsangebote für Ehrenamtliche:** Rund 30% aller Ehrenamtlichen legen Wert darauf, durch ihre Tätigkeit im DRK Vorteile für die eigene persönliche Weiterentwicklung zu erhalten. Jeder dritte betont daneben, daß er attraktive Aufgaben wahrnehmen möchte und sogar 60% wollen den Sinn ihrer Arbeit erkennen.<sup>18</sup> Aufgrund dieser Ergebnisse ist es besonders wichtig, sowohl die Führungskräftequalifizierung als auch die Personalentwicklung auf diese Bedürfnislage zuzuschneiden. Ansatzpunkt dafür kann ebenfalls das Fördergespräch sein, weil dort über die Wahrnehmung von Aufgaben gesprochen wird und Unzufriedenheit durch anschließende Maßnahmen abgebaut werden kann.
- **Nachwuchssicherung von ehrenamtlichen Führungskräften:** Im Rahmen der Personalentwicklung muß die Frage beantwortet werden, welcher Ehrenamtliche das Potential besitzt, Führungspositionen (in Vorstands- und Linienfunktionen) zu übernehmen. Die Besetzung von Vorstands- und Leitungspositionen muß deutlicher als bisher nach Anforderungs- und Eignungskriterien erfolgen. Dies gelingt nur, wenn junge Ehrenamtliche langfristig darauf vorbereitet werden. Anforderungsprofile und Fördergespräch bieten in ausreichendem Maße Hinweise, welcher Ehrenamtliche für seine gegenwärtigen und voraussichtlichen *zukünftigen* Aufgaben in welcher Form aus- und weitergebildet werden muß. Im Rah-

<sup>18</sup> Ehrenamtlichen-Befragung im DRK-LV Saarland, Januar 1997



men des Fördergespräches sollte ermittelt werden, welches Potential ein Ehrenamtlicher für die Besetzung von Führungspositionen mitbringt und welche Qualifizierungsmaßnahmen bis zur Übernahme einer entsprechenden Position erforderlich sind. Personalentwicklung umfaßt ganz wesentlich den langfristigen Aufbau von Qualifikationen zur Übernahme höherwertiger Aufgaben. Nur diese Langfristperspektive sichert einen qualifizierten Nachwuchs in Führungspositionen. Zudem erhalten junge Nachwuchskräfte auf diesem Weg greifbare Weiterentwicklungschancen im Roten Kreuz, was - jenseits von jeglichen materiellen Ansprüchen - besonders motivierend wirkt und die Verweildauer im Verband allgemein erhöht. Das Verfahren der Auswahl von Nachwuchskräften muß möglichst weitgehend objektiviert und nachvollziehbar (z.B. durch Anforderungsprofile und entsprechende Eignungsmerkmale) sein, um keine destruktive Konkurrenz unter den Ehrenamtlichen zu erzeugen. **In diesem Zusammenhang sei angemerkt, daß Auswahl und Wahl von ehrenamtlichen Führungskräften zur Deckung gebracht werden müssen. Die bisher gelegentlich zu beobachtende Praxis, daß die Wahl von Führungskräften nicht von ihrer Qualifikation, sondern von anderen Erwägungen abhängig gemacht wird, sollte Anlaß zu einer Änderung des Denken und Handeln geben.**

- **Supervision:** Grundsätzlich sollte vermehrt auf eine Betreuung von Ehrenamtlichen (z.B. durch Praxisbegleitung) geachtet werden, besonders in psychisch belastbaren Arbeitsfeldern (z.B. Rettungsdienst, Altenhilfe etc.). Überforderungsmerkmale müssen frühzeitig erkannt und entsprechend professionell gehandhabt werden.
- **Ausscheiden:** Generell, aber vor allem bei frühzeitiger Fluktuation, sollte ein Austrittsgespräch geführt werden, um Ehrenamtliche, die den Verband verlassen, in ihrer Persönlichkeit zu würdigen. Es geht darum, ihnen zu vermitteln, daß der Verlust ihrer ehrenamtlichen Mitarbeit bedauert wird. Dies kann - auch bei vorheriger Frustration - zu einem positiven Gesamteindruck und dementsprechend zu einer Stärkung des DRK-Images bzw. zu einer Vermeidung von „Negativ-Propaganda“ in der Öffentlichkeit beitragen. Außerdem führen Austrittsgespräche zu einer zielgerichteten Analyse von internen Defiziten, die anschließend konsequent abgebaut werden können.

### 6.2.5 Personalgratifikation

Ein wesentliches Element zur Steigerung der Attraktivität des ehrenamtlichen Engagements im DRK ist die **Anerkennung von Leistung**. Hier ist ein klares Defizit im Verband erkennbar, wie eine Ehrenamtlichen-Befragung durch das Zukunftsprogramm ergab. 44% der Ehrenamtlichen gaben an, daß sie nur manchmal, selten oder sogar niemals Anerkennung für gute Leistungen im DRK gespürt hätten.<sup>19</sup>

- **Anerkennung durch Personalentwicklung:** Das beschriebene Ziel ist oft weniger durch herkömmliche Arten der Gratifikation (**Orden, Ehrenzeichen und Urkunden**) erreichbar als durch eine intensive Betreuung im Rahmen der Personalentwicklung. In diesem Zusammenhang spielen das beschriebene Fördergespräch und in Aussicht gestellte Weiterentwicklungsmöglichkeiten eine zentrale Rolle. Zu überprüfen ist in diesem Zusammenhang aber auch das Führungsverhalten. Die Führungskräftequalifizierung muß vor allem im ehrenamtli-

<sup>19</sup> Ehrenamtlichen-Befragung im DRK-LV Saarland, Januar 1997

chen Bereich mehr denn je den Verhaltensaspekt in den Vordergrund rücken. „Lob und Dank“ haben Vorrang - so steht es in den Führungsgrundsätzen des Deutschen Roten Kreuzes.

- Aufzeigen des persönlichen Nutzens: Immer häufiger ist für Ehrenamtliche der persönliche Nutzen ihres Engagements Ursache und Folge der individuellen Motivation. Ehrenamtliche sollten nach längerer qualifizierter DRK-Tätigkeit z.B. ein entsprechendes „Arbeitszeugnis“ erhalten, das sie beruflich verwerten können. Darüber hinaus kann die Attraktivität des ehrenamtlichen Engagements durch die Schaffung von Vergünstigungen gesteigert werden (z.B. Freikarten für Theater, Sportveranstaltungen etc.). Diese Nutzenaspekte könnten im Personalmarketing stärker herausgestellt werden als bisher.

### **6.3 Organisationsmanagement**

Das Organisationsmanagement umfaßt die konkrete Aufbau- und Ablauforganisation einer leistungsfähigen Betriebsorganisation. Es ist ein komplexer und sensibler Organismus. Wer daran etwas verändern will, ohne die inneren Zusammenhänge zu kennen und zu berücksichtigen, der riskiert, mehr zu schaden, als Zustände zu verbessern. Deshalb können in diesem Rahmen nur einige Aspekte und Möglichkeiten des Organisationsmanagement angesprochen werden. Entscheidend dabei ist der Geist, die Haltung und innere Einstellung, mit denen Veränderungsprozesse in Gang gesetzt und gehalten werden.

Wer also nur ein bißchen „Kosmetik“ betreiben möchte, der wird falsche Erwartungen wecken, die dann mehr Frust als Lust erzeugen. Die echte Veränderung beginnt immer bei einem selbst - bei dem eigenen, persönlichen Engagement. Und das gilt auch für Teams und insbesondere für Entscheidergremien, die Veränderungsprozesse initiieren und gestalten müssen.

In diesem Zusammenhang darf an den Prozeß zur Strategischen Neuausrichtung des „Ehrenamtlichen Dienstes“<sup>20</sup> erinnert werden, der nach einer mehr als zweijährigen kosten- und arbeitsintensiven Erarbeitungsphase zwar zu einer Beschlußfassung im DRK-Präsidium führte, bereits im Präsidialrat hinsichtlich der Verbindlichkeit „aufgeweicht“ und nur in wenigen Landesverbänden ansatzweise umgesetzt wurde. Nach wie vor enthält die Vorlage richtungweisende Empfehlungen, vor allem im Hinblick auf eine Reorganisation der Ehrenamtlichen Dienste. Die Verbandentwicklung, vor allem durch die Schaffung zweier neuer Gemeinschaften, der Berg- und Wasserwacht, hat die Komplexität der Organisationsformen noch erhöht.

Ein DRK-Vorstand (ggf. Präsidium), der sein Ehrenamt strategisch neu ausrichten will, muß sich deshalb als erstes diese beiden Fragen stellen:

**„ Was ist das Ziel der strategischen Neuausrichtung und wie paßt sich dieses Ziel in das Gesamtziel und Gesamtstrategie des DRK-Kreisverbandes (- Landesverbandes, - Bundesverbandes) ein ?“**

<sup>20</sup> Grundsatzaussagen und Perspektiven für den Ehrenamtlichen Dienst im Deutschen Roten Kreuz, Vorlage für Präsidium und Präsidialrat, 1988

## **„Was und wie müssen wir verändern, um den angestrebten Erfolg zu erreichen?“**

Und bei der Bearbeitung dieser Fragen wird man selbst zu Antworten kommen und vielleicht zu ganz überraschenden Lösungen und Entscheidungen gelangen. Möglicherweise sind dann die nachfolgenden Ausführungen entbehrlich.

### **6.3.1 Strategische Zielfindung**

#### **Am Anfang steht das Ziel !**

*Demjenigen, der nicht weiß, wohin er will, sind alle Wege recht-  
nur keiner ist der richtige.*

Über folgende Punkte sollte deshalb zu Beginn der „strategischen Neuausrichtung des Ehrenamtes“ Klarheit geschaffen werden.

1. Ausgangslage (Diagnose)
  - Wie ist die Situation momentan ?
  - Warum ist Veränderung notwendig ?
  - Was erzeugt den Veränderungsdruck ?
2. Zielsetzung
  - Wie leitet sich das Ziel von den Gesamtzielen des Verbandes ab ?
  - Was ist danach anders als jetzt ?
  - Wer hat davon welchen Nutzen ?
  - Woran merke ich die Erfüllung der Ziele ?
3. Erfolgskriterien
  - Was genau und konkret soll erreicht werden ?
  - Anhand welcher Kriterien beurteile ich den quantitativen und qualitativen Erfolg ?
4. Planung/Organisation
  - Wie sollen die Aufgaben verteilt sein
  - Wer tut was, für wen, bis wann ?
  - Wann sind einzelne Umsetzungsschritte zu erreichen (Zielplanung)?
5. Kontrolle
  - Wie soll der Prozeß der strategischen Neuausrichtung kontrolliert werden ?
  - Wie und wann sind Zwischenbilanzen zu erstellen ?
  - Wer steuert bei Zielabweichungen ?

Jeder einzelne dieser fünf Punkte ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg. Es ist wichtig, sich dafür Zeit zu nehmen und dabei die betroffenen haupt- und eh-

---



renamtlichen Mitarbeiter so früh wie möglich mit einzubeziehen (die „Betroffenen“ zu Beteiligten machen).

### **6.3.2 Aufbau- und Ablauforganisation**

Die Aufbau- und Ablauforganisation muß sich an der strategischen Zielsetzung orientieren und zu deren Realisierung beitragen.

Es gilt die Frage zu beantworten:

**„Welche Voraussetzungen in der Aufbau- und Ablauforganisation sind zu schaffen, um das Ziel zu erreichen“ ?**

So verschieden und vielfältig die Organisationsstrukturen der jeweiligen DRK-Verbandsgliederungen sind, so verschieden wird auch die konkrete Beantwortung dieser Fragen durch den einzelnen DRK-Verband sein können.

Dennoch erscheint es sinnvoll, die grundlegende Organisationsstrukturen des DRK fortzuentwickeln, nur so lassen sich die verbandspolitischen Empfehlungen für das Ehrenamt im Deutschen Roten Kreuz in die Praxis des Rotkreuzalltages überführen.

Um den genannten verbandspolitischen Forderungen gerecht werden zu können, sollten in jedem DRK-Kreis-, Landes- und Bundesverband gebildet werden (soweit nicht schon vorhanden):

**1. Ausschuß „Ehrenamtlicher Dienst“**

**2. Koordinationsstelle (Servicestelle) für Ehrenamtliche**

Die Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen den Kreisverbänden sollten dabei ausgeschöpft werden.

### **6.3.3 Der Ausschuß „Ehrenamtlicher Dienst“**

Der Ausschuß „Ehrenamtlicher Dienst“ ist das beratende und vorschlagsberechtigte Gremium des jeweiligen Vorstandes (Präsidium) für alle Fragen und Probleme im Zusammenhang mit dem Ehrenamt bzw. mit Ehrenamtlichen. Im Hinblick auf die Aufgabenwahrnehmung ist der Ausschuß gleichzeitig Kooperations- und Koordinationsinstanz.

**Mitglieder sind:**

- je ein Vertreter (soweit vorhanden)
  - Bereitschaften
  - Bergwacht
  - Wasserwacht
  - Jugendrotkreuz
  - ehrenamtliche Sozialarbeit

- die/der Mitarbeiter/in der Koordinationsstelle (Servicestelle)
- weitere für die Ehrenamtlichenarbeit engagierte und kompetente Mitarbeiter und Bürger

**Aufgaben:**

- Koordinierung aller Ziele und Aufgaben ehrenamtlicher Arbeit
- Haushaltsplanung und Mittelverwendung
- Systematische Personalplanung einschl. Vorschlägen für Maßnahmen zur Qualifizierung von Ehrenamtlichen
- Vorschläge für Ehrungen
- Vertretung der Interessen der Ehrenamtlichen im Vorstand (Präsidium)
- Schnitt- und Verbindungsorgan zu anderen Gremien des Verbandes

**6.3.4 Die Koordinationsstelle (Servicestelle) für Ehrenamtliche**

Eine Koordinationsstelle (Servicestelle) für Ehrenamtliche soll in jeder Kreis- bzw. Landesgeschäftsstelle und im DRK-Generalsekretariat eingerichtet werden. Kreisverbände, denen größere Ortsvereine angeschlossen sind, sollten darauf hinwirken, daß auch in diesen Koordinationsstellen (Servicestellen) eingerichtet werden.

**Es gilt, größtmögliche Bürgernähe zu erreichen.**

Koordinationsstellen (Servicestellen) sind zu den Zeiten zu besetzen, zu denen Ehrenamtliche sie am günstigsten erreichen können. Als Minimum für die Personalausstattung wird eine Vollzeitkraft angesehen, um und soweit damit die Arbeit der Führungs- und Leitungskräfte der Gemeinschaften produktiv zu unterstützen / unterstützt werden kann.

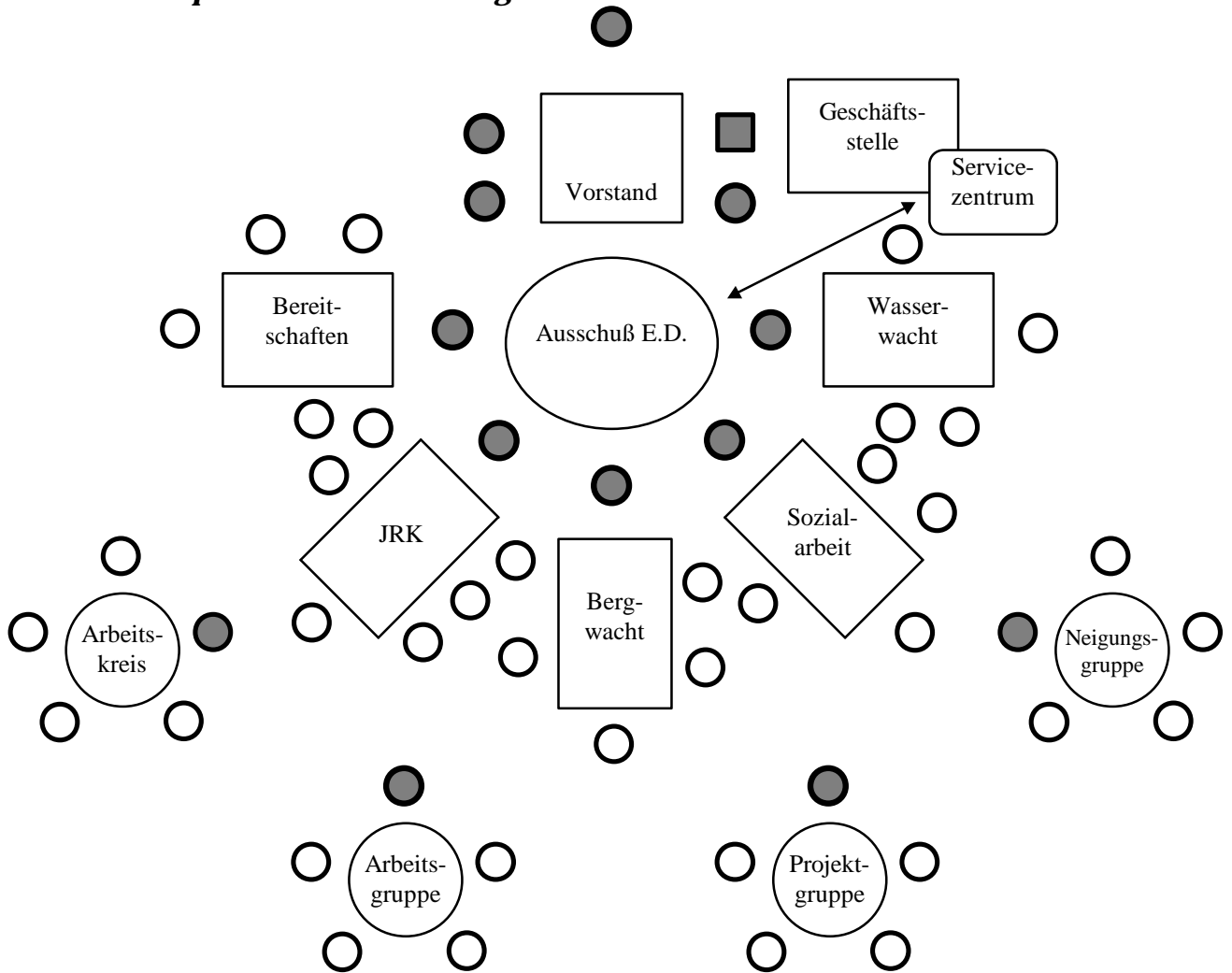
**Aufgaben: (optional für jede Ebene)**

- Unterstützung des Ausschusses „Ehrenamtlicher Dienst“ im Sinne einer Geschäftsführung und Schnitt- und Verbindungsstelle zur Geschäftsführung
  - Unterstützung der Rotkreuzgemeinschaften und deren Führungs- und Leitungskräfte
  - Ansprechpartner für Ehrenamtliche aus den Gemeinschaften und für Bürger, die sich informieren wollen
  - Mitwirkung bei der Koordinierung und Vermittlung von Ehrenamtlichen in Einsatzfelder
  - Mitwirkung bei der Veranstaltungsplanung und -gestaltung
  - Vernetzung von Diensten und Leistungen untereinander (auch über Orts- und Kreisverbandsgrenzen hinausgehend)
-

- Ansprechpartner und Verbindungsstelle für Selbsthilfegruppen
- Planung und Durchführung von Maßnahmen
  - zur Gewinnung von Ehrenamtlichen
  - zur Orientierung und Integration von neuen ehrenamtlichen Mitarbeitern
    - ⇒ zur Personalentwicklung
    - ⇒ Erstellung von Aufgaben- und Anforderungsprofilen
    - ⇒ Durchführung von Fördergesprächen
    - ⇒ Organisation von Qualifizierungsmaßnahmen für Ehrenamtliche
    - ⇒ Maßnahmen zur Nachwuchssicherung von ehrenamtlichen Führungskräften
    - ⇒ psychologische Betreuung
  - zur Anerkennung von Leistungen der Ehrenamtlichen
- Durchführung von statistischen Erhebungen

Mit der Entscheidung für die Errichtung einer solchen Koordinationsstelle (Servicestelle) sind auch Entscheidungen über die personellen, materiellen und finanziellen Aufwendungen zu treffen.

**6.4 Graphik: Modell für die Organisation der ehrenamtlichen Arbeit**



Legende:

- = Mitarbeiter
- = Führungs-/Leitungskraft
- = Geschäftsführer

## **6.5 Stärkung der verbandspolitischen Leitung**

### **6.5.1 Problembeschreibung**

Nach einer mehrjährigen Qualifizierungswelle für hauptamtliche Führungskräfte des DRK durch die Weiterbildungsreferate auf Bundes- und Landesebene und der DRK-Akademie artikulieren Vorstände auf Kreis- und Landesverbandsebene zunehmend Bedarf an Arbeitshilfen zur verbandspolitischen Leitung. Gegenüber der Tradition, Vorstände durch Repräsentanten der öffentlichen Zuwendungsgeber, Sponsoren, kommunalpolitischen Interessengruppen und Behörden zu besetzen, werden heute stärker selbständige Unternehmer und Führungskräfte der Gemeinschaften mit langer Verbandssozialisation gewonnen, die neues Selbstbewußtsein in den Verband tragen.

Angesichts steigenden Legitimationsdrucks durch Spender, Mitglieder und Zuwendungsgeber, dem wachsenden Arbeitsvolumen und der Komplexität verbandspolitischer Leitung sowie den persönlichen und rechtlichen Risiken und zeitlichen Anforderungen werden zunehmend Vorstandsmitglieder verunsichert. In der Reihe von Zukunftswerkstätten und Pilotfortbildungen für Landespräsidien sowie der Präsidiumsklausur '96 in Münster wurden eine Reihe praktischer Defizite deutlich.

- unzureichende Orientierung potentieller Vorstandsmitglieder vor den Wahlen;
- fehlende Anforderungsprofile für verschiedene Funktionen verbandspolitischer Leitung;
- geringe Variationsbreite von Arbeits- und Moderationsformen in der Sitzungskultur;
- unsystematische Beschlußkontrolle und Ergebnissicherung;
- Rollenunklarheit bezüglich Mandat und Auftrag zwischen strategischem und operativem Verbandsmanagement.

### **6.5.2 Maßnahmenkatalog**

Die neuen Richtlinien der Föderation zur verbandspolitischen Leitung und die aktuellen Arbeitspapiere des DRK-Generalsekretariats liefern konkrete Praxishilfen zur Selbstevaluation und Qualifizierung von Vorstandsarbeit:

- Erstellung von Anforderungsprofilen für Vorstände (Funktionen)
- Konzeption und Angebot von 2 Tages Grund- und Aufbau Seminaren für Vorstände zu Themen der
  - \* Aufgabenstellung und Organisation für DRK-Vorstände
  - \* strategische Planung und Leitung in DRK-Verbänden und Einrichtungen
  - \* Moderation effizienter Vorstandsarbeit
  - \* finanzwirtschaftliche und rechtliche Grundlagen des Verbandsmanagements im DRK

- Ausbau eines Angebotes externer Moderation von Vorstandsklausuren und Trainings zum Qualitätsmanagement der Vorstandsarbeit in Koordination mit der DRK-Akademie
- systematische Verbreitung der deutschen Version der Richtlinien zur verbandspolitischen Leitung der Föderation der Rotkreuzgesellschaften

## **7 Finanzierung des Ehrenamtes**

### **7.1 Vorbemerkung**

Als „Bürger“-Organisation in der Vereinsrechtsform bezieht das DRK finanzielle Mittel aus Mitgliedsbeiträgen, Spenden, öffentlichen Kassen und privaten Leistungsentgelten. Eine wichtige Voraussetzung für die Gewährung von Zuschüssen, Projektmitteln etc. aus öffentlichen Kassen ist das Vorhandensein ehrenamtlicher Mitarbeiter.

Um die Vereinszwecke zu erreichen, werden ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiter aktiv, auf OV-Ebene fast ausschließlich als Ehrenamtliche, auf KV-Ebene als ehren- und hauptamtliche Mitarbeiter.

Auf LV- und BV-Ebene gibt es nur wenige Ehrenamtliche in der Mitarbeiterfunktion, Ehrenamtliche sind vorwiegend tätig in Gremien und Ausschüssen.

Ehrenamtliche Arbeit im DRK ist nicht zum Nulltarif zu haben. Diese Binsenweisheit kennt jeder, doch zeigt die Praxis erhebliche Mängel und Probleme, wenn es um Fragen der Finanzierung des Ehrenamtes im DRK geht. Nur einige Beispiele sollen dies verdeutlichen:

- (1) Da möchte eine JRK-Gruppenleiterin Malstifte für die Gruppenstunde kaufen, erhält als Antwort des Kreisgeschäftsführers, sie solle es von ihrem Taschengeld bezahlen.
  - (2) Da möchte eine ehrenamtliche Übungsleiterin ihre Fahrtkosten erstattet bekommen, erhält als Antwort, das haben wir ja noch nie gemacht.
  - (3) Da möchten mehrere ehrenamtliche Mitglieder eines KV zum Zukunftskongreß nach Köln, Teilnehmerbeiträge und Fahrtkosten kann der Kreisverband „leider“ nicht übernehmen.
  - (4) Da möchte ein Vorstandsmitglied einer bestimmten Verbandsebene neben der Fahrtkosten- und Telefonerstattung noch eine weitere „Pauschale“ mit dem Geschäftsführer verhandeln. Dieser traut sich nicht, nein zu sagen, es handelt sich ja um ein Vorstandsmitglied, zahlt und kommt in Teufels Küche, weil es sich doch rumspricht (wecke nie Begehrlichkeiten) und er muß nach einer Steuerprüfung diese „Pauschale“ auch noch nachversteuern.
  - (5) Ehrenamtliche wirken in Diensten mit, die durch sozialversicherungsrechtliche Leistungsentgelte refinanziert werden. Eine Bereitstellung dieser Mittel für die Aufwendungen und Kosten der Ehrenamtlichen, welche in manchen Fällen speziell für den Einsatz Ehrenamtlicher ausgewiesen sind, findet nicht statt. Ehrenamtliche fühlen sich in dieser Situation „ausgebeutet“.
-

Die Liste ließe sich deutlich verlängern, sie sollte lediglich zeigen, daß gerade die Finanzierung des Ehrenamtes aus vielen Perspektiven intransparent und daher problembeladen ist. Als Defizite und Hauptfragestellungen kann man feststellen:

- **Schwächen in der Finanzplanung, Mittelbewirtschaftung und Mittelbereitstellung für die Aktivitäten der Rotkreuzgemeinschaften und sonstigen Ehrenamtlichen;**
- **Schwächen in der Steuerung der finanziellen Mittel für den Einsatz Ehrenamtlicher („Personalkosten“).**

Es gibt zwar in den Satzungen klare normative Festlegungen zur Finanzierung des Ehrenamtes, doch fehlen differenzierte Ausführungsbestimmungen, da dies in der Regel Sache jeder Einrichtung und jedes Verbandes ist. Eine sich in Grenzen bewegende Einheitlichkeit ist jedoch angesichts des Grundsatzes der Einheit unabdingbar, ohne die dezentral notwendige Flexibilität einzuengen.

Deshalb ist der einheitliche DRK-Kontenrahmenplan um geeignete Kostenstellen zu ergänzen, um dadurch Kostenrechnungen zu ermöglichen, welche die Kosten und Erträge des Ehrenamtes deutlich machen.

## **7.2 Kosten und Erträge des Einsatzes Ehrenamtlicher**

*„Voraussetzung für die Umsetzung ethischer Rotkreuzpositionen ist die Beschaffung bzw. Erwirtschaftung der benötigten finanziellen Mittel.“<sup>21</sup>*

Der Einsatz Ehrenamtlicher verursacht - wie jeder andere Personaleinsatz auch - Kosten, die er- und bewirtschaftet werden müssen. Es handelt sich dabei um Kosten, die folgenden Bereichen zugeordnet werden können:

### **A) Kosten des Personalmanagement**

1. Werbung und Auswahl Ehrenamtlicher
2. Einführung ( z. B. Tagungskosten für die Gemeinschaftspflege)
3. Einsatz ( z. B. Dienstbekleidung, Reise-, Verpflegungskosten, Versicherungsschutz / Haftungsschutz)
4. Aus-, Fort- und Weiterbildung ( Personalentwicklung)
5. Praxisbegleitung
6. Anerkennung (z. B. Orden, Ehrungen, Geschenke)
7. Ausscheiden
8. Interessenvertretung (z. B. Ausschüsse und Gremien)
9. Kosten hinsichtlich Aufbau, Unterhalt, Ausstattung und Personal der Koordinationsstelle (Servicestelle)n

<sup>21</sup> Dr. Andreas Eichler, Zehn Thesen zum Spannungsverhältnis zwischen Rotkreuzethik und Dienstleistungsanspruch, vom 13.01.97

## **B) Kosten für die Aufgabenwahrnehmung der den Rotkreuzgemeinschaften zugeordneten Aufgabenfelder**

Zunächst ist festzustellen, daß jegliche Aufgabenwahrnehmung zukünftig einer ebenen- und verbandsbezogenen strategischen Planung zu unterliegen hat.

Gerade die Angehörigen der Rotkreuzgemeinschaften, für die finanzielle und sächliche Mittel für die überwiegend ehrenamtlich wahrgenommenen Aufgabenbereiche bereitzustellen sind, betrachten Fördermittel, Spenden und Mitgliedsbeiträge gern als „ihre“ Mittel, für die sie sich auch nachhaltig einsetzen. Die Grenzen der an sich sinnvollen Budgetierung in diesen Bereichen verwischen sich spätestens dann, wenn eine derartige Aufgabenteilung dazu führt, daß die Bereitstellung dieser Mittel aus dem Blickfeld des Geschäftsführers (manchmal sogar aus dem Blickfeld des Geschäftsführenden Vorstandes) und damit aus der Gesamtstrategie herausfällt (vgl. auch Diskussionen zum Thema „gGmbH“). Das kann dazu führen, daß Gemeinschaftsangehörige eigene (zweckgebundene!) Beschaffungsaktionen durchführen, daß ohne strategische Absicherung durch den Vorstand, Leistungsentgelte für Dienste, Ausleihungen etc. erhoben werden und daß schlimmstenfalls Schwarzkassen entstehen.

Deshalb muß dafür gesorgt werden, daß zur (strategischen) Planung und Durchführung aller Aufgaben in Regie der Rotkreuzgemeinschaften, Kosten- und Ertragsrechnungen durchgeführt werden, die in die Haushaltsplanungen und Jahresabschlüsse einfließen, soweit diese Standards noch nicht eingeführt oder wo sie gefährdet sind.

Neben der Analyse und Planung der ehrenamtlichen Personalkosten muß sich die Analyse und Planung der Aufgabenfelder am Grundsatz des Maßes der Not und nicht an der Höhe der erzielbaren Überschüsse durch die Refinanzierung orientieren.

Alle Aufgabenfelder, auch diejenigen, die die Rotkreuzgemeinschaften selbständig bearbeiten, unterliegen begründeten, unternehmerischen und verbandspolitischen Entscheidungen, welche Aufgabenfelder wie zu betreiben sind, um bedarfsdeckend, erfolgsorientiert und verbandsershaltend zu wirken.

Die Refinanzierung der Personalkosten des Ehrenamtes und der überwiegend in Regie der Rotkreuzgemeinschaften befindlichen Aufgaben ist Angelegenheit der jeweiligen Rotkreuzorganisationseinheit (Z. B. KV), für die der jeweilige Vorstand die Gesamtverantwortung trägt. Wo möglich, beteiligen sich die Ehrenamtlichen an der Refinanzierung aller Aufgaben, z .B. durch Mittelbeschaffungsaktionen, aber auch durch die fachkompetente Interessenvertretung gegenüber Behörden, mittelvergebenden Stellen und bei Entgeltverhandlungen mit Leistungsempfängern.

Nicht vergessen werden darf, daß ausgewiesene Projekte des Ehrenamtes zur Imagebildung des DRK unverzichtbar sind.

Die strategische Planung des Ehrenamtes der Zukunft verlangt zusammenfassend:

- **Kosten- und Ertragstransparenz hinsichtlich der „Personalkosten“ für das Ehrenamt;**
  - **Strategische Aufgabenplanung aller Rotkreuz-Aufgaben einschließlich einer entsprechenden Budgetierung der Maßnahmen nach den allgemeinen und spezifischen Grundsätzen des Roten Kreuzes durch den Vorstand;**
  - **Mittelverwendung nach den Grundsätzen der ordnungsgemäßen Bewirtschaftung durch den Geschäftsführer;**
-



- **Nutzung des „Idealismus“ und der Bereitschaft der Ehrenamtlichen, an neuen Finanzierungsstrategien mitzuwirken.**

### **7.3 Forderungen an die Rotkreuzverbände und Einrichtungen**

#### **7.3.1 Einsatz und Controlling verbandseigener Mittel auf allen Ebenen zur Förderung des Ehrenamtes**

Zur Zukunftssicherung des Ehrenamtes auf allen Verbandsebenen und in allen Einrichtungen sind Finanzmittel, insbesondere aus den Erträgen: Mitgliedsbeiträge, allg. Spenden, bereitzustellen. Ein RK-Verband bzw. eine RK-Einrichtung, die keine Mittel für das Ehrenamt in die Haushaltspläne einstellt, verhält sich rotkreuzschädlich. Die nach Satzung aufsichtsführenden Gremien / Verbände / Gesellschafter sorgen für Abhilfe unter angemessener Friststellung.

Die Mitgliedsverbände werden im Rahmen des Controllings berichten, welche Maßnahmen sie getroffen haben, um in ihrem Zuständigkeitsbereich klare Regelungen zur Finanzierung der Personalkosten des Ehrenamtes und der von Ehrenamtlichen verantwortlich wahrgenommenen Aufgaben zu überprüfen bzw. einzuführen.

#### **7.3.2 Bereitstellung von Finanzen für EA Projekte auf allen Ebenen**

Die Mitgliedsverbände sind aufgefordert zu berichten, welche Maßnahmen sie speziell getroffen haben, um Ehrenamtliche zu gewinnen. Hierzu sollen sie ausgewiesene Projekte durchführen. Ziel ist, mindestens 50% der Kreisverbände in jedem Landesverband zu veranlassen, ein solches Projekt durchzuführen. Der Bundesverband verpflichtet sich zur fachlichen Beratung der Landesverbände und wird eine Projektdatenbank aufbauen, die Interessierten zur Verfügung steht.

#### **7.3.3 In jedem KV: Servicezentrum für EA Aktivitäten**

Jeder DRK-Kreisverband sorgt dafür, daß mindestens ein örtliches bzw. regionales Servicezentrum für das Ehrenamt eingerichtet ist.

#### **7.3.4 Bewußtsein schaffen**

Es gehört zur Strategischen Aufgabenplanung jeder RK-Ebene und jedes Verbandes einschließlich seiner Einrichtungen, eine abgestimmte Kommunikationsstrategie zu entwickeln, mit dem Ziel, in der Bevölkerung und bei politisch Verantwortlichen das Bewußtsein für das Ehrenamt im DRK zu schärfen. Unerläßlich erscheint in diesem Zusammenhang eine gute Pressearbeit.

Wegen des Querschnittcharakters der Aufgabe sollten Schulen, Arbeitgeber in der Region, aber auch weitere Instanzen regelmäßig über das Ehrenamt informiert werden.

### **7.4 Forderungen an Staat und Gesellschaft**

Alle Rotkreuz-Verbände und Einrichtungen sind permanent aufgefordert, durch vertrauensbildende Maßnahmen (sachgerechte Darstellung der Aufgaben und Leistungen etc.) und überzeugende Forderungen, die Bereitschaft der Kommunen, der Länder und des Bundes zur finanziellen Förderung des Ehrenamtes wachzuhalten.

## **8 Neue Formen des Ehrenamtes im DRK**

Ehrenamtliche Mitarbeit in den DRK-Ortsvereinen und Kreisverbänden bildet die unverzichtbare Grundlage der DRK-Aktivitäten. Mit seiner strategischen Planung reagiert das DRK auf die Risiken der Modernisierung von Unverbindlichkeit und verschwimmendem Profil und besinnt sich auf klassische Kernbereiche des Verbandes.

Doch auch das DRK steht vor der Herausforderung, neue Ehrenamtliche zu gewinnen und die eigenen Umgangsweisen mit Ehrenamtlichen zu verändern.

Im weiteren werden Vorschläge zu neuen Formen des Ehrenamtes im DRK unterbreitet.

### **8.1 Kontakt und Kooperation durch Mitarbeit an zeitweiligen Projekten**

Die differenzierten Angebote des Verbandes ermöglichen bereits heute qualitativ unterschiedliche Stufen der Mitgliedschaft:

Informelle Mitgliedschaft erlaubt die Nutzung allgemein zugänglicher offener Angebote, Mitgliedschaft auf Zeit fordert ein kontinuierliches Engagement in einem Projekt während einer bestimmten überschaubaren Zeit, verbindliche Mitgliedschaft impliziert die Beteiligung formeller Natur am institutionellen Leben des Verbandes und ehrenamtliches Engagement als verbindlichste Form der Mitgliedschaft öffnet die Übernahme von verbandlichen Funktionen.

**Der Verband sollte** auf dieses Bedürfnis so vorbereitet sein, daß er für die unterschiedlichen Stufen der Bereitschaft zur Mitarbeit auf allen Ebenen ein niedrighschwelliges Einstiegsangebot vorhält.

### **8.2 Flexibilität trotz Ordnungen und Vorschriften**

Wenn die Bedürfnisse, Interessen und Fähigkeiten engagementbereiter Bürger angemessen berücksichtigt werden sollen, muß sich der Rotkreuzverband flexibel gegenüber den unterschiedlichen Organisationsformen ehrenamtlicher Arbeit zeigen bzw. sie zulassen. Neben den herkömmlichen hierarchischen Strukturen (Dienstordnung), in denen Weisungsbefugnisse festgelegt sind, müssen neue Kommunikationswege gefunden und vereinbart werden, die der Aufgabenwahrnehmung zu Gute kommen.

Grundsätzlich ist das Prinzip zu verfolgen, soviel freier Gestaltungsraum (Eigenverantwortlichkeit) wie möglich und verbindliche Vorschriften wie unbedingt nötig. Die Führungsgrundsätze des DRK bieten hierfür die Voraussetzungen. (Projektgruppe „Neues Ehrenamt im DRK-LV Badisches RK“)

---

**Der Verband sollte** angesichts seiner Vielfältigkeit Differenz und auch Dissens zulassen. Der Verband braucht eine Konfliktkultur, in der unterschiedliche Vorstellungen diskutiert werden können und sich so vereinbaren lassen, daß eine Vielfalt möglich bleibt.

### **8.3 Mehr Entscheidungsrechte bei Projekten**

Ehrenamtliche möchten zunehmend selbst das Tätigkeitsfeld auswählen können, in dem sie sich engagieren wollen. Eine früher vorfindbare traditionelle Selbstlosigkeit in vielen Verbänden ist heute out.

**Der Verband sollte** von einem Modell ausgehen, daß Hilfe für andere nur funktioniert, wenn sie den Helfern selber Freude bereitet, ihren Fähigkeiten entspricht und mit Motivation geleistet wird. D.h. die Ehrenamtlichen möchten selber Befriedigung, Anerkennung, persönliche Weiterentwicklung, soziale Kontakte usw. aus ihrem Engagement erhalten. Ihre „Rückerstattungserwartung“ richtet sich weniger auf finanzielle Leistungen, sondern auf persönliche und soziale Befriedigungen. (B. Sturzenhecker: Für einen neuen Umgang mit neuen Freiwilligen - wie sich Verbände und Organisationen verändern können)

### **8.4 Die Zusammenarbeit mit Selbsthilfegruppen**

Selbsthilfegruppen, die sich aus Betroffenen z.B. von Krankheit, Arbeitslosigkeit, Pflegebelastung usw. zusammensetzen, ermöglichen über die fachliche Hilfe hinaus das Anknüpfen an biographischen Erfahrungen der Ehrenamtlichen. Viele Menschen sind bereit, ihre persönlichen Erfahrungen, die sie bei der Bewältigung von eigenen Notsituationen im Laufe ihres Lebens gemacht haben, qualifiziert an andere weiterzugeben.

**Der Verband sollte** für die verschiedenen möglichen Aufgabenarten, für die sich Ehrenamtliche interessieren bzw. engagieren, angemessene Organisationsformen, die über die bisherigen strukturellen Arbeitsformen hinausgehen, einrichten und zur Verfügung stellen:

Projektgruppen für zeitlich begrenzte Aufgaben, Permanentgruppen zur Ergänzung professioneller Aufgaben (Rettungsdienst, Ambulante Dienste), Initiativgruppen, die soziale Defizite ihres Gemeinwesens aufgreifen, Neigungsgruppen von Gleichgesinnten und Integration von Einzelpersonen, die spezielle Kenntnisse und Fähigkeiten anbieten (z.B. EDV, Verwaltung usw.).

### **8.5 Ein gesichertes Mitspracherecht**

Neue Modelle für den Ehrenamtlichen Dienst gehen davon aus, daß die Führungs-/Leitungskräfte aller Gemeinschaften und anderen Organisationsformen in Form einer Leitungsgruppe/ Ausschuß Ehrenamtlicher Dienst mit dem Vorstand und der Geschäftsstelle kooperieren. Unnötige Zeitverluste durch Überbürokratisierung und hierarchische Strukturen mit schnell einsetzendem Motivationsverlust können auf diesem Weg verhindert, mindestens aber reduziert werden.

**Der Verband sollte** auf allen Ebenen seine Arbeitsvorhaben den ehrenamtlichen MitarbeiterInnen gegenüber transparent machen und sie zur Mitgestaltung an den laufenden Arbeits- und Entscheidungsprozessen befähigen und ermutigen. Die I-

dentifikation mit den Verbandszielen und den Grundsätzen der RK-Arbeit wird in dem Maße wachsen, wie Partizipation gewährleistet wird.

### **8.6 Fachübergreifende Aktivitäten**

Immer wieder werden freiwillig Mitarbeitende auch Einblick in die Arbeitsbereiche benachbarter Gebiete, anderer Gemeinschaften und Organisationsformen erhalten. Möglicherweise erwächst daraus die Neigung, auch für sich selbst - alternativ oder zusätzlich - etwas Neues ausprobieren zu wollen.

Im günstigen Fall lassen sich bei entsprechender Motivation und Möglichkeiten verschiedene Aktivitäten fachübergreifend verbinden (z.B. JRK-Arbeit und Ausbildertätigkeit) jedoch sollten auch Wechsel der Tätigkeitsgebiete oder Abschiede ohne persönlichen Druck zu empfinden oder zu erzeugen akzeptiert werden.

**Der Verband sollte** mündige Ehrenamtliche nicht zu „klammern“ versuchen, sondern fachübergreifende Interessen positiv aufgreifen und entsprechende Mitwirkungsmöglichkeiten anbieten.

Hier hilft die Vernetzung von Aufgabenfeldern gemäß der strategischen Planung, auch um den Freiwilligen den verbandlichen Handlungshorizont zu vermitteln und schädliche Konkurrenzen innerhalb des Verbandes zu vermeiden. (Projekt „Neues Ehrenamt im DRK“ LV Badisches RK)

### **8.7 Koordinationsstellen (Servicestellen) mit fachlicher Anleitung**

In einer Koordinationsstelle (Servicestelle) kann eine Ehrenamt Börse für engagamentbereite Bürger geführt werden, gleichzeitig dient es als Ansprechpartner für Hilfsangebote für Klienten (Hilfsvermittlung), übernimmt die Projektleitung für Projekte und Neigungsgruppen und ist Ansprechpartner für die RK-Gemeinschaften.

Die Koordinationsstelle (Servicestelle) unterstützt, organisiert, berät und leitet an. In diesem Sinne wird sie „operativ“ tätig. Eine wesentliche Aufgabe ist auch die Vermittlung der erforderlichen Kontakte innerhalb des DRK (vgl.: Pilotprojekt Starckenburg - AG Ehrenamtliche Arbeit im LV Hessen).

Die DRK-Verbände sollten anerkennen, daß Ehrenamtliche heute häufig mit schwierigen sozialen Problemen und Menschen konfrontiert werden. Um dies bewältigen zu können, ist eine positive Unterstützung durch Fachkräfte unerlässlich. Gegenseitige Schuldzuweisungen über eine vermeintliche „Arroganz der Experten“ oder „Alleingänge der Ehrenamtlichen“ sollten nach Möglichkeit vermieden werden. Worum es geht, ist eine Partnerschaft von Haupt- und Ehrenamtlichen. „Das bezieht auch ein, daß strukturelle Konflikte zwischen beiden Seiten immer wieder aufgearbeitet werden müssen“<sup>22</sup>.

Immer wieder weisen Freiwillige darauf hin, daß sie keinen finanziellen Gewinn durch ihr Engagement machen wollen. Selbstverständlich ist eine angemessene Aufwandserstattung, wenn Ehrenamtliche eigene Finanzmittel zur Ermöglichung ihrer Arbeit einbringen. Wichtiger ist jedoch für Ehrenamtliche die Anerkennung

---

<sup>22</sup> B. Sturzenhecker: Für einen neuen Umgang mit neuen Freiwilligen - wie sich Verbände und Organisationen verändern können

---

ihrer jeweils individuellen Leistungen, am liebsten durch anerkannte Bezugspersonen des Verbandes und in der Öffentlichkeit.

Die DRK-Verbände sollten prüfen, ob die von den Jugendverbänden geplante „Jugendleiter-Card“ für das DRK zu einer „Ehrenamtler-Card“ erweitert werden kann. Ziel ist nicht nur eine öffentliche Image-Aufwertung für ehrenamtliches Engagement, sondern gleichzeitig auch die Möglichkeit realer Gratifikationen bei der Nutzung öffentlicher Einrichtungen für Zwecke innerhalb des Verbandes als auch bei privatem Anlaß.

## **9 Verbandspolitische Forderungen an die Gesellschaft und Politik zur Förderung des Ehrenamtes**

(Entwurf, eine Entscheidung des DRK-Präsidiums liegt zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht vor)

### **9.1 Die Rolle des DRK in der Gesellschaft -eine Vorbemerkung**

Das Deutsche Rote Kreuz versteht sich als Teil einer weltweiten Gemeinschaft von Menschen, die Opfern von Konflikten und Katastrophen und hilfebedürftigen Mitmenschen in gesundheitlichen und sozialen Notlagen umfassende Hilfe leisten, allein nach dem Maß der Not.

Die Menschen im DRK erfüllen ihren Auftrag gemäß den Grundsätzen der Internationalen Rotkreuz- und Rothalbmondbewegung, diese lauten: Menschlichkeit, Unparteilichkeit, Neutralität, Unabhängigkeit, Freiwilligkeit, Einheit, Universalität.

Diese Leitprinzipien setzen den Zuspruch von Menschen voraus, sich uneigennützig und freiwillig im Roten Kreuz zu engagieren. Ein starkes Ehrenamt ist eine unverzichtbare Voraussetzung für ein starkes Rotes Kreuz.

Im Leitbild für das DRK wurde formuliert:

#### ***Leitlinie 4***

*„ Wir können unseren Auftrag nur erfüllen, wenn wir Menschen, insbesondere als unentgeltlich tätige Freiwillige, für unsere Aufgaben gewinnen. Von ihnen wird unsere Arbeit getragen, nämlich von engagierten, fachlich und menschlich qualifizierten, ehrenamtlichen, aber auch von gleichermaßen geeigneten hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, deren Verhältnis untereinander von Gleichwertigkeit und gegenseitigem Vertrauen gekennzeichnet ist.“*

Das Deutsche Rote Kreuz wird von der Überzeugung getragen, daß die freiwillige Übernahme von Verantwortung für den Nächsten, das ehrenamtliche, soziale Engagement, zu den Grundwerten des Sozialstaates gehört. Eine freie, plurale und demokratische Gesellschaft ist existentiell darauf angewiesen, daß sich Menschen in Gruppierungen, Vereinen und Organisationen auf vielfältigen Gebieten freiwillig und ehrenamtlich engagieren. Im ehrenamtlichen Engagement finden Bürgerinnen und Bürger demokratische Mitwirkungs- und Ausgestaltungsmöglichkeiten für eine friedfertige, soziale und humane Gesellschaft.

Das DRK bekennt sich zu den Prinzipien Subsidiarität, Pluralität und Solidarität und sieht seine gesellschaftliche Rolle darin, als Rotkreuzgesellschaft der Bundesrepublik Deutschland, national und international, freiwillige und unabhängige Hilfen für Menschen in Not oder für von Not bedrohter Menschen bereitzustellen.

Die Bundesregierung stellt in ihrer Antwort auf die Große Anfrage der CDU/CSU und FDP-Fraktion zur Bedeutung ehrenamtlicher Tätigkeit für unsere Gesellschaft fest: *„ Ehrenamtliche Arbeit in allen ihren Facetten und Tätigkeitsfeldern ist Ausdruck von Verantwortungsbereitschaft der Bürgerinnen und Bürger, von Solidarität für die Gemeinschaft. ... Es ist Pflicht des Staates, diese subsidiäre*

---

*Aufgabenwahrnehmung sich entfalten zu lassen. ... Ein wichtiger Leitgedanke des Sozialstaates Bundesrepublik Deutschland ist die Erkenntnis, daß gemeinnützige Träger soziale Aufgaben oftmals besser und bürgernaher bewältigen können als der Staat.*<sup>23</sup>

**Somit hat der Staat die Aufgabe, die Rahmenbedingungen für ehrenamtliches Engagement mitzugestalten, bei der Gesetzgebung darauf zu achten, daß ehrenamtliches Engagement nicht behindert oder erschwert wird und im Dialog mit den gesellschaftlichen Gruppen die Grundposition zum Ehrenamt offensiv zu vertreten.**

## **9.2 Forderungen und Empfehlungen**

Das DRK mit allen seinen Gliederungen hält es für erforderlich, sich an den gegenwärtigen politischen Diskussionen zur Verbesserung des Stellenwerts der Ehrenamtlichen auf allen Ebenen zu beteiligen. Dazu erscheint es notwendig, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu anderen Organisationen herauszuarbeiten und ggf. Bündnisse zu suchen.

Es ist eine neue "Kultur des Helfens" gefordert, möglicherweise zeigen Ansätze zur Förderung von „Zweitkarrieren“ vor dem Hintergrund eines neuen Verständnisses von Arbeit in die richtige Richtung.

Das Deutsche Rote Kreuz gibt zur Erhaltung des ehrenamtlichen Engagements zu bedenken, daß auf Dauer glaubwürdige Maßnahmen und Instrumente von Bund, Ländern und Kommunen geschaffen werden müssen, die freiwilliges und ehrenamtliches Engagement attraktiver machen, wie z.B.

- Unterstützung bzw. die Einrichtung von Freiwilligenagenturen und Jobbörsen für Ehrenamtliche.
- Anerkennung ehrenamtlicher Betätigung von Schülern in Zeugnissen.
- Eine bundeseinheitliche Regelung zur Freistellung von Ehrenamtlichen für besondere Einsätze; dabei dürfen Ehrenamtlichen keine Nachteile bei Renten- und sonstigen Versorgungsansprüchen entstehen.
- Sicherstellung der bedarfsgerechten Finanzierung der Aus- Fort- und Weiterbildung für ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Entschärfung der Verfügbarkeitsregelung und Entgelt-Anrechnung im Arbeitsförderungsgesetz (AFG).
- Bedarfsgerechte finanzielle Ausstattung der Programme „Freiwilliges Soziales Jahr / Freiwilliges ökologisches Jahr.
- Die Anerkennung der ehrenamtlichen Tätigkeit als geldwerte Eigenleistung bei Förderungsprogrammen und Projekten, die finanzielle Eigenleistungen der Antragsteller vorsehen.
- Bezuschussung bzw. Übernahme der im Rahmen ehrenamtlicher Tätigkeit anfallenden Kosten (Fahrt-, Porto-, Telefonkosten) sowie Teilnahme an qualifizie-

<sup>23</sup> Antwort der Bundesregierung auf die Große Anfrage..., ebenda: S. 2

renden Fortbildungsangeboten. Es könnte auch durch eine entsprechende Berücksichtigung im Rahmen der Steuergesetzgebung vorgenommen werden.

- Die Benennung der ehrenamtlicher Tätigkeit als anerkannt wichtiger Grund für die Beurlaubung an Schulen in den allgemeinbildenden Schulordnungen.
- Die Schaffung eines Bundesgesetzes, welches den Anspruch auf Sonderurlaub für Ehrenamtliche einheitlich regelt.
- Im Jugendbereich: Schaffung eines Bundesgesetzes mit Rechtsanspruch auf die zeitlich befristete Beurlaubung, z. B. bis zu fünf Jahren für ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Leitungsfunktionen mit gesetzlicher Rückkehrgarantie an den früherer Arbeitsplatz (analog dem Wehr- und Zivildienst).
- Berücksichtigung ehrenamtlicher Tätigkeit bei der Festlegung der Einsatzorte für Soldaten im Grundwehrdienst, der Beschäftigungsstelle für Zivildienstleistende und bei der Studienplatzvergabe über die ZVS.
- Analog zur Regelung bei der Übernahme einer Tätigkeit im Rahmen der studentischen Vertretungen an Hochschulen sollte ehrenamtlich tätigen Studenten die Verlängerung der Förderungshöchstdauer nach dem BAföG ermöglicht werden.
- Die möglichst kostenlose Bereitstellung öffentlicher Einrichtungen, z.B. Schwimmhallen, Sportplätze etc. zu Aus- und Fortbildungszwecken Ehrenamtlicher.
- Kostendeckende Zuschüsse für Technik und Ausrüstung im Rahmen des Zivil- und Katastrophenschutzes.

Die Verwirklichung dieser Forderungen allein reicht sicherlich noch nicht aus, die gesteckten Ziele zu erreichen. Auch das DRK sieht sich in der Pflicht, parallel zur Verbesserung der Rahmenbedingungen, seine Attraktivität für potentielle Ehrenamtliche zu erhöhen, Aufgabenfelder transparenter zu machen, neue attraktive Tätigkeiten zu evaluieren, das Management des Ehrenamtes zu verbessern und die nichtmateriellen Gratifikationen auszubauen.

---



## **10 Anhang:**

### ***10.1 Grundsätze der Ehrenamtlichkeit der Internationalen Föderation der Rotkreuz- und Rothalbmondbewegung***

Als Ehrenamtliche des Roten Kreuzes und des Roten Halbmonds verpflichten Sie sich:

1. Im Einklang mit den Grundsätzen der Internationalen Rotkreuz und Rothalbmondbewegung zu handeln und deren Verbreitung zu fördern.
2. Die Bestimmungen über die Verwendung des Rotkreuzzeichens zu beachten und den Mißbrauch zu verhindern.
3. Bestrebt und aktiv bemüht zu sein, im Dienst höchsten Anforderungen zu genügen.
4. Ihre Aufgaben und Pflichten zu erfüllen, ohne dabei jemanden aufgrund seiner Nationalität, seiner Rasse, seines Geschlechts, seinen politischen Überzeugungen zu bevorzugen oder zu benachteiligen.
5. Jeden Einzelnen zu achten.
6. Das Vertrauen derer zu wahren, denen Sie behilflich sind.
7. Gegenseitiges Verständnis zu fördern.
8. Den Bedürfnissen anderer mit Menschlichkeit und Mitgefühl zu begegnen.

## **10.2 Verpflichtungen der Rotkreuzgesellschaften gegenüber den Ehrenamtlichen**

Jede Nationale Rotkreuz- oder Rothalbmondgesellschaft ist für die Aus- und Weiterbildung ihres freiwilligen Personals verantwortlich, um den humanitären Bedürfnissen ihres Landes gerecht zu werden. Wir skizzieren einige Verpflichtungen in der Hoffnung, daß sie das Verständnis erleichtern.

- Sorgen Sie dafür, daß sich Ehrenamtliche willkommen fühlen.
  - Stellen Sie sicher, daß die Aufgabenbeschreibung so genau wie möglich der zugewiesenen Aufgabe entspricht. Erklären Sie Funktionen und Aufgaben.
  - Geben Sie den Ehrenamtlichen die *Verhaltensregeln und Grundlagen der Ehrenamtlichkeit*.
  - Betonen Sie die Bedeutung der Zusammenarbeit mit anderen bei der Erledigung der zugewiesenen Aufgaben.
  - Unterrichten Sie die Ehrenamtlichen über die Möglichkeiten kurzfristiger, wie auch langfristiger Aufgabenstellungen.
  - Orientieren Sie alle neuen Ehrenamtlichen und richten Sie die nötigen Einführungskurse ein.
  - Erkennen Sie die persönliche Leistungsfähigkeit aller Ehrenamtlichen und ermöglichen Sie ihnen die Mitarbeit auf allen Ebenen der Nationalen Gesellschaft.
  - Versorgen Sie die Ehrenamtlichen mit geeignetem Informationsmaterial, um sie über Rotkreuz- und Rothalbmondfragen zu unterrichten und auf dem laufenden zu halten.
  - Geben Sie ihnen die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten auszubauen.
  - Seien Sie offen für Signale von Ehrenamtlichen im Hinblick auf Veränderungen von Pflichten oder Aufgaben.
  - Fördern Sie die Arbeitsmoral im Ehrenamtlichen Dienst.
  - Erkennen Sie Bedürfnisse und entwickeln Sie angemessene Maßnahmen und Programme zur Beteiligung von Ehrenamtlichen.
  - Sorgen Sie für die Anwerbung, Auswahl und Förderung der Ehrenamtlichen sowie für ihre Ausbildung, Anleitung und Motivierung.
  - Bedenken Sie, daß eine wirtschaftlich organisierte Nationale Rotkreuz- oder Halbmondgesellschaft logischerweise ein Höchstmaß an Integrationsmöglichkeiten für Ehrenamtliche bietet.
-

- Legen Sie die Kriterien für die Beteiligung Ehrenamtlicher fest und achten Sie darauf, daß die zugeschriebenen Funktionen von allen ordnungsgemäß beachtet werden.
- Organisieren Sie Ihren Entwicklungsplan: was - wann - wo, setzen Sie Ziele, Arbeitsmethoden und Aufgabenverteilung fest.
- Aktualisieren Sie Programme unter Berücksichtigung der Besonderheiten Ihrer örtlichen Bedürfnisse.
- Sichtbarkeit kann ein entscheidender Faktor sein, wenn es darum geht, Ehrenamtliche anzuziehen; das gleiche gilt, wenn es darum geht, in der Gesellschaft ein solides Image aufzubauen.
- Bedenken Sie einen wichtigen Aspekt: die Hälfte der Bevölkerung ist jünger als 21 Jahre. Wenn Rotkreuz- oder Rothalbmondgesellschaften die Jugend nicht ausreichend begeistern können, werden wir an Bedeutung verlieren statt voranzukommen. Machen Sie die Jugend zur Zielgruppe Nr. 1.
- Um Ehrenamtliche zu entwickeln und bei der Stange zu halten, muß nach Möglichkeit die richtige Aufgabe für jeden Ehrenamtlichen und der richtige Ehrenamtliche für jede Aufgabe gefunden werden.
- Legen Sie die Bedingungen fest, unter denen die nationale Gesellschaft oder der Ehrenamtliche ihre oder seine Verpflichtungen beenden wird.

(aus „Verhaltensregeln und Grundlagen der Ehrenamtlichkeit“ der Internationalen Föderation, 1993)

### 10.3 Die Mitglieder der Arbeitsgruppe des DRK-Generalsekretariates

Vorname	Name
Joachim	Fries
Johannes-Martin	Hoffmann
Eckhard	Otte (Leitung)
Jürgen	Schweitzer
Oliver	Wirtz

### 10.4 Die Mitglieder der Projektgruppe

Vorname	Name	Verband
Roland	Albert	LV Hessen
Martina	Benneweg	LV Westfalen-Lippe
Christoph	Brodesser	LV Westfalen-Lippe
Dieter	Döppengießer	LV Nordrhein
Günter	Drossard	LV Schleswig Holstein
Hartmut	Engel	LV Berliner Rotes Kreuz
Martin	Erbelding	LV Saarland
Erhard	Ewest	LV Sachsen-Anhalt
Christoph	Franzeck	BA Wasserwacht
Joachim	Fries	GS, Ref. 11
Wolfgang	George	LV Hamburg
Michael	Grimmelt	LV Nordrhein
Fritz	Grohmann	Wasserwacht
Barbara	Handke	LV Hamburg
Stephan	Henrich	LV Nordrhein
Andreas	Hitzges	LV Rheinland-Pfalz
Rainer	Hoffmann	LV Rheinland-Pfalz
Martin	Hoffmann	GS, Ref. 21
Hanna	Hutschenreiter	LV Bayerisches Rotes Kreuz
Brigitte	Mühle	LV Badisches Rotes Kreuz
Eckhard	Otte	GS, Ref. 61
Dr. Stefan	Schnittger	LV Brandenburg
Jürgen	Schweitzer	GS, Ref. 13
Andreas	Speich	LV Nordrhein
Klaus	Ulpins	LV Niedersachsen
Oliver	Wirtz	Zukunftsteam

**10.5 Literatur und Quellenhinweise zu Kapitel 8:**

1. Klausurtagung zum Thema „Ehrenamt im DRK“ vom 25.-27.08.1995 - Ergebnisse und Folgerungen  
Vorlage für die 11. Sitzung des Präsidiums am 14.12.1995
2. 1. DRK-Zukunftskongreß 02.-05. Mai 1996 in Köln - Dokumentationshandbuch
3. Ehrenamt im DRK,- Grundsatzposition - Leitlinien des Präsidiums, Forderungen und Empfehlungen (Arbeitstitel) E. Otte, 3. Entwurf, Mai 1996
4. Zwischenbericht zum Entwurf einer Konzeption Projekt „Neues Ehrenamt im DRK“ Projektgruppe des LV-Badisches Rotes Kreuz, Juli 1996
5. Vorschlag der Arbeitsgruppe „Ehrenamtliche Arbeit“ für die Entwicklung des Ehrenamtes im Pilotprojekt „Starkenburger Land“ DRK-LV Hessen, Stand Sept. 1996
6. Benedikt Sturzenhecker: Für einen neuen Umgang mit neuen Freiwilligen - wie sich Verbände und Organisationen verändern können, Münster 1995