



Deutsche Stiftung  
für Engagement  
und Ehrenamt

# Handlungsempfehlungen des DSEE-Fachbeirats Strukturstärkung an den DSEE-Stiftungsrat

Empfehlungen basierend auf der Sitzung im Mai 2023  
Stand: 8.9.2023



Deutsche Stiftung  
für Engagement  
und Ehrenamt

## Reichtum durch Zusammenarbeit: Gemeinsames Wirken etablieren

### Ausgangslage



In vielen Bereichen der Zivilgesellschaft ist über die vergangenen Jahre eine Kultur des Vertrauens entstanden, bei der der Blick stärker auf Gemeinsames als auf Trennendes gerichtet wird. Insbesondere in Krisensituationen hat es sich bewährt, wenn auf bestehende Kooperationsstrukturen zurückgegriffen werden kann. Der Aufbau dieser Vertrauens- und Kooperationskultur - insbesondere über Grenzen zwischen Staat, Zivilgesellschaft und Wirtschaft hinweg - ist jedoch mit Aufwand - vor allem Zeit - verbunden und findet bisher nicht flächendeckend statt.

Gleichzeitig ist der Wettbewerbsgedanke im Bereich von Engagement und Ehrenamt weit verbreitet. Unter anderem, da um Förderungen konkurriert werden muss, aber auch um öffentliche Aufmerksamkeit, Mitarbeitende oder Ehrenamtliche. Die Förderpraxis - insbesondere kurze Förderzeiträume - facht den Wettbewerb zusätzlich an. Diese Entwicklung, gepaart mit den ungleichen Voraussetzungen, die zivilgesellschaftliche Organisationen mitbringen, bedroht die Vielfalt der Engagementlandschaft. Bereits gut aufgestellte Organisationen können im Wettbewerb bestehen, Organisationen mit schlechteren Voraussetzungen sind schnell in der Existenz bedroht.

### Ziele und Maßnahmen



Wenngleich Konkurrenz bei begrenzten Ressourcen nicht zu vermeiden ist und mitunter auch das Geschäft belebt, kann sie dazu führen, dass Ressourcen vergeudet und Synergien ungenutzt bleiben. Grundsätzlich sollte jedoch das Potential von Kooperationen gehoben werden. Die Zusammenarbeit sollte dabei nicht als Selbstzweck verstanden und der Mehrwert von Kooperationsvorhaben aufgrund des damit verbundenen hohen Aufwands im Vorfeld geprüft werden.



Um zivilgesellschaftliche Organisationen bei Zusammenarbeit und Kooperationen zu unterstützen, werden folgende Maßnahmen empfohlen:

- Auf Seiten der öffentlichen Hand muss die ressortübergreifende Abstimmung der Engagementförderung - bei gleichzeitig klaren Verantwortlichkeiten - verbessert werden. Dazu sollen Kompetenzzentren für Engagement über Ressorts hinweg eingerichtet und Engagementbeauftragte auf verschiedenen Ebenen geschaffen werden.
- Aufbauend auf bestehenden Curricula soll ein Qualifizierungsprogramm „Wie entwickle ich Kooperationen?“ angeboten werden, das sich an Führungskräfte richtet. Insbesondere Kommunalverwaltungen sollten für die Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft qualifiziert werden.
- Auf kommunaler Ebene sollen Beratungszentren für Kooperation etabliert werden.
- Es soll ein Pool von Kooperationsmanagerinnen und -managern eingerichtet werden, der Organisationen insbesondere beim Aufbau von Kooperationsvorhaben begleitet.
- Durch eine gezielte Gestaltung der Förderprogramme soll die Zusammenarbeit gefördert werden. Hierzu können beispielsweise längere Projektlaufzeiten oder die angemessene Zuweisung von Ressourcen gehören.
- Zuwendungsbedingungen müssen so ausgestaltet werden, dass eine gemeinsame, kooperative Trägerschaft von Projekten möglich ist.
- Im Rahmen von Forschungsprojekten sollen für ausgewählte Themenfelder zivilgesellschaftlichen Engagements Gelingensbedingungen und Nutzen von Kooperation insbesondere zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen analysiert werden.
- Ein Innovationspreis für Kooperation soll ausgelobt werden.



Deutsche Stiftung  
für Engagement  
und Ehrenamt

## Fit für die Zukunft: Attraktive Rahmenbedingungen für Engagierte schaffen

### Ausgangslage



Die Engagementbereitschaft in Deutschland ist so hoch wie nie zuvor. Gleichzeitig haben Vereine und andere stark auf freiwilliges Engagement bauende Organisationen große Nachwuchsprobleme. Unter anderem die Veränderung des Engagements - insbesondere junge Menschen engagieren sich zunehmend informell und anlassbezogen - und die damit abnehmende Bereitschaft zur langfristigen Übernahme ehrenamtlicher Leitungspositionen führen zu teilweise für Vereine existenzbedrohenden Problemen bei deren Nachbesetzung. Die Anforderungen an solche Positionen sind stetig gewachsen: Vereins- und Finanzmanagement, Datenschutz, Kinder- und Jugendschutz, Prävention - all dies erfordert besondere Kompetenzen und bringt ein hohes Maß an Verantwortung mit sich. Damit ist ein Spannungsfeld entstanden: Gesucht werden einerseits Menschen, die Verantwortung übernehmen. Andererseits soll das Engagement niedrighschwelliger und einfacher werden.

Gleichzeitig ist für viele Menschen (insbesondere Menschen mit Behinderung und Beeinträchtigung, mit Migrations- oder Fluchtgeschichte und mit geringer formaler Bildung und prekärer Einkommenssituation) der Zugang zu Engagement und Ehrenamt erschwert. In einigen Fällen sind sie gänzlich ausgeschlossen.

Dies zeigt sich insbesondere ausgeprägt in jenen ehrenamtlichen Leitungspositionen, die Einfluss auf unsere Gesellschaft ausüben und diese prägen. Hierbei zeigt sich auch eine deutliche Unterrepräsentation von Frauen. Systematische Ausschlüsse im Zusammenhang mit Engagement und Ehrenamt erschweren nicht nur die gesellschaftliche Teilhabe, sondern begrenzen auch die Möglichkeiten, aktiv an der Gestaltung unserer Gesellschaft teilzunehmen. Gleichzeitig bleiben Potentiale fürs Engagement ungenutzt.

### Ziele & Maßnahmen



Engagement und Ehrenamt müssen auch zukünftig durch eine Kultur der Freiwilligkeit geprägt sein. Gleichzeitig müssen Wege gefunden werden, dass die zivilgesellschaftlichen Organisationen im Wandel des Engagements zukunftsfähig bleiben.



Insgesamt bedarf es eines gesellschaftlichen Klimas der Anerkennung von Engagement und Ehrenamt. Um allen Menschen deren Ausübung zu ermöglichen, muss der Zugang dazu erleichtert, die Rahmenbedingungen bei Bedarf an neue Gegebenheiten angepasst und bestehende Hürden für bestimmte Bevölkerungsgruppen identifiziert und abgebaut werden. Orte des Engagements und engagementfördernde Einrichtungen müssen sich flexibel auf verschiedene Menschen in ihren unterschiedlichen Lebenslagen einstellen.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen müssen Engagement erleichtern (vgl. Empfehlungen „Mehr Zeit fürs Engagement“ von 2022), Ehrenamtliche schützen (z.B. durch eine Sammelhaftpflicht für kleine Vereine) sowie Offenheit und Flexibilität der Organisationsformen ermöglichen, sodass sie an die Lebenswelt der Engagierten anschlussfähig sind.

- Der Nationale Normenkontrollrat sollte im Rahmen seiner Aufgaben zur Prüfung der Bürokratie- und Folgekosten von Gesetzentwürfen auch deren Auswirkungen auf Engagement und Ehrenamt prüfen.
- Durch die Erstellung eines Gutachtens soll untersucht werden, inwiefern vor allem administrative Aufgaben von ehrenamtlichen Funktionsträgerinnen und -trägern auf Hauptamtliche übertragen oder durch innovative Ansätze wie digitale Anwendungen reduziert werden könnten. Dadurch könnte die Attraktivität des Engagements gesteigert werden.
- Geprüft werden soll ferner, inwiefern eine neue Rechtsform geschaffen werden kann, die die Vorteile eines Vereins erhält, aber Hürden, z.B. im Haftungsrecht, minimiert, die Menschen von der Übernahme von Verantwortung abschrecken.
- Die Integration loser Initiativen in Vereine sowie die Zusammenlegung von Vereinen kann - bei Beibehaltung der Themen- und Engagementvielfalt - den administrativen und leitenden Aufwand verringern. Dazu sollte ein Handlungsleitfaden entwickelt und bekannt gemacht werden.
- Freistellungsregelungen für Engagierte müssen ausgeweitet und für unterschiedliche Bereiche vereinheitlicht werden können.



**Deutsche Stiftung  
für Engagement  
und Ehrenamt**

- Insbesondere in den Bereichen Haftung, Förderung und Datenschutz müssen Regelungen vereinfacht werden.
- Organisationen müssen dabei unterstützt werden, attraktive Rahmenbedingungen für Engagierte und Ehrenamtliche, insbesondere bei der Übernahme von Aufgaben und Ämtern, zu schaffen und weitere bürokratische Hürden zum Engagement abzubauen.



## Mehr Ansprechpersonen fürs Engagement: Ehrenamtliche durch Hauptamtliche unterstützen

### Ausgangslage



Es ist zu beobachten, dass von zivilgesellschaftlichen Organisationen zunehmend Professionalisierung verlangt wird, auch durch politische Entscheidungsträgerinnen und -träger. Wenngleich die große Mehrheit der - vor allem kleineren - Organisationen noch rein ehrenamtlich funktionieren, so sind die Aufgaben nur unter großer Belastung für die Ehrenamtlichen zu bewältigen. In der Folge nimmt der Bedarf an Hauptamtlichen zu, insbesondere für größere Organisationen. Zugleich ist dieser Bedarf aufgrund eines zunehmenden Fachkräftemangels innerhalb der Zivilgesellschaft immer schwieriger zu decken. Die Vorteile eines hauptberuflichen Beschäftigungsverhältnisses in der Zivilgesellschaft - sinnstiftende Tätigkeit, Freude an der Arbeit und Gestaltungsräume - werden durch steigende Arbeitsbelastung angesichts der sich häufenden Krisen, durch Befristungen von Arbeitsverträgen und durch nicht konkurrenzfähige Gehälter überdeckt. Die Rekrutierung und dauerhafte Bindung von Mitarbeitenden ist für immer mehr Organisationen eine große Herausforderung.

Darüber hinaus führt die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen innerhalb einer Organisation oft zu Herausforderungen: Ehrenamtliche - insbesondere Vorstände - fürchten oftmals eine Entmachtung durch Hauptamtliche. Hauptamtliche sehen sich - zum Teil unrealistischen und nicht erfüllbaren - Erwartungen von Ehrenamtlichen ausgesetzt und haben Sorge, die freudvollen Aufgaben an Ehrenamtliche abgeben zu müssen.

### Ziele & Maßnahmen



Um Ehrenamtlichen die Unterstützung zukommen zu lassen, die sie benötigen, müssen Strategien gegen den Fachkräftemangel in der Zivilgesellschaft entwickelt werden.

- Um Hauptamtliche für zivilgesellschaftliche Organisationen zu gewinnen und sie dort zu halten, müssen vor allem kleinere zivilgesellschaftliche Organisationen bei der Personalentwicklung gestärkt werden.



**Deutsche Stiftung  
für Engagement  
und Ehrenamt**

- Qualifizierungs- und Unterstützungsangebote für Hauptamtliche sind zentrale Bausteine für die Attraktivität der Arbeitsplätze in der Zivilgesellschaft. Zentrale Service-Angebote können Organisationen sowie Unterstützerinnen und Unterstützer vor Ort entlasten.
- Um eine effiziente und gleichberechtigte Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen zu gewährleisten, sollten hauptamtliche Ehrenamtskoordinationen fester Bestandteil in Organisationen und Kommunen werden.
- Für die mit der Ehrenamtskoordination verbundenen Aufgaben müssen Qualitätsleitlinien entwickelt werden, die Hilfestellung geben, je nach Aufgabenbereich und Komplexität der Aufgaben und Anforderungen, Umfang und Art der hauptamtlichen Unterstützung zu definieren.
- Ehrenamtliche Vorstände müssen in Bezug auf ihre Rolle als Arbeitgebende geschult werden.
- Es sollte ein Hospitationsprogramm „Seitenwechsel Haupt-/Ehrenamt“ geschaffen werden.
- Damit die Unterstützung durch Kommunen ihr volles Potential entfalten kann, sollte die Unabhängigkeit der kommunalen Ehrenamtsbeauftragten insoweit gewährleistet werden, dass sie vor politischem Missbrauch, z.B. in Wahlkämpfen, geschützt sind.
- Um Ehrenamtskoordination in Kommunen zu verankern, soll dieser Aufgabenbereich in die Ausbildungscurricula der Kommunalmitarbeitenden aufgenommen werden.