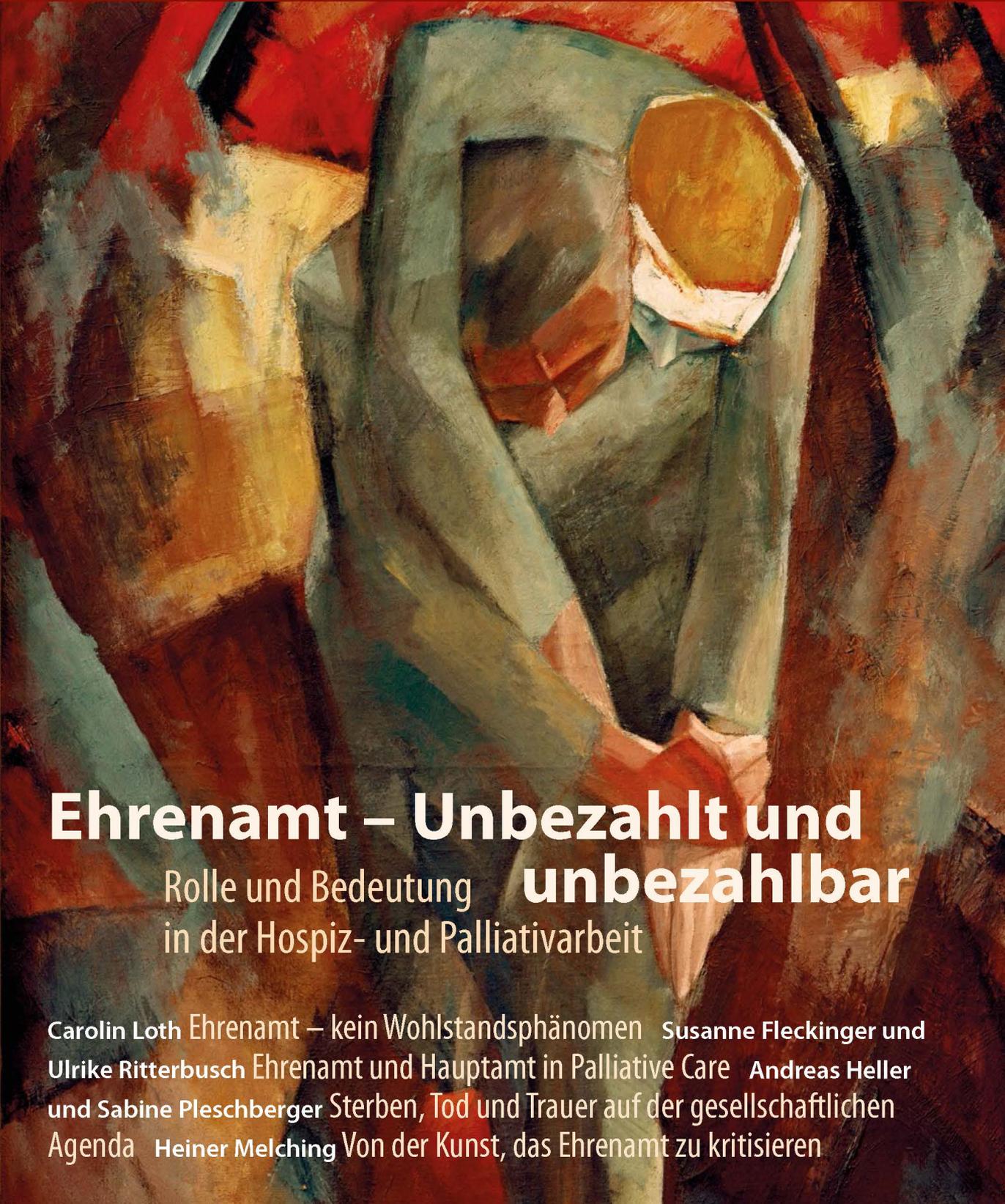


Leidfaden

FACHMAGAZIN FÜR KRISEN, LEID, TRAUER



Ehrenamt – Unbezahlt und unbezahlbar

Rolle und Bedeutung **unbezahlbar**
in der Hospiz- und Palliativarbeit

Carolin Loth Ehrenamt – kein Wohlstandsphänomen Susanne Fleckinger und
Ulrike Ritterbusch Ehrenamt und Hauptamt in Palliative Care Andreas Heller
und Sabine Pleschberger Sterben, Tod und Trauer auf der gesellschaftlichen
Agenda Heiner Melching Von der Kunst, das Ehrenamt zu kritisieren

Was Hospizbegleiter zu spirituellen Bedürfnissen am Lebensende wissen müssen

Margit Gratz / Traugott Roser

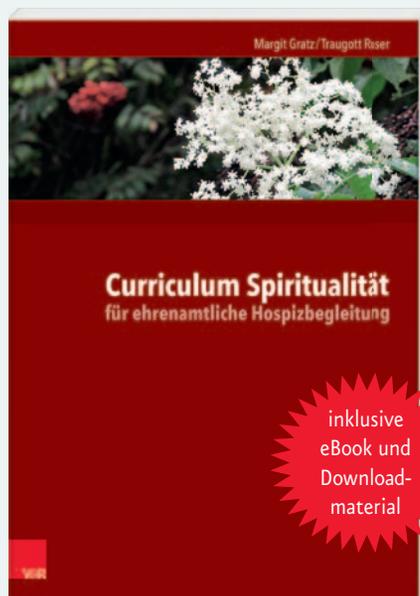
Curriculum Spiritualität für ehrenamtliche Hospizbegleitung

Mit einem Geleitwort von Monika Müller.

2015. 149 Seiten, mit 16 Abb., durchgehend farbig, inkl. eBook und Download-Material, kartoniert

€ 49,99 D

ISBN 978-3-525-40555-0



Erprobte und evaluierte Praxis zur Schulung von Ehrenamtlichen in der Hospizbegleitung: Das »Curriculum Spiritualität« bietet zu elf zentralen spirituellen Themen Unterrichtsmodule und Material.

Hospizbegleiter sind oft mit Sinnfragen zum Lebensende konfrontiert und damit überfordert oder sie neigen dazu, vorschnell zu agieren. An dieser Stelle setzt die Schulung Ehrenamtlicher an. Sie fördert Akzeptanz und Achtsamkeit sowohl im Umgang mit der eigenen Spiritualität als auch mit der des begleiteten Menschen. Das »Curriculum Spiritualität« enthält elf Themenbausteine wie zum Beispiel zum Umgang mit existenziellen Krisen, zu spirituellen Bedürfnissen, zum Thema Tod in Religionen und Kulturen. Es bietet eine Fülle von Materialien zur Gestaltung von Ausbildungseinheiten, die auch digital im mitgelieferten E-Book und zusätzlich in Form von Powerpoint-Dateien zum Download zur Verfügung stehen.



Verlagsgruppe Vandenhoeck & Ruprecht | V&R unipress

www.v-r.de

Ehrenamt – unbezahlt und unbezahlbar

Seit mehr als zwanzig Jahren arbeite ich (L. R.) nun in der Schmerztherapie und Palliativversorgung und war in dieser Zeit ständig im Kontakt mit Ehrenamtlichen und bin auch selbst als Ehrenamtlicher tätig, zum Beispiel als Vorsitzender in einem kleinen ambulanten Hospizdienst in meiner Heimatstadt.

In all diesen Jahren sind mir einige Veränderungen in der ehrenamtlichen Begleitung in der Hospiz- und Palliativversorgung in Deutschland aufgefallen. So haben mittlerweile die angemessene Ausbildung und Supervision der Ehrenamtlichen einen sehr hohen Stellenwert, was zu einer deutlichen Professionalisierung geführt hat. Merkwürdigerweise kam es dadurch aber auch zu einigen Einschränkungen im Spektrum der ehrenamtlichen Aktivitäten. Zum Beispiel sind die Ehrenamtlichen nicht mehr bereit, die Medikation des Patienten zu überwachen, und schon gar nicht, subkutane Injektionen vorzunehmen, wie dies einige nach entsprechender Anleitung in den ersten Jahren noch gemacht haben. Sie haben nun in ihrer Ausbildung gelernt, dass diese Aufgaben vom Pflegepersonal oder Arzt übernommen werden müssen, schon weil es sonst große Probleme mit der Haftpflicht geben könnte. Auch werden einige Ehrenamtliche weder Hausarbeit noch Besorgungen für den Patienten übernehmen, weil sie gelernt haben, dass der Fokus auf der psychosozialen Unterstützung liegt. So sind mit der Weiterentwicklung die ehrenamtlichen Begleiter viel professioneller geworden, aber um den Preis von weniger Flexibilität und Eingrenzung des Spektrums der möglichen Aufgaben.

Gleichzeitig bemerkte ich, dass mit der stellenweise rasanten Entwicklung der Hospiz- und Palliativversorgung in Deutschland und der Umsetzung der allgemeinen und spezialisierten Palliativversorgung im Gesundheitssystem in einigen Fällen eine Entfremdung zwischen den ambulanten Hospizdiensten mit den ehrenamt-

lichen Begleitern und dem Rest der Leistungserbringer stattfindet. Niedergelassene Ärzte und Mitarbeiter von Pflegediensten oder in Pflegeheimen interessieren sich für die Palliativversorgung und arbeiten auch zunehmend in diesem Bereich, wissen aber oft nicht, welche breite Palette an Möglichkeiten in der ehrenamtlichen Begleitung in der Region zur Verfügung stehen, und sind sich infolge dessen oft gar nicht bewusst, wie sinnvoll eine enge Kooperation wäre.

Bei internationalen Kongressen und anderen Besuchen in anderen Ländern bekam ich sehr unterschiedliche Eindrücke von der ehrenamtlichen Arbeit; ehrenamtliche Mitarbeiter wurden in der Gesundheitsversorgung in der Gemeinde eingesetzt oder um Palliativpatienten in den Heimatorten zu identifizieren und der Palliativversorgung zuzuleiten. Diese Aufgaben sind ganz anders, verglichen mit der ehrenamtlichen Begleitung mit psychosozialen Fokus in Deutschland.

Das breite Spektrum und die vielen Facetten des Ehrenamtes in der Hospiz- und Palliativversorgung in Deutschland werden in diesem »Leidfaden«-Themenheft abgebildet. Heiner Melching und ich möchten damit einen Beitrag zu dieser wertvollen Zusammenarbeit leisten und die Aufgaben, die die vielen Ehrenamtlichen in der Hospiz- und Palliativversorgung in Deutschland, Österreich und der Schweiz übernehmen, würdigen.



Lukas Radbruch



Heiner Melching



4 Steffen Fleßa | Nonprofit-Organisationen zwischen Enthusiasmus und Professionalisierung

Inhalt

- 1 Editorial
- 4 Steffen Fleßa
Nonprofit-Organisationen zwischen Enthusiasmus und Professionalisierung
- 10 Michaela Hesse und Katharina Pabst
Ehrenamt in Europa
- 17 Carolin Loth
Ehrenamt – kein Wohlstandsphänomen
- 23 Klaus Wegleitner
Compassionate Communities
- 30 Ein Interview von Jürgen Goldmann mit Liz Röder und Heidi Zimmermann
Ambulantes Wohnprojekt von Bonn Lighthouse
- 35 Leena Pelttari
Die bunte Vielfalt des Ehrenamtes in Europa
- 40 Monika Müller
Ehrenamtliche – Wort, Ort, Bedeutung



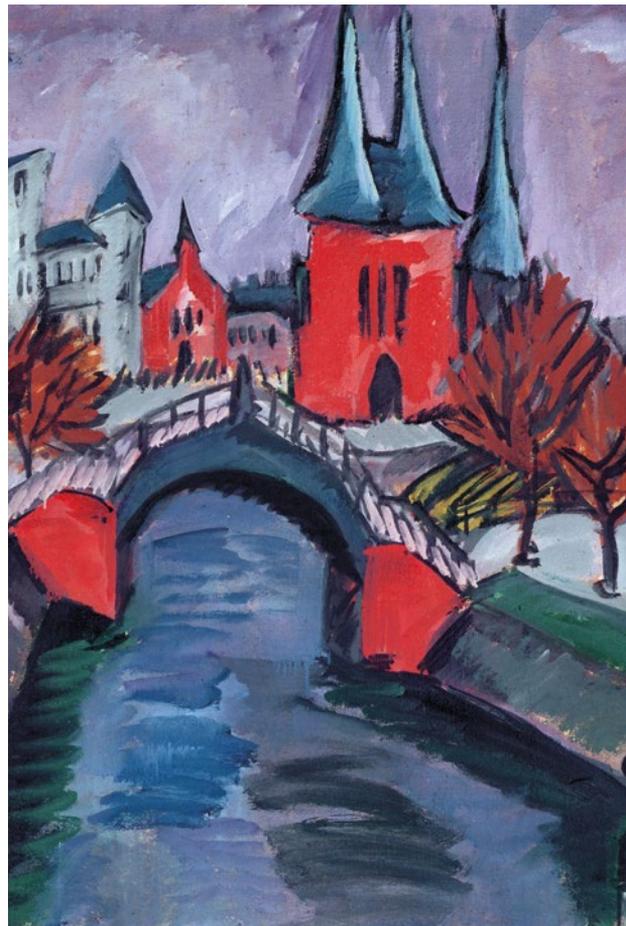
17 Carolin Loth | Ehrenamt – kein Wohlstandsphänomen

40 Monika Müller
Ehrenamtliche –
Wort, Ort, Bedeutung





- 46** Halil Aydemir und Nancy Hölterhof
Muslimische Sterbebegleitung
- 52** Susanne Fleckinger und Ulrike Ritterbusch
Ehrenamt und Hauptamt in Palliative Care
- 57** Andreas Heller und Sabine Pleschberger
Sterben, Tod und Trauer auf der gesellschaftlichen Agenda
- 62** Heiner Melching
Von der Kunst, das Ehrenamt zu kritisieren
- 71** Jule Rüber
Warum ich immer wieder zur Simulantin werde ...
- 75** Claudia Wilmers
Trauerbegleitung als ehrenamtliche Aufgabe
- 78** Franziska Kopitzsch
Wettbewerb oder Kooperation
- 83** Aus der Forschung: Beratungsstellen für trauernde Kinder in England
- 88** Rezension
- 90** Nachrichten
- 93** Vorschau
- 94** Impressum



78 Franziska Kopitzsch | Wettbewerb oder Kooperation

Nonprofit-Organisationen zwischen Enthusiasmus und Professionalisierung

Eine Übertragung der Greiner-Kurve auf den Nonprofit-Sektor

Steffen Fleßa

Hinführung

Die Bedeutung der Nonprofit-Organisation (NPO) und des Ehrenamtes für die Gesellschaft wird allgemein anerkannt (Anheier, Seibel et al. 2007). NPOs agieren als Intermediär zwischen Markt- und Staatsversagen und garantieren insbesondere die Bereitstellung von Dienstleistungen, für die die Marktwirtschaft keine ausreichende Abdeckung gewährleistet (Helmig 2006). Häufig sind es hierbei Ehrenamtliche, die eine Not sehen, unbürokratische Lösungsmöglichkeiten suchen, Finanz-, Sach- und Arbeitskraftspenden für die Kostendeckung organisieren und sodann auch noch die Leitung übernehmen (Badelt und Hollerweger 2007). Fast alle großen Einrichtungen des Sozialsektors sind so entstanden: Ein oder ein paar wenige Bewegte setzen sich voll ein, um ein Problem zu lösen. Sei es die Versorgung von Kranken, eine Einrichtung für Wohnungslose, ein Projekt der Entwicklungshilfe oder die Gründung eines Sportvereins. Stets treten außergewöhnliche Persönlichkeiten hervor, reißen andere mit ihrer Begeisterung mit, erreichen Großes und schaffen beeindruckende Zeugnisse des ehrenamtlichen Engagements in Nonprofit-Organisationen (Fleßa 2009).

Betrachtet man allerdings diese Organisationen mit etwas zeitlichem Abstand von der Gründung, so scheint es doch nur sehr wenige zu geben, die dieses Engagement auf breiter Basis für lange Zeit durchhalten. Vielmehr entwickelt sich die Bedeutung der Ehrenamtlichen häufig rückläufig, während eine Professionalisierung bis hin

zur Kommerzialisierung stattfindet (Schuhlen 2002). Während vorher die Leitung in der Hand eines oder mehrerer engagierter Ehrenamtlicher war, wird die Führung immer häufiger von Berufsmanagern übernommen. Die Ehrenamtlichen sind oft nur noch an ausführender Position zu finden. Manche Organisationen sind – obwohl von Ehrenamtlichen als NPOs gegründet – in ihrer Leitung und Leistungserstellung nicht mehr von kommerziellen Konkurrenten zu unterscheiden.

Es stellt sich die Frage, ob diese Entwicklung regelhaft ist und ob Phasen unterschieden werden können. Hierzu wird im Folgenden auf die so genannte Greiner-Kurve zurückgegriffen, die von Larry E. Greiner (1982) in die Organisationslehre eingeführt wurde. Im Anschluss an die Vorstellung dieses Phasenmodells folgt eine Übertragung auf die Nonprofit-Organisation.

Greiner-Kurve

Greiner analysierte Unternehmensentwicklungen und stellte fest, dass es praktisch nie ein lineares Wachstum gibt, sondern dass Wachstum stets von Krisen (er selbst sprach von »Revolutionen«) begleitet wird. Tiefgreifende Veränderungen sind folglich normal und Zeichen einer gesunden Weiterentwicklung. Sie umfassen die Leistungen, die Finanzierung, die Organisation und die Führung. Nach Greiner kann ein Unternehmen dieser Phasenentwicklung nur dann entgehen, wenn es klein bleibt, das heißt, Erfolg und damit Wachstum eines Unternehmens führen unmittelbar zu einem Veränderungsdruck.

Er unterschied sechs (ursprünglich fünf) Phasen (vgl. Abbildung 1):

- Kreativitäts- und Gründungsphase
- Phase direkter Führung und Kontrolle
- Phase der Delegation
- Phase der Koordination
- Phase der Kooperation
- Phase der Allianzen

Der Ausgangspunkt für die Kreativitäts- und Gründungsphase ist häufig eine Idee, die von einem Gründer oder einer kleinen Gruppe enthusiastischer Mitarbeiter eingebracht wird. Das Unternehmen ist klein, so dass die intrinsisch motivierten Mitarbeiter informell koordiniert werden können. Die Mitarbeiter stehen hinter der Gründungsidee und sind beziehungs- sowie leistungsmotiviert. Kontrolle ist relativ gering, da das Marktergebnis die Kontrollfunktion übernimmt. Wenn das Unternehmen wächst, kommt diese Führungsphilosophie jedoch bald zu ihrem Ende, da das Unternehmen zu groß und unübersichtlich wird. Das Charisma des Gründers genügt nicht mehr, um die Abstimmung zu gewährleisten, und es kommt zu einer Führungskrise.

Deshalb wird der Unternehmensgründer sich nach einem fähigen Berufsmanager umschaun, der in der Phase direkter Führung und Kontrolle das Problem der ersten Phase löst. Es werden nun stärker extrinsisch motivierte Mitarbeiter mit einer gewissen Leistungs- und Machtmotivation eingestellt, die Kontrolle erfolgt über Standardisierung innerhalb der strengen Hierarchie. Einige der Mitarbeiter bei Gründung verstehen »ihre Welt« nicht mehr und verlassen das Unternehmen, aber auch die anderen empfinden die Führung immer mehr als zentralistisch, unübersichtlich und inflexibel. Der Mitarbeiter wird zum »Zahnrad im Getriebe«, dessen persönliches Autonomie- und Sinnstreben völlig vernachlässigt wird. Je größer das Unternehmen wird, desto mehr wird dies zum Problem, das heißt, das Unternehmen wird mit einer Autonomiekrise konfrontiert.

In der Phase der Delegation versucht man, dieser Krise durch eine stärkere Dezentralisation zu begegnen. Entscheidungen werden delegiert, wo möglich Profit-Center-Organisationen oder selbstorganisierende Gruppen eingesetzt. Die Koordination ist gering und erfolgt über Standards, lediglich Ausnahmen werden zentral geregelt (management by exceptions). Allerdings



Während vorher die Leitung in der Hand eines oder mehrerer engagierter Ehrenamtlicher war, wird die Führung immer häufiger von Berufsmanagern übernommen. Die Ehrenamtlichen sind oft nur noch an ausführender Position zu finden.

zeigt es sich auch hier, dass die Lösung für die frühere Krise bereits den Keim für die nächste Krise in sich trägt: Das Unternehmen droht in Einzelteile zu zerfallen, die sich ohne zentrales Leitbild und ohne einheitliche Führung gegenseitig Konkurrenz machen. Das Ergebnis ist eine Kontrollkrise.

Dieser Krise versucht die Phase der Koordination dadurch zu begegnen, dass die strategische Spitze formale Koordinationssysteme implementiert. Führung impliziert also eine Überwachung bei hoher Autonomie, so dass komplexe und fraktale Organisationen mit starken Stäben entstehen, die umfassende Kontrollrechte haben. Die Kontrolle erfolgt über Zielerreichung (management by objectives). Starkes Unternehmenswachstum führt jedoch häufig zu einer Dominanz der Stäbe und der Kontrolle, so dass eine Vertrauenslücke klafft. Die bürokratische Koordination, die zur Überwindung der Kontrollkrise eingesetzt wurde, führt folglich zur Bürokratiekrise.

In der Phase der Kooperation schließlich sollen eine intensivere Kooperation zwischen allen Beteiligten, die Netzwerkbildung und die informellen Organisationen gestärkt werden, so dass die Führung durch selbstabstimmende Prozesse erfolgt. Die Kontrolle erfolgt nun nicht mehr so stark über Stäbe als vielmehr über Eigen- und soziale Kontrolle. Allerdings kommen auch Netzwerke an ihre Grenzen, insbesondere wenn der soziale Kernprozess nicht hinreichend gut funktioniert (Rieckmann 2000). Dann kann es zur Wachstumskrise kommen.

Viele Unternehmen begegnen der Wachstumskrise durch eine Phase der Unternehmenszusammenschlüsse. Dadurch entstehen gemischte Konzerne mit sehr unterschiedlicher Unternehmenskultur, was wiederum zu einer Identifikationskrise führen kann.

Nach Greiner birgt folglich die Strategie zur Überwindung der alten Krise bereits den Keimling für die neue Krise. Für kommerzielle Unter-

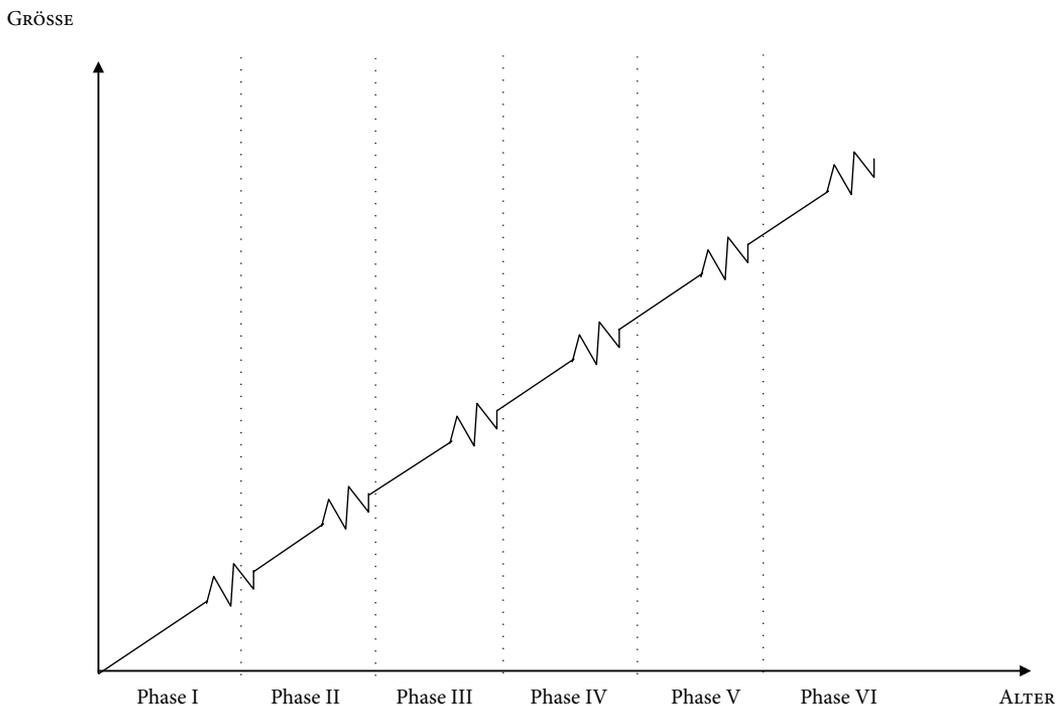


Abbildung 1: Greiner-Kurve (Greiner 1982)

nehmen in der Konkurrenz bedeutet dies, dass sich das kleine Kreativunternehmen entweder in eine Nische zurückziehen muss und dort verharrt (und hoffentlich es keinem ehemals enthusiastischen Gründer langweilig wird!), oder es muss sich einem ständigen Organisationswandel aussetzen. Diesen anzunehmen und die Auswirkungen auf die Mitarbeiter zu bedenken, ist eine Grundvoraussetzung erfolgreichen Managements (Doppler und Lauterburg 2008).

Beispiel Krankenhaus

Für viele Krankenhäuser in Deutschland lässt sich die Kreativitäts- und Gründungsphase auf das bürgerschaftliche Engagement in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts zurückführen (Städler-Mach 1993). Der oder die Gründer (im kirchlichen Bereich häufig ein Pfarrer oder Priester) führten starr und direkt (Hausvater-Prinzip) eine große Zahl von operativ Tätigen. Das Wachstum der Unternehmen und insbesondere die Herausbildung selbstbewusster Berufsstände führten jedoch zu einer Autonomiekrise. Gerade Chefärzte forderten mehr Unabhängigkeit ein und es kam zu einer Phase der Delegation mit einer Dominanz der Fachabteilungen, die bis hin zum Resort-Egoismus führte.

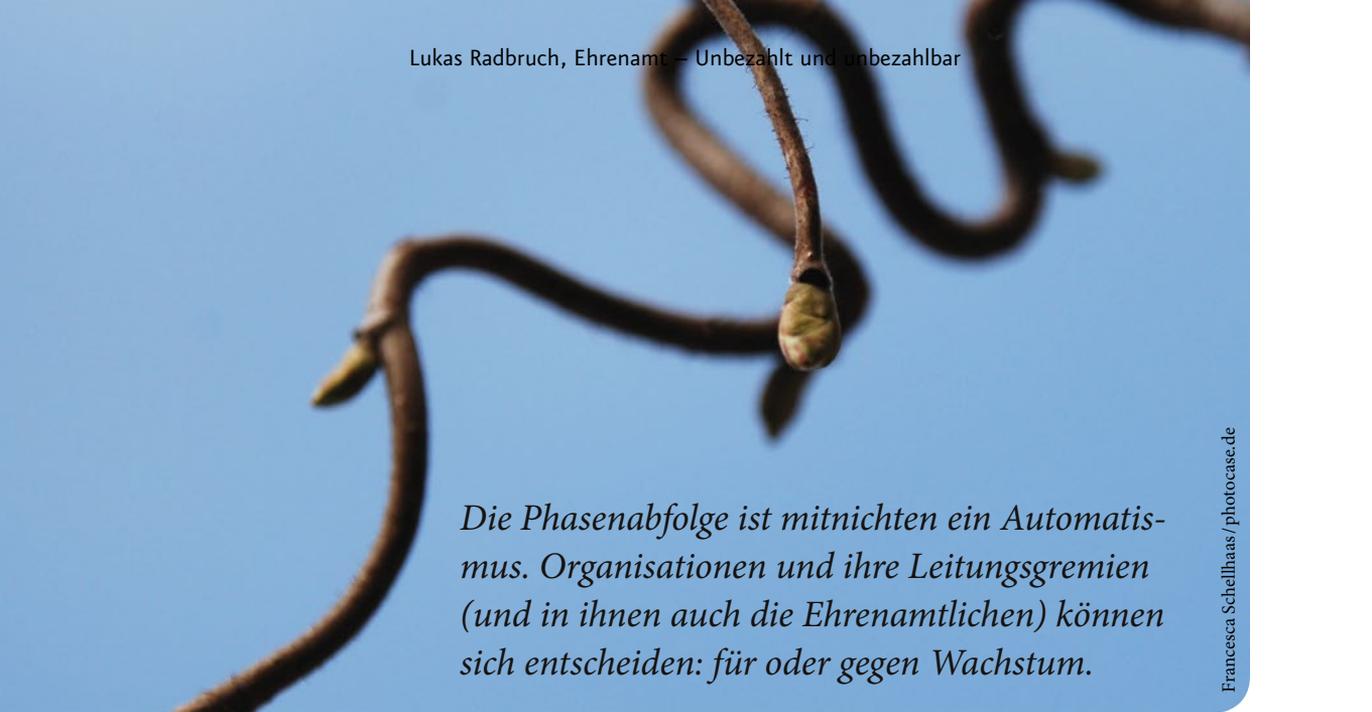
Die Krankenhausleitung reagierte auf diese Krise mit der Entwicklung des Qualitätsmanagements als Standardisierungsinstrument, was wiederum eine Stärkung der Stabsabteilungen und insbesondere der Abrechnung zur Folge hatte. Die Dominanz der Verwaltung führte wiederum dazu, dass die Fachabteilungen gegen die Dominanz der »Bürokratie« rebellierten. Daraufhin kam es zu einer Phase der Kooperation mit geringerer zentraler Steuerung, zum Beispiel in Form der Zentrenbildung jenseits von Fachabteilungen (Brustzentrum, Wirbelsäulenzentren, Handzentren, Mutter-Kind-Zentren etc.). Hier sind Allrounder anstatt Berufsgruppen im Management gefragt, die in Arbeitsgruppen, Besprechungen, Workshops etc. führen. Der Beweis, dass Zentren

wirtschaftlicher geführt werden können als straff organisierte Krankenhäuser, konnte jedoch bislang nicht erbracht werden (Gerste 2008). Stattdessen reagieren auch Nonprofit-Krankenhäuser auf die wirtschaftliche Krise durch Allianzen bis hin zur Fusion, was häufig bei den Mitarbeitern eine Identifikationskrise auslöst.

Ehrenamtlichkeit und Greinerkurve

Betrachtet man die Rolle von Ehrenamtlichen in NPOs während derartiger Phasen, so kann man erhebliche Unterschiede in Relevanz und Motivation feststellen. In einer Kreativitäts- und Gründungsphase (zum Beispiel bürgerschaftliches Engagement) sind es vor allem die intrinsisch motivierten Ehrenamtlichen, die die NPO prägen. Sie suchen und finden die soziale Notlage, entwickeln Lösungen und bringen selbst die Kapazitäten ein, um die NPO erfolgreich zu machen. Die intrinsische Motivation erfolgt primär über das Ziel, etwa die Bekämpfung eines sozialen Missstands. Man kann hier – im besten Wortsinn – von einer Leistungsmotivation sprechen. Gleichzeitig ist jedoch die Zahl der Ehrenamtlichen noch überschaubar und das gemeinsame Ziel eint, so dass auch die Beziehungen unter den Ehrenamtlichen von großer Bedeutung sind. Menschen, die geliebt und respektiert werden möchten, finden ebenfalls in den Start-up-NPOs ein geeignetes Betätigungsfeld.

Die Krise der Kreativitäts- und Gründungsphase ergibt sich aus ihrem Erfolg: Sie wächst über das Maß hinaus, das Einzelne mit vertretbarem Aufwand überhaupt noch tragen können. Nun muss sich die NPO entscheiden, entweder in einer kleinen Nische als »Kuschelclub« zu verharrern (Rieckmann 2005) oder den Schritt über die Größenschwelle zu wagen. Entscheidet man sich für das Wachstum, so wird es nur in seltenen Ausnahmefällen möglich bleiben, dass die NPO weiterhin von Ehrenamtlichen geführt wird. Zum einen überfordert die Komplexität des gewachsenen Gebildes zeitlich und fachlich häu-



Die Phasenabfolge ist mitnichten ein Automatismus. Organisationen und ihre Leitungsgremien (und in ihnen auch die Ehrenamtlichen) können sich entscheiden: für oder gegen Wachstum.

Francesca Schellhaas / photocase.de

fig die Ehrenamtlichen, zum anderen geht in der Größe der Führungsvorteil, die Nestwärme verloren. An dieser Stelle übernehmen oft Profimanager die Führung – mit starken Konsequenzen für die Ehrenamtlichen.

Aus ehrenamtlichen Führungskräften werden in dieser Phase operative Kräfte. Als Untergebene auf niedriger Ebene sind sie frustriert über diese Entwicklung. Einerseits merken sie, wie ihnen die Leitung ihrer eigenen Gründung abhandelt, andererseits vermissen sie das Wohlfühlklima der »alten Zeit«, als die NPO noch klein war. Viele dieser Gründer-Ehrenamtlichen verlassen hier die NPO.

Gleichzeitig werden andere Ehrenamtliche angelockt, die die Geschichte nicht kennen und sich mit einem geringeren Input gern begnügen. Sie wollen nicht mehr neue Nöte suchen, Lösungen entwickeln und bis hin zur Selbstaufgabe die NPO bauen, sondern nur in einem eng begrenzten Bereich ihnen zugewiesene Aufgaben wahrnehmen. Allerdings merken auch sie in der Phase der direkten Führung und Kontrolle ein Defizit an Beziehungen.

Die Führung reagiert hierauf durch eine stärkere Delegation, auch an Ehrenamtliche. Dadurch können erneut Entscheidungsbefugnisse an Ehrenamtliche kommen, die sich allerdings nicht mehr auf die Gesamtunternehmensleitung erstrecken. Trotzdem wird hier ein Typ von Ehrenamtlicher angezogen, der eine stärkere Macht-

motivation hat und in »seinem Reich« durchaus herrschaftliche Strukturen aufbauen möchte. Dies kann soweit führen, dass die Gesamtaufgabe nicht mehr erfüllt wird und das Unternehmen existenzgefährdet ist. Deshalb wird die Unternehmensleitung mit dem Ausbau des Berichtswesens, des Qualitätsmanagements (QM) und der Standardisierung gegensteuern. Die formalen Auflagen des Qualitätsmanagements werden jedoch gerade von Ehrenamtlichen häufig als erheblichen Eingriff in ihre Autonomie gesehen. Zum einen wird die Notwendigkeit von Dokumentation und Bürokratie gerade von Menschen, die ohne Bezahlung tätig sind, nicht akzeptiert. Zum anderen fühlen sich Ehrenamtliche von der Verwaltung gegängelt und dominiert. Die Bürokratiekrise kann bis zur völligen Verdrängung des Ehrenamtes führen.

Das Ideal wäre eine Phase der Kooperation, in der alle Aufgabenbereiche und Funktionsträger eng zusammenarbeiten, unabhängig davon, ob sie bezahlt oder ehrenamtlich tätig sind. Die Unterschiede in der täglichen Aktion verschwinden, die Beziehungsmotivation kommt wieder stärker zum Vorschein. Allerdings ist nicht geklärt, ob in diesem Entwicklungsstadium überhaupt noch »klassische« Ehrenamtliche tätig sein werden. Wachstumskrisen führen zu Fusionen mit kommerziellen Unternehmen, staatlichen Organisationen und NPOs anderer Prägung, so dass gerade die Ehrenamtlichen immer schwerer er-

kennen, weshalb sie überhaupt für diese Mischorganisation unentgeltlich tätig werden sollen. Am Ende dieser Entwicklung steht häufig die vollständige Professionalisierung: Aus dem Sportverein wird das kommerzielle Fitnessstudio, aus dem Diakonissenkrankenhaus der Health-Care-Konzern, aus dem Nachbarschaftsbesuchsdienst der kommerzielle Pflegedienst.

Reduziert diese scheinbar regelhafte Entwicklung die Bedeutung des Ehrenamtes? In keiner Weise! Erstens ist die Phasenabfolge mitnichten ein Automatismus. Organisationen und ihre Leitungsgremien (und in ihnen auch die Ehrenamtlichen, zum Beispiel als Mitglieder des Vereins) können sich entscheiden: für oder gegen Wachstum, für oder gegen einen bestimmten Typ von Profimanager, für oder gegen bestimmte Kontrollkonzepte, für oder gegen Fusionen. Damit kann der Automatismus der Phasen unterbrochen und jeweils reflektiert werden. Zweitens haben Ehrenamtliche (oder zumindest ein bestimmter Typ davon) gerade in der Gründerphase eine zentrale Rolle. Sie suchen Nöte, Lösungen, Strategien (Ilten 2009). Ohne sie würden erst gar keine Regelungen und Sicherungssysteme entstehen, die die Grundlage für Unternehmenswachstum darstellen (Fleßa und Westphal 2008). Aus dieser Perspektive ist es hilfreich, wenn sie nicht in den wachsenden NPOs verweilen, sondern sich auf die Suche nach neuen Nöten machen. Schließlich können Führungskräfte die besonderen Herausforderungen und Motive der Ehrenamtlichen bewusst in ihre Entscheidungen aufnehmen. Wenn beispielsweise Ehrenamtliche einer NPO beziehungsorientiert sind, dann liegt es an der Führungskraft, eine Kultur der Annahme, des Respekts und der liebevollen Zuwendung zu entfalten (Schröder 2011). Dann kommt es beispielsweise auch durch die Führung eines strikten, staatlich geforderten Qualitätsmanagements zu keiner Bürokratiekrise, weil sie von Vertrauen und Fürsorge begleitet wird. Professionalisierung und ehrenamtlicher Enthusiasmus sind folglich keine Gegensätze.



Prof. Dr. rer. pol. Steffen Fleßa hat den Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Gesundheitsmanagement an der Universität Greifswald inne. Seine Forschungsschwerpunkte sind Krankenhausmanagement, Nonprofit-Organisationen und Internationales Gesundheitsmanagement.

E-Mail: stefen.flessa@uni-greifswald.de

Literatur

- Anheier, H. K., Priller, E., Seibel, W., Zimmer, A. (2007). Der Nonprofit-Sektor in Deutschland. In: Badelt, C. (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management*. 4. Auflage. Stuttgart, S. 17–39.
- Badelt, C., Hollerweger, E. (2007). Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit-Sektor. In: Badelt, C., Meyer, M., Simsa, R. (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management*. 4. Auflage. Stuttgart, S. 503–531.
- Doppler, K., Lauterburg, C. (2008). *Change management: den Unternehmenswandel gestalten*. 12. Auflage. Frankfurt a. M.
- Fleßa, S. (2009). Betriebswirtschaftslehre der Nonprofit-Organisationen-Proprium einer Speziellen BWL. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 61 (1), S. 1–21.
- Fleßa, S., Westphal, J. (2008). Leistungsprogrammplanung karitativer Nonprofit-Organisationen als Instrument des Ethik-Controlling. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 9 (3), S. 345–362.
- Gerste, B. (2008). Zentrenbildung in Deutschland – eine Bestandsaufnahme auf Basis der Qualitätsberichte. *Krankenhaus-Report 2009*, S. 17–34.
- Greiner, L. E. (1982). Evolution und Revolution im Wachstum von Organisationen. In: *Harvard Manager*, 3, S. 7–15.
- Helmig, B. (2006). On the challenges of managing the third sector. *Baden-Baden*.
- Ilten, C. (2009). *Strategisches und soziales Nischenmanagement. Zur Analyse gesellschaftspolitisch motivierter Innovation*. Wiesbaden.
- Rieckmann, H. (2000). *Führungs-Kraft und Management development*. München.
- Rieckmann, H. (2005). *Management und Führen am Rande des 3. Jahrtausends*. Frankfurt a. M.
- Schröder, A. (2011). *Leadership in Nonprofit-Organisationen. Programmatische Überlegungen zur organisationspädagogischen Leadership-Forschung*. In: Weber, S. M., Göhlich, M., Schiersmann, C., Schröder, A. (Hrsg.), *Organisation und Führung*. Wiesbaden, S. 99–111.
- Schuhen, A. (2002). *Nonprofit Governance in der freien Wohlfahrtspflege*. Baden-Baden.
- Städtler-Mach, B. (1993). *Das evangelische Krankenhaus: Entwicklungen – Erwartungen – Entwürfe*. Ammersbek bei Hamburg.

Ehrenamt in Europa

Einfluss von Kultur und Gesellschaft

Michaela Hesse und Katharina Pabst

»Reisen bildet«, sagt man. Wir sind nicht selbst verreist, sondern haben Wissenschaftler und Experten von nah und fern eingeladen, nach Bonn zu reisen, um sich darüber auszutauschen, wie Ehrenamt in verschiedenen Ländern in die Hospiz- und Palliativversorgung eingebunden ist.

Nach einem kurzen Überblick über den Ablauf der von uns organisierten Studienwoche beschreiben wir – nach Ländern geordnet – einige der während der Woche geteilten Erfahrungen. Die Diversität des Ehrenamtes in verschiedenen Ländern zu erfassen und zu vergleichen ist auch das Ziel einer groß angelegten europäischen Studie, die zum Abschluss dieses Artikels vorgestellt wird.

»Ehrenamt im Kontext von Palliative Care – tragfähige Konzepte für die Zukunft?« war der Titel der interdisziplinären Studienwoche, die vom 31. März bis zum 5. April 2014 in Bonn stattfand. Möglich gemacht wurde dies durch Fördermittel des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Nach Abschluss des Bewerbungsverfahrens wurden dreizehn Teilnehmer aus fünf Ländern eingeladen. Durch die verschiedenen Hintergründe dieser Nachwuchsforscher aus Medizin, Soziologie, Sozialarbeit, Politikwissenschaften, Gesundheitswissenschaften, Theologie und Philosophie wurde das Thema nicht nur geografisch gesehen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet.

