

CoProduktion von freiwillig Engagierten und beruflich Tätigen in der freien Wohlfahrtspflege

Erkenntnisse und Ableitungen aus einer sozialwissenschaftlichen
qualitativen Pilotstudie in Einrichtungen des Deutschen Caritasverbandes



Herausgegeben im Dezember 2023 von:

Deutscher Caritasverband e. V.
Bereich Verbandspolitik, Strategie und Theologie
Referat Soziale Lebenslagen und Solidarität
Karlstr. 40, 79104 Freiburg
www.caritas.de

Redaktion: Karin Vorhoff
Telefon: 0761 200 197
E-Mail: karin.vorhoff@caritas.de

Gestaltung: Simon Gümpel, Freiburg

INHALT

I. Vorwort	4
II. Kurzfassung: Erkenntnisse auf den Punkt gebracht	6
1. Zur Studie: Thema, Begrifflichkeit, Methode	6
2. Erkenntnisbereich „Um wen geht es?“: nicht nur eine Frage der Begrifflichkeit!	8
3. Erkenntnisbereich „Um was geht es?“: beruflich Mitarbeitende und freiwillig Engagierte wirken zusammen, beide unersetzlich in Verband, Diensten und Einrichtungen	8
4. Erkenntnisbereich „Und wie geht es?“: Faktoren des Gelingens und des Mislingens des Zusammenwirkens	9
4.1. Wann gelingt das Zusammenwirken?	9
4.2. Was hemmt das Zusammenwirken?	15
5. Und was soll sich verändern? Handlungsbedarf als Vision	18
6. Typologisches aus den Tätigkeitsfeldern	19
6.1. Stationäre Altenhilfe	20
6.2. Flüchtlingshilfe und Integrationsarbeit	20
6.3. Wohnungslosenhilfe	22
6.4. Gemeinwesenarbeit, Quartiersarbeit, Gemeindecaritas	24
6.5. <i>youngcaritas</i>	26
7. Zusammenschau der zentralen Befunde und Konsequenzen	27
8. Fazit der Studie	30
8.1. Warnung vor einem neoliberal-restaurativen Alltagskonzept durch Stilisierung des Ehrenamts	30
8.2. Das sozialetische Prinzip der Subsidiarität in der Umsetzung in den Caritasorganisationen sowie Konsequenzen für die Stärkung des Zusammenwirkens	31
III. Schlußfolgerungen: Symbiose, CoProduktion, Konkurrenz? Die Wohlfahrtsverbände als Strukturen der Engagementförderung im sozialen Bereich	33
1. Was kann Politik tun?	36
2. Verbandliche Weiterentwicklung	39
3. Und zum Schluss an Verband und Politik: Anerkennung und Wertschätzung ist mehr als eine Sonntagsrede	41
IV. Studie	43

I. Vorwort

Das 125-jährige Jubiläum des Deutschen Caritasverbands im Jahr 2022 war beides: Anlass in die verbandliche Geschichte zu schauen und Auftrag, uns auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten. Unter dem Motto #Dasmachenwirmiteinander ging es um die Gelingensfaktoren wohlfahrtsverbandlicher Arbeit, um das UND nationalen und internationalen, analogen und digitalen, beruflichen und freiwilligen Engagements. Wohlfahrtsverbände, so stellten wir bekräftigend fest, erbringen ihre Leistungen für die Gesellschaft in der CoProduktion von hauptamtlich und ehrenamtlich Mitarbeitenden. Für die verbandliche Caritas heißt das aktuell, dass rund 700.000 Hauptamtliche und etwa 500.000 Ehrenamtliche in den Mitgliedsverbänden, Einrichtungen und Diensten zusammenarbeiten und gemeinsam „Not sehen und handeln“.

Wie ihr Zusammenwirken genau funktioniert, welcher Erfolgsvoraussetzungen es bedarf, welche Kraftquellen es nutzt und braucht – das alles war dabei überraschend unerforscht. Und der Begriff der CoProduktion stieß auf erstaunlich viel Gegenwehr, obwohl der in ihm angelegte Partizipationsgedanke von den Ehrenamtlichen umfassend unterstützt wird: Als CoProduktion werden (im Gegensatz zum „geschuldeten Dienst“) *wirkungsorien-*

tierte Formen der Zusammenarbeit bezeichnet, die darauf angelegt sind, die Fähigkeiten, Ressourcen und Stärken aller Beteiligten zu nutzen, um *gemeinsam gewünschte Wirkungen* zu erzielen.¹

Die Wohlfahrtsverbände sind mit ihren freiwillig und beruflich Engagierten wirksam tätig in Feldern, in denen es gesellschaftliche und individuelle Krisen zu meistern gilt. Sie arbeiten dafür in ausdifferenzierten Netzwerkstrukturen von Zivilgesellschaft, (Sozial-)Staat und (Sozial-) Wirtschaft und – als Caritas und Diakonie – auch von Kirche. Gerade für das freiwillige Engagement in kirchlichem Kontext ist „Gemeinschaft erleben und für andere da sein“ das unbestrittene Hauptmotiv.² Im Miteinander werden Gelegenheitsstrukturen entdeckt und Möglichkeitsräume eröffnet, die im Handeln für eine menschenfreundlichere und gerechtere Welt „gegen die Ohnmacht“ immer wieder neu genutzt werden können (und müssen).³

Unter den aktuellen Herausforderungen einer dichten Abfolge mehrerer sich gegenseitig verstärkender Krisen und multipler Transformationsprozesse (Digitalisierung, Klimawandel, Migration ...) zeigt sich die Bedeutung sozialen Engagements für den gesellschaftlichen Zusammenhalt besonders

1 Eva Maria Welskop-Deffaa: CoProduktion von freiwilligem und beruflichem Engagement. In: Jahrbuch Engagementpolitik, Frankfurt, 2024, S. 44–49, S. 46.

2 Evangelische Kirche in Deutschland – EKD (Hrsg.): Wie hältst du's mit der Kirche, Zur Bedeutung der Kirche in der Gesellschaft. Erste Ergebnisse der 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung, 2023, S. 90.

3 Luisa Neubauer: Dagmar Reemtsma: Gegen die Ohnmacht – Meine Großmutter, die Politik und ich. Stuttgart, 2022, S. 25.

deutlich. Wohlfahrtsverbände sind engagementfördernde Infrastrukturen, die dem selbstbestimmten Mit-Entwickeln, Mit-Umsetzen, Mit-Steuern und Mit-Bewerten freiwillig Engagierter zahllose Gelegenheiten geben. Sie sind unverzichtbare Orte der strukturierten Vernetzung und des innovativen Zusammenwirkens freiwillig und beruflich engagierter Menschen. Sie fördern die Professionalisierung sozialer Arbeit und stärken zugleich die Bereitschaft, freiwillig gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Sie ermöglichen im vielfältigen Miteinander von freiwilligem und beruflichem Engagement Leistungen für den sozialen Zusammenhalt, die gleichermaßen lokal und global, persönlich und gesellschaftlich wirksam sind.

Angesichts der gesellschaftlichen Krisen und Veränderungsprozesse ist es von besonderer Bedeutung, das „Stark im Team“ der freiwillig Engagierten und ihres Zusammenwirkens mit professionell Tätigen in der sozialen Arbeit besser zu verstehen. Es gilt darauf aufbauend, die politischen und die organisationalen Rahmenbedingungen des Zusammenspiels zu überprüfen und anzupassen. Sehr passend hat sich daher die Regierungskoalition im Bund Ende des Jahres 2021 darauf verständigt, eine neue Engagementstrategie zu entwickeln. Frühzeitig haben sich der Deutsche Caritasverband und die anderen Wohlfahrtsverbände dazu mit Positionspapieren zu Wort gemeldet.⁴ Darüber hinaus hat der Deutsche Caritasverband eine sozialwissenschaftliche Studie in Auftrag gegeben, die das konkrete Funktionieren und die Bedingungen des Zusammenwirkens von freiwillig Engagierten und beruflich Tätigen in den Verbänden, Einrichtungen und Diensten der Caritas aus der Perspektive der handelnden Akteure genauer beleuchten sollte.

Die Ergebnisse liegen nun vor. Sie können Politik und Verbänden wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen freiwilligen Engagements und für die konkrete Gestaltung wohlfahrtsverbandlicher CoProduktion geben. (Dass wir den Begriff CoProduktion meiden sollten, ist der erste Ratschlag des Autors. Wir werden ihn nicht durchgängig beherzigen können, solange keine Alternative gefunden ist, die besser benennt, um was es geht: um ein Miteinander für die Gesellschaft, das jenseits von Zwang und Pflicht und ebenso weit entfernt von Beliebigkeit heute Wirkung für morgen entfaltet.) Mit dieser Publikation legen wir die vollständige Studie als Langfassung, eine Kurzfassung zum Schnelleinstieg und eine kurze kommentierende Stellungnahme aus der Perspektive des Deutschen Caritasverbandes vor. Auf diese Weise wollen wir den Anstoß geben zu einer intensiven Auseinandersetzung mit den Ergebnissen und möglichen Handlungsbedarfen auf allen verbandlichen und politischen Ebenen.

Letztlich geht es uns darum, in Verband, Gesellschaft und Politik eine Haltung der Subsidiarität und Solidarität zu stärken. Die konfessionelle Beheimatung des Deutschen Caritasverbandes eröffnet eine weitere Diskursebene: Es geht um die Gleichwertigkeit der Aufgaben von Laien und Klerikern und um die Selbstständigkeit der organisierten Caritas in einer diakonisch sich neu verpflichtenden Kirche.

Eva Maria Welskop-Deffaa
*Präsidentin des Deutschen Caritasverbandes
Berlin/Freiburg im Dezember 2023*

4 Deutscher Caritasverband: Beschlusspapier „Freiwillig und beruflich engagiert – #DasMachenWirGemeinsam; Anforderungen an eine Nationale Engagementstrategie“, verabschiedet von der Delegiertenversammlung am 12.10.2022, online einzusehen unter: <https://www.caritas.de/fuerprofis/stellungnahmen/11-10-2022-freiwillig-und-beruflich-engagiert> (zuletzt geöffnet am 13.07.2023)

Deutscher Caritasverband: Erwartungen an die geplante Engagementstrategie des Bundes – Stellungnahme des Deutschen Caritasverbandes. In neue caritas Heft 13/2023, S. 35 ff. Download: <https://www.caritas.de/fuerprofis/stellungnahmen/12-06-2023-bundes-engagementstrategie-deutscher-caritasverband-fordert-staerkung?searchterm=engagementstrategie> (zuletzt geöffnet am 20.11.2023)

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege: Bürgerschaftliches Engagement in der Freien Wohlfahrtspflege – Profil und Auftrag, Gesellschaft stärken – Beteiligungsprozesse gestalten – Vielfalt und Inklusion leben, verabschiedet von der Mitgliederversammlung der BAGFW am 21.06.2022, online einzusehen unter: https://www.bagfw.de/fileadmin/user_upload/Veroeffentlichungen/Stellungnahmen/2022/2022-06-21_BAG-FW_BE-Papier_final_Langfassung.pdf (zuletzt geöffnet am 13.07.2023)

II. Kurzfassung

ERKENNTNISSE AUF DEN PUNKT GEBRACHT

1. ZUR STUDIE: THEMA, BEGRIFFLICHKEIT, METHODE⁵

Ausgangspunkt der Studie ist die These, dass die wohlfahrtsverbandliche Arbeit von ihrem Anbeginn von einem Miteinander beruflich Tätiger und bürgerschaftlich engagierter Menschen geprägt ist, das die Stärken freiwilligen Engagements stärkt und seine Nachhaltigkeit und Wirksamkeit unterstützt. Es geht um ein „synergetisches Zusammenwirken“. „Synergetisch“ heißt: im Ergebnis einer gemeinsamen und aufeinander bezogenen Erfüllung von Aufgaben entsteht aus den „Energien“ der Akteursgruppen ein „Ganzes, das mehr ist als die Summe seiner Teile“ (Aristoteles).

Für die Beschreibung dieser spezifischen Synergien startete die Studie mit dem Arbeitsbegriff „Co-Produktion“, der für den Dritten Sektor eingeführt ist: *„Dienstleistungen werden durch Netzwerke aus professionellen Anbietern und bürgerschaftlichen Akteuren (Klient*innen, Angehörigen, Freiwilligen, Nachbar*innen, örtlichen Gemeinschaften usw.) erbracht. Alle am Netzwerk Beteiligten steuern Ressourcen bei und allen wird zugetraut etwas einbringen*

*zu können. Das Verhältnis zwischen beruflichen Mitarbeitenden und Bürger*innen ist auf Augenhöhe, beide Seiten sind gleich in ihrer Wertigkeit.“⁶*

Die qualitative sozialwissenschaftliche Studie wurde vom DELTA-Institut für Sozial- und Ökologieforschung unter Leitung von Professor Carsten Wippermann mit der Praxisforschung im Frühjahr 2023 durchgeführt und der Auftraggeberin im Sommer 2023 vorgelegt. (An dieser Stelle gilt Professor Wippermann und seinem Team ein besonderer Dank wie auch den freiwillig und beruflich Engagierten, die mit ihm ihre Erfahrungen und Perspektiven geteilt haben).

In zehn mehrstündigen Gruppenwerkstätten haben die Mitarbeitenden des Instituts mit freiwillig und beruflich Mitarbeitenden der verbandlichen Caritas über deren Einstellungen und Erfahrungen, Motive und Haltungen, ihre Alltagspraxis miteinander und mit den Strukturen, in denen sie tätig sind, gesprochen. Die Gruppendiskussionen (*focus groups*) wurden nach Akteursgruppen und Tätigkeitsfeldern

⁵ S. Kapitel IV. Studie, Einleitung und Kapitel 11., S. 131–135.

⁶ Blog nonprofits-vernetzt.de: abgerufen am 30.10.2023.

getrennt geführt und bilden die empirische Basis der Studie. Die Auswertung erfolgte nach der rekonstruktiven Hermeneutik und dokumentarischen Methode. Darüber hinaus wurden für die Analyse die Theorie und Methodik von sozialen Milieus fruchtbar gemacht.

Für die Studie wurden in Rückkopplung mit der Auftraggeberin fünf Handlungsfelder ausgewählt, zu denen die Gruppenwerkstätten durchgeführt wurden:

- 1.) stationäre Altenhilfe (Altenheim, Pflegeheim)
- 2.) Flüchtlingshilfe und Integration
- 3.) niedrigschwellige Angebote der Wohnungslosenhilfe
- 4.) Gemeindecaritas mit Gemeinwesen-/Quartiersarbeit
- 5.) *youngcaritas*

Diese stehen exemplarisch für das breite Spektrum der Caritas-Wohlfahrtspflege. Eine gewisse regionale Streuung der Gesprächspartner:innen reflektierte die bundesweite Vielfalt der verbandlichen Caritas. Anzahl und Breite der Stichprobe sind hinreichend für belastbare Befunde, aber nicht erschöpfend – sie konnten das im Rahmen einer qualitativen Pilotstudie nicht sein. Daher lassen sich für die einzelnen Arbeitsfelder **keine typologischen Aussagen** treffen, so sehr eine vergleichende Typologie angelegt und für die verbandliche Weiterarbeit wünschenswert ist. Gruppeninterviews zu den einzelnen Handlungsfeldern fanden an nur je **einem** Standort (Stadt, Region) mit maximal 14 Teilnehmenden für die jeweiligen Akteursgruppen statt, auch wenn die Arbeitsbedingungen für die Migrationsarbeit oder die *youngcaritas* in Hessen andere sind als in Thüringen, in der Großstadt andere als im dünn besiedelten ländlichen Raum. Die Befunde sind insofern nicht statistisch repräsentativ, sie beanspruchen aber qualitative Repräsentanz, auch wenn viele Konstellationen und Arbeitsfelder unbeleuchtet blieben – von der Bahnhofsmision über die Frauenhausarbeit, von der Schuldnerberatung bis zum Stromspar-Check. Die Ehrenamtlichen, die in Caritasräten und anderen Aufsichtsstrukturen hauptamtliche Vorstände beraten und beaufsichtigen, sind nicht im Blick. Dessen eingedenk zeigen die Befunde signifikante Einblicke

in die Einstellungen, Erfahrungen und Zukunftsperspektiven des synergetischen Zusammenwirkens von freiwillig und beruflich Engagierten der verbandlichen Caritas.

Die Wortpaare „freiwillig/ehrenamtlich“ und „beruflich/hauptamtlich“ beschreiben ehrenamtliches, freiwilliges, freies, bürgerschaftliches, projektorientiertes, unentgeltliches Engagement von nicht Angestellten einerseits und andererseits hauptamtliches, (haupt)berufliches Engagement von Beschäftigten in Verbänden, Einrichtungen und Diensten der verbandlichen Caritas.

In den Blick genommen wurden in den Diskussionen vier maßgebliche Akteur:innen:

- 1.) freiwillig/ehrenamtlich Engagierte
- 2.) beruflich/hauptamtlich Engagierte
- 3.) deren Klient:innen (Adressat:innen der Leistung; Leistungsempfänger:innen; Bedürftige, „Kund:innen“, Unterstützungsuchenden)
- 4.) die lokale Einrichtung/der Dienst und der (Deutsche und Diözesan-)Caritasverband als korporative Akteure.

Thema und Methode sind zu unterscheiden: Nicht Ehrenamtliche und Hauptamtliche sind Thema der Untersuchung, sondern die Formen, Kulturen und Erfolgsbedingungen ihres arbeitsteilig-teamhaften Zusammenwirkens, bei dem „mehr“ entsteht als das, was caritativ motivierte Individuen allein erreichen könnten. Ehrenamtliche und Hauptamtliche sind für diese Frage aufschlussreiche Informationsquellen, sie bieten einen methodischen Zugang zum Thema. Der Arbeitsbegriff „Co-Produktion“ zur Charakterisierung des synergetischen Zusammenwirkens in Einrichtungen der Caritas erzeugt bei den Aktiven vor Ort vielfältig irreführende Assoziationen, Bilder und Widerstand.

Die Studie empfiehlt alternative Begriffe und nutzt den Begriff der Co-Produktion im Weiteren nicht. Zusammenwirken, gemeinsames Engagement, sozial-caritatives Miteinander, synergetisches Miteinander, gemeinsames/miteinander Wirken/Schaffen – so lauten die vom Studienautor gewählten Umschreibungen.

2. ERKENNTNISBEREICH „UM WEN GEHT ES?“, NICHT NUR EINE FRAGE DER BEGRIFFLICHKEIT!⁷

Auch die Wortpaare „Hauptamtliche und Ehrenamtliche“, oder „freiwillig Engagierte und beruflich Engagierte“ werden einer semantischen Überprüfung unterzogen. Sie unterliegen erkennbar einem Generationen- und Strukturwandel. Für Ältere ist der Begriff „Ehrenamt“ vertraut und rundum positiv besetzt; Jüngere gehen meist auf Distanz zu den Begriffsteilen „Amt“ und „Ehre“. Sie lehnen den Begriff Ehrenamt nicht kategorisch ab, halten ihn aber für überkommen. Engagierte der *youngcaritas* gehen noch weiter, nennen sich bevorzugt Engagierte oder Akteure. Im Vergleich dazu sind die Tätigkeitsfelder der Altenhilfe, Integrationsarbeit oder Wohnungslosenhilfe von Kontinuität und formal-administrativer Einbindung der freiwillig Engagierten geprägt.

Insgesamt sind die Arbeitsfelder, Beziehungsformen und Tätigkeitsformate in der verbandlichen Caritas vielfältig. Das hat Konsequenzen für die Bezeich-

nungen, mit denen Engagierte ihre Position und Tätigkeit richtig beschrieben sehen. Es gibt Felder und Formate, in denen „Ehrenamt“ als Auszeichnung dient; in anderen identifiziert man sich eher mit dem Begriffspaar „freiwillig und beruflich Engagierte“.

Tatsächlich gibt es im Gebrauch der jeweiligen Begriffe eine reale Unschärfe und Überlappungen bei allen Varianten, die sich in Neigungen oder Abneigungen der Befragten zu den jeweiligen Etiketten ausdrückt. Diese Unschärfe darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass unter den Bezeichnungen je andere, zum Teil sogar gegensätzliche Selbstverständnisse über das bürgerschaftliche Engagement in der verbandlichen Caritas liegen. Diese Vielfalt zuzulassen und zu stützen ist eine Führungsaufgabe und Frage der Organisationskultur: die Anerkennung der jeweils anderen in ihren Fähigkeiten.

3. ERKENNTNISBEREICH „UM WAS GEHT ES?“, BERUFLICH MITARBEITENDE UND FREIWILLIG ENGAGIERTE WIRKEN ZUSAMMEN, BEIDE UNERSETZLICH IN VERBAND, DIENSTEN UND EINRICHTUNGEN

Die Leistungen für die Klient:innen, die die Caritas mit ihren verbandlichen Gliederungen, Diensten und Einrichtungen in ihren vielfältigen Tätigkeitsfeldern erbringt, basieren elementar auf dem Zusammenwirken von beruflich und freiwillig Engagierten. Beide

stehen in einem asymmetrischen Kompetenz-, Verpflichtungs- und Zeitverhältnis zueinander, das jedoch in der Regel konstruktiv, produktiv und synergetisch ist. Keine der beiden Akteursgruppen kann durch die je andere ohne Verluste vollständig ersetzt

⁷ S. Kapitel IV. Studie, S. 8.

werden. Ohne die große Anzahl, das Engagement und die Kompetenz der freiwillig Engagierten könnte die verbandliche Caritas nicht das erbringen, was sie für die Unterstützung bedürftiger Menschen leistet. Es wäre ein katastrophaler Irrtum, gefährlich

und abschätzig, würde man freiwillig Engagierte als „wertvolle Hilfskräfte“ oder Ersatztruppe der hauptamtlichen Fachkräfte in den Strukturen begreifen. Eine hierarchische Perspektive zwischen beruflich und freiwillig Mitarbeiten ist nicht zukunftsfähig.

4. ERKENNTNISBEREICH „UND WIE GEHT ES?“: FAKTOREN DES GELINGENS UND DES MISSLINGENS DES ZUSAMMENWIRKENS

Die Studie identifiziert aus den Gruppeninterviews zweierlei: Faktoren und Chancen eines gelingenden sowie Faktoren und Risiken eines misslingenden Zusammenwirkens von beruflichen und freiwilligen Kräften in den Einrichtungen und Diensten der Caritas. (Kapitel 6–8 der Studie)

Ein erster Schlüssel, um die förderlichen Faktoren zu identifizieren, ist es, die Motive und Gewinne auf beiden Seiten zu kennen. Neben dem bei allen freiwillig Engagierten altruistischen Motiv, Menschen in schwierigen Lebenssituationen zu unterstützen und dafür kein Geld zu bekommen, gibt es weitere Motive und persönliche Gewinne, die von den Engagierten meistens klar gesehen und benannt werden:

- Sozialität (Gemeinschaft) und Nützlichkeit (Dienst) für andere;
- etwas bewegen und Menschen helfen;
- Sinn im Alltag;
- man bekommt etwas zurück: Dank, Erfahrungen, Entfaltung von Talenten, neue Fähigkeiten, Kompetenzen;
- Selbstverwirklichung oder Halt;
- Status im Bildungsweg und beruflichen Lebenslauf: Viele der freiwillig oder auch hauptberuflich Engagierten haben mit dieser Anfangsmotivation begonnen und sind dann dageblieben, weil sie lernten, dass das Engagement ihnen mehr bedeutet.

- Kompetenzen erwerben, Deutsch lernen und Integration

Die Motivlagen der beruflich Mitarbeitenden sind oft ähnliche. Das lässt schnell Verbindungen zwischen beiden Gruppen herstellen. Daher ist es essenziell, diese Motive (anzu)erkennen, um das Zusammenwirken so auszugestalten, dass daraus ein Gewinn für alle erwächst: die Stärkung des sozialen Zusammenhalts in der Gesellschaft.

4.1. Wann gelingt das Zusammenwirken?

Zehn Faktoren identifiziert die Studie als elementar, funktional notwendig, verbindend und effizient für ein Gelingen des synergetischen Zusammenwirkens: **Empathie, Respekt, konstruktive Asymmetrien, Teams, Selbstwirksamkeit, Mitbestimmung, Partizipation, Verantwortung, Zeit, Fürsorge.** Als weitere relevante Faktoren wurden erkennbar: Solidarität, Subsidiarität, Toleranz, Frustrationstoleranz, Anerkennung, Leistung, Konfliktfähigkeit, Qualifizieren und Empowern, Informieren und Vernetzung, Kompromissfähigkeit, Selbstbewusstsein und Selbstrelativierung, kritische Selbstreflexion u. a.

Damit meint die Studie nicht individuelle Eigenschaften, sondern kollektive arbeitsteilige Strukturen. Diese herzustellen, aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln ist nicht nur eine Führungsaufgabe, sondern eine Frage der Organisationskultur. Insofern bedarf es des Mittuns aller Beteiligten. Je mehr diese Schlüsselfaktoren in einer produktiven Form ausgeprägt sind und im Alltag gelebt werden, funktioniert das synergetische Miteinander des bürgerschaftlichen Engagements.

Die affektive Empathie der freiwillig Engagierten und die kognitive Empathie der beruflich Engagierten in die richtige Balance bringen

Empathie ist die Fähigkeit und Fertigkeit, sich in die äußere Lage, innere Befindlichkeit und Perspektiven des Gegenübers hineinzusetzen. Die Fähigkeit dazu und ihr professioneller Einsatz ist für das Gelingen sozialer Arbeit zentral.

Die Freiwilligen bringen meist ein höheres Maß an unmittelbarer emotionaler Betroffenheit und Anteilnahme am Schicksal anderer, also *affektiver Empathie*, in die Arbeit ein. Dies kann große Hilfsbereitschaft und in ungeahntem Ausmaß praktisches Engagement gegen die Nüchternheit der Alltagsroutine einer Einrichtung entfachen. Affektive Empathie ist aber auch Gefährdungen ausgesetzt: Enttäuschung, Abstumpfung in Anbetracht wiederkehrender Probleme, mangelnde Erfahrung von Selbstwirksamkeit. Die *kognitive Empathie*, die Wohlfahrtsverbände ihren beruflichen Fachkräften abverlangen, übernimmt hier eine regulierende Funktion, indem sie in diesen Gefühlslagen Rückhalt und Ausdauer gibt, zum Kompass wird für die Ziele und Motive im Engagement und dem professionellen Hilfeprozess.

Hilfesuchende, Mitarbeitende, Freiwillige kommen aus unterschiedlichen Milieus, sozialen Lagen und Bildungshintergründen, wobei die Milieuherkunft unter freiwillig Engagierten heterogener ist. Damit diese Differenz nicht in Distanz umschlägt, sondern Nähe und Engagement für den:die andere:n (zu den

Klient:innen, zwischen beruflichen Kräften und freiwillig Engagierten) lebendig bleiben, muss Empathie reflektiert werden. Wenn die affektive Empathie der Freiwilligen von den beruflich Mitarbeitenden wertgeschätzt und zugleich kognitiv gefüllt wird, entsteht aus der funktionalen Arbeitsteilung ein Mehrwert – eine neue Systemeigenschaft.

Die Stärke der affektiven Empathie besteht darin, dass über die Identifikation mit dem Gegenüber und dem Einfühlen eine größere Nähe entsteht. Die Stärke der kognitiven Empathie besteht darin, auch Distanz herzustellen. Insofern ist das Zusammenspiel von affektiver und kognitiver Empathie elementar für die in der sozialen Arbeit notwendige Balance von Nähe und Distanz. Beide Formen der Empathie können nicht nur von den Individuen aktiv trainiert, sondern auch institutionalisiert und organisiert werden. Die Studie spricht von *normativer Empathie*, um die gegenseitigen Erwartungen der freiwillig und beruflich Engagierten an die eigene Arbeit und den Verband auf den Begriff zu bringen. Die jeweilig geltende normative Empathie bietet den Orientierungsrahmen, um die Balance zwischen freiwillig und beruflich Engagierten und ihrer Empathie herzustellen.

Respekt als gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung kultivieren

Respekt versteht die Studie als die Achtung der Eigenheiten des anderen, die Anerkennung seiner Integrität und die Rücksichtnahme auf seine Verletzlichkeit]. Respekt verlangt Duldung und Toleranz, vor allem aber auch die Anerkennung der Würde und Leistung der anderen, gerade angesichts und trotz ihrer Andersartigkeit oder gar Fremdheit. Respekt ist somit eine Frage der Haltung.

Bei Respekt im synergetischen Miteinander von beruflichen und freiwilligen Kräften geht es darum, dass alle Beteiligten auf die Bedürfnisse der jeweils anderen eingehen und das gemeinsame Projekt in den Mittelpunkt stellen – und zwar, obwohl sie einander nicht gleichgestellt sind hinsichtlich ihrer arbeitsrecht-

lichen Position, fachlichen Befugnisse und attestierten Qualifikationen. Ist die Anerkennung wechselseitig, agieren beide miteinander trotz ihrer formalen und rechtlichen Ungleichheit auf Augenhöhe.

Aus der Sicht freiwillig Engagierter liegt der Schlüssel des gegenseitigen Respekts in Haltung und Verhalten der Hauptamtlichen; und in ihrer eigenen Anerkennung der Verantwortung der Hauptberuflichen.

Diesen wechselseitigen Respekt zu kultivieren und auf Dauer zu gewährleisten ist eine Führungsaufgabe.

Asymmetrische Beziehung und Verschiedenheit als Ressource begreifen

Freiwillig Engagierte und berufliche Kräfte sind in der Leistungserbringung für Menschen mit Hilfe- und Unterstützungsbedarf zwingend aufeinander angewiesen. Beide Gruppen stehen in einem mehrfach asymmetrischen Beziehungsverhältnis in Bezug auf Dienstpflichten, Freiheitsgrade, Fachkenntnisse, Erfahrungen, Zeit, Flexibilität, Spontaneität, Reagibilität, Netzwerke etc. Diese unaufhebbaren Asymmetrien – das Gefälle im Beziehungsgefüge – zwischen Hauptamt und Ehrenamt sind indes wertvolle Ressourcen, deren Potenzial sich erst entfaltet, wenn sich beruflich und freiwillig Mitarbeitende auf Augenhöhe begegnen und wechselseitig die je unterschiedlichen Kompetenzen anerkennen und wertschätzen.

So bringen freiwillig Engagierte oft mehr und anderes Erfahrungswissen als hauptamtlich Angestellte mit, das Wohlfahrtsverbände in der Regel nicht selbst in jener Fülle und Tiefe erzeugen können. Die praktischen und technischen Kompetenzen, aber auch die Zeitressourcen von freiwillig Engagierten gehören mit zum Kern der caritativen Leistung. Freiwillig Engagierte bringen ein hohes Maß an Vielfalt, Variabilität, an neuen Ideen und anderen Perspektiven ein. Dazu kommt die relative innere Unabhängigkeit von Ehrenamtlichen (gegenüber der Einrichtung, dem Träger, dem Verband, den Geldgebern). Demge-

genüber sind Hauptamtliche oft stark eingebunden in Termine, Organisation, Pflichten und stehen unter erheblichem Zeitdruck. Hauptamtliche schätzen die ungeheure Entlastung durch Ehrenamtliche, die mitunter auch kurzfristig einspringen, an den vereinbarten Tagen zuverlässig da sind, notwendige Aufgaben übernehmen. Die Grundlage für gelingendes Zusammenwirken beider ist jene Asymmetrie hinsichtlich Zeit, Organisationsdruck und Pflichten.

Insofern sollte es nicht das Ziel sein (und kann es schon arbeitsrechtlich nicht), die Asymmetrien zwischen freiwillig Engagierten und Hauptberuflichen zu nivellieren oder aufzuheben – man würde sich des Potenzials dieser Asymmetrien berauben. Diese Asymmetrien haben in den einzelnen Einrichtungen und Arbeitsfeldern eine je eigene Gestalt, bieten aber grundsätzlich einzigartige Ressourcen für jenes Zusammenwirken, das die Wohlfahrtsleistung ermöglicht und auszeichnet – organisatorisch, ökonomisch, kulturell.

Zugleich gilt es den Risiken und persönlichen Verlockungen in dem asymmetrischen Beziehungsgefüge wie Machtmissbrauch, Schaffung von Abhängigkeitsverhältnissen oder Ausgrenzung Einzelner vorzubeugen. Präventive Maßnahmen für eine entsprechende Einrichtungskultur einzurichten und im Bedarfsfall zu intervenieren, ist nicht nur eine Leitungsaufgabe, sondern die Verantwortung aller beruflich Mitarbeitenden.

Die sich durch die Asymmetrien bietenden Möglichkeiten synergetischen Zusammenwirkens gelingen dort, wo das Potenzial von freiwillig Engagierten erkannt und genutzt wird. Das ist ein Balanceakt, der maßgeblich von Hauptamtlichen zu leisten ist bzw. für die sie die formale Verantwortung haben (darin liegt eine weitere Asymmetrie): Einerseits gilt es, Impulse von Freiwilligen nicht zu ersticken, sondern zu fördern; andererseits sie nicht ungefiltert und unkoordiniert aufzunehmen, sondern sie systematisch und gezielt in die Prozesse zu integrieren. Dies ist vor allem eine fortlaufende Aufgabe der Kommunikation und der Pflege des asymmetrischen Binnennetzwerks.

Sich als Team begreifen und organisieren

Weit überwiegend sind freiwillig Engagierte eingebunden in Teams von anderen Engagierten und einer hauptberuflichen Kraft, die das Freiwilligenteam bei der Organisation, Ressourcenbeschaffung und Informationsweitergabe unterstützt. Teams sichern das synergetische Miteinander, so dass Hilfen für Menschen in sozialen Schwierigkeiten verlässlich und rollenteilig erbracht werden können.

Ein Team ist machtvoll und vermag, was einzelne Engagierte allein nicht leisten können. Teams sorgen für Kontinuität, sind Multiplikatoren und Anziehungskräfte für die Gewinnung neuer Engagierter. Teams schützen zugleich die einzelnen Engagierten vor Überlastung.

Meist entsteht im alltäglichen Miteinander ein Geist der Zusammengehörigkeit, Verbundenheit, Solidarität und Subsidiarität. Doch allein auf diesen Teamspirit zu bauen, ist zu wenig. Es braucht regelmäßige Zusammenkünfte der beruflichen und freiwilligen Teams. Teamtreffen sind nicht nur verlässliche Gelegenheiten für Informationsaustausch, sondern auch verdichtete Begegnungsräume zur Vergewisserung der Werte und Ziele des Engagements und symbolisieren die Wertschätzung von freiwillig Engagierten, die dort ihre Anregungen einbringen, die anerkannt und respektiert werden. Darüber hinaus haben Teamtreffen auch die Funktion der Korrektur, wenn einzelne Engagierte zentrifugale Kräfte entfalten, oder Ansprüche einer langjährig verdienstvollen Kraft relativiert oder abgewehrt werden müssen.

Selbstwirksamkeit gemeinsam erfahren – etwas für andere bewegen

Der stärkste Treiber sich an sozialen Diensten zu beteiligen ist die Erfahrung, etwas zu bewegen und zu bewirken. In diesem Tun vergewissern sich Engagierte wie Hauptberufliche eigener Kompetenzen und Kräfte; bei der sozialen Arbeit kommt der Außenbezug, der als bereichernd erlebt wird, dazu: Gemeinsam hat man für andere etwas und damit die „Welt“ ein kleines Stück verändert.

Mitbestimmung und Einbezug als Schlüssel zur arbeitsteiligen Durchdringung von Haupt- und Ehrenamt

Das Zusammenwirken gelingt aus Sicht freiwillig Engagierter umso besser, je stärker sie in das soziale Gefüge der Einrichtung eingebunden sind und je mehr sie als deren integrale Beteiligte betrachtet und behandelt werden. Dies darf nicht auf symbolischer Ebene bleiben, sondern muss Effekte für die konkrete Arbeit haben: Zugang zu Informationen, Einbezug bei Entscheidungen, Mitglied der Dienstgemeinschaft. Das Spektrum der Grade von Einbezug und Mitverantwortung ist breit. Ebenso stellt sich in der Praxis die Trennung hinsichtlich der Arbeitsteilung und Leistung für Hilfesuchende nicht so klar dar, wie zu vermuten wäre: Auch hier gibt es eine große Varianz, ob die Angestellten im Zentrum der Einrichtung stehen oder die freiwillig Engagierten. Dies ist ein deutlicher Hinweis darauf, wie stark eine wechselseitige Durchdringung von Haupt- und Ehrenamt einige Einrichtungen und Handlungsfelder kennzeichnet. Aufgabe von Führungskräften ist es, das Zusammenspiel aller gut auszutarieren, auch wenn die meisten Engagierten ein feines Gespür für berechnete Ansprüche und Grenzen haben und mit hohem Verantwortungsbewusstsein für das Gelingen des Zusammenwirkens Sorge tragen.

Partizipation auch in Gremien – institutionalisierte Wertschätzung und ein Weg zur Bindung und Gewinnung freiwillig Engagierter

Die meisten befragten Freiwilligen sind zufrieden mit ihrer Rolle und Position in der Organisation und sehen sich als der verbandlichen Caritas zugehörig. Gleichwohl gibt es einen relevanten Teil freiwillig Engagierter, der sich mehr Partizipation und eine stärkere Einbindung in Gremien wünscht – insbesondere auf operativer Ebene. Sie signalisieren damit die Bereitschaft, mehr Verantwortung zu übernehmen und verbinden mit dem Einbezug in Gremien eine persönliche Wertschätzung ihres Engagements. Daher ist es wichtig, dass auch die

höheren hauptberuflichen Leitungsebenen sich in den Gremien mit den Freiwilligen regelmäßig zeigen.

Mehr Partizipation von freiwillig Engagierten bedeutet einen Gewinn für die praktische Arbeit und Organisation insgesamt, wenn die Engagierten ihre „Außenperspektive“ einbringen können. Partizipation trägt zur Bindung und Gewinnung freiwillig Engagierter bei und institutionalisiert Wertschätzung.

Verantwortung als eine Einheit von Zuständigkeit, Fürsorge und Moral begreifen

Beim Faktor Verantwortung arbeitet die Studie ein besonders hohes Maß an Übereinstimmung zwischen freiwillig und beruflich Engagierten heraus. Verantwortung macht für sie ihren Einsatz attraktiv, wird im konkreten Tun übernommen und ist motivierend. Verantwortung hat für beide Gruppen drei Dimensionen:

- 1.) die klare **Zuständigkeit** für Aufgaben und Entscheidungen – für die Freiwilligen in einem von den beruflichen Strukturen und Mitarbeitenden definierten Rahmen;
- 2.) die **Fürsorge** für ihnen anvertraute Menschen: das sind außen die hilfeschenden Personen und innen die anderen freiwillig und beruflich Tätigen;
- 3.) das Gefühl der **sozialmoralischen** Mitverantwortung für die Existenz anderer, also der Hilfeschenden. Diese moralische Pflicht zur Mitmenschlichkeit ist zu einem sehr starken Maß Motivation und *movens* ihrer Arbeit, ihres Engagements. Eine solche **Moral** geht weit über formale Arbeitsverträge oder Kooperationsvereinbarungen hinaus und übersteigt den gesetzlichen Rahmen für ihre Tätigkeit. Diese sozialmoralische Mobilisierung ermöglicht bei freiwillig und beruflich Engagierten erst die Selbstverpflichtung für außergewöhnliche, nicht programmierbare Handlungsbereitschaften, die für sozialcaritative Arbeit unverzichtbar sind. Das

heißt in der Konsequenz: Das Zusammenwirken von beruflichem und freiwilligem Engagement lässt sich nicht auf allgemeine Regelvorgaben des korporativen Akteurs und/oder des Gesetzgebers reduzieren, setzt sie aber voraus.

Von ihrer Einrichtung erwarten freiwillig Engagierte, dass sie Verantwortung institutionell ermöglicht und organisiert.

Ein Großteil der freiwillig Engagierten will für Aufgaben oder Projekte Verantwortung übernehmen. Doch die hauptamtlichen Mitarbeitenden müssen die Deutungshoheit über die Arbeitsergebnisse behalten und tragen dafür die Verantwortung. Verantwortung in diesem spezifischen Gefüge ist charakterisiert durch diese asymmetrisch-hierarchische Gegenseitigkeit. Das ist ein Nährboden, auf dem Verantwortung wachsen kann, aber er birgt Risiken. Von beiden Seiten wird anerkannt, dass soziales Engagement materielle Ressourcen benötigt und damit finanziellen Erfolg. Aber dieser ist für sie kein Selbstzweck, sondern ein für das Überleben der Organisation notwendiges Mittel für das eigentliche Ziel der moralisch motivierten gesellschaftlichen Verantwortung für Bedürftige, für soziale Integration, für den Zusammenhalt der Gesellschaft. Insofern ist Erfolg anders und weiter definiert: Die finanzielle Seite ist nur eine Komponente, die dem eigentlichen Erfolg und dieser Verantwortung untergeordnet ist.

Gleichwohl haben auch Wohlfahrtsorganisationen als korporative Akteure eine eigene (System-)Logik. Organisationen (der Verband, die Einrichtung) sind soziale Systeme, die selbstreferenziell nach eigenen Programmen operieren. Das Handeln des korporativen Akteurs ist kein Ergebnis aus den Absichten, Zielen und Moralvorstellungen der dort tätigen Menschen. Insofern ist es eine Führungsaufgabe und Aufgabe der Alltagskultur von allen, die Systemrationalität der Organisation gut zu beobachten und gegenzusteuern, wenn die Eigenlogik der Organisation – etwa ökonomische, politische, rechtliche, administrative Imperative – das eigentliche Ziel des synergetischen Zusammenwirkens überspült.

Organisationen sind Herrschaftsräume, aber auch Lebensräume von Menschen, Innovationszentren, Agenturen sozialen Wandels; sie entstanden und entstehen als konkrete Antwort auf konkrete gesellschaftliche Problemlagen, deren Lösung das Vermögen einzelner Personen überfordern würde. Insofern haben die Einrichtungen und Verbände der Caritas erhebliche Kräfte zur Befähigung der Menschen; sie übernehmen gesellschaftliche Verantwortung. Diese Verantwortung erwächst allerdings nicht aus der funktionalen (selbstreferenziellen) Systemlogik der Organisation. Viel eher muss sie der Organisation durch die beteiligten Menschen eingeprägt werden. Das ist die große Chance eines gelingenden Zusammenwirkens von freiwillig und beruflich Engagierten in den Wohlfahrtsorganisationen.

Fürsorge – die rechte Mitte finden und halten

Das synergetische Miteinander gelingt, wenn freiwillig Engagierte in der Organisation eine klare Struktur und Ordnung vorfinden, die ihnen Orientierung und Halt gibt. Die beiden extremen Abweichungen sind übermäßige Bürokratisierung einerseits, Chaos andererseits. Die Verantwortung der Hauptamtlichen umfasst aus Sicht vieler freiwillig Engagierter, die richtigen Personen für die Aufgaben auszuwählen, ein Team zusammenzustellen, (anzu)leiten und zu begleiten. Die zentrale Vokabel dafür ist Fürsorge, und meint die rechte Mitte zwischen den Extremen von Vernachlässigung und Kontrollzwang, Kontaktlosigkeit und Drangsalierung.

Durch kritische Selbstreflexion und Korrektur wird im Lauf der Zeit ein Habitus der Fürsorge in der Beziehungsarbeit entwickelt und eingeübt, der eine Kultur des fürsorglichen Miteinanders erzeugt. Eine solche Haltung ist geprägt von *Besonnenheit, Engagiertheit, Wertschätzung, Freigiebigkeit, Großzügigkeit, Zielorientiertheit, Sanftmütigkeit, Freundlichkeit, Geselligkeit*.

Damit sich bei beruflich und freiwillig Engagierten diese Charaktertugenden ausbilden können, bedarf es der Reflexion und Justierung. Einrichtungen, in

denen es dafür feste Institutionen gibt (Teamsitzungen, Reflexionsgespräche, Supervision), sind erfolgreich im synergetischen Zusammenwirken, was sich in einem hohen Maß an Zufriedenheit ausdrückt. In Fällen einer Fürsorgebeziehung der rechten Mitte bildet sich jene Selbstorganisation von und unter freiwillig Engagierten aus mit enger Anbindung an die beruflichen Ansprechpersonen. Auf dieser Basis kommt es zu einer erheblichen Entlastung der beruflich Mitarbeitenden. Die gewonnene Zeit lohnt es doppelt, in die Beziehung und die Fürsorge für die freiwillig Engagierten zu investieren.

Zeit – unterschiedlich gefüllt für Organisationsarbeit und die Arbeit mit Menschen, beides ergänzt sich zu sozialer Arbeit

Zeit ist ein elementares Gut: Nicht nur für die soziale Arbeit selbst, sondern vor allem auch für ein Gelingen des Zusammenwirkens freiwillig und beruflich Engagierter braucht es Zeit und Geld. Die Verfügbarkeit von Zeit hat zwei Dimensionen:

Zeit für Fürsorge

Die Gruppendiskussionen offenbaren einen sehr deutlichen Zusammenhang: Freiwillig Engagierte sind dann in höchstem Maße zufrieden und engagiert, wenn ihre beruflichen Ansprechpersonen für sie Zeit haben. Diese müssen sich Hauptamtliche nicht nur nehmen, sondern sie müssen diese im Rahmen ihrer Wochenstunden und ihren weiteren Aufgaben auch zur Verfügung haben. Insofern ist hier Zeit mit Geld verknüpft.

Neben der Personalausstattung von Hauptamtlichen für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen, die für die Zukunftsfähigkeit des Zusammenwirkens ausgebaut werden muss, und neben der erforderlichen Entfristung von Personalstellen für diese Beziehungs- und Netzwerkarbeit, geht es auch um finanzielle Mittel, um freiwillig Engagierten Angebote zu machen wie Supervisionen, Fortbildungen, Vorträge, Workshops, Gesprächsrunden, gesellige Zusammenkünfte, Teamtag – gerade außerhalb der Arbeit für die Klient:innen.

Zeit für Engagement, Aufgaben und die Zielgruppen

Zeit wird bei freiwillig Engagierten und beruflich Mitarbeitenden sehr unterschiedlich ausgestaltet: Sie ist bei den beruflich Mitarbeitenden äußerst knapp und überwiegend verplant; bei freiwillig Engagierten ist Zeit meist noch weitaus flexibler und individuell disponierbar.

Ehrenamtliche entlasten Hauptamtliche, dämpfen Zeitnöte und Organisationsstress und tragen dazu bei, dass die Caritas das für die Menschen bewirken kann, was ihr Auftrag ist. In dieser arbeitsteiligen Subsidiarität und Abhängigkeit gründen wechselseitige Dankbarkeit und Wertschätzung beider Gruppen füreinander.

Aufschlussreich ist, wie beruflich Mitarbeitende und freiwillig Engagierte ihre eigene Alltagsarbeit und die der je anderen beschreiben: Für Hauptamtliche ist der selbstverständliche, rituelle Fokus darauf gerichtet, dass der Apparat, die Organisation, funktioniert: Planung, Information, Koordination, Aufgabenverteilung, Prüfung, Dokumentation etc. bestimmen das Tagesprogramm. Diese Tätigkeiten nehmen einen so großen Raum ein, dass die Klient:innen nicht selten nurmehr als ein „Element“ oder eine „Zielgruppe“ vorkommen; das Individuum verschwindet in der Kategorie. Sinn und Motivation von Hauptamtlichen sind zwar die Hilfen für Menschen in Bedrängnis. Nur absorbieren die Logik, Stellenbeschreibung und Prozesse der Organisation (des administrativen Apparats) ihre Zeit und Aufmerksamkeit derart, dass ihr Blick auf die einzelnen Menschen „draußen“ – die Klient:innen und die freiwillig Engagierten – verstellt ist. Je höher die Leitungsposition ist, umso weniger Zeit und Gelegenheiten gibt es für persönlichen Kontakt zu den eigentlichen Adressat:innen ihrer Arbeit.

Die Arbeit mit den konkreten Menschen machen in vielen Tätigkeitsfeldern mehrheitlich die freiwillig Engagierten. Sie sind oftmals viel näher dran an den Menschen und ihren Problemen. Während Administration von den Beruflichen als Zeiträuber erlebt wird, sind Freiwillige für sie jene, die ihre Zeit schenken.

4.2. Was hemmt das Zusammenwirken?

Kaum Zeit und kaum finanzielle Ressourcen zur Disposition für die Arbeit der freiwillig Engagierten

Das Zusammenwirken „flutscht“, wie eine Hauptamtliche es ausdrückt, dann gut, wenn der Kontakt zwischen beruflich und freiwillig Engagierten eng ist und wenn die kleinen Anliegen und Bedürfnisse von Ehrenamtlichen von den Hauptamtlichen ohne längeren bürokratischen Aufwand unmittelbar erfüllt werden können. Dazu benötigt es seitens der Geldgeber bzw. der Organisation deutlich mehr finanzielle Mittel und Vertrauen. Erkennbar wird aus den exemplarischen Fallstudien, dass diese Verfügbarkeit regional und von Handlungsfeld zu Handlungsfeld äußerst unterschiedlich ist. Vielerorts sind die Stundenkontingente der oftmals teilzeitbeschäftigten beruflichen Ansprechpartner:innen und die Freiwilligenkoordination viel zu knapp bemessen. Notwendig ist hier in erster Linie eine Aufstockung vor Ort, bei jenen Einrichtungen und Mitarbeitenden, die unmittelbar mit den freiwillig Engagierten und Hilfesuchenden arbeiten.

Delegation ohne Bindung und keine Organisation der Nachfolge

Bleibt eine Aufgabe dauerhaft an (langjährige) freiwillig Engagierte delegiert und wird keine Nachfolge organisiert, setzt dies die betreffende Person unter moralischen Druck, im Sinne der Hilfesuchenden weiterzumachen oder sich selbst um eine Nachfolge zu kümmern. Die betroffenen Engagierten erleben dieses „Aussitzen“ durch die Einrichtung/Organisation als Ausdruck von Undankbarkeit und verantwortungslos. Es kann auch zu einem Dominoeffekt bei anderen Engagierten führen, die sich mit der Situation alleingelassen fühlen: Sie steigen aus dem Engagement aus und das Angebot für die Klient:innen fällt weg.

Die „Vollkasko-Delegation“ mancher Einrichtungen (und einiger Hauptamtlicher, die sich hier ohnmächtig sehen und ohne Unterstützung der Leitung) ist ein erhebliches Risiko für das Zusammenwirken im Interesse der Bedürftigen, und aus Sicht einiger freiwillig Engagierter ein Desaster der Organisation – auch wenn (oder gerade weil) der Grund eine zu geringe Personalausstattung ist. Insofern ist eine systematische Organisation der Nachfolge für freiwillig Engagierte (insbesondere von den Verantwortungsträgern unter ihnen) eine notwendig einzuführende Struktur und Managementaufgabe der Caritas-Verantwortlichen.

Exklusive Planstelle Freiwilligenkoordination hat eine zentrale Funktion, erledigt aber nicht allein das Zusammenwirken: Das ist eine Querschnittsaufgabe!

Sogenannte *Ehrenamtsbeauftragte*, deren Aufgaben beschrieben werden als „Ehrenamtsmanagement“ und „Freiwilligenkoordination“, erfahren von freiwillig Engagierten eine sehr große Wertschätzung. Sie sind für sie symbolisch und alltagspraktisch wichtige Ansprechpersonen. Sie koordinieren die Arbeit der freiwillig Engagierten in verschiedenen Tätigkeitsfeldern und Teams und haben dabei eine Integrationsfunktion. Sie beraten Freiwillige hinsichtlich des Engagements und Hauptberufliche hinsichtlich dessen, was und wie etwas im freiwilligen Engagement machbar ist.

Das synergetische Zusammenwirken von beruflichem und freiwilligem Engagement funktioniert indes nicht, wenn die Organisation in arbeitsteiliger Rationalität für die Zusammenarbeit mit freiwillig Engagierten ausschließlich solche Stellen einrichtet und damit diese Aufgabe einer Stelle zuordnet, die *allein* für das Funktionieren des freiwilligen Engagements zuständig sein soll. Die fatale symbolische Botschaft nach innen ist, dass aufgrund dieser Stelleneinrichtung alle anderen Beschäftigten damit *nicht* zuständig und *nicht* mitverantwortlich sind. Die zweite fatale Botschaft ist, dass das Zusammenwirken von beruflich und freiwillig Engagierten

primär eine zu organisierende Arbeitsteilung ist, mehr noch: eine Arbeitsverteilung von Hauptamtlichen an die vielen Ehrenamtlichen.

Gelingendes Zusammenwirken erfordert jedoch eine *Durchdringung* von beruflichem und freiwilligem Engagement auf allen Hierarchiestufen und in allen Arbeitsbereichen. Auch auf den Führungs- und Leitungsebenen muss das synergetische Zusammenwirken institutionalisiert sein. Es wäre damit mehr als eine Querschnittsaufgabe, erst dann wäre es, was die Werte- und Markenbotschaft der Caritas verheißt: ihr Kern.

Die Betondecke in der Hierarchie und ein „stahlhartes Gehäuse“ der Bürokratie

Einige ehrenamtlich Engagierte nehmen die Organisation der verbandlichen Caritas als einen „Konzern“ wahr mit eingezogener Betondecke, der vertikale Kommunikation kaum zulässt oder eine Kommunikation, die lediglich von oben nach unten dirigiert. Auf den Ebenen über und unter der Betondecke werden, weitgehend unbeachtet und unbeindruckt voneinander, Aufgaben erledigt. Es sind getrennte Welten, die zwar voneinander abhängen und hierarchisch aufeinander bezogen sind, aber in keinem produktiven kommunikativen Austausch zu Sachlagen und Handlungsbedarfen stehen. In solchen Strukturen werden *oben* gesetzte Bedingungen und Entscheidungen auf den operativen Umsetzungsebenen in vielen Fällen nicht als Unterstützung ankommen, sondern als Erschwernis, Hemmung, Machtgebaren oder auch nur Irritation.

Ausgeprägt ist der Wunsch nach Prozessoptimierung auf der Basis von Vertrauen: Die Führungsebene vertraut ihren Mitarbeitenden und diese den freiwillig Engagierten, dass sie nach bestem Wissen und Gewissen das Richtige tun werden. Damit wäre die Betondecke weg. Seitens der Leitung wären somit konkrete Maßnahmen zu entwickeln, wie die institutionalisierte Betondecke durchbrochen werden kann. Ein zentraler Faktor für Dysfunktionalitäten im Zusammenwirken von beruflich und freiwillig

Engagierten ist eine ausgeprägte, vielstufige und starre Entscheidungshierarchie. Für ein bedarfs- und situationsangemessenes Entscheiden sollten Entscheidungen dort final getroffen werden, wo die Probleme anfallen und differenziert betrachtet werden. Das verlangt Mut zu flachen Hierarchien, der Dezentralisierung von operativen Entscheidungen.

Die Verwaltungsarbeit frisst einen erheblichen Teil der Zeit von hauptberuflich Mitarbeitenden, die ihnen fehlt für die Arbeit mit und für Klient:innen und die freiwillig Engagierten: Dokumentation, Statistik, Berichte, verwaltungstechnische Anforderungen, Anträge auf Mittelzuweisungen „nach oben“ und an externe Geldgeber. Nach Erfahrung der langjährig Hauptamtlichen ist die Verwaltungstätigkeit umfangreicher und aufwendiger geworden. Speziell sorgt die Bürokratie auch für Hürden bei der Aufnahme von freiwillig Engagierten: Führungszeugnis, Selbstauskunft, Ehrenerklärung, Datenschutzerklärung sowie weitere Formulare sind die Eingangstüre, die von Engagement-Interessierten Toleranz und Ausdauer einfordern und den Start in die Tätigkeit verzögern. So müssen seitens der Organisation in der Übergangszeit kreative Notlösungen gefunden werden. Was aus einer administrativen Logik und Rechtslage in hohem Maße rational und unumgänglich ist, weil es Qualität sicherstellt und Engagierte ebenso schützt wie die Klient:innen und die Organisation, ist in der Perspektive von vielen freiwillig Engagierten hauptsächlich Fessel und Bürde. Hier zur erklären und zu vermitteln, dafür bräuchten die beruflichen Kräfte Zeit, die ihnen häufig fehlt, weil sie zunehmend absorbiert sind von der wiederkehrenden Beantragung von finanziellen Mitteln und Ressourcenallokation für die soziale Arbeit selbst wie auch die Arbeit mit freiwillig Engagierten.

Verselbständigung und Abkopplung von Engagierten mit Umkehrung der Dienstleistung

Einige freiwillig Engagierte – auffällig häufig in der Integrations- und Flüchtlingsarbeit – neigen dazu, ihre Aktivitäten selbstbestimmt und mit abnehmender Anbindung an die zuständigen hauptberuflichen

Ansprechpersonen vorzunehmen. Viele dieser Engagierten haben lange Erfahrung im Handlungsfeld, kennen Ämter und Vorgänge, haben eigene Netzwerke und benötigen Hauptberufliche nur zur Versorgung mit Ressourcen oder bei drängenden Fragen. Ohne dass sie dies so ausdrücken würden: Sie begreifen Hauptamtliche als ihre Dienstleister:innen und wollen von ihnen nicht in ihrem Engagement gebremst werden. Sie sehen sich den Hauptberuflichen an Kompetenzen und Erfahrungen oft überlegen.

Auch in Fällen einer Vernachlässigung der freiwillig Engagierten durch die hauptamtliche Ansprechperson gibt es Tendenzen, dass sich die ehrenamtliche Gruppe selbstorganisierend verselbstständigt und abkoppelt, so dass sie nach einiger Zeit die Caritas-Organisation zunehmend als lästige Instanz sieht, von der man keine wirkliche Hilfe für die gewählte Aufgabe bekommt – es entsteht eine latente Frontstellung.

Weil jene freiwillig Engagierten in der Praxis sehr aktiv, umtriebig sind, sich kümmern und Aufgaben erledigen, sind manche ihrer hauptberuflichen Ansprechpersonen über dieses Engagement einerseits froh und zugleich gehemmt, die sich verselbstständigenden Kreise „einzufangen“. Sie reduzieren ihre Interventionen, sind zögerlich beim Durchsetzen strikter Maßnahmen, um diese leistungsstarken Personen und Kreise, für die es keinen Ersatz gibt (und die insofern unverzichtbar sind), „zurückzuholen“ und in Strukturen der Einrichtung einzubinden.

Verzweckung freiwilligen Engagements: Ambivalenzen, Überlastung, Besitznahme

Eine operativ tiefgehende und gelegentlich „ausweglose Abhängigkeit“ von Caritas-Einrichtungen von freiwillig Engagierten birgt noch andere Risiken: Das Erkennen ihrer Notwendigkeit für das Funktionieren der Organisation wird für einige Ehrenamtliche zur Belastung. Das führt manche zur Erwägung, aus dem freiwilligen Engagement auszusteigen. Für andere der überlasteten Freiwilligen ist es ein moralisches Versagen der Organisation, wenn sie zunehmend Kernaufgaben an Ehrenamt-

liche überträgt und damit Kosten spart. Das wollen sie nicht länger unterstützen. Ein Teil der langjährig Engagierten bleibt aber in einem Dilemma gefangen: Verabschieden sie sich aus dem Ehrenamt, lassen sie die unterstützungsbedürftigen Menschen im Stich. Engagieren sie sich weiter, stützen sie das, was sie als ungute Verlagerung empfinden. Sie kritisieren eine so empfundene Verzweckung des freiwilligen Engagements. So begreifen sie ihr Engagement als zutiefst ambivalent. Aus Sicht dieser Engagierten bedarf es einer anderen Balance von beruflich und freiwillig Engagierten, die dadurch

erreichbar wäre, dass es mehr hauptberufliche Stellen gibt – für die Arbeit mit den Klient:innen und Hilfesuchenden, aber auch für eine gute Ausgestaltung ihres Zusammenwirkens mit beruflich Mitarbeitenden.

Dabei wollen einige freiwillig Engagierte unbedingt Teil der Organisation sein, einen festen Platz haben und – als Vergewisserung – formal erfasst sein. Für andere ist genau das ein Grund, auf Abstand zu gehen: Sie wollen nicht bürokratisch erfasst sein; für sie ist es dann der Anlass, sich zu verabschieden.

5. UND WAS SOLL SICH VERÄNDERN? HANDLUNGSBEDARF ALS VISION⁸

Aufschlussreich ist die Traumreise, die in den Gruppendiskussionen unternommen wurde: Über Nacht ist ein Wunder geschehen und die Einrichtung und die verbandliche Caritas sind in jeder Hinsicht so, wie sie idealerweise sein sollten. Die Reaktionen geben Auskunft darüber, was gegenwärtig fehlt, unvollständig ist und sich verändern sollte

Finanzielle und organisatorische Bedingungen:

- Soziale Arbeit und Wohlfahrtsverbände bekommen eine **großzügige Finanzausstattung**.
- Die Stellen der **Hauptberuflichen sind entfristet**.
- Die **Hauptberuflichen** durften aus dem Hamsterrad der Geldbeschaffung und überbordenden Verwaltung aussteigen und **machen** das, wofür sie ausgebildet sind: **soziale Arbeit** mit den Menschen in ihrer jeweiligen Lebenswelt.
- **Freiwillige sind entlastet von Verwaltung**: Sie füllen allenfalls ein schlankes Formular aus, das für alle Träger und Felder gilt.

- Jede Einrichtung kann den freiwillig Engagierten **unbürokratisch praktische und symbolische Gratifikationen** zukommen lassen.

Haltung und Atmosphäre:

- Eine **positive Grundstimmung** herrscht, weil Zeitdruck und vielfältige Verwaltungsaufgaben weggefallen sind; alle können sich entspannt und fröhlich den **Menschen zuwenden**.
- **Hilfesuchende** finden **offene Türen vor** und sind **willkommen**.
- Sie bekommen die Unterstützung, die sie brauchen.
- Keine:r wird weggeschickt und man nimmt sich Zeit für die Anliegen der Ratsuchenden.

Verbandliche Struktur:

- **Jobsharing** im Engagement und in Führungsstrukturen;
- echtes Interesse der **Vorstände** für die Arbeit vor Ort und mit den Zielgruppen;
- **Hierarchieabbau und Entscheidungskompetenz für Fachleute**.

⁸ S. Kapitel IV, Studie Kapitel 8.

6. TYPOLOGISCHES AUS DEN TÄTIGKEITSFELDERN

Die Untersuchung wurde in fünf exemplarischen Handlungsfeldern durchgeführt. Daraus werden Besonderheiten und Muster für das Zusammenwirken von freiwillig und beruflich Engagierten in den jeweiligen Tätigkeitsfeldern erkennbar. Aufgrund des qualitativen Charakters als Pilotstudie, die für jedes Handlungsfeld lediglich an einem Standort Gruppenwerkstätten durchführen konnte, sind diese Muster jedoch nicht repräsentativ für das Handlungsfeld insgesamt. Die Studie wirft lediglich ein Schlaglicht auf einzelne Bereiche; diesen Schlaglichtern werden grundsätzliche Feststellungen aus der vergleichenden Perspektive vorangestellt:

In allen Handlungsfeldern haben die freiwillig Engagierten und beruflichen Kräfte ein je eigenes Beziehungsverhältnis

Bei *youngcaritas* wurde ein ganz anderes Verhältnis zwischen beruflich und freiwillig Engagierten festgestellt als im Hauptamt-Ehrenamt-Verhältnis in der stationären Altenpflege. Dieses zeigt sich sowohl im Wording wie im konkreten Umgang miteinander. Im Bereich der Flüchtlings- und Integrationsarbeit besteht eine wieder ganz andere Beziehung, was auf die diversifizierte Struktur und die über eine gesamte Stadt und Region verteilten Einsatzfelder zurückgeführt wird.

Die Rollen von beruflich und freiwillig Tätigen sind in den unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern andere, Kompetenzen anders verteilt, Abhängigkeiten führen zu anders justierten, vielseitigeren Machtverhältnissen. Während in den meisten Bereichen des Engagements der stationären Altenpflege Ehrenamtliche keine spezifischen Qualifikationen benötigen, ist dagegen in manchen Teilen der Flüchtlingsarbeit professionelles Wissen erforderlich.

Insbesondere in der Altenhilfe und der Flüchtlingshilfe scheint aus unterschiedlichen Gründen die Nachfolgesituation schwierig; der moralische Druck scheint hier besonders auf den Engagierten zu lasten bzw. auch auf den Beruflichen, wenn sie einzelne Engagierte gerne verabschieden würden.

Die Solidarität zwischen den Handlungsfeldern und ihren Akteuren ist teilweise brüchig

Die empirischen Befunde liefern deutliche Belege, dass es in der verbandlichen Caritas zwischen den Tätigkeitsfeldern und ihren Akteuren verschiedene Formen von Desinteresse und Distanz gibt – teilweise unter dem Deckmantel von Toleranz, die vordergründig und mitunter formelhaft ist. Es gibt echte Solidarität, doch es gibt auch jene für den Zusammenhalt riskante Solidarität, die abstrakt bleibt und nur theoretisch besteht. Das gibt es horizontal zwischen Sektoren und hierarchisch-vertikal.

Ein Beispiel ist die Wahrnehmung der *youngcaritas*: Bei einem Teil der Engagierten anderer Tätigkeitsfelder ist die *youngcaritas* gar nicht im Blickfeld. Wieder anderen gilt sie als sprunghaftes Projekt, das ein für die Wohlfahrtspflege notwendiges dauerhaftes Engagement nicht anstrebe, nicht zukunftsfähig für die Aufgaben und das Konzept der verbandlichen Caritas ist. Umgekehrt machen Engagierte der *youngcaritas* die Erfahrung, a) dass sie nicht die notwendigen Ressourcen bekommen, um junge Menschen besser zu erreichen; b) dass sie von etablierten Caritas-Einrichtungen mit Desinteresse toleriert werden – solange sie mit diesen nicht um Ressourcen konkurrieren und keine Ansprüche auf mehr Geltung und Einfluss in der Caritas erheben. Dem setzen sie entgegen, dass die Kultur der *youngcaritas* ein innovatives Modell für die Weiterentwicklung der verbandlichen Caritas ist und Vorbildcharakter haben wird.

Die Vielfalt der Tätigkeitsfelder und Engagementformen in der Caritas führt nicht automatisch zu Solidarität zwischen den Einrichtungen und Initiativen. Zwischen den Engagementkonzepten bestehen zum Teil Fremdheiten, die nur durch Kennenlernen, durch Empathie und Respekt sowie durch Anerkennung der Zukunftsfähigkeit der je anderen aufgelöst werden und sich dann in wertschätzende Toleranz wandeln können.

Die Handlungsfelder erfordern je eigene Formen des Zusammenwirkens

Die verschiedenen Tätigkeitsfelder der verbandlichen Caritas erfordern je spezifische Formen des Zusammenwirkens von Haupt- und Ehrenamt. In manchen Bereichen werden freiwillig Engagierte aus guten Gründen formal registriert, geben polizeiliches Führungszeugnis, Selbstauskunft und Ehrenerklärung ab, in anderen Engagementfeldern ist das nicht erforderlich. Es ist erhellend, dass es in der Caritas zwischen Hauptberuflichen und Freiwilligen nicht ein Engagementverhältnis gibt, sondern (im Plural) Engagementverhältnisse. Das steigert die Komplexität sowohl innerhalb des Ensembles freiwillig Engagierter als auch in den Beziehungen zwischen freiwillig und beruflich Engagierten – und bedarf der verbandlichen und kulturellen Integration.

6.1. Stationäre Altenhilfe

Kennzeichnend für die in der Studie untersuchten Einrichtungen der Altenhilfe ist eine große Identifikation der beruflich Mitarbeitenden mit ihrer Arbeit für die Bewohner:innen der Einrichtung und mit den in der Einrichtung tätigen Ehrenamtlichen. Denn ohne diese könnte vieles an persönlicher Zuwendung, an Veranstaltungen und Abwechslung nicht stattfinden. Für die Hauptamtlichen sind die Engagierten eine Quelle der Entlastung und Bereicherung mit frischen Perspektiven von außen, die in den belastenden Alltag einer Pflegeeinrichtung ein Stück Leichtigkeit bringen. Zugleich sind die Engagierten

fest eingebunden in Aufgaben und (selbst übernommenen) Verpflichtungen und integrierter Teil der Belegschaft. Die Beiträge von Freiwilligen und Beruflichen sind eng verzahnt, ergänzen und kompensieren sich, und es entsteht ein Mehrwert nicht nur für die Bewohnerschaft, sondern für alle Beteiligten.

Die Engagierten in diesem Arbeitsfeld sind überwiegend schon im Rentenalter und gehören traditionelleren Milieus an. Hierauf richtet sich auch die Sorge der beruflich Mitarbeitenden: keine Nachfolge/keine jüngeren Engagierten als Unterstützung für die häufig langjährigen Ehrenamtlichen gewinnen zu können. Maßgebliche Motive der Engagierten sind: selbstlos der Gesellschaft etwas zurückgeben zu wollen, dem Alltag Sinn und Erfüllung geben, einen Ort der Begegnung zu haben und eine Kultur der Menschenfreundlichkeit. So identifizieren sich die freiwillig Engagierten hier gerne mit der Bezeichnung des Ehrenamts.

6.2. Flüchtlingshilfe und Integrationsarbeit

Fachdienste für Integration und Migration haben ein umfangreiches und vielschichtiges Aufgabenspektrum. Zahlreiche Schnittstellen mit anderen Akteuren (Kommune, Behörden, Bildungsinstitutionen, Wohnungsgebenden, anderen Wohlfahrtsverbänden) wollen bedient werden und das Tätigkeitsfeld erfordert viel Wissen über die Rechtslage und Regularien. Zugleich geht es bei jedem einzelnen Fall um Menschen, die persönlich angesprochen und beraten werden müssen. Aktuell drängend sind die Beratung, soziale Betreuung und Unterkunft für Geflüchtete aus unterschiedlichsten Herkunftsländern. Das alles erfordert einen hohen zeitlichen und persönlichen Einsatz. Hier sind, je nach Region, mehrere Hundert und auch über tausend freiwillig Engagierte im Einsatz – oft seit vielen Jahren. In dieser Zeit und auch aufgrund ihres beruflichen Hintergrunds haben die freiwillig Engagierten sich oft mehr spezielles Fach- und Erfahrungswissen als die angestellten Fachkräfte angeeignet. Das

Themenspektrum ist zu umfangreich, die erforderlichen Kompetenzen sind zu differenziert, als dass die (vergleichsweise) wenigen beruflich Engagierten diese Komplexität allein bedienen könnten. Daraus ergeben sich Ambiguitäten und Ambivalenzen sowie verschiedene Gefährdungen für ein gelingendes Zusammenwirken von beruflichen Kräften und freiwillig Engagierten:

Zwiespalt zwischen Über- und Entlastung führt zu Umkehrung des Dienstleistungs-verhältnisses

Freiwillig Engagierte sorgen einerseits für zeitliche Entlastung, sind ein durch Hauptberufliche nicht ersetzbarer Pool für substanzielles Fachwissen, bringen Flexibilität und kurzfristige Einsatzbereitschaft mit und arbeiten vielfach in hohem Maße selbstständig. Andererseits wissen viele der Engagierten um ihre Bedeutung und schätzen ihre Selbstständigkeit im Engagement: So entwickelt sich in manchen Fällen ein spezifisches Rollenbild vor allem bei älteren und langjährig Engagierten: Sie brauchen die Hauptamtlichen nur dann, wenn formale Dokumente der Einrichtung benötigt werden, als Türöffner oder bei Krisen (mit Behörden). So geraten berufliche Kräfte bisweilen in die Rolle des fallweisen Dienstleisters für Ehrenamtliche.

Die Arbeitslast der Fachkräfte ist ähnlich wie in der Altenhilfe erheblich und die Personalausstattung gemessen an den Aufgaben unzureichend. Freiwillig Engagierte sind ein Ausweg. Damit werden Abhängigkeiten von freiwillig Engagierten verstetigt und mit dem zum Teil umgekehrten Rollengefüge institutionalisiert.

Überbordende Administration bindet Kräfte

Besonders in der Flüchtlingshilfe wird die Arbeit für Hauptberufliche erschwert durch das vielfältige Erfordernis der Einholung von Ehren-/Selbstverpflichtungserklärungen, Führungszeugnissen, Bestätigungen der Kenntnisnahme und Einhaltung der

Maßnahmen im Schutzkonzept u. a. Komplexitätssteigernd, unpraktisch sowie paradox ist, wenn die unterschiedlichen Ansprechpartner im Feld je eigene Konzepte haben, je eigene Erklärungen verlangen und unterschiedliche Formulare nutzen.

Angesichts der vielen übernommenen Aufgaben wirken die administrativ-juristischen Versicherungen als Zumutung. Diese bürokratischen Vorkehrungen folgen der Logik des Subsystems Recht, nicht der Logik und den Erfordernissen der Helfenden – im Gegenteil. So notwendig Schutzmaßnahmen grundsätzlich sind, untergraben sie in ihrer direktiven Stilistik und bürokratischen Zwangsform einen wesentlichen Faktor für ein synergetisches Zusammenwirken: Vertrauen. Hier wirkt der Organisationsapparat dysfunktional auf die Freiwilligen, scheinbar funktional nur oder zuerst für das Selbstschutzinteresse der Organisation.

Instruktiv ist die Beobachtung von Engagierten, dass die einzelnen Träger mit der Einforderung von Erklärungen und Nachweisen sie gleich auch in ihre Adress- und Ehrenamtsliste formal aufnehmen wollen – es dient der Legitimation der eigenen Arbeitsstelle und materiellen Ressourcen. So haben manche freiwillig Engagierte schnell den Eindruck, zunächst einmal „Beute“ der Hauptamtlichen und/oder der Einrichtungen zu sein.

Verselbstständigung und Abkopplung

Es gibt aufgrund der Aufgabenfülle in der Flüchtlings- und Integrationsarbeit eine starke Tendenz, dass sich Kreise von freiwillig Engagierten bilden, die eng miteinander kooperieren, sehr selbstständig agieren und nur bei Bedarf den Kontakt zur Einrichtung suchen. Meistens sind diese Gruppen nicht nur angedockt an eine Einrichtung und einen Träger, sondern in operativem Austausch mit mehreren. So sammeln die Engagierten im Lauf der Zeit zahlreiche nützliche Kontakte zu diversen Instanzen. Das hat zur Folge, dass sie nach pragmatischen Nützlichkeitsabwägungen diese Kontakte pflegen, nach partieller Unabhängigkeit von den

Trägern streben, sich selbstbewusst Freiheitsgrade nehmen (auch im Wissen um die Abhängigkeit der Träger von ihrem Engagement), aber auch Unzufriedenheiten entwickeln, wenn diese „Adressen“, nicht so funktionieren wie gewünscht oder wenn sie sich alleingelassen fühlen. Eine weitere Quelle der Unzufriedenheit ist die moralische Zwangssituation, in der sich mache Freiwillige sehen: Wenn sie aus Altersgründen oder den genannten Gründen am liebsten das eigene Engagement einstellen würden, wären die Leidtragenden letztlich die geflüchteten Menschen. Auch die Hilflosigkeit eines Trägers, der kein Nachfolgemanagement für freiwillig Engagierte hat, befördert und nährt den Eindruck, von diesem ausgenutzt zu werden.

Die in der praktischen Arbeit entstehende Vernetzung von partikularen Funktionskontakten bei freiwillig Engagierten baut bei den Engagierten Fähigkeiten und erprobte Problemlösungen auf, die eine Einrichtung allein nicht vorhalten könnte. Das geht auf Kosten der Bindungskraft an einen Träger, der von den Flüchtlingshelferkreisen operativ abhängig ist. Andererseits könnten Ehrenamtliche ohne die Kompetenz, Macht und Ressourcenausstattung der einzelnen Träger kaum etwas bewirken.

Träger mit differenzierter Hierarchie, mit langwierigen Entscheidungswegen und wenig delegierter Entscheidungskompetenzen auf der Fachebene und vor Ort verleiten freiwillig Engagierte dazu, sich von diesen behäbigen Strukturen zu lösen und sich selbst zu organisieren. Sie bauen sich eine informelle Organisation zwischen den Trägern und Einrichtungen auf. Und nur bei Bedarf an Informationen, Zugangsrechten oder Ressourcen nehmen sie die Dienste des Trägers in Anspruch.

Bei dieser Diagnose ist ausdrücklich im Blick zu behalten, dass die Träger Organisationen sind, die hochgradig differenziertes und spezialisiertes Expertenwissen haben, und damit ein erhebliches Leistungs- und Problemlösungsvermögen. Dieses kippt jedoch in Blockade und Bürokratismus, wenn die Hierarchie vielstufig ist. Das sukzessiv höhere Qualitätshilfeniveau durch Akkumulation

von Wissen, Praxislösungen und Logistik im längerfristigen Zusammenspiel von freiwillig und beruflich Engagierten aber ist brüchig: Nahezu blind, so klagen freiwillig und beruflich Engagierte gleichermaßen, vertrauen Träger und Staat darauf, dass es so weitergeht wie bisher. Das scheint hoch riskant, denn wenn freiwillig Engagierte ausfallen oder ausscheiden, bricht das synergetische Zusammenspiel sehr schnell ein – zulasten der Bedrängten.

6.3. Wohnungslosenhilfe

Für Obdachlose und von Wohnungslosigkeit bedrohte Menschen bietet die verbandliche Caritas Hilfen an, die – ähnlich der Flüchtlingshilfe – fokussiert sind auf eine relativ klar konturierte Zielgruppe. Die Wohnungslosenhilfe hält dafür ein breites Spektrum an Einrichtungen und Angeboten vor, die sich auf die materielle, soziale, psychische und medizinische Existenzsicherung, Grundversorgung, aber auch Empowerment und ganz konkrete lebenspraktische Unterstützung der Zielgruppe beziehen.

Die stationären Einrichtungen werden flankiert von vielfältigen offenen Angeboten, die an der Lebenssituation der Betroffenen orientiert sind und für die spezifische Institutionen bereitgestellt werden wie Beratung, Kleiderkammern, Frühstücks-/Mittagstische und niedrigschwellige Gesundheitshilfen. Auch unterschiedlichste Aktivierungsprojekte werden mit der Unterstützung vieler freiwillig Engagierter durchgeführt. Der spothafte Blick auf die Angebote signalisiert den erheblichen Personaleinsatz, für den Fachkräfte verschiedener Professionen ebenso erforderlich sind wie freiwillig Engagierte, die neben ihrer Zeit und Motivation auch Wissen und Erfahrungen aus ihren beruflichen Hintergründen einbringen. Auch hier ist zur Realisierung der Hilfen eine enge Zusammenarbeit mit Behörden, der Kommune und vielen weiteren Akteuren erforderlich. Sehr häufig arbeiten in diesen Einrichtungen exklusiv oder mehrheitlich freiwillig Engagierte, ohne die es diese in ihrer sozialen Funktion nicht zu unterschätzenden Gelegenheiten für die Zielgruppe nicht gäbe.

Starkes Wir-Gefühl und soziale Gleichwertigkeit trotz unterschiedlicher Hintergründe

Trotz der Ähnlichkeiten hinsichtlich der Breite des Aufgabenprofils, Kompetenzerfordernissen, aber auch der existenziellen Notsituation der Zielgruppe zeigt sich die in der Flüchtlingshilfe zum Teil ausgeprägte Autonomie freiwilliger Helferkreise in der Wohnungslosenhilfe so nicht (oder deutlich seltener und weniger prägnant). Hier scheint die Verzahnung von beruflich und freiwillig Engagierten enger, ebenso der persönliche Kontakt und Informationsaustausch. Und dies, obwohl es in der Wohnungslosenhilfe keine einheitliche Binnenstruktur gibt.

Freiwillig Engagierte in der Wohnungslosenhilfe kommen aus allen sozialen Schichten, Milieus und vielen Berufen. Natürlich formieren sich hierarchische Strukturen, wenn z.B. eine freiwillig engagierte Zahnärztin Anweisungen gibt auf Grundlage medizinischer Erfordernisse. Aber grundsätzlich sind zunächst sozialhierarchische Ordnungen aufgehoben; die im gesellschaftlichen Alltag geltenden Ungleichheiten qua Herkunft und Beruf spielen keine Rolle, sind unerheblich. So ist das freiwillige Engagement ein realer Sozialraum der Gleichwertigkeit, erzeugt und erhalten durch das Motiv, Menschen in Not und Bedrängnis unentgeltlich zu helfen. Hier wird sozialer Zusammenhalt nicht nur dadurch geschaffen und stabilisiert, dass Wohnungslose unterstützt und aufgefangen werden, sondern auch durch die Zusammenarbeit von Engagierten unterschiedlicher Herkünfte.

Ambivalent werden nicht selten Situationen, wenn Menschen aus der Zielgruppe sich anbieten, als Freiwillige in der Einrichtung mitzuwirken. Hier stellen sich nicht leicht zu beantwortende Entscheidungen, ob man eine klare Trennung will zwischen Engagierten und Klient:innen, oder ob man Unschärfen und Überlappungen zulässt – und wo dann die Grenzen zu ziehen sind. Dazu kommen rechtliche Hürden, etwa wegen fehlender Wohnadresse, Ausweisdokumenten oder Führungszeugnis.

Hauptberufliche in diesem Tätigkeitsfeld betonen besonders, dass das Zusammenwirken mit freiwillig Engagierten in hohem Maße Beziehungsarbeit ist. Diese sei einerseits Kraftquelle und fordere andererseits Frustrationstoleranz, sei auch mit Enttäuschungen verbunden. Einige Ehrenamtliche kämen mit Erwartungen und stellten Forderungen (aufgrund ihrer beruflichen Hintergründe und Expertisen), die die Einrichtung nicht erfüllen könne. Das Zusammenwirken sei immer mit Investitionen verbunden, vor allem von Geld, Zeit und zwischenmenschlicher Beziehung.

Häufige Quellen für Konflikte sind Regeln und Grenzen für freiwillig Engagierte. Auch wenn Hauptberufliche keine arbeitsrechtlichen Weisungsbefugnisse haben, sind sie verantwortlich für die Einhaltung von Regeln. Hier zeigt sich der zwischenweltliche Status von freiwillig Engagierten, die in diesem Feld weder beruflich noch rein privat sind. Damit ist insbesondere für berufliche Kräfte in der Leitung und Ehrenamtskoordination das Beziehungsverhältnis zu den vielen freiwillig Engagierten eine höchst anspruchsvolle Management- und Personalführungsaufgabe, weil sie ganz andere Rahmenbedingungen, Risiken und Hürden hat als eine rein betriebsinterne Personalführung. Wie in der Flüchtlingshilfe ist dies oft ein Grenzmanagement, auch mit der Frage der Risikoabwägung, unter Berücksichtigung von Neben- und Spätfolgen.

Über die Hürden der Bürokratie klagen nahezu alle beruflich Angestellten. Vor allem ist die Administration ein Zeitfresser. Die Rationalität der „von oben“ aufgedrückten Bürokratie ist in der Binnenargumentation nicht aufzuheben. Es braucht den Blick von außen, um die Dysfunktionalität dieser rational-administrativen Anforderungen überhaupt sehen zu können. Falldokumentationen, Sachstandsberichte, Statistiken, Qualitätsmanagement und Zertifizierungen mit den zu erstellenden Berichten und Nachweisen, Einholung und Prüfung von Führerscheinen, Führungszeugnissen, unterschriebenen Ehrenerklärungen, Selbstauskünften u.a. sind nicht unsinnig und höchst rational – aber sie

nehmen gleich einem Krebsgeschwür immer mehr Zeit in Anspruch und rauben diese für die eigentliche Kernaufgabe: die Arbeit für die Menschen in Not. Soweit die Perspektive von Hauptberuflichen in der Wohnungslosenhilfe.

Die Erzählungen der freiwillig Engagierten beginnen stets mit der Betonung, wie begeistert sie sind von der Zusammenarbeit mit anderen Freiwilligen und den Fachkräften, wie hervorragend die Teamleitung ist, die organisiert und führt, ihnen vertraut und einige Aufgaben freiwillig Engagierten exklusiv anvertraut – und immer da ist, wenn sie gebraucht wird. Wichtigste Einstiegsmotive waren, neben oder nach dem Berufsleben die freie Zeit sinnvoll zu verbringen, auch außerhalb der eigenen Alltagsblase, und der Gesellschaft etwas zurückzugeben, indem man konkreten Menschen etwas gibt. Wichtigste Bleibemotive sind das Zusammenwirken im Team sowie die konkreten Menschen, denen man sonst nicht begegnet wäre. Diese sind nicht nur Empfänger:innen von Hilfen, sondern haben auch etwas zu bieten. Es zeigt sich ein ausgeprägtes Wir-Gefühl, eine Gemeinschaft der subsidiär Helfenden und miteinander Verbundenen.

Absage an herrschaftliche Aneignung des „Ehrenamts“ und an Symbolpolitik

Der Tenor der Begeisterung über das teamhaft-synergetische Zusammenwirken im Engagement und der Begegnung mit Menschen in gänzlich anderen Lebenssituationen steht im diametralen Gegensatz zur Bewertung der Auftritte öffentlich-politischer Amtsträger:innen, wenn diese sich wertschätzend zum Ehrenamt äußern. Die Engagierten fragen sich, wer denn hier von wem geehrt werde, wo sie es doch seien, die die Staatskasse schonen! Die schneidend-signifikante Kritik ist: Es falle Politiker:innen und Amtsträger:innen leicht, freiwillig Engagierte in Reden und Broschüren zu bauchpinseln und mit dem Titel „Ehrenamt“ zu schmücken – was nichts koste. Im Gesundheits- und Sozialbereich würden Bund, Länder, Städte und Gemeinden

die Kosten nicht bezahlen können, wenn es freiwilliges Engagement nicht gäbe. Es sei ein feierliches Honig-ums-Maul-Schmierchen mit einer subversiven Botschaft: Damit nehmen sich politische Machthaber die Leistungen der freiwillig Engagierten; es ist eine herrschaftliche Aneignung, mit scheinheiligem Gestus, aus einer hierarchischen Position heraus. Politiker:innen schmückten sich selbst mit der Lobhuldigung von Ehrenamtlichen – und weniger die freiwillig Engagierten, die hier lediglich Mittel zum Zweck seien.

6.4. Gemeinwesenarbeit, Quartiersarbeit, Gemeindcaritas

Das Tätigkeitsfeld der Caritas in den Gemeinden vor Ort und in der Quartiersarbeit ist deutlich heterogener und disparater als die stationäre und zielgruppenspezifische Arbeit in einem Pflegeheim, in der Flüchtlings- oder Wohnungslosenhilfe. Die Angebote richten sich grundsätzlich an alle Menschen vor Ort zur Verbesserung ihrer sozialen Lebensbedingungen, und dabei vor allem an jene, die von Armut, Benachteiligung und fehlenden Teilhabemöglichkeiten betroffen sind. Die Arbeit ist in der Regel eng verbunden mit Kirchengemeinden und vernetzt sich mit anderen Caritasdiensten sowie anderen Akteur:innen im Sozialraum. Der in der Studie untersuchte Standort ist primär ausgerichtet auf Gemeinwesenarbeit und Sozialraumorientierung. Es geht also nicht um Einzelfallhilfen (eher um deren Vernetzung und Integration in ein Stadtteilangebot), sondern um die Gestaltung des gesellschaftlichen Zusammenlebens in sozialen Räumen, Nachbarschaften und Quartieren.

Die Bewertungen der freiwillig Engagierten hinsichtlich der Zusammenarbeit fallen ambivalent aus: deutlich kritischer als in der stationären Altenpflege, vorwiegend (auch hart) gegenüber der Verbandsleitung und Diözesanverwaltung; hingegen weniger gegenüber ihren hauptamtlichen Ansprechpersonen vor Ort.

Nah an den Menschen, fern der Strukturen

Eine sehr hohe Motivation und Einsatzbereitschaft für die hilfebedürftigen Menschen in Not und Bedrängnis teilen beruflich und freiwillig Engagierte in diesem Tätigkeitsfeld. Durch die meist dezentral stattfindenden Aktivitäten ist der Kontakt zwischen den beiden Gruppen indes eher sporadisch und muss geplant werden. Daher sind die Anforderungen an das Beziehungsmanagement für die Hauptamtlichen sehr groß. Einige sind für so viele Ehrenamtliche zuständig, dass eine persönliche Ansprache für Austausch, Reflexion und Dank nicht regelmäßig gelingt.

Umgekehrt führt die oft lockere Anbindung aufseiten der freiwillig Engagierten zur Tendenz der Selbstorganisation, was einerseits Entlastung für die beruflich Mitarbeitenden bedeutet, andererseits Ansprüche und Eigenmächtigkeiten wachsen lässt, die erst spät erkannt werden und schwer zurückzuholen sind (ähnlich der Flüchtlingshilfe). Diese durch Personalknappheit ungewollte Konstellation ist ein Nährboden für Unstimmigkeiten. Dabei erweisen sich a) die gemeinsame Passion für den caritativen Sinn des Engagements sowie b) die persönliche Verbundenheit und Wertschätzung als die zentralen Bindemittel, so dass latente Konflikte meistens nicht ausbrechen sich und nach einiger Zeit von selbst erledigen. Jenseits der persönlichen Ebene offenbaren sich Risse, die störend, hemmend, auch risikobehaftet für das Zusammenwirken sind.

Dilemma des Nachwuchses und Distanzen

Groß ist bei Haupt- und Ehrenamtlichen die Sorge um den Nachwuchs, zumal man bei der jüngeren Generation weniger Bindung an die Pfarrei und deren berufliche Akteure sieht und bei Jüngeren eine geringere Bereitschaft zur Übernahme langfristiger Verpflichtungen.

In der Erinnerung der Beteiligten gab und gibt es in ihrem Engagementalltag signifikante Ereignisse,

die – einige in positiver Bewertung, einige in negativer Bewertung – als symptomatisch und typisch interpretiert werden. Auffällig ist, dass negativ Erlebtes oft nur im Binnenkreis von freiwillig Engagierten und ihrem privaten Umfeld kommuniziert wird. Ein häufiges Beispiel ist der Unmut über einen bürokratischen Overkill für bestimmte Angelegenheiten, bei dem „autoritäre Entscheidungsvorgaben“ sowie administrativ-hierarchische Prozesse Zeiträuber sind. Während auf der operativen Ebene die meisten freiwillig Engagierten im persönlichen Austausch viel Vertrauen und Wertschätzung erfahren, sehen sie seitens des korporativen Akteurs unnötige bürokratische Hürden, die sie primär an die oberen Führungsebenen adressieren: Mangelndes Vertrauen und Mechanismen der Kontrolle haben aus ihrer Sicht ein Maß angenommen, das den Apparat schwerfällig und ineffizient macht, den Drang zur Zentralisierung hat, sich selbstreferenziell primär mit sich selbst beschäftigt, statt als Serviceagentur für das Miteinander von freiwillig und beruflich Engagierten für die Klient:innen.

Für die bei einigen Ehrenamtlichen gedämpfte Zufriedenheit sowie die Störungen oder latenten Konflikte, die sowohl Hauptamtliche wie freiwillig Engagierte wahrnehmen, bietet die Milieud diagnose einen Ansatz zur Erklärung. Im Gegensatz zur stationären Pflegeeinrichtung (Altenheim) ist in der Gemeinwesenarbeit das Milieuspektrum bei beiden Gruppen deutlich breiter. Die lebensweltliche Nähe und Kompatibilität von Haupt- und Ehrenamtlichen, die wir im Altenheim dieser Untersuchung vorfinden, besteht in der Quartiersarbeit nicht. In diesem deutlich breiteren und geografisch nicht zentrierten Tätigkeitsfeld gibt es nicht jene quasi-natürliche Vertrautheit aufgrund ähnlicher Lebenswelten. Das Spektrum der Werte, Lebensstile, Erwartungen an die Kooperation und an die Professionalität einer Organisation etc. ist in beiden Gruppen größer und heterogener. Damit stoßen auch Menschen aus unterschiedlichen Milieus zusammen, was das Konfliktpotenzial erhöht sowie Konkurrenz- und Machtstreben um die Deutungshoheit befördert.

Daraus erwachsen besondere Anforderungen an Hauptamtliche, die bunte Gruppe der freiwillig Engagierten zu führen. Die erforderlichen Kompetenzen betreffen dabei vor allem die Kommunikation, aber auch die für das Zusammenwirken bereitgestellten Strukturen, die es hinsichtlich der Passung für die Bedarfe und Bedürfnisse von Freiwilligen aus verschiedenen Milieus immer wieder kritisch zu reflektieren und gegebenenfalls zu verändern gilt.

6.5. *youngcaritas*

Die *youngcaritas* unterscheidet sich von den anderen untersuchten Handlungsfeldern kategorial: Sie ist eine neue Form und „junge“ Ausprägung des Engagements in der Caritas, lässt sich ganz gezielt nicht auf „Engagementförderung“ reduzieren und hat hinsichtlich ihres Hilfefeldes keine Zielgruppe. Streng genommen hat sie auch kein Hilfefeld, sondern nur wechselnde Aktionsfelder. Denn was *youngcaritas* im Ensemble der zahlreichen Einrichtungen und Handlungsfelder der Caritas unverwechselbar und einzigartig macht, sind lokale Aktionen und eine diözesane Grenzen leichtfüßig überschreitende bundesweite Vernetzung. Hinter der Bezeichnung „*Akteuri*“ für die hauptberuflich Engagierten steht ein soziales Konzept und die Identität der Beteiligten: themenzentrierte singuläre Aktionen, die zeitlich begrenzt sind, mit hohem Mobilisierungsgrad für junge Menschen, die sich für ein spannendes soziales Thema einsetzen wollen. Die Aktivitäten ziehen Menschen an, die im Alltag nicht die Zeit haben oder sich nehmen wollen für ein dauerhaftes, regelmäßiges Engagement oder die sich nicht trauen, allein Kontakt zu Zielgruppen aufzunehmen. Hier bietet *youngcaritas* eine Gelegenheit und Brücke.

Die Aktion und das innovative Potenzial

Die beruflich Mitarbeitenden der *youngcaritas* (im Folgenden nach ihrer Eigenbezeichnung *Akteuri*) verstehen ihre Arbeit als innovative Form, die dem Generationenwandel entspricht, auch der Zeit-

knappe neue Lebensstile und Erwerbsformen, an der Begeisterung für eine gute Sache ansetzt und damit junge Menschen gewinnt, sich sozial zu engagieren, diese Erfahrung der selbstlosen Selbstwirksamkeit zu machen und dadurch vielleicht für ein späteres dauerhaftes Engagement oder für Spenden zu sensibilisieren. Die bei den Caritasverbänden angestellten *Akteuri* organisieren diese Aktionen und entwickeln bundesweit vernetzt und gemeinsam mit den jungen Menschen (in der Regel zwischen 18–28 Jahre) vor Ort neue Formen und Inhalte des Engagements. Kennzeichnend für die *Akteuri* ist ein Geist wertebasierter Verbundenheit und als wesentliche Kompetenzen Authentizität und Begeisterung. Sie verstehen sich als Lernende und Ermöglichende zugleich.

Sehr deutlich grenzen sie sich von der Bezeichnung „Ehrenamt“ ab, in einer Radikalität, die die in der *youngcaritas* Engagierten selbst so nicht vertreten. Die Abgrenzung gilt der Betonung einer anderen Arbeitsweise. Groß ist das Selbstbewusstsein, dass soziales Engagement künftig auf diese projekt- und aktionsbezogene Freiwilligkeit setzen muss. Im Unterschied zu anderen Feldern der Caritas werden die freiwilligen Engagierten nicht registriert, sie unterschreiben keine Mitgliedschafts- und Selbstausschlussklärung. Sie kommen und gehen – und manche kommen wieder. Stets ist man willkommen, es gibt keine normativen Erwartungen und jede:r Einzelne wird gesehen – ganz gleich wie und wie oft er:sie sich solidarisch einbringen will.

Ein verschobenes Rollengefüge

Die Perspektive der Freiwilligen unterscheidet sich von denen der *Akteuri* nur in einzelnen Nuancen: Die verwendete Begrifflichkeit hat für die Engagierten selbst keine tiefgehende Bedeutung, sondern das gemeinsame soziale Tun, das kreative Mitgestalten, eigene Projekte einbringen zu können stehen im Vordergrund. Kern des Engagements ist hier eine solidarisch-tatkräftige Subsidiarität. Damit ist das Kooperationsverhältnis außergewöhnlich und zukunftssträchtig: Hauptamtliche mit dem Apparat

der Caritas-Organisation im Hintergrund nutzen diesen als Ressourcenpool zur Ermöglichung der Entfaltung und Umsetzung durch nicht berufliche Akteure. Sie sind damit Dienstleister:innen (*support*) der freiwillig Engagierten, die ihre Projekte selbst steuern – wenn sie das wollen. Man kooperiert auf Augenhöhe: Freiwillige und Berufliche werden im kooperativen Tun zu einer Einheit und zu einer Ganzheit, so dass in der Kooperation nicht unterschieden

werden kann, wer freiwillig und wer hauptberuflich ist. Das spielt für das synergetische Zusammenwirken keine Rolle. Das führt zum Kern: Genau wird gesehen, dass freiwillig und beruflich Engagierte in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis stehen: Ohne die Hauptamtlichen geht es nicht, ohne die Ehrenamtlichen geht es auch nicht. Keine Partei kann den Part der anderen übernehmen. Es funktioniert nur zusammen.

7. ZUSAMMENSCHAU DER ZENTRALEN BEFUNDE UND KONSEQUENZEN

Freiwilliges und berufliches Engagement – zwei Seiten einer Medaille, untrennbar und aufeinander verwiesen

Die Studie nahm ihren Ausgang an der Formel „Hauptamt braucht Ehrenamt“. Sie führt zu der Erkenntnis, dass diese Formel in der sozialen Arbeit auch umgekehrt gilt: Ehrenamt braucht Hauptamt! Quer durch die Arbeitsfelder zeigt sich, dass das Ehrenamt Hauptamt nicht nur allein als spezialisierte Stellen der Ehrenamtskoordination braucht, sondern direkt als Pendant zu den Engagierten in einem Tätigkeitsfeld: Die Arbeit von freiwillig Engagierten bedarf der Organisation und persönlichen Zuwendung durch die hauptberuflichen Kräfte. Deren Zeitkontingente erwiesen sich vielerorts als zu knapp.

Zeit als das elementar knappe Gut – genauso wie Geld

Zeit ist somit das elementar knappe Gut in der sozialen Arbeit und für die Gewährleistung eines erfolgreichen Zusammenwirkens. In vielen Tätigkeitsfeldern führt das dazu, dass die freiwillig Engagierten mehr Zeit bei und mit den Klient:innen und Hilfesuchenden verbringen als die beruflichen Kräfte,

deren zeitliche Ressourcen durch Organisation, Administration und Mittelakquise oft weitgehend absorbiert sind und die weniger flexibel und spontan auf Belange und Bedürfnisse der Zielgruppen, auch aber der freiwillig Engagierten reagieren können.

Das erfordert Konsequenzen 1.) für die Personalausstattung der Organisation sowie 2.) für mehr finanzielle Ressourcen, über die hauptberufliche Fachkräfte und die freiwillig Engagierten in ihrer Zusammenarbeit verfügen können.

Das Zusammenspiel von Ehrenamt und Hauptamt muss auf allen Ebenen gewollt und als Querschnittsaufgabe gestaltet werden

Das Zusammenspiel von hauptberuflich und freiwillig Engagierten in einer caritativen Einrichtung funktioniert nur nachhaltig, wenn dieses auf allen Hierarchieebenen gewollt ist, getragen und aktiv gestaltet wird. Wenn Ehrenamt mit der Organisation nur auf den operativen Ebenen verbunden ist, entstehen Reibungen, Missverständnisse, Unverständnis über fehlende Mittel und Bürokratie – und auf oberen beruflichen Ebenen mangelndes Wissen über die praktische Arbeit für die Hilfesuchenden, um die es final geht. Auch auf den leitenden und überregio-

nalen Ebenen muss das synergetische Zusammenwirken institutionalisiert werden; braucht es mehr Kontakt zu freiwillig Engagierten, zumindest durch symbolische, aber auch persönlich authentische Gesten der Wertschätzung und Anerkennung. Das Zusammenwirken von Ehren- und Hauptamt ist keine Teilfunktion, die durch ein Stellenprofil zu erledigen wäre (auch wenn es mehr Stellenkontingente zur Koordination benötigt). Das synergetische Zusammenwirken ist eine Querschnittsaufgabe und mehr: Kern der Werte und Leistungen der verbandlichen Caritas aller Ebenen.

Eine gute Verwaltung, dezentralisierte und flache Hierarchien erleichtern das Zusammenwirken

Organisationen sind leistungsstark und robust, wenn sie eine gute Verwaltung haben. Das Zusammenwirken von bürokratischen Regeln und hierarchischen Differenzierungen ist jedoch systemisch so gewachsen, dass Rationalität und Funktionalität in einigen Teilen gekippt sind in Dysfunktionalität, mit dem Effekt, dass das praktische Zusammenwirken verzögert, behindert, gelegentlich blockiert wird. Gerade aufgrund der Wertschätzung von Administration bei beruflich und freiwillig Engagierten wünschen sie beide einen Abbau hierarchischer Entscheidungsinstanzen und eine Verlagerung der entsprechenden Kompetenzen hin zu den Stellen, die mit den Problemen direkt befasst sind. Das setzt auch voraus, dass bei den Förderprogrammen des Bundes und der Länder Weiterleitungsmöglichkeiten so gestaltet sind, dass die örtlichen Gestaltungserwartungen und Besonderheiten berücksichtigt werden.

Das Zusammenwirken beruflich und freiwillig Engagierter in caritativen Aufgaben stärkt den sozialen Zusammenhalt

Das synergetische Zusammenwirken von freiwillig und beruflich Engagierten in der Hilfe für Menschen in Bedrängnis hat reale Effekte für den sozialen Zu-

sammenhalt, die noch über das hinausgehen, was andere Formen bürgerschaftlichen Engagements (in Sport, Naturschutz, Bürgerinitiativen, Feuerwehr, Gemeinderat u.a.) an Wertvollem leisten. Das gemeinsame caritative Engagement erzeugt und reproduziert eine Haltung zu und Praxis für andere Menschen, die man nicht kennt und mit denen man keine Freundschaft sucht. Das gilt in erster Linie für die konkreten individuellen Menschen in Not, Bedrängnis, Ohnmacht, aber auch zwischen beruflich und freiwillig Engagierten. So weitet das Engagement den Blick über die Zäune der eigenen Lebenswelt hinaus, führt zu Kontakt mit dem (und den) eigentlich „Fremden“. Der Blick auf die Gesellschaft wird damit noch längst nicht ganzheitlich und vollständig – aber das Bewusstsein wird erhellt und geschärft für andere Existenzen und das Leben der anderen. Das erfordert und befördert Empathie und Respekt für Menschen, die nicht zur eigenen Lebenswelt gehören. Caritative Engagements hemmen Tendenzen zu sozialer Schließung und der Entfremdung der Lebenswelten. Insofern setzt soziales Engagement den zentrifugalen Strömungen unserer Zeit etwas entgegen. Das geschieht, weil das Ensemble der freiwillig Engagierten aus vielen sozialen Milieus kommt und in der Gruppe der Engagierten keine Hierarchie besteht, sondern Wertschätzung: So entsteht Solidarität unter Verschiedenen.

Das Zusammenwirken bereichert – alle!

Engagierte lernen neue Menschen aus anderen Schichten und Milieus kennen, mit anderen Interessen, Lebenseinstellungen und mit anderen Geschichten. Das erleben sie als spannend und anregend. Und nicht zuletzt bekommen sie Einblicke in Bereiche der Gesellschaft und Kontakt zu hilfebedürftigen Menschen, die sie bisher nicht gesehen haben. Sie bekommen einen differenzierteren Blick auf die Themen Armut, Einsamkeit, Drogenabhängigkeit, Obdachlosigkeit, Flüchtling-Sein in Deutschland. Sie können feststellen, dass jenseits stereotyper Vorstellungen Menschen aus allen Kreisen betroffen sind, auch Personen, die vormals

beruflich und familiär gut situiert und wohlhabend waren. Diese Einblicke und Einsichten sowie die Dankbarkeit der Menschen für die caritative Hilfe werden von freiwillig Engagierten als Geschenk begriffen. Hier setzt soziales Engagement dem Auseinanderdriften gesellschaftlicher Blasen etwas entgegen und schafft Verbindungen, so dass der Blick sowie die Empathie erhalten und kultiviert werden für Menschen, die sonst nicht gesehen werden.

Freiwillig Engagierte kommen aus allen Altersgruppen und Generationen, Bildungssegmenten und beruflichen Branchen, Klassen und Milieus der Gesellschaft. Sie sind im Status gleich und (in der Regel) miteinander solidarisch. Alle gehören zur selben Kategorie. Was sie verbindet, ist Solidarität in ihrem unentgeltlichen Mithelfen für andere Menschen in Not. Und das erleben freiwillig Engagierte ausdrücklich als persönliche Bereicherung.

Entscheidend am caritativen Zusammenwirken für den sozialen Zusammenhalt ist, dass die Leistungen nicht nur und auch nicht hauptsächlich von professionalisierten Expert:innen erbracht werden, die für ihr Engagement Einkommen erhalten, sondern maßgeblich durch und mit „Laien“, die nicht immer, aber in bestimmten Tätigkeitsbereichen (z. B. Pflege, Straßenambulanz, Schuldnerberatung) hochqualifizierte Fachkräfte sind – hier allerdings unbezahlt. Zum sozialen Zusammenhalt trägt bei, dass deren Engagement nicht an die Logik und Zwänge der Erwerbsarbeit gebunden ist, auch ihren Anreizen und Sogwirkungen entzogen. Damit wird in den Engagierten eine Haltung sowie ausstrahlend in die Gesellschaft eine Kultur der Subsidiarität performativ realisiert, aufrechterhalten und reproduziert, die notwendig ist als Gegengewicht zur kapitalistischen Ökonomie.

Risiken für das Zusammenwirken

Sorgfältig zur Kenntnis zu nehmen sind die verschiedenen Risiken misslingenden Zusammenwirkens, die strukturelle Ursachen haben und oftmals (unguter) Teil der Arbeitskultur geworden sind. Diese sind vor allem:

- Hauptberufliche haben aufgrund zu knapper Stellenkontingente und übermäßiger Verwaltungspflichten zu wenig Zeit und kaum finanzielle Ressourcen zur persönlichen Betreuung der freiwillig Engagierten und Klient:innen in ihrem Verantwortungsbereich. Administration und Bürokratie sowie die Notwendigkeit, beständig neue Finanzierung für die soziale Arbeit mit den Zielgruppen und die Arbeit mit freiwillig Engagierten zu suchen, fressen sich nachgerade in den sozialen Auftrag der Dienste und Einrichtungen hinein.
- Langjährige Ehrenamtliche beklagen, dass sie sich selbst um eine Nachfolge für ihren Tätigkeitsbereich kümmern müssen: Die Einrichtung baut so lange auf sie, bis sie aus Altersgründen oder Erschöpfung nicht mehr können. Hier werden freiwillig Engagierte im Dilemma belassen zwischen moralischer Verpflichtung für die Menschen in Not und Selbstfürsorge.
- Planstellen der „Ehrenamtskoordinatoren“ symbolisieren die Botschaft, dass das Zusammenwirken von beruflich und freiwillig Engagierten primär eine zu organisierende Arbeitsverteilung ist (Delegation vom Hauptamt zum Ehrenamt) und die Stelleninhaber:innen exklusiv für den Kontakt zu den freiwillig Engagierten zuständig sind.
- Die Verzweckung freiwilligen Engagements: Das Erkennen der Notwendigkeit für das Funktionieren des Apparats wird für einige freiwillig Engagierte zur Belastung und Grund, aus dem freiwilligen Engagement auszusteigen.

8. FAZIT DER STUDIE

Die Untersuchung belegt auf Basis der Erzählungen von beruflich und freiwillig Engagierten empirisch die funktionale Notwendigkeit von Ehrenamtlichen, freiwillig Engagierten bzw. von nicht beruflichen Akteur:innen. Das synergetische Zusammenwirken von freiwillig und beruflich Engagierten gelingt auf der Grundlage einer Vielzahl von Faktoren, ist aber zugleich bedroht durch Risiken, insbesondere von einer immer tiefer in die Zeit und Aufgaben der beruflich Mitarbeitenden hineindirigierenden Administration.

8.1. Warnung vor einem neoliberal-restaurativen Alltagskonzept durch Stilisierung des Ehrenamts

Die hohe Wertschätzung des Ehrenamts, auch die Engagementstrategie des Bundes ab 2024, ist nicht frei von der Gefährdung, von bestimmten gesellschaftlichen Strömungen und politischen Kräften genutzt zu werden, um ein „restauratives Alltagskonzept der Selbsthilfe“ zu vitalisieren.

Stattdessen ist es unabdingbar, ein zukunftstaugliches Konzept zu entwickeln, das ernst nimmt, wie sehr nach 100 Jahren intensiver Professionalisierung der sozialen Arbeit das Zusammenwirken von Haupt- und Ehrenamt neu gedacht und entwickelt werden muss.

Tabuisiert werden darf dazu nicht die Frage, warum der Alltag heute für viele nicht mehr zu bewältigen ist, warum Menschen ohnmächtig sind, warum die Selbsthilfe nicht funktioniert, warum traditionelle Tugenden so fragwürdig geworden sind und allein nicht helfen.

Die zentralen Befunde der Untersuchung zeigen: Ehrenamt braucht in der sozialen Arbeit und für eine nachhaltige Wirksamkeit Hauptamt, anderes und zugewandtes Hauptamt, das sich (auch) als

„Dienstleister“ versteht. Freiwillig Engagierte benötigen mehr fachliche und materielle Unterstützung durch Hauptberufliche, nicht nur von spezialisierten Ehrenamtskoordinator:innen, sondern von ihren beruflichen Ansprechpartner:innen generell, deren Stellen idealerweise entfristet sein müssten und deren Personalstand so erhöht werden sollte, dass die Nachfolgeregelung und Synchronisationsanforderung nicht dem Ehren-, sondern dem Hauptamt zufällt. Wertschätzung und Stützung von freiwilligem Engagement sind wichtig und notwendig; die Stilisierung des Ehrenamts hingegen ist gefährlich. Gefährlich sind eine Überladung und Überverantwortung des freiwilligen Engagements zum einen für die Klient:innen bei existenziellen, psychosozialen und materiellen Problemlagen, für deren Beratung und Lösung es aus gutem Grund fundierte fachliche Berufsqualifikationen gibt. Gefährlich sind solche Überladungen des freiwilligen Engagements auch für die hauptberuflichen Fachkräfte, die auf die Rollen der Nothelfenden und Auffangposition reduziert wären und eine kontinuierliche Begleitung der Klient:innen nicht mehr leisten könnten (und dürften). Damit wäre die Kernleistung nicht mehr Hilfe zur Selbsthilfe und Unterstützung für einen gelingenderen Alltag. Gefährlich sind Überladungen des Ehrenamts für die caritativen Einrichtungen sowie für die Wohlfahrtsarbeit in Deutschland insgesamt. Gegen eine verkürzte Alltagssicht und gegen ein heroisches Bild einer ressourcenstarken und „sich selbst-helfen könnenden Person“, die lediglich Impulse durch freiwillig Engagierte benötigt, ist Position zu beziehen und professionelle Wohlfahrtsarbeit zu schützen.

Zentrales Motiv von freiwillig Engagierten ist es, Menschen in Bedrängnis und Not zu helfen – dazu kommen Motive wie Solidarität, im Team arbeiten, dem eigenen Alltag einen Sinn geben, von den Menschen etwas zurückbekommen, Selbstverwirklichung u. a. Im Zentrum steht das „Helfen“. Der sozialen Arbeit heute geht es indes um ein integratives

Professionsverständnis, das mit einer ganzen Klaviatur von Mitteln arbeitet und zugleich die Ursachen der Probleme der Hilfesuchenden durch gesellschaftliche Strukturen und Dynamiken thematisiert. Dieser Diskurs bietet den Rahmen, um selbstbewusst eine Modernisierung der Professionalisierung mit einer Entdeckung der Leistungen des Ehrenamts so zu verknüpfen, dass darin keine Alternativen gesehen werden, sondern Kooperationsmodelle in den Blick kommen.

Gerade in der *youngcaritas*, aber auch in der Flüchtlingsarbeit zeigt sich sehr deutlich, dass eine sich politisch verstehende soziale Arbeit vom Zusammenwirken mit freiwillig Engagierten unbedingt profitiert, wenn alte Dichotomien überwunden werden. Das Miteinander und Aufeinanderverwiesensein von freiwilligem und beruflichem Engagement ist eine Kraftquelle gesellschaftlicher Verantwortung, die von den Organisationen der Wohlfahrtspflege aktuell z. B. in der Flüchtlings-, Klima- und Friedenspolitik geleistet wird.

Freiwillig-Ehrenamtliche als bloße Hilfskräfte zu begreifen, ist der eine zu meidende Straßengraben; sie zu begreifen als quasiprofessionelle Fachkräfte, als reichhaltigen Pool, ist der andere. Im einen Straßengraben fehlen Wertschätzung und Anerkennung der Leistung, im anderen wird freiwillig Engagierten eine zu große Verantwortung aufgebürdet ohne die erforderliche fachliche Qualifikation, die programmatisch im restaurativen Alltagskonzept für unerheblich erklärt wird. Eine zukunftsfähige Engagementstrategie sollte daher wachsam darauf achten, beide Straßengräben zu meiden – und Bestrebungen in die eine oder in die andere Vereinseitigung aufmerksam wahrnehmen und zurückweisen. Eine zukunftsfähige und nachhaltige Engagementstrategie muss die Organisationsstrukturen der freien Wohlfahrtspflege als Orte gelingenden Miteinanders von Haupt- und Ehrenamt in der Weise stärken, dass die soziale Infrastruktur nachhaltig gesichert wird und sinnstiftende Erfahrungen gegen Ohnmacht und Verzweigung in einem emanzipatorischen freiwilligen Engagement für Menschen aller Schichten und Klassen möglich werden. Möglich-

keitsräume des synergetischen Zusammenwirkens von freiwillig und beruflich Engagierten zu schaffen, ist und bleibt Aufgabe der freien Wohlfahrtspflege. Dass und wie dies gelingen kann, hat die Pilotstudie aufgezeigt, aber auch wo die Gelingensbedingungen gefährdet sind.

8.2. Das sozialetische Prinzip der Subsidiarität in der Umsetzung in den Caritasorganisationen sowie Konsequenzen für die Stärkung des Zusammenwirkens

Wohlfahrtsverbände und insbesondere die verbandliche Caritas sehen sich dem sozialetischen Prinzip der Subsidiarität verpflichtet. Dies bezeichnet institutionelle Strukturen der Daseinsvorsorge, in denen es unterschiedliche Grade von Verantwortlichkeit gibt.

Die Befunde der Studie zeigen unterschiedliche Strukturentwicklungen und einen deutlichen Entwicklungsbedarf auf, damit die Kooperation, das synergetische Zusammenwirken von Haupt- und Ehrenamt sich zukunftsträchtig weiterentwickeln kann:

Es ist zu beachten, dass freiwillig Engagierte kein Kollektiv und keine homogenen Gruppen bilden. Sie kommen sie aus unterschiedlichen Lebenswelten (Milieus), die deutlich vielfältiger sind als das Milieuspektrum der Hauptamtlichen. Insbesondere in moderneren und demografisch jüngeren Milieus begreifen die freiwillig Engagierten sich als Individuum: Sie wollen ihre je eigenen Talente, Interessen, Kompetenzen und Lösungsfähigkeiten einbringen – und zwar nicht in einen Pool von Zeit und Kompetenzen, über den andere – Hauptamtliche – entscheiden, sondern sie wollen partizipativ mitbestimmen, was mit ihren eingebrachten Ressourcen geschieht. Das verlangt eine intensivere persönliche Kommunikation seitens der Hauptamtlichen.

Dieses anzuerkennen und konstruktiv zu integrieren in das synergetische Zusammenwirken, ist wohl der Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit, für die Bindung

und Gewinnung von freiwillig Engagierten, insbesondere aus jüngeren Generationen.

Schließlich ist zu sehen, dass die aktuelle Praxis der Besetzung von Gremien, aus denen freiwillig Engagierte weitgehend ausgeschlossen sind, ihrem Wunsch und Anspruch nach Mitsprache und Mitgestaltung in entscheidenden Institutionen entgegensteht, so dass die Bereitschaft zum Engagement sinkt und dauerhaft zu erodieren droht.

Im Wettbewerb der Träger und Einrichtungen ist das zu beachten. Hier konkurrieren Einrichtungen der verbandlichen Caritas nicht nur mit anderen Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege, sondern auch mit Möglichkeitsräumen bürgerschaftlichen Engagements im Bereich Sport, Feuerwehr, Kultur, Umwelt, Politik und anderen Strukturen haben Symbolcharakter. Freiwillig Engagierte haben einerseits ein ausgeprägtes und feines Gespür, wie sie von Organisationen behandelt werden. Andererseits haben sie auch die subjektive Freiheit, das ausgeprägte Selbstbewusstsein und die mentale Flexibilität, sich dort zu engagieren, wo sie ihren Ansprüchen entsprechend wertgeschätzt werden – nicht nur in Worten, sondern in Handlungen und Strukturen.

III. Symbiose, CoProduktion, Konkurrenz?⁹

DIE WOHLFAHRTSVERBÄNDE ALS STRUKTUREN DER
ENGAGEMENTFÖRDERUNG IM SOZIALEN BEREICH

Schlussfolgerungen aus der Studie für die Engagementstrategie des Bundes sowie Impulse für die verbandliche Weiterentwicklung

Freiwilliges Engagement hat in Deutschland viele Gesichter – und das ist gut so. Auch im sozialen Sektor hat sich freiwilliges Engagement in seinen Formen, Anliegen und Orten vervielfältigt. Es gibt die Elterninitiative, die für ihre Kinder mit geistiger Einschränkung einen ehrenamtlichen Fahrdienst zur Kunstschule in der Nachbarstadt organisiert. Es gibt den jährlichen Adventsbasar, dessen Erlös an das Caritas Baby Hospital in Bethlehem fließt. Und es gibt die zahllosen freiwillig Engagierten, die sich in Einrichtungen und Diensten der Wohlfahrtsverbände im Krankenhausbesuchsdienst, in der Bahnhofsmision, als Mentor:innen für Geflüchtete, als Zahnärzt:innen für Wohnungslose, als pensionierte:r Steuerberater:in in der Schuldnerberatung, als

Briefpartner:in für Gefängnisinsassen wöchentlich oder monatlich, ein Semester lang oder ein halbes Leben freiwillig für eine menschenfreundlichere Welt einsetzen, für individuelle Hilfen und für den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Bis vor einigen Jahren hatte es den Anschein, als würden neue Formen des freiwilligen Engagements – kurzfristig und selbstorganisiert – das in den Strukturen der Vereine und Verbände beheimatete Ehrenamt ablösen. Diese Einschätzung hat sich als falsch erwiesen. Neben dem spontanen Engagement der Bürger:innen, die auf eigene Faust aus Bonn ins Ahrtal reisten, um Flutopfern beim Ausschöpfen der Keller zu helfen und neben den Medizin-Studierenden, die sich ohne institutionelle Rückbindung als Freiwillige für

⁹ Unter gleichlautendem Titel erschien im Oktober 2023 ein erster zusammenfassender Artikel zur Studie. In: neue caritas Heft 17/2023, S. 9–12.

den Aufklärungsunterricht in der Sekundarschule melden, sind es weiterhin etwa 500.000 Freiwillige, die in und für die Caritas aktiv sind. Sie melden sich auf den Aushang in einer Altenhilfeeinrichtung für den Besuchsdienst und sie lassen sich von ihren Freundinnen ansprechen, wenn die U25-Suizidberatung nach Gleichaltrigen sucht, die sich eine Peer-to-Peer-Begleitung zutrauen.

Bei aller Unterschiedlichkeit zeichnet sich das freiwillige Engagement in und für die Wohlfahrtsverbände durch ein spezifisches Miteinander von Haupt- und Ehrenamt aus. Die CoProduktion der bezahlten und unbezahlten Mitarbeitenden ist eine der Besonderheiten des sozialen Engagements in Caritas, Diakonie, AWO und den anderen Wohlfahrtsverbänden. Unbestreitbar ein strukturelles Wagnis, denn häufig genug lässt sich die bezahlte Sozialarbeit auf den ersten Blick von der Arbeit der Ehrenamtlichen nicht leicht unterscheiden. Wie sortieren sich die Rollen? Was zeichnet das Miteinander von Haupt- und Ehrenamt in der Wohlfahrtspflege aus? Welche besonderen Chancen eröffnen sich aus diesem Miteinander und welcher Voraussetzungen bedarf es?

Dies sind einige der Fragen in einem strategisch wichtigen Handlungsfeld, die den Deutschen Caritasverband im 125. Jubiläumsjahr seiner Gründung dazu gebracht haben, eine Pilotstudie zu beauftragen. Und die Ergebnisse sind durchaus ermutigend: Wohlfahrtsverbände bieten in vielen sozialen Aufgabefeldern attraktive Orte für freiwilliges Engagement, gerade weil sie ein fruchtbares Miteinander von Haupt- und Ehrenamt ermöglichen.

Das Miteinander von freiwillig und beruflich Engagierten stärkt das Ehrenamt und unterstützt seine Nachhaltigkeit und Wirksamkeit. Zum Beispiel, wenn und indem befristete Engagementbereitschaft und langfristiger Hilfebedarf durch gutes Nachfolge-Management der Hauptamtlichen professionell synchronisiert werden.¹⁰

Das gelingt dort, wo Hauptamtliche eine Haltung der CoProduktion erworben haben, die Ehrenamtlichen auf Augenhöhe Möglichkeiten zur Mitgestaltung eröffnet. Und das gelingt dort, wo beruflich Mitarbeitende Zeit und Ressourcen haben, um die spezifischen Impulse der freiwillig Mitarbeitenden wahrzunehmen und aufzugreifen. Das gelingt, wo Hauptamtliche und Ehrenamtliche wissen, dass sie einander brauchen – in ihrer Unterschiedlichkeit.

Die Studie macht einige der Gelingensbedingungen sichtbar. Sie unterscheidet zwischen „affektiver Empathie“ und „kognitiver Empathie“, um die verschiedenen Stärken von freiwillig und beruflich Engagierten zu beschreiben. Sie wirbt für ein Miteinander, das durch die „normative Empathie“ der Organisation geprägt ist, der sich Ehrenamtliche ebenso wie Hauptamtliche verbunden fühlen. In der Migrationsberatung der Caritas arbeiten ältere und junge Menschen, Katholik:innen und Konfessionslose zusammen. Sie verbindet das Engagement für die Integrationschancen der Geflüchteten. Und sie verbindet darüber hinaus das Mindset der Caritas, ihr Werthintergrund, der es in schwierigen Fallkonstellationen immerhin leichter macht, gemeinsam abzuwägen. Wer als Stromsparhelfer:in den Fall einer belasteten Familie ehrenamtlich übernimmt, ist nicht nur der Nachfolger von Sven oder Frank, sondern ist der:die Neue von der Caritas.

Die Politik ist gut beraten, Wohlfahrtsverbänden als engagementfreundlicher Infrastruktur (in der Engagementstrategie und in ihrer Engagementpolitik ganz allgemein) besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Wer die Arbeitsbedingungen der Hauptamtlichen in der Wohlfahrtspflege erleichtert, bürokratische Hemmnisse abbaut und in Förderbedingungen die Zeit wertschätzt, die Hauptamtliche für das Onboarding und Shadowing von freiwillig Engagierten investieren, wird der Nachhaltigkeit des Ehrenamts und Zufriedenheit im Ehrenamt einen großen Gefallen tun! So groß wie der Unterschied

¹⁰ Eva Maria Welskop-Deffaa: Symbiose, Coproduktion, Konkurrenz? Wie ein zukunftsfähiges Miteinander freiwilligen und beruflichen Engagements in der Wohlfahrtspflege gelingen kann – und weshalb diese Erkenntnisse ein Baustein in der Engagementstrategie der Bundesregierung sein sollten. In: neue caritas 17/23, S. 9–12, S. 10.

vom Kickern im Hof allein gegen die Garagenwand zur Bambini-Mannschaft im Fußballverein ist der Unterschied zwischen dem persönlichen Impuls, der Nachbarin Gutes zu tun und beim Einkaufen zu helfen zur Bereitschaft, im Team des Caritas-Sozialkaufhauses mitzuarbeiten. Die verlässliche Förderung der Wohlfahrtsverbände mit ihrer engagementfreundlichen Kultur ist zugleich eine Förderung von Möglichkeitsräumen freiwilligen Engagements, die im sozialen Bereich kaum zu ersetzen sein dürften, ohne die Qualität und Leistungsbreite des Ehrenamts zu gefährden.

Die verbandliche Caritas und die anderen Wohlfahrtsverbände mit ihren fast zwei Millionen beruflich und rund drei Millionen freiwillig Mitarbeitenden¹¹ sind Teil der Zivilgesellschaft, und mit ihren Diensten und Einrichtungen bilden sie wichtige Knotenpunkte im sozialen Netz der Daseinsvorsorge und sozialrechtlicher Leistungserbringung. Diese Dienstleistungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie mit einer durch freiwilliges Engagement erweiterten Qualität erbracht werden: In allen Feldern und auf allen Ebenen der Wohlfahrtsorganisationen wirken freiwillig und beruflich Engagierte gleichermaßen mit. Bei kirchlichen Verbänden wie der Caritas kommt die Kooperation und das gemeinsame Wirken mit kirchlichen Strukturen hinzu, exemplarisch sei hier das Netzwerk der Caritas-Konferenzen Deutschlands (CKD) genannt, einem Fachverband der Caritas. Engagement ist hier nicht nur das Tätigsein für gemeinwohlorientierte Zwecke – die Zeitspende –, sondern auch die Ressourcenspende: Geld, Räume und personelle Unterstützung werden häufig kostenfrei für die freiwillig Engagierten zur Verfügung gestellt.¹²

Damit sind die Verbände der freien Wohlfahrtspflege als solche eine engagementfördernde Infrastruktur – und nicht nur ihre spezialisierten Einrichtungen der Freiwilligenzentren oder anderen Engagementvermittlungsplattformen: Es gehört zu ihrer Grün-

dungs- und Werdensgeschichte und ihrer aktuellen Arbeits- und Funktionsweise unverbrüchlich dazu, dass in ihren Strukturen, ihren Verbänden, ihren Diensten und Einrichtungen sowie auf allen Ebenen freiwillig engagierte Menschen und beruflich Mitarbeitende zusammenwirken. Professionalisierung sozialer Arbeit im modernen Sozialstaat heißt nicht Ablösung freiwilligen Engagements, sondern Co-Produktion. Die Leistungen der freien Wohlfahrtspflege, namentlich der in der Studie untersuchten verbandlichen Caritas, basieren elementar auf dem von uns CoProduktion genannten synergetischen Zusammenwirken von freiwillig und beruflich Engagierten, kein Part ist durch den anderen zu ersetzen. Ehrenamtliche und Hauptamtliche sind sich der Bedeutung dieses Zusammenwirkens bewusst, haben dafür aber keinen eigenen Namen, lehnen das Sprechen über (Co-)Produktion ab. Deutlich bestätigen Ehrenamtliche und Hauptamtliche in den Gesprächen mit den Studienautoren aber: Ohne das Zusammenspiel von beruflich und freiwillig Engagierten kann man sich das lebensweltnahe Funktionieren in keinem Handlungsfeld der freien Wohlfahrtspflege vorstellen.

Dieses fruchtbare Miteinander schafft einen gesellschaftlichen Mehrwert:

- Es stiftet und stärkt sozialen Zusammenhalt nachhaltig. Freiwilliges Engagement insgesamt leistet einen unverzichtbaren Beitrag zum Zusammenhalt in der Gesellschaft; freiwilliges Engagement im sozialen Sektor tut dies in besonderer Weise.
- Die sozialen Dienstleistungen, die die freie Wohlfahrtspflege erbringt, beinhalten einen Mehrwert: die Zeit, die Leistungen, die Empathie und Zuwendung vieler freiwillig engagierter Bürger:innen.
- Über dieses Engagement kommen einander fremde, „andere“ Menschen in Kontakt, Begegnung und sie unterstützen sich gegenseitig. Dies sensibilisiert für andere Lebenssituationen und Lebenseinstellungen in einer Zeit, in der soziale Schließungs- und Abgrenzungstendenzen zunehmen.

11 Website der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege, www.bagfw.de „Die Freie Wohlfahrtspflege“ abgerufen am 23.11.2023.

12 Evangelische Kirche in Deutschland – EKD (Hrsg.): *Wie hältst du's mit der Kirche, Zur Bedeutung der Kirche in der Gesellschaft. Erste Ergebnisse der 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung, 2023, S. 90.*

- Engagierte im sozialen Sektor erkennen, wo und wie der Sozialstaat gerade ungenügend wirksam wird, wo man ihn verbessern kann. Wo er nicht hinreicht bzw. hinreichen kann, werden sie organisiert aktiv. Dies ist für die Krisenresilienz einer Gesellschaft von besonderer Bedeutung.
- Wohlfahrtsverbände bieten attraktive Orte für freiwilliges Engagement in vielen unterschiedlichen Formen, über das Zusammenwirken mit Freiwilligen öffnet sich die Organisation für Entwicklungsimpulse von außen. So bleibt die Dienstleistung nahe an den Menschen, ihren Wahrnehmungen, Bedürfnissen und Entwicklungsimpulsen.
- Insbesondere in gesellschaftlichen Transformationsphasen und Ausnahmesituationen zeigt sich die Bedeutung coproduktiv organisierten sozialen Engagements für den gesellschaftlichen Zusammenhalt, für Frieden und Demokratie besonders deutlich. Traditionslinien und Veränderungsimpulse treten in fruchtbare Spannung.

Dies zusammengenommen beschreibt die Beobachtung der Studie als einen erheblichen Zusatznutzen der auf ihre Gelingensbedingungen hin befragten Zusammenarbeit, der weit über das hinausreicht, was in der Wahrnehmung der Wohlfahrtsverbände als „Sozialunternehmen“ sichtbar wird.

Das Zusammenwirken von freiwilligem und beruflichem Engagement funktioniert unterschiedlich, und zwar in Abhängigkeit von den jeweiligen gesetzlichen und politischen Rahmenbedingungen, die verschiedene Arbeitsfelder konturieren, aber auch in Abhängigkeit von den Bedingungen, die die Verbände gewährleisten.

Die qualitative Studie hat dieses Zusammenwirken an Pilotstandorten in fünf Handlungsfeldern der verbandlichen Caritas empirisch untersucht. Andere spannende Arbeitsfelder wie die Frauenhausarbeit, die Bahnhofsmissionen, die Krankenhausbesuchsdienste, die Familienpaten in den Frühen Hilfen blieben aus unterschiedlichen Gründen diesmal (noch) unberücksichtigt. Bereits in der Unterschiedlichkeit der berücksichtigten Einsatzfelder hat die Studie vielfältige konkrete und spezifische Funktionsweisen, Motive, Einstellungen von Tätigkeitsgruppen beleuchtet und Gelingens- und Risikofaktoren für das Zusammenwirken herausarbeiten können, die Hinweise auf generelle Muster geben.

Davon ausgehend formulieren wir Handlungsbedarf durch Politik und in unseren verbandlichen Strukturen sowie Entwicklungsperspektiven, die nur gemeinsam gestaltet werden können.

1. WAS KANN POLITIK TUN?

Die Engagementstrategie des Bundes sollte die Befunde der Studie ernst nehmen

Die Engagementstrategie des Bundes tut gut daran, die Hinweise zur besonderen Rolle und Funktion der freien Wohlfahrtspflege, die mit der Studie des DELTA-Instituts substantiiert wurden, in ihrer Engagementförderung zu berücksichtigen. Sie sollte dem Miteinander von freiwilligem und beruflichem Engagement im Handlungsfeld der Wohlfahrtsverbände besondere Aufmerksamkeit schenken und

die Hinweise aufgreifen und weiterentwickeln, wie die „Potenziale gelingender CoProduktion“ in diesem Rahmen politisch gestärkt werden können.

Dies beinhaltet ganz explizit die Anerkennung, dass über das freiwillige Engagement in der freien Wohlfahrtspflege ein erweiterter Mehrwert geschaffen wird, der sich inhaltlich und dimensional von dem unterscheidet, was etwa in anderen gesellschaftlichen Bereichen freiwilligen Engagements bewirkt wird.

- Ohne diese Formen gegeneinander auszuspielen zu wollen – wir brauchen sie alle! – benötigt die soziale Arbeit mit der freien Wohlfahrtspflege als erprobter engagementfördernder Infrastruktur explizite (verlässliche!) Aufmerksamkeit der Politik.
- Die freie Wohlfahrtspflege braucht das Vertrauen und den Rückhalt der Politik, dass sie in ihren Strukturen für freiwilliges Engagement nachhaltig Matching- und Synchronisationsleistungen erbringt. Sie ist eine in vielen Handlungsfeldern und flächendeckend aufgestellte Struktur, die nachhaltige Andockstellen für freiwilliges Engagement und gesellschaftliche Initiativen bietet. Dies muss durch passende Refinanzierungslogiken abgesichert werden. Zeit für die Begleitung des freiwilligen Engagements muss bei der Förderung von hybrid getragenen Projekten der sozialen Arbeit einkalkuliert werden.

Es lohnt sich unbedingt, die in der Pilotstudie nur schlaglichtartig beleuchteten Erfolgsbedingungen des Zusammenwirkens im sozialstaatlichen Gefüge sowohl in der Tiefe wie in der Breite genauer zu analysieren. Politik muss in Zeiten multipler Krisen, der Gefährdung des sozialen Zusammenhalts und von Sparzwängen im Sinne eines zukunftsfähigen Sozialstaats ein vitales Interesse an einem wirksamen Zusammenspiel von beruflichen und zivilgesellschaftlichen Strukturen haben. Für weiterführende Betrachtungen und die wissenschaftliche Hinterlegung des Diskurses zwischen Politik und Praxis könnten Institute wie das Deutsche Institut für Interdisziplinäre Sozialpolitikforschung (DIFIS) eine Rolle spielen.

Hauptamt braucht Ehrenamt und Ehrenamt braucht Hauptamt: Mehrwert stiften ermöglichen

Politik sollte für die soziale Arbeit ein emanzipatorisches Grundverständnis von Engagement zugrunde legen, wonach freiwilliges Engagement komplementär zu beruflich erbrachten Leistungen ist und sie nicht ersetzen kann. Es ergänzt – und zwar nicht als nettes „Add-on“, sondern als profilbil-

dender qualitätssichernder Bestandteil der sozialen Leistung, die im Zusammenspiel erbracht wird. Das heißt, kein Part ist durch den anderen zu ersetzen.

Freiwillig Engagierten und beruflich Mitarbeitenden muss es gleichermaßen ermöglicht werden, ihr Zusammenwirken in der freien Wohlfahrtspflege gelingend zu gestalten, damit daraus für die Rat- und Hilfesuchenden eine erweiterte Qualität und insgesamt ein gesellschaftlicher Mehrwert erwächst.

Dafür braucht es eine Politik, die nicht auf die vermeintlich einfachste Lösung einer forcierten Ökonomisierung setzt und sozial engagierte Menschen nicht nur in Festreden feiert, sondern glaubwürdige tragfähige Rahmenbedingungen für zukunftsfähige lebensweltlich-professionelle Verknüpfungen schafft. Diese förderlichen Rahmenbedingungen verstehen die Engagierten jenseits von Anerkennungsgesten als die eigentliche Wertschätzung ihres sozialen Engagements.

Wir brauchen nicht nur kluge Lösungen für eine verlässliche Finanzierung engagementfördernder Infrastrukturen, sondern auch für das Hauptamt in allen Fachbereichen. Beruflich Mitarbeitende brauchen genügend Zeit und Ressourcen, um in allen Handlungsfeldern und auf allen Ebenen das Gelingen des Zusammenwirkens gewährleisten zu können – und gemeinsam innovative Impulse bürgerschaftlich Engagierter aufgreifen.

Engagementpolitik als Querschnittspolitik wahrnehmen und mit Sozialpolitik konsequent verknüpfen

Wenn das Zusammenwirken eine besondere Qualität in der Leistungserbringung sozialer Dienstleistungen hat und einen gesellschaftlichen Mehrwert erbringt, ist Engagementförderung in der freien Wohlfahrt eine ressortübergreifende Querschnittsaufgabe. Engagementförderung ist ganzheitlich zu gestalten und kann nicht an einzelne Spezialdienste wie Engagementkoordination oder Engagementmanagement allein delegiert werden.

Alle Ressorts sind gefordert, in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich engagementförderliche Maßnahmen, Rechtssetzungen, Refinanzierungslogiken umzusetzen, in erster Linie:

- Die Refinanzierung sozialer Dienstleistungen muss die CoProduktion von freiwillig und beruflich Tätigen ermöglichen: Auch insofern ist Engagementförderung eine Querschnittsaufgabe für alle Handlungsfelder und Ressorts. Finanzierungslogiken für soziale Arbeit sollten so aufgestellt werden, dass sie das Zusammenwirken beruflich Tätiger und freiwillig Engagierter strukturell stärken. Über die Refinanzierungslogiken müssen die beruflichen Erbringer:innen sozialer Arbeit ausreichend Zeit- und materielle Ressourcen erhalten, um das Zusammenwirken gelingend zu gestalten.
- Die Gewährleistung des Zusammenwirkens freiwillig Engagierter und beruflich Mitarbeitender als integraler und refinanzierter Bestandteil ist bereits im SGB I angelegt,¹³ erweist sich aber in der Praxis als schwer umsetzbar. Denn dies muss jeweils zwischen Leistungsträger und Erbringenden für alle Leistungen individuell ausgehandelt werden.
- Förderprogramme müssen die Zielstellung haben, nachhaltige soziale Innovationen zu fördern, die sich typischerweise in der Kombination aus affektiver und kognitiver Empathie lebensweltnah ergeben und die sich unter vergleichbaren Umständen erfolgreich skalieren lassen. Sie müssen die freie Wohlfahrtspflege in ihren Bemühungen stärken, das konkrete Zusammenwirken von freiwilligem und beruflichem Engagement an neue Anforderungen und gesellschaftliche Entwicklungen anzupassen, um ihre Organisationen so aufstellen zu können, dass sie Bewährtes und neue Entwicklungen (wie etwa die *youngcaritas*) integrieren.
- Bürokratische Anforderungen (Abrechnungslogiken und Anforderungen an Nachweise, Schutzkonzepte, Datenschutz etc.) müssen in allen Bereichen so gestaltet und von ihren Sys-

tematiken angeglichen werden, dass sie 1.) die soziale Leistungserbringung nicht bürokratischschwerfällig überformen, 2.) ein „One-Stop-Government“ ermöglichen.

- Die Politik ist dort als verlässlicher Partner besonders gefragt, wo eine Überforderung von freiwillig Engagierten und eine Verlagerung von hauptberuflich Tätigkeiten auf Freiwillige zu beobachten ist (Hinweise gaben z. B. die Analysen im Feld der Flüchtlingshilfe (s. Studie, Kapitel 9.3.).

Investitionen in das von den Wohlfahrtsverbänden aufgespannte soziale Netz sind Zukunftsinvestitionen in den sozialen Zusammenhalt und in die Demokratie

Mit der Ankündigung drastischer Einsparungen in Bundes- und Landeshaushalten im (von der freien Wohlfahrtspflege aufgespannten) Netz sozialer Sicherung, haben sich die Gelingensvoraussetzungen für das freiwillige soziale Engagement verschlechtert, auch da, wo die angekündigten Einschnitte inzwischen zurückgenommen wurden. Das Vertrauen in die Verfügbarkeit notwendiger Ressourcen, das Vertrauen in die politische Wertschätzung sind angekratzt. Auf diese Weise erfahren Gefahren sozialer Spaltungen Aufwind.

Damit Wohlfahrtsverbände als subsidiäre Leistungserbringer und Möglichkeitsräume freiwilligen Engagements glaubwürdig agieren können, brauchen sie die Sicherheit verlässlicher Refinanzierung. In einer Sandwichposition, in der immer mehr politische Steuerungsvorgaben zu beachten sind, Programmverlässlichkeit trotz großer objektiver sozialer Problemlagen fehlt und Mitleidsökonomie Konjunktur hat, wird es den Verbänden schwer gemacht, das Zusammenwirken freiwilligen und beruflichen Engagements zu gestalten, ohne den Verdacht zu nähren, Löcher in den Etats der öffentlichen Daseinsvorsorge stopfen zu sollen.

¹³ Roland Rosenow: Kooperation von Quartiersarbeit und Einzelfallhilfen: Möglichkeiten und Verpflichtungen von Eingliederungshilfe und Kinder- und Jugendhilfe. Freiburg, 2021, S. 18–19. Rosenow bezieht sich hier auf die State-of-the-Art-Klausel des § 17 SGB I, hier allerdings bezogen auf die Quartiersarbeit.

2. VERBANDLICHE WEITERENTWICKLUNG

„Caritas“ steht in der Arbeit der Dienste und Einrichtungen des Deutschen Caritasverbandes für ein emanzipatorisches Grundverständnis professioneller sozialer Arbeit, sie erbringt soziale Dienstleistungen selbstbewusst als zivilgesellschaftlicher Akteur (und in manchen Arbeitsfeldern als am Gemeinwohl orientiertes „Sozialunternehmen“).

Freiwilliges soziales Engagement und berufliche soziale Arbeit dürfen nicht gegeneinander in Stellung gebracht werden, sondern ihre Kräfte sind im gemeinsamen teilhabeorientierten Unterstützungsmix zu bündeln. Dafür müssen Wohlfahrtsverbände das Zusammenwirken beider Kräfte auf allen Ebenen und in allen Handlungsfeldern immer wieder neu lernen und unter den je aktuellen Bedingungen weiterentwickeln.

Dies ist in erster Linie eine Frage der Haltung, wenn auch das Handeln der Verbände und Akteure zu meist von äußeren Rahmenbedingungen geprägt sind – bisweilen sogar in eine Zwangslage und Zielkonflikte gebracht werden. Ausgehend von den Befunden der Studie formuliert der Deutsche Caritasverband erste Impulse und Empfehlungen, wo es sich für die verbandlichen Gliederungen, ihre Dienste und Einrichtungen genauer hinzuschauen lohnt, soll das Zusammenwirken von beruflich und freiwillig engagierten Mitarbeitenden strukturell abgesichert und verbessert werden: Wie sind der Verband und seine Arbeitsbereiche aufgestellt – insbesondere hinsichtlich des Einsatzes und des Umgangs mit den freiwillig Engagierten wie auch engagierter Bürger:innen außerhalb der eigenen Organisation? Welchen Stellenwert hat das Zusammenwirken freiwilligen und beruflichen Engagements und wo wird um eine Verbesserung der Rahmenbedingungen gerungen – ganz konkret auch mit der Politik und Fördermittelgebenden? In welchem Verhältnis steht bürokratischer Aufwand zum konkreten Tun? Wo

und in welchen Formen ist Mitmachen, Mitgestalten und Mitsprache für freiwillig Engagierte möglich? Um Fragen zu stellen und wissenschaftlich fundiert die Gelingensfaktoren des Zusammenwirkens nah an der Praxis vertieft zu beleuchten, lohnt es sich, mit Hochschulen und kirchlichen Forschungseinrichtungen zu kooperieren.

Haltung: Vertrauen und Partizipation

- Für die freiwillig Engagierten müssen in den Verbänden, Diensten und Einrichtungen, in denen sie tätig sind, Zutrauen und Vertrauen in sie als Person, in ihre Kompetenzen und Urteilsfähigkeit spürbar sein. Die Anforderungen an Daten- und Anvertrauensschutz müssen in angemessener Weise plausibel gemacht und möglichst an einer Stelle zu erledigen sein.
- Auf beiden Seiten braucht es hinreichend Zeit, damit sich Vertrauen in einer belastbaren Beziehung auf Augenhöhe entwickeln und wachsen kann. Dies gilt über alle hierarchischen Ebenen und alle Organisationseinheiten hinweg: von den Fachbereichen bis in die Verwaltung, von der beruflichen Kolleg:in vor Ort bis zur Diözesan- und/oder Verbandsleitung muss ein Geist des „das machen wir gemeinsam“ spürbar sein.
- Für einen Verband, eine Einrichtung, einen Dienst freiwillig tätige Menschen müssen anerkannt werden als Mitarbeitende, wenngleich sie dem Verpflichtungsgrad und den Kompetenzanforderung der angestellten Mitarbeitenden nicht unterliegen. Gleichwohl sind sie als Teil der Dienstgemeinschaft gleichberechtigt einzubeziehen – und zwar in dem Maße, in dem es die einzelnen Engagierten wünschen.
- Partizipation am verbandlichen und Einrichtungsgeschehen und Mitgestaltungswünsche dürfen für freiwillig Engagierte nicht auf der ope-

rativen Ebene, auf der sie tätig sind, enden. Viele freiwillig Engagierte erleben es als echte Wertschätzung, wenn ihre Stimme und Perspektiven auch in verbandlichen Gremien gehört wird und sie regelmäßig Gelegenheit zum Austausch mit oberen Leitungsebenen bekommen.

Bürokratie in den Dienst des Zusammenwirkens stellen und nicht umgekehrt!

Überbordende Verwaltung und Bürokratie rauben den freiwillig Engagierten wie auch den beruflich Tätigen in der sozialen Arbeit vielfach die Zeit und Energie, sich voll für die sozialen Anliegen einzusetzen, für die sie ihre Tätigkeit angetreten haben. Das heißt ist der Konsequenz:

- Alle bürokratischen und verwaltungstechnischen Vorgänge sind auf den Prüfstand zu stellen, ob sie in diesem Umfang wirklich notwendig sind. Für absolute Notwendigkeiten ist eine Vereinfachung und Vereinheitlichung der Verfahren, Formulare und Prozesse anzustreben, so dass die freiwillig Engagierten sie ohne großen Aufwand erfüllen können. Abrechnungen für Aufwendungen wie Fahrtkosten oder andere kleinere Sachkosten sind möglichst pauschaliert zu realisieren (etwa Deutschlandticket).
- Der Duktus bürokratischer Anforderungen muss einer Haltung des Vertrauens und nicht des grundsätzlichen Misstrauens entsprechen.

Die Engagierten müssen erkennen können: Die Verwaltung dient dem Zusammenwirken und der sozialen Arbeit – nicht umgekehrt. Auch die Verwaltungsprozesse müssen das Zusammenspiel von freiwilligem und beruflichem Engagement erleichtern.

Vielfalt der Engagementformen und Zukunftsorientierung

Die Vielfalt der Engagementformen, die Vielfalt der Engagementmöglichkeiten und die Vielfalt ihrer freiwillig Engagierten ist der Schatz der verbandlichen

Caritas. Konkrete Dienstleistung, politische Interessenvertretung und Solidaritätsstiftung verbinden sich in der Breite der Handlungsfelder auf allen verbandlichen Ebenen: vor Ort, in der Region, in der Diözese, bundesweit.

- Die Studie liefert Hinweise, nicht nur in den als Fallstudie beschriebenen Handlungsfeldern genauer hinzuschauen, sondern auch auf alle Felder und Formen des Engagements der verbandlichen Caritas. Die Chancen und Risiken für das Zusammenwirken beruflich und freiwillig Engagierter sind anhand von Fallstudien, den Besonderheiten und Strukturen der Handlungsfelder identifiziert worden. Diese Einsichten und die Fragen, die die Studie gestellt hat, können auch für organisationseigene Analysen des Zusammenwirkens in anderen Handlungsfeldern und Organisationsbereichen hilfreich sein.
- So bietet die Fallstudie zur *youngcaritas* nicht nur Anknüpfungspunkte für eine Weiterentwicklung der *youngcaritas* selbst, sondern auch für die Weiterentwicklung des Engagements im Verband insgesamt, in den Caritas-Konferenzen, in Orts- und Diözesanverbänden: Es geht um die Verknüpfung von nachhaltigem mit kurzfristigem und punktuellen Engagement und darum, Aktivitäten den Engagementinteressierten her so zu denken, dass sie mit den Notwendigkeiten der Einsatzfelder zusammenpassen.
- Bei der Betrachtung unterschiedlicher Engagementfelder, -formen und Engagementkulturen, darf es innerverbandlich nicht zu einer Hierarchisierung kommen: Das lässt die Solidarität zwischen den freiwillig Engagierten, aber auch zwischen den einzelnen Handlungsfeldern brüchig werden. So mag das eine Engagement innovativer und beweglicher daher kommen, während das andere in seiner Beständigkeit, Verlässlichkeit oder der Bindung an eine Kirchengemeinde keineswegs als überkommen (und also überholt) angesehen werden darf; das eine mag mehr eine einfache Hilfsleistung sein (Essensausgabe), das andere eine qualifizierte Tätigkeit oder Gestaltungsleistung – immer bringen die Engagierten eine besondere Qualität mit ein.

Organisationsentwicklung im Dienste des Zusammenwirkens beruflich und freiwillig Engagierter

Eine spezialisierte Engagementkoordination als Arbeitsfeld (Freiwilligenmanagement, Ehrenamtskoordination oder auch ein Freiwilligenzentrum) innerhalb des Verbands kann die Gewinnung, Organisation, Begleitung und das Matching von Engagierten und Engagementwilligen mit einem Einsatzfeld unterstützen. Insofern ist sie vielerorts bewährt und wichtig, sie reicht allein aber nicht aus, um das Zusammenwirken von beruflich und freiwillig Engagierten nachhaltig und wirksam zu gestalten.

Die unmittelbar mit den Freiwilligen zusammenarbeitenden beruflich Tätigen brauchen Zeit, Empathie, Kompetenz und Ressourcen, um das gemeinsame Tun mit Freiwilligen gelingend ausgestalten zu können: Sie brauchen Zeit für ihre soziale Arbeit „am Klienten“, aber auch, um die Zeit-, Empathie- und Kompetenz-Spenden“ der Freiwilligen mit der sozialen Dienstleistung verbinden zu können. Das heißt in der Konsequenz: Das Zusammenwirken mit Freiwilligen muss zum Aufgaben- und Kompetenzprofil der beruflich Tätigen genauso dazu gehören wie die soziale Dienstleistung oder die Verwaltungstätigkeit selbst. Beruflich in der sozialen Arbeit Tätige brauchen spürbare Entlastung von bürokratischen Anforderungen und Entlastung bei der Beschaffung von Mitteln (Refinanzierung). Diese Entlastungser-

fordernisse können zu Teilen im Rahmen der Organisationsentwicklung bearbeitet werden, haben aber ihre deutlichen Grenzen bei den im politischen Raum gesetzten Rahmenbedingungen für soziale Arbeit.

Freiwillig Engagierte bleiben dann solidarisch mit „ihrer“ Einrichtung, „ihrem“ Handlungsfeld, „ihrem“ Verband, wenn sie spürbar wahrnehmen, dass diese sich in Politik, Gesellschaft und Verwaltung für bessere Rahmenbedingungen einsetzen. Sie wollen in ihrer täglichen Arbeit und dort, wo sie Menschen in existenzieller Not begegnen, erleben, dass der Sozialstaat wirksam Hilfe leistet.

Das Zusammenwirken beruflich und freiwillig Engagierter muss auf allen Hierarchieebenen stattfinden. Es muss als Kern der Werte und Leistungen der verbandlichen Caritas verstanden und gelebt werden. Dazu gehören auch: flache – oder zumindest nahbare – Hierarchien, schnelle Entscheidungswege, wirkliche Mitgestaltungsmöglichkeiten, nachvollziehbare, schlanke (bürokratische) Anforderungen. Sie sind der Schlüssel dazu, dass sich freiwillig Engagierte motiviert und mit all ihren Potenzialen in die gemeinsame Arbeit einbringen.

In ganz grundsätzlicher Weise werden die Erkenntnisse der Studie im 2023 gestarteten Verbandsordnungsprozess des Deutschen Caritasverbandes Berücksichtigung finden.

3. UND ZUM SCHLUSS AN VERBAND UND POLITIK: ANERKENNUNG UND WERTSCHÄTZUNG IST MEHR ALS EINE SONNTAGSREDE

Die Studie zeigt: Gesten der Anerkennung und Wertschätzung – seitens der Politik wie seitens der Träger ihres Engagementfeldes gleichermaßen – sind wichtig für freiwillig Engagierte. Dabei erleben sich

die Engagierten in ihrem Einsatz, mit den zeitlichen und persönlichen Ressourcen und Qualifikationen, die sie einbringen, und mit ihrer Persönlichkeit gesehen und in der Gesellschaft anerkannt.

Orden, Urkunden, Ehrennadeln, Einladungen zum Sommerfest des Bundespräsidenten, zum Jahresempfang im Rathaus, zum verbandlichen Ehrenamts-Elisabethfest haben – liebevoll und zeitgemäß gestaltet – ihren unbestreitbaren Wert, wenn sie auch von manchem belächelt werden. Formate, die Begegnung, Sichtbarkeit und Anerkennung ermöglichen, können für die, die geehrt werden, und die, die die Ehrung ausrichten, wichtige Orte des Innehaltens sein, die Reflexion über Erfolgsbedingungen und Aufbrüche sowie neue Formen der CoProduktion anstoßen. All dies ist allerdings dann schal, wenn es nur rituell abgearbeitet wird und die symbolischen Gesten nicht zu dem passen, was im Alltag des Engagements erlebt wird. Es bedarf auch im Alltag einer Materialisierung der Wertschätzung nicht nur in Ehrennadeln. Gemeint ist nicht Entlohnung im steuerrechtlichen Sinne, Einsatzstunden gegen Geld, wohl allerdings verlässliche Entschädigung für Aufwendungen, die von Ehrenamtlichen nicht selten immer noch selbst getragen werden müssen und die dazu führen können, dass freiwilliges Engagement exklusiv denen offensteht, die materielle Absicherung mitbringen.

Freiburg und Berlin, 22.11.2023

Eva Maria Welskop-Deffaa
Präsidentin
Deutscher Caritasverband e. V.

Oberste Maxime der verbandlichen Caritas als Gestalterin des Miteinanders von freiwilligem und beruflichem Engagement muss ihr inklusiver Anspruch sein. Es geht um den Anspruch „Ehrenamt für Alle“¹⁴. Ehrenamtsförderung für Menschen mit erschweren Zugängen. Arbeitslose Menschen, Geflüchtete, Menschen mit Beeinträchtigungen – sie alle können und müssen in einer Kultur der CoProduktion einbezogen sein in den Kreis derer, die wirksam für eine bessere Welt eintreten.

Sie und wir alle „dürfen uns nicht wehrlos und sprachlos machen lassen! (...) Wir müssen sprechen und handeln. Wir können die Verantwortung auf uns nehmen. Und das heißt: Wir können sprechend und handelnd eingreifen in diese sich zunehmend verrohende Welt. Dazu braucht es nur Vertrauen in das, was uns als Menschen auszeichnet: Die Begabung zum Anfangen.“¹⁵

Karin Vorhoff
Referatsleiterin Soziale Lebenslagen und Solidarität
Deutscher Caritasverband e. V.

¹⁴ So der Name eines Projektes, das der SKM Bundesverband e. V. von 2022 bis 2025 durchführt.

¹⁵ Carolin Emcke: Dankesrede zur Verleihung des Friedenspreises des Deutschen Buchhandels, 2016.
www.friedenspreis-des-deutschen-buchhandels.de/die-preistraeger/2010-2019/carolin-emcke.

IV. Studie

Zusammenwirken von freiwillig und beruflich Engagierten in der Freien Wohlfahrtspflege

**Eine sozialwissenschaftliche qualitative Pilotstudie
in Einrichtungen des Deutschen Caritasverbandes**

von

Prof. Dr. Carsten Wippermann

DELTA-Institut für Sozial- und Ökologieforschung GmbH

Penzberg, Juli 2023

1. Einleitung	4
2. Zentrale Befunde	10
3. Motive und Gewinne freiwilligen Engagements.....	15
4. Namen und Identitäten: Ehrenamtliche – freiwillig Engagierte – Akteure	18
5. „Koproduktion“ – ein unglücklicher und falscher Begriff.....	22
5.1. Konzeptionelle Ausgangslage	22
5.2. Empirische Reaktionen auf den Begriff in den Praxisfeldern vor Ort.....	22
6. Faktoren und Chancen gelingenden Zusammenwirkens	26
6.1. <i>Empathie</i> – das Zusammenspiel von affektiver und kognitiver Empathie	26
6.2. <i>Respekt</i> – gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung	31
6.3. <i>Asymmetrien</i> – unaufhebbar und fruchtbar für das Zusammenwirken	34
6.4. <i>Teams</i> – Organisation & Subsidiarität von freiwillig und beruflich Engagierten	37
6.5. <i>Selbstwirksamkeit</i> – etwas für andere bewegen	39
6.6. <i>Mitbestimmung</i> – Einbeziehen bei Prozessen und Entscheidungen	40
6.7. <i>Partizipation</i> – auch in Gremien	41
6.8. <i>Verantwortung</i> – Einheit von Zuständigkeit, Fürsorge und Moral	43
6.9. <i>Zeit</i> – für Organisationsarbeit und Menschenarbeit	48
6.10. <i>Fürsorge</i> – die rechte Mitte finden und halten	49
7. Faktoren und Risiken misslingenden Zusammenwirkens	53
7.1. Kaum Zeit und kaum finanzielle Ressourcen zur Disposition für Ehrenamtliche	53
7.2. Delegation ohne Bindung – keine Organisation der Nachfolge.....	54
7.3. Exklusive Planstelle Ehrenamtsbeauftragte	55
7.4. Die Betondecke	56
7.5. Administration & hierarchisches Machtgebaren.....	58

7.6.	Verselbständigung von Engagierten: Umkehrung der Dienstleistung.....	59
7.7.	Verzweckung freiwilligen Engagements: Ambivalenzen, Überlastung, Besitznahme	60
8.	Das Wunder ist geschehen: Was wäre anders?	62
9.	Typologisches aus den exemplarischen Tätigkeitsfeldern	66
9.1.	Stationäre Altenarbeit (Altersheim, Altenpflege)	66
9.2.	<i>youngcaritas</i>	71
9.3.	Flüchtlingshilfe und Integration.....	83
9.4.	Wohnungslosenhilfe	95
9.5.	Gemeinwesenarbeit, Quartiersarbeit, Gemeindec Caritas	104
10.	Fazit und warnender Ausblick	121
11.	Anhang.....	131
	Methoden der Untersuchungen	131
	Milieuanalyse und Milieumodell	135
	Literatur	139

1. Einleitung

Gegenstand dieser empirischen sozialwissenschaftlichen Untersuchung ist das Zusammenwirken von ehrenamtlich und hauptamtlich Engagierten in Einrichtungen der Caritas. Anlass der Studie ist der Beschluss der Delegiertenversammlung des Deutschen Caritasverbandes vom 12.10.2022 unter dem Titel „*Freiwillig und beruflich engagiert - #DasMachenWirGemeinsam. Anforderungen der Caritas an eine Nationale Engagementstrategie*“.¹

Zentrales Thema dieser Untersuchung sind nicht die vielfältigen Motive und Ziele der Haupt- und Ehrenamtlichen in ihrem Engagement bei der Caritas (auch wenn diese in der empirischen Erhebung natürlich erfasst und berücksichtigt werden). Die Studie zielt nicht auf formelhafte Erkenntnisse wie „Hauptamt braucht Ehrenamt“. Der finale Gegenstand der Untersuchung ist die Frage nach dem synergetischen Zusammenwirken dieser maßgeblichen Gruppen von freiwillig und beruflich Engagierten in Einrichtungen der Caritas. Dieses Strukturen erzeugende und Menschen in Not helfende Prozesshandeln innerhalb der Organisation geht über arbeitstechnische, organisatorische und betriebsklimatische Betrachtungsweisen hinaus. Es fokussiert auf das, was durch die Zusammenarbeit von freiwillig und hauptberuflich Engagierten entsteht und weder durch freiwilliges noch durch berufliches Engagement allein bewirkt werden kann. Es bedarf des Zusammenwirkens von beruflich und freiwillig Engagierten, so heterogen jede dieser beiden „Akteurs-Gruppen“ auch ist, so dass die spezifische Dienstleistung dieses gemeinsamen Engagements aus einem mehrfach asymmetrischen Verhältnis entsteht.

Innerhalb dieses Horizonts geht es um die Erfahrungen, Einstellungen und Haltungen der freiwillig und der beruflich Engagierten für das gemeinsame Zusammenwirken in der Wohlfahrts- und Sozialarbeit. In den Blick geraten dabei vor allem vier maßgebliche Akteure: (1) *freiwillig-ehrenamtlich* Engagierte, (2) *beruflich-hauptamtlich* Engagierte, (3) deren *Klient*innen* (Bedürftige, Adressat*innen der Leistung; Leistungsempfänger*innen; „Kund*innen“) sowie (4) die lokale Einrichtung und der (Deutsche und Diözesan-) Caritasverband als *korporative Akteure*.² Die Fragestellung wird spannend (im doppelten Sinn), sofern das arbeitsteilig-synergetische Miteinander nicht nur allgemein, sondern kritisch untersucht werden soll in seiner Orientierung auf die Leistungsempfänger. Welche Einstellung haben die beruflich und die freiwillig Engagierten zu und mit ihrer verzahnten Arbeit für jene, die diese Dienstleistungen in Anspruch nehmen? Wie erleben sie diese Kooperation im Dienst der Bedürftigen? Wie erfahren und bewerten sie ihren korporativen Akteur? Welche förderlichen und hemmenden, funktionalen und

¹ Vgl. auch Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege BAGFW 2022.

² Für einen Verband der öffentlichen Wohlfahrtspflege gibt es natürlich weitere wichtige Akteure, wie etwa Netzwerkpartner, Angehörige der Klient*innen, Ausbildungseinrichtungen, staatliche und kommunale Behörden, finanzielle Sponsor*innen und Spender*innen etc., die in ihrer Bedeutung für das Zusammenwirken im Rahmen dieser Studie nicht betrachtet werden können.

dysfunktionalen Rahmenbedingungen finden sie im konkreten Praxisfeld vor? Was sind erforderliche Ressourcen für das synergetische Zusammenwirken – und woran mangelt es?

Die Wirklichkeit mehr oder weniger gelingenden Zusammenwirkens ist nicht offenkundig und kann nicht direkt beobachtet werden. Man kann aus Effekten auf sie schließen, etwa durch Dokumentenanalysen und Statistiken (etwa über Anzahl der bearbeiteten Fälle, Dauer der Unterstützung etc.), doch das sind von Rahmenbedingungen abhängige Indikatoren, somit relational und nicht absolut zu interpretieren. Die Qualität und Wirksamkeit des Zusammenwirkens von Haupt- und Ehrenamt kann nur indirekt gemessen werden, neben jenen Dokumenten und Statistiken durch die Wahrnehmungen und Erzählungen der beteiligten Akteure, insbesondere jene, die in den Einsatzfeldern vor Ort tätig sind. Die ehrenamtlich und die hauptamtlich Tätigen in caritativen Praxisfeldern sind unverzichtbare Auskunftsquellen, um dieses Feld zu explorieren und ihre Bedeutung dieses Zusammenwirkens zu verstehen. Das ist im Rahmen dieser Untersuchung geschehen in Form von mehrstündigen Gruppendiskussionen mit freiwillig und beruflich Engagierten.³ Thema und Methode sind also zu unterscheiden: Nicht Ehrenamtliche und Hauptamtliche der Caritas sind Thema der Untersuchung, sondern die Formen, Kulturen und Erfolgsbedingungen ihres Zusammenwirkens. Gleichwohl sind Ehrenamtliche und Hauptamtliche dafür aufschlussreiche Informationsquellen und ein methodischer Zugang zum Thema.

Angestellte und nicht-angestellt Engagierte einer Organisation wirken nicht einfach additiv zusammen. Sie sind spezialisiert, arbeitsteilig, verzahnt, mehr oder weniger subsidiär, hierarchisch oder auf Augenhöhe miteinander verbunden, und sie wirken auf dieser Grundlage synergetisch. Darin liegt ein Rationalitätsgewinn. Die Rationalitäts- und Leistungsgrenzen der einzelnen Individuen werden durch die Organisation weit hinausgeschoben und erreichen ein höheres Qualitätsniveau. Dieser synergetische Effekt ist nicht garantiert. Aus der *social choice*-Organisationsforschung ist hinlänglich bekannt, dass Entscheidungen keineswegs vollständig rational getroffen werden (können), dass es aber sozialen Erwartungsdruck (von innen und außen) gibt, Entscheidungen und Handlungen für die Organisation als rational zu präsentieren – zur Sicherung

³ Im Rahmen einer fortgesetzten Untersuchung wären auch Klient*innen zu befragen, ebenso jene, die in Verwaltung und Support tätig sind, in Aufsichtsgremien Verantwortung tragen, sowie mittelbar Beteiligte außerhalb der lokalen Einrichtung sowie verbandlichen Organisation.

der eigenen Legitimität, Macht und Kompetenz.⁴ Dieser Rationalitätsdruck ist bei der Untersuchung zu berücksichtigen nicht nur als eine zu kontrollierende potenzielle Störgröße, sondern als eine Tatsache, die die Wahrnehmungen und Einstellungen der freiwillig und beruflich Engagierten mitbestimmt. Dieser Rationalitätsdruck bietet zugleich Hebel für Maßnahmen zur Verbesserung der infrastrukturellen Rahmenbedingungen und der individuellen Haltungen für das kooperative Miteinander.

Unentgeltliches Engagement in der Caritas ist ein fast unüberschaubar breites und vielfältiges Spektrum. Das gilt etwa für die beruflichen Qualifikationen, die die Engagierten haben und mitbringen. Sie kommen aus allen Altersgruppen, sozialen Schichten und Milieus⁵, aus allen Lebensphasen (Schüler und Studierende, Erwerbstätige und Erwerbslose, junge Familien und Alleinerziehende, Rentner u.a.), aus allen Berufen und Branchen (Sozialarbeit, Medizin, Recht, IT, Gastronomie, Handel, Psychologie, kaufmännische Berufe, Handwerk, Bankenwesen, Schulen und Hochschulen, Versicherungen, Industrie, Transportwesen, Physik, Kreativagenturen, Verwaltung, Sport, Grafikdesign, Therapie, Öffentlichkeitsarbeit, Immobilienverwaltung, Pflege und vielen anderen), bringen vielfältigste Berufs- und Lebenserfahrungen mit – und stellen damit einen reichhaltigen und tiefen Pool an Ressourcen. Umfang und Zeiten ihres Engagements wollen und können sie in der Regel freier bestimmen als beruflich Engagierte, wiewohl die Verpflichtung auf Öffnungszeiten von Kleiderkammern und Schichtpläne in Ankunftszentren für Geflüchtete durchaus denen beruflich Engagierter ähneln können. Einige versehen feste Dienste im institutionalisierten Ablauf, andere sind da zu bestimmten Anlässen; wieder andere beteiligen sich an bestimmten wiederkehrenden oder einmaligen Projekten oder Initiativen.

Das Zusammenwirken von unentgeltlichem und beruflichem Engagement ließe sich theoretisch angehen oder normativ-programmatisch entwerfen. Das soll hier nicht geschehen, ist aber ein

⁴ Entscheidungen hängen davon ab, *ob* und *wann* wichtige Elemente des Entscheidens – Beteiligte, Lösungen, Probleme – in eine *Entscheidungsarena* geworfen werden, also mehr oder weniger zufällig aufeinandertreffen oder sich dort verpassen. Dabei zeigt die Organisationsforschung: nicht alle Probleme fallen zwangsläufig mit Lösungen zusammen, und nicht alle verfügbaren Lösungen finden passende Probleme. Die Vorstellung, dass Entscheidungen und Handlungen in Organisationen und von dem korporativen Akteur durch umfassende Sachrationalität bestimmt werden, ist durch zahlreiche Forschungsergebnisse empirisch schwer gestört und gilt als widerlegt. Ein wichtiger Zusatz ist zu machen: Trotz begrenzter Rationalität werden in der Darstellung von Entscheidungen (nach innen wie nach außen) regelmäßig Gesichtspunkte der Entscheidungsrationaltät mit ihren semantischen Elementen (Effektivität, Effizienz, Produktivität, Nachhaltigkeit u.a.) in Anspruch genommen, die der Akzeptanz und Legitimierung dienen. Wie auch immer Entscheidungen tatsächlich zustande gekommen sind, irgendwann werden Begründungen erwartet, müssen Erklärungen abgegeben, Berichte über die Arbeit von Ausschüssen geschrieben oder Entscheidungen öffentlich so dargestellt werden, als seien sie nach sachlich sorgfältiger und umsichtiger Prüfung von Alternativen und deren Konsequenzen rational zustande gekommen. Vgl. dazu etwa Simon 1945/1981; Simon/March 1958/1976; Brunsson 1985, 1989, 2007; Cohen/March/Olsen 1972; March/Olsen 1976, 1989; Tacke/Drepper 2018: 31ff.

⁵ Erläuterungen zum Milieubegriff (Milieutheorie, Milieuforschung) sind im Anhang skizziert. Dieser Untersuchung liegt das Gesellschaftsmodell sozialer Milieu des DELTA-Instituts zugrunde.

optionalen und auch empfohlenen Schritt *nach* der hier vorgenommenen empirischen Bestandsaufnahme der Sichtweisen der freiwillig und beruflich Engagierten. Hier geht es darum, wie die Akteure das Zusammenwirken *verstehen*, es in ihren Praxisfeldern *erleben* und *bewerten*. Dieses umfasst deskriptive, normative und evaluative Komponenten aus der subjektiven Sicht dieser Akteursgruppen. Leitend sind die Fragen: Wie sollte das Zusammenwirken idealiter gestaltet sein und funktionieren? Welche Ressourcen bringen die eigene und die je andere Akteursgruppe ein und wie werden diese Ressourcen aufeinander bezogen und genutzt? Was sind Situationen oder Orte vorbildlicher Praxis? In diesen erzählerischen Darstellungen werden die jeweiligen Haltungen zum beruflichen Engagement bzw. zum freiwilligen-bürgerschaftlichen Engagement kristallin, formen sich Leitbilder und zeigen sich Desiderate für die Zukunftsfähigkeit des bürgerschaftlichen Engagements in der Caritas.

Weil in der Kooperation das strukturiert-verzahnte Ensemble von ehrenamtlich und hauptamtlich Engagierten mehr bewirkt, als den individuellen Akteuren bewusst ist, liegt hier zugleich eine Kraft- und Innovationsquelle. Das synergetische Zusammenwirken ist „mehr“ als den einzelnen Haupt- und Ehrenamtlichen im Alltagshandeln erfahrbar ist. Man kann dieses qualitative „Mehr“ als Emergenz bezeichnen, als Sprung zu einer anderen, höheren Qualität und Leistungsfähigkeit. Systemtheoretisch lässt sich das synergetische Zusammenwirken von entlohnten und unentgeltlich Engagierten betrachten als strukturelle Koppelung ungleichartiger Akteursgruppen, die ihrerseits in eine Vielzahl von Untergruppen gegliedert sind, nicht nur hierarchisch und arbeitsteilig, sondern auch hinsichtlich ihrer Kompetenzen, Motive und Beiträge. Der Fokus der Untersuchung ist darauf kalibriert, jene Kooperation nicht selbstzwecklich oder selbstverwirklichend in den Blick zu nehmen (was bei Motiven auf der individuellen Ebene auch der Fall sein kann und was darüber hinaus Arenen für strategisches Agieren bietet), sondern das Zusammenwirken vom Nutzen für die Klient*innen und die Gesellschaft zu betrachten.

Diese einleitenden Bemerkungen spannen den empirischen Analyserahmen dessen auf, was im ursprünglichen Arbeitstitel als *Koproduktion* bezeichnet wurde. Wie dieser Begriff von den Engagierten in den Einrichtungen aufgefasst wird, hat sich in den Befunden gezeigt.

Empirische Basis der hier vorgestellten Befunde sind zehn mehrstündige Gruppenwerkstätten mit freiwillig und hauptberuflich Engagierten aus fünf Arbeitsfeldern der Caritas: Stationäre Altenhilfe (Pflegeheim), Flüchtlingshilfe und Integration, niederschwellige Angebote am Beispiel

der Wohnungslosenhilfe, Gemeindecaritas sowie *youngcaritas*⁶. Diese Arbeitsfelder sind exemplarisch ausgewählt und stehen für das breite Spektrum der Caritas-Wohlfahrtspflege. Anzahl und Breite der Stichprobe sind hinreichend für belastbare Befunde, aber nicht erschöpfend (suffizient) – und können das im Rahmen einer qualitativen Pilotstudie auch nicht sein. Daher lassen sich für die einzelnen Arbeitsfelder keine typologischen Aussagen treffen. Die Befunde sind nicht statistisch repräsentativ (es wurde ja auch keine entsprechenden Daten erhoben). Sie beanspruchen aber qualitative Repräsentanz. Denn die Befunde zeigen signifikante Einblicke in die Einstellungen und Erfahrungen und Zukunftsperspektiven des synergetischen Zusammenwirkens von freiwillig und beruflich Engagierten der Caritas.

Die Wortpaare „*Hauptamtliche* und *Ehrenamtliche*“, oder: „*freiwillig Engagierte* und *beruflich Engagierte*“ unterliegen einem Generationen- und Strukturwandel. Für ältere Generationen ist der Begriff „Ehrenamt“ vertraut und rundum positiv besetzt; jüngere Generationen – etwa in der Gemeindecaritas, Flüchtlingshilfe oder Wohnungslosenhilfe – gehen meist auf Distanz zu den Begriffsteilen „Amt“ und „Ehre“, lehnen den Begriff *Ehrenamt* nicht kategorisch ab, halten ihn aber für überkommen und archivtauglich. Engagierte der *youngcaritas* gehen noch weiter und sprechen in ihren Feldern lieber von „*freiwilliger Projektarbeit*“, die häufig diskontinuierlich, temporär und spothaft ist, nennen sich bevorzugt *Engagierte* oder *Akteure* (Hauptamtliche verwenden zur Herausstellung der Besonderheit sehr häufig zur Selbstbezeichnung das Kunstwort „*Akteuri*“) – und spannen damit eine weitere Dimension auf. Im Vergleich zu diesen neuen Formen bürgerschaftlichen Engagements sind Altenarbeit, Integrationsarbeit oder Wohnungslosenhilfe von Kontinuität und formal-administrativer Einbindung der freiwillig Engagierten geprägt, was mit der funktionalen Notwendigkeit dieser Unterstützungsleistungen begründet wird. *Arbeitsfelder*, *Beziehungsformen* und *Tätigkeitsformate* in Einrichtungen der verbandlichen Caritas sind vielfältig geworden. Das hat Konsequenzen für Bezeichnungen, mit denen Engagierte ihre Position und Tätigkeit richtig beschrieben sehen. Es gibt Felder und Formate, in denen die Bezeichnung „Ehrenamt“ als Auszeichnung dient und Siegelcharakter erhält (was sich

⁶ *youngcaritas* ist die Plattform der Caritasverbände für das soziale Engagement junger Menschen. An über 80 Standorten in Deutschland ist die *youngcaritas* engagiert in Projekten z. B. für und mit Geflüchteten, Senior*innen oder Menschen in Not. 18 bis 28 Jahre alt sind die meisten, die für die Aktionen gewonnen werden und mitmachen. Das Engagement ist überwiegend *projekthaft* und unterschiedlich hinsichtlich der Häufigkeit, Intervalle und Dauer: vom einmaligen Mitmachen, einem regelmäßigen Engagement über Monate oder Jahre, Aktionen einmal im Jahr bis hin zu regelmäßigen Projekten mit Schulklassen, Jugendgruppen oder im Alten- und Pflegeheim oder Tandems mit Geflüchteten. Die Sozialprojekte sind oft mit einem Bildungsaspekt verbunden. Beispiele sind etwa *#fillthebottle* (Zigarettenstummel einsammeln für die Umwelt), *climEat* / *#machsfürsklima* (gemeinsam die Ernährung umstellen und weniger Fleisch essen), *#platzfürtoleranz* (interaktiv einen Ort der Toleranz schaffen durch eine selbstgebaute Bank), *Warm durch die Nacht* (mit Wohnungslosen ins Gespräch kommen und sie bspw. mit Tee versorgen), *Smartphonesprechstunde* für Senior*innen, *Briefe gegen Einsamkeit*, *MittelLOS!* (sich mit Schulklassen und Jugendgruppen mit dem Thema "Armut vor Ort" auseinandersetzen), *Kauf eins mehr!* (vor Lebensmittelgeschäften Kunden ansprechen, ob sie ein Produkt mehr als geplant kaufen und diese für Menschen in Not spenden) und viele andere. <https://www.youngcaritas.de>.

bspw. in der *Ehrenamtskarte* manifestiert). In anderen Arbeitsfeldern und Einrichtungen identifiziert man sich eher mit dem Begriffspaar „*freiwillig und beruflich Engagierte*“.

In diesem Bericht, der das Zusammenwirken in verschiedenen Engagementfeldern beschreibt, werden die Bezeichnungen unter Inkaufnahme der Unschärfen und Überlappungen meistens synonym verwendet: Ehrenamtliches, freiwilliges, freies, bürgerschaftliches, projektorientiertes, unentgeltliches Engagement von nicht Angestellten einerseits; andererseits hauptamtliches, (haupt)berufliches Engagement von Angestellten in Einrichtungen der Caritas. Es gibt eine *reale Unschärfe*, die sich in Neigungen oder Abneigungen zu den jeweiligen Etiketten ausdrückt. Diese Unschärfe darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass unter den Bezeichnungen substantiell je andere – zum Teil gegensätzliche – Selbstverständnisse über das bürgerschaftliche Engagement in der verbandlichen Caritas liegen. Diese Vielfalt zuzulassen und zu stützen ist eine Führungsaufgabe und Frage der Organisationskultur: die Anerkennung der jeweils anderen in ihren Fähigkeiten. Damit diese Fähigkeiten zur Entfaltung kommen, bedarf es spezifischer personeller und materieller Ressourcen. Das erfordert Toleranz, die eine Chance zu Solidarität ist.

2. Zentrale Befunde

- 1.) Die Leistung für die Klient*innen, die der Deutsche Caritasverband in seinen vielfältigen Tätigkeitsfeldern erbringt, basiert elementar auf dem Zusammenwirken von hauptamtlichen Fachkräften und ehrenamtlich Engagierten. Beide stehen in einem mehrfach asymmetrischen Kompetenz-, Verpflichtungs- und Zeitverhältnis zueinander, das (in der Regel) konstruktiv, produktiv und synergetisch ist. Keine der beiden Akteurs-Gruppen kann durch die je andere ohne Verluste vollständig substituiert werden.
- 2.) Ohne die große Anzahl, ohne das Engagement und die Kompetenzen der freiwillig Engagierten könnte die verbandliche Caritas nicht das erbringen, was sie für die bedürftigen Menschen leistet; müssten vielerorts elementare Beratungs-, Sozial- und Versorgungsleistungen eingestellt werden, würden in der Folge die Nöte steigen. Es wäre ein katastrophaler Irrtum, es wäre falsch, gefährlich und herabschätzend, würde man freiwillig Engagierte als „wertvolle Hilfskräfte“ oder Ersatztruppe der hauptamtlichen Fachkräfte begreifen. Eine hierarchische Perspektive gehört der Vergangenheit an und ist nicht zukunftsfähig. Aus Sicht der Hauptamtlichen funktioniert das synergetische Zusammenwirken mit freiwillig Engagierten, wenn sich beide auf Augenhöhe begegnen, wechselseitig die je anderen Kompetenzen anerkennen und wertschätzen. Das mehrfach asymmetrischen Beziehungsverhältnisse (in Bezug auf Dienstpflichten, Freiheitsgrade, Fachkenntnisse, Erfahrungen, Zeit, Flexibilität, Spontaneität, Reagibilität, Netzwerke etc.) sind Ressourcen, deren Potenzial entfaltet wird bei wechselseitiger Anerkennung *und* Umgang auf Augenhöhe. Das synergetische Miteinander von beruflichen (Fach-)Kräften und ehrenamtlich Engagierten ist ein elementarer Baustein für Menschlichkeit und Subsidiarität in Deutschland.
- 3.) Hauptamt braucht Ehrenamt – an dieser Formel wollten wir uns in dieser Untersuchung eigentlich nicht orientieren und den Fokus auf das synergetische Zusammenwirken richten. Die qualitativen Befunde jedoch erfordern, auf diese Semantik noch einmal – kurz – Bezug zu nehmen. Denn die Arbeit von freiwillig Engagierten bedarf der Organisation und persönlichen Zuwendung (das verlangt *Zeit*) durch die hauptberuflichen Kräfte. Deren Zeitkontingente sind vielerorts zu knapp durch Teilzeitstellen oder durch eine Überladung mit fachlichen und administrativen Aufgaben, von denen die Betreuung der Ehrenämter/Freiwilligen nur eine von vielen ist. So zeigt diese Studie, dass die genannte Formel unbedingt (auch) der Umkehrung bedarf: *Ehrenamt braucht (mehr) Hauptamt*. Das erfordert Konsequenzen 1.) für die Personalausstattung der Organisation sowie 2.) für mehr finanzielle Ressourcen, über die hauptberufliche Fachkräfte und die freiwillig Engagierten in ihrer Zusammenarbeit verfügen können.

- 4.) *Zeit* ist das elementar knappe Gut. Das führt in vielen Tätigkeitsfeldern (z. B. der stationären Altenpflege, Gemeindec Caritas, Flüchtlingshilfe) dazu, dass die ehrenamtlich Engagierten mehr Zeit bei und mit den Klient*innen und Betroffenen verbringen als die hauptamtlichen Fachkräfte, deren zeitliche Ressourcen durch Organisation und Administration oft weitgehend absorbiert sind und die weniger flexibel und spontan auf Belange und Bedürfnisse reagieren können.
- 5.) Das Zusammenspiel von hauptberuflich und freiwillig Engagierten in einer caritativen Einrichtung funktioniert nur nachhaltig, wenn dieses auf allen Hierarchieebenen gewollt ist, getragen und aktiv gestaltet wird. Wenn Ehrenamt mit der Organisation nur auf den operativen Ebenen („unten“, „draußen“, vor Ort) verbunden ist, entstehen Reibungen, Missverständnisse, Unverständnis über fehlende Mittel und Bürokratie – und auf oberen Ebenen mangelndes Wissen über die praktische Arbeit für die Bedürftigen, um die es final geht. Eine solche „Betondecke“ wird von einigen freiwillig Engagierten beklagt. Auch auf gehobenen und obersten Ebenen muss das synergetische Zusammenwirken institutionalisiert werden; bedarf es mehr Kontakt und Kontaktpflege zu freiwillig Engagierten, zumindest durch symbolische, persönlich authentische Gesten der Wertschätzung und Anerkennung. Das synergetische Zusammenwirken von Ehren- und Hauptamt ist keine Teilfunktion, die durch ein Stellenprofil zu erledigen wäre (auch wenn es mehr Stellenkontingente zur Koordination benötigt). Das synergetische Zusammenwirken ist eine Querschnittsaufgabe und mehr; Kern der Werte und Leistungen der verbandlichen Caritas aller Ebenen.
- 6.) Organisationen sind leistungsstark und robust, wenn sie eine gute Verwaltung haben. Das Zusammenwirken von bürokratischen Regeln *und* hierarchischen Differenzierungen sind jedoch systemisch so gewachsen, dass Rationalität und Funktionalität in einigen Teilen gekippt sind in Dysfunktionalität mit dem Effekt, dass das praktische Zusammenwirken verzögert, behindert, gelegentlich blockiert wird – zu Lasten der Klient*innen, um die es final geht. Gerade aufgrund der Wertschätzung von Administration bei beruflich und freiwillig Engagierten wünschen sie beide einen Abbau hierarchischer Entscheidungsinstanzen und Kompetenzverlagerungen hin zu den Stellen vor Ort, die mit den Problemen befasst sind. Das betrifft Entscheidungen über finanzielle Mittel und Personal. Das verlangt nicht nur das Abgeben von Führungsverantwortung in die fachliche Zuständigkeit an der Basis. Es setzt auch voraus, dass bei der Gestaltung von Förderprogrammen des Bundes und der Länder Weiterleitungsmöglichkeiten so gestaltet sind, dass die örtlichen Gestaltungserwartungen und Besonderheiten berücksichtigt werden.

- 7.) Das synergetische Zusammenwirken von freiwillig und beruflich Engagierten in der Hilfe für Menschen in Bedrängnis hat reale Effekte für den sozialen Zusammenhalt, die noch ein Stück weit über das hinausgehen, was andere Formen bürgerschaftlichen Engagements (in Sport, Naturschutz, Bürgerinitiativen, Feuerwehr, Gemeinderat u.a.) an Wertvollem leisten. Das caritative Zusammenarbeiten erzeugt und reproduziert eine Haltung zu und Praxis für *andere* Menschen, die man nicht kennt und mit denen man keine Freundschaft sucht. Das gilt in erster Linie für die konkreten individuellen Menschen in Not, Bedrängnis, Ohnmacht. So weitet das Engagement den Blick über die Zäune der eigenen Lebenswelt hinaus, führt zu Kontakt mit dem (und den) eigentlich Fremden und Unbehaglichen. Der Blick auf die Gesellschaft wird damit noch längst nicht ganzheitlich und vollständig – aber das Bewusstsein wird erhellt und geschärft für andere Existenzen und das Leben der Anderen. Das erfordert und befördert Empathie und Respekt für Menschen, die nicht zur eigenen Lebenswelt gehören. Caritative Engagements hemmen Tendenzen zu sozialer Schließung und der Entfremdung der Lebenswelten. Insofern setzt soziales Engagement den zentrifugalen Strömungen der Moderne etwas entgegen. Das geschieht, weil das Ensemble der freiwillig Engagierten aus vielen sozialen Milieus kommt und in der Gruppe der Engagierten keine Hierarchie besteht, sondern Wertschätzung: So entsteht Solidarität unter Verschiedenen.
- 8.) Diese Solidarität aber ist brüchig: Die empirischen Befunde liefern deutliche Belege, das es in der Caritas zwischen den verschiedenen Tätigkeitsfeldern (und ihren Akteuren) auch verschiedene Formen von Desinteresse und Despektierlichkeit gibt – und zwar unter der Oberfläche von Toleranz, die vordergründig und mitunter formelhaft ist (was in diesen Fällen, um der christlichen Norm zu brüderlich-schwesterlicher Verbundenheit zu genügen, gekleidet ist in warmherzige Worte der Wertschätzung). Es gibt echte Solidarität (und nicht zu knapp), doch es gibt auch jene für den Zusammenhalt riskante Solidarität, die abstrakt bleibt und nur theoretisch besteht, den Charakter einer Duldung hat. Das gibt es nicht nur horizontal zwischen Sektoren, sondern auch hierarchisch-vertikal. Hier mahnen die Worte des polnisch-britischen Sozialphilosophen Zygmunt Bauman:

„Die Postmoderne ist eine Chance der Moderne. Toleranz ist eine Chance der Postmoderne. Solidarität ist eine Chance der Toleranz. Solidarität ist eine Chance dritten Grades. Das klingt nicht sehr beruhigend für jemanden, der seine Hoffnungen auf die Solidarität setzt“ (Bauman [1991] 2017: 404).

„Es gibt keine Solidarität ohne die Toleranz für die Andersheit des anderen. Aber Toleranz ist nicht die hinreichende Bedingung für Solidarität. Noch ist die Solidarität die vorherbestimmte Konsequenz der Toleranz. Zwar kann man sich nicht vorstellen, daß eine Grausamkeit *im Namen* der Toleranz begangen wird; aber es gibt viele Grausamkeiten, die sich *leichter begehen* lassen, weil Toleranz ein erhabenes Desinteresse nährt.“ (ebd.: 413)

Ein Beispiel ist die Wahrnehmung von *youngcaritas*: Bei einem Teil der Engagierten anderer Tätigkeitsfelder ist die *youngcaritas* gar nicht im Blickfeld. Wieder anderen gilt sie als sprunghaftes Projekt, das ein für die Wohlfahrt dauerhaftes Engagement nicht anstrebt, die Haltung bei jungen Menschen dafür durch die Spothaftigkeit der Aktionen sogar aushöhlt, nicht zukunftsfähig für die Gesamtaufgaben und das Konzept der Caritas ist, aktuell allzu sehr gehypt wird, zuviel Aufmerksamkeit und finanzielle Zuwendungen erhält und allenfalls eine Akzeptanz am Rande finden kann: eine Toleranz der Duldung. Umgekehrt machen Engagierte der *youngcaritas* die Erfahrung, a) dass sie nicht die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen bekommen, um junge Menschen noch besser zu erreichen und für soziales Engagement zu gewinnen; b) dass sie von etablierten Einrichtungen der Caritas mit Desinteresse toleriert werden – solange sie mit diesen nicht um personelle und materielle Ressourcen konkurrieren und solange sie keine Ansprüche auf mehr Geltung und Einfluss in der Caritas erheben, und setzen dem entgegen, dass die Kultur der *youngcaritas* *ein* innovatives Modell für die weitere Entwicklung der Caritas ist, das Vorbildcharakter haben wird.

Die Vielfalt der Tätigkeitsfelder und Engagementformen in der Caritas führt nicht automatisch zu Solidarität zwischen den Einrichtungen und Initiativen. Allein Marketingkampagnen, gerichtet an die verbandsinterne Öffentlichkeit, werden wenig helfen. Zwischen den Engagementkonzepten bestehen zum Teil Fremdheiten, die nur durch Kennenlernen, durch Empathie und Respekt, sowie durch Anerkennung der Zukunftsfähigkeit der je anderen aufgelöst werden und sich dann in wertschätzende Toleranz wandeln können. Das ist eine Chance zur Solidarität.

- 9.) Die verschiedenen Tätigkeitsfelder der verbandlichen Caritas erfordern je spezifische Formen des Zusammenwirkens von Haupt- und Ehrenamt im Arbeitsverhältnis. In manchen Bereichen werden Ehrenamtliche aus guten Gründen formal registriert, geben polizeiliches Führungszeugnis, Selbstauskunft und Ehrenerklärung ab (etwa in der Flüchtlingshilfe, für das Betreten der Unterkünfte), in anderen Engagementfeldern ist das nicht erforderlich. Es ist erhellend, dass es in der Caritas zwischen Hauptberuflichen und Freiwilligen nicht ein Engagementverhältnis gibt, sondern (im Plural) Engagementverhältnisse. Das steigert die Komplexität sowie die Identitäten sowohl innerhalb des Ensembles freiwillig Engagierter, als auch in den Beziehungen zwischen freiwillig und beruflich Engagierten – und bedarf der verbandlichen und kulturellen Integration. Die Vielzahl verschiedenartig ausgestalteter und hochgradig hilfreicher Engagementverhältnisse lässt sich exemplarisch beobachten im Vergleich der stationären Altenpflege, *youngcaritas* und Flüchtlingshilfe (Kapitel 9.1 bis 9.3). Ein ganzheitlicher Blick über die Grenzen der eigenen Einrichtung hinaus mag helfen hinsichtlich der angesprochenen Chance der Toleranz und Chance zur Solidarität.

- 10.) Sorgfältig zur Kenntnis zu nehmen sind die verschiedenen Risiken misslingenden Zusammenwirkens, die strukturelle Ursachen haben und oftmals (unguter) Teil der Arbeitskultur geworden sind. Diese sind vor allem:
- Hauptberufliche haben aufgrund zu knapper Stellen und übermäßiger Verwaltungspflichten zu wenig Zeit und kaum finanzielle Ressourcen zur persönlichen Betreuung „ihrer“ freiwillig Engagierten und Klient*innen.
 - Langjährige Ehrenamtliche beklagen, dass sie sich selbst um eine Nachfolge für ihren Tätigkeitsbereich kümmern müssen: die Einrichtung baut so lange auf sie, bis sie aus Altersgründen oder Erschöpfung nicht mehr können. Hier werden freiwillig Engagierte im Dilemma belassen zwischen moralischer Verpflichtung für die Menschen in Not und Selbstfürsorge.
 - Planstellen der „Ehrenamtskoordinatoren“ symbolisieren die Botschaft, dass das Zusammenwirken von beruflich und freiwillig Engagierten primär eine zu organisierende Arbeitsverteilung ist (Delegation vom Hauptamt zu Ehrenamt) und die Stelleninhaber exklusiv für den Kontakt zu den freiwillig Engagierten zuständig sind.
 - Die Verzweckung freiwilligen Engagements: Das Erkennen der Notwendigkeit für das Funktionieren des Apparats wird für einige freiwillig Engagierte zur Belastung und zum Grund, aus dem freiwilligen Engagement auszusteigen.
- 11.) Die ermöglichenden Faktoren für das synergetische Zusammenwirken lassen sich auf folgende zehn Begriffe bringen: Empathie, Respekt, fruchtbare Asymmetrien, Teams, Selbstwirksamkeit, Mitbestimmung, Partizipation auch in Gremien, Verantwortung, Zeit, Fürsorge.
- 12.) Der Arbeitsbegriff „Koproduktion“ zur Charakterisierung des synergetischen Zusammenwirkens in Einrichtungen der Caritas ist ein unglücklicher und sachlich falscher Begriff. Er erzeugt bei den Aktiven vor Ort vielfältig irreführende Assoziationen und Bilder, sowie emotionalen und reflektierten Widerstand. Er widerspricht der Identität und der Motivation sowohl der hauptberuflich Engagierten als auch der freiwillig Engagierten.

3. Motive und Gewinne freiwilligen Engagements

Neben dem bei allen freiwillig Engagierten grundlegenden altruistischen Motiv, Hilfebedürftige zu unterstützen und dafür kein Geld zu bekommen, gibt es weitere Motive und persönliche Gewinne, die von den Engagierten meistens klar gesehen und benannt werden:

Sozialität (Gemeinschaft) & Nützlichkeit (Dienst) für andere: Nicht allein, sondern gemeinsam mit anderen und ähnlich Gesinnten zusammenarbeiten und etwas schaffen, das nützlich ist. Dabei bietet soziales Engagement die Gelegenheit, neue Menschen kennenzulernen. Es ist hier wichtig, dass Sozialität und Nützlichkeit als Motive eng aufeinander bezogen sind. Beide Einzelmotive könnte man auch woanders realisieren, aber das will man nicht. Es geht um diese Verzahnung.

Etwas bewegen und Menschen helfen: Die Erfahrung der Selbstwirksamkeit zieht vor allem junge Menschen an, sich an Initiativen oder einzelnen Projekten zu beteiligen. Mitarbeiten im Team ist etwas anderes als „nur“ Geld zu spenden. Sie wollen sich sozial nicht passiv, sondern *aktiv* engagieren. Wenn man einem einzelnen Menschen hilft, und sei es, einen Obdachlosen zum Lächeln zu bringen, verändert man damit die ganze Welt ein Stück weit. In konkreten Situationen, mögen sie noch so winzig sein, macht man die Erfahrung, nicht ohnmächtig zu sein, sondern etwas bewirken und die Welt für die Menschen verbessern zu können. Diese Erfahrung der Fähigkeit (im Team) ermutigt.

Sinn im Alltag: Dem eigenen Leben neben den Routinen des Berufsalltags und Familienlebens, den Freundeskreisen und solitären Zeiten für sich allein, ergänzend einen anderen, weiteren Sinn geben. Vor allem für Ältere (in Rente, Pension) geht es darum, die viele freie Zeit sinnvoll zu füllen und sich dafür in die Pflicht zu nehmen (hier gibt es enge Bezüge zur Vergemeinschaftung: „*nicht nur daheim hocken*“). Das gilt vor allem für jene, die nach der Erwerbsphase als Rentner*in ihrem Alltag eine Struktur geben wollen, und sei es nur durch das Engagement an wenigen Stunden oder Tagen pro Woche oder Monat.

Man bekommt etwas zurück: Das freiwillig-ehrenamtliche Engagement ist wesentlich getragen von dem Motiv, dass man von denen Dankbarkeit erfährt, die man unterstützt und versorgt. Engagierte erleben sich in der Tätigkeit nicht nur als Gebende, sondern in hohem Maße als Empfangende. Sie erfahren sehr viel Dankbarkeit durch die Klient*innen, Patient*innen, Gäste (in der Wohnungslosenhilfe). Sie lernen durch die Tätigkeit nicht gewusste oder gehobene Talente, entwickeln und entfalten neue Fähigkeiten und Kompetenzen. Sie lernen neue Menschen aus anderen Schichten und Milieus kennen, mit anderen Interessen und Lebenseinstellungen. Das ist spannend und anregend. Und nicht zuletzt: Sie bekommen Einblicke in Bereiche der Gesellschaft und Kontakt zu hilfebedürftigen Menschen, die sie bisher nicht gesehen haben. Sie bekommen einen genaueren und differenzierteren Blick auf die Themen Armut, Einsamkeit,

Drogenabhängigkeit, Obdachlosigkeit, Flüchtling-sein in Deutschland und anderes. Sie können feststellen, dass jenseits stereotyper Vorstellungen Menschen aus allen sozialen Schichten und Klassen betroffen sind, also auch Personen, die vormals beruflich und familiär gut situiert und wohlhabend waren, die unverschuldet oder schuldhaft, durch Schicksalsschlag, Scheidung, Krankheit in diese Lage geraten sind. Hier trifft man Menschen mit einer spannenden Lebensgeschichte. Man trifft auf Akademiker*innen und Fachkräfte mit hohem Wissen und (ehemals gefragter) Kompetenz. Diese Einblicke und Einsichten sowie die Dankbarkeit der Menschen für die caritative Hilfe werden von freiwillig Engagierten als Geschenk begriffen.

Selbstverwirklichung oder Haltsuche: Ein Teil der freiwillig Engagierten findet in diesem Sozialraum eine Gelegenheit, sich selbst zu verwirklichen, eigene Interessen und Neigungen zu realisieren und auszuleben. Das erleben Hauptberufliche bei einigen als anstrengend und zeitraubend. Ähnlich anstrengend aus ganz anderen Beweggründen sind jene Engagierten, die in ihrem Alltag wenig Halt und Orientierung haben und dieses suchen durch Anbindung an eine Einrichtung, die um ehrenamtlich-freiwilliges Engagement wirbt. Hier werden Engagierte mitunter zur Belastung. Umgekehrt wollen ehemalige oder aktuelle Klient*innen ihre Dankbarkeit und ihre Nützlichkeit dadurch zeigen, dass sie ebenfalls unentgeltlich mitarbeiten wollen. Schwer ist es, bei beiden Gruppen die Erwartungen und Ansprüche zu dämpfen oder ganz zurückzuweisen.

Status im beruflichen Lebenslauf: Für einige der Jüngeren ist freiwilliges soziales Engagement der Zugang zu beruflichen Zielen, zum Beispiel weil sie solche Tätigkeitsnachweise benötigen, etwa bei der Bewerbung um einen Studienplatz (Anrechnung, Engagement erhöht die Punktezahl). Dazu kommt das Wissen, dass eine berufliche Qualifikation auf dem Arbeitsmarkt allein nicht mehr reicht und diverse Aktivitäten und Kompetenzen wie Praktika, Sprachen, Auslandsaufenthalte, soziales Engagement sich gut im Lebenslauf machen: den Lebenslauf verbessern. Viele der freiwillig oder hauptberuflich Engagierten haben mit dieser Anfangsmotivation begonnen und sind dann dabei geblieben, weil sie lernten, dass es ihnen MEHR bedeutet.

Deutsch lernen: Einige Engagierte mit Zuwanderungsgeschichte oder Fluchterfahrung (insb. seit 2015) haben oder hatten die primäre Motivation, sich zu integrieren und Deutsch zu lernen, indem sie sich einer ehrenamtlichen Gruppe anschließen. Hier müssen sie keine Kursgebühren zahlen, werden offen aufgenommen, die administrativen und sozialen Hürden sind vergleichsweise gering. Irgendetwas kann man helfend beitragen, man gewinnt Kontakte und wird in die Gruppe schnell integriert und von ihr unterstützt. Solche Erfahrungen sind Multiplikatoren für andere Geflüchtete/Migrant*innen, die in dieser Engagement-Gemeinschaft eine neue Heimat finden. Das entwickelt sich bei einigen weiter, so dass das anfänglich primär selbstbezogene Motiv (eigenes materielles und soziales Überleben) sich nach einiger Zeit wandelt in die Motivation, aus Dankbarkeit der Organisation und anderen bedürftigen Menschen etwas zurückzugeben.

Darüber hinaus hat das *soziale* freiwillige Engagement *spezifische* Effekte für den **sozialen Zusammenhalt**. Natürlich könnte man makrosoziologisch daran denken, dass durch die Arbeit der öffentlichen, freien und kirchlichen Wohlfahrtsverbände die soziale Spreizung gedämpft wird, soziale Ungleichheit abgefedert und so das Protest- und Umsturzpotenzial eingehegt wird. Das mag zutreffen, ist hier aber nicht gemeint. Diese Untersuchung erhellt einen anderen, eher mikrosoziologischen Aspekt: soziale Alltäglichkeit und Bezüge zwischen den Lebenswelten. Im Unterschied zu nicht-caritativem bürgerschaftlichem Engagement (z. B. Sportvereine, Gesangsverein, lokale Fördervereine, Kulturvereine, Alpenverein, Naturschutz, Tierschutz) erzeugt sozial-caritatives Engagement eine Haltung zu und Praxis für *andere* Menschen, die ich nicht kenne, mit denen ich keine Freundschaft suche, die nicht in meine private Sphäre hinein sollen. Es befördert den Bezug zu Menschen und die Einbindung von Menschen, die nicht zur eigenen Lebenswelt gehören. Sie werden auch durch die helfende Praxis des Engagements nicht zu einem Teil meiner privaten Lebenswelt. Das Ziel ist nicht die Aufhebung der lebensweltlichen Distanz. Nicht die Verschmelzung disparater Alltagswelten (mit den Notleidenden) ist das Ziel, die Welten bleiben (meistens) getrennt. Aber das caritative Engagement hemmt die Tendenzen in modernen Gesellschaften zu sozialer Schließung und vor Entfremdung der Lebenswelten (in „Blasen“ von Gleichgesinnten). Insofern setzt soziales Engagement den zentrifugalen Strömungen etwas entgegen (aufhalten kann sie diese wohl kaum) und schafft Verbindungen, so dass der Blick sowie die Empathie erhalten und kultiviert werden für Menschen, die sonst nicht gesehen werden.

Entscheidend am *caritativen* Zusammenwirken für den sozialen Zusammenhalt ist, dass die Leistungen nicht nur und auch nicht hauptsächlich von professionalisierten Expertinnen und Experten (Hauptberuflichen) erbracht werden, die für ihr Engagement Einkommen bekommen, sondern maßgeblich durch und mit „Laien“, die nicht immer, aber in bestimmten Tätigkeitsbereichen (z. B. Pflege, medizinische Dienste, Straßenambulanz, Schuldnerberatung) hochqualifizierte Fachkräfte sind – hier allerdings unbezahlt. Zum sozialen Zusammenhalt trägt bei, dass deren Engagement nicht an die Logik und Zwänge der Erwerbsarbeit gebunden sind, auch ihren Anreizen und Sogwirkungen entzogen. Damit wird in den engagierten Individuen eine *hexis* (Haltung, Disposition) sowie ausstrahlend in der Gesellschaft eine **Kultur der Subsidiarität** symbolisiert und performativ realisiert, aufrechterhalten und reproduziert, die notwendig ist als Gegengewicht zur kapitalistischen Ökonomie und damit ein Baustein einer marktwirtschaftlichen Demokratie (Nell-Breuning 1974, 1987, 1990; Emunds/Rixen 2022).

Freiwillig Engagierte kommen aus allen Altersgruppen und Generationen, Bildungssegmenten und beruflichen Branchen, Klassen und Milieus der Gesellschaft. Sie sind im Status gleich und (i.d.R.) miteinander solidarisch. Alle gehören zur selben Kategorie. Was sie verbindet, ist **Solidarität** in ihrem unentgeltlichen Mithelfen für andere Menschen in Not und Ohnmacht. Und das erleben freiwillig Engagierte ausdrücklich als persönliche Bereicherung.

4. Namen und Identitäten: Ehrenamtliche – freiwillig Engagierte – Akteure

Unter dem ebenso allgemeinen wie diffusen Begriff „Bürgerschaftliches Engagement“ haben sich für unentgeltliche soziale Tätigkeiten einige Bezeichnungen etabliert, die in Konkurrenz zueinander zu stehen scheinen: Dabei scheint der überkommene Titel „Ehrenamt“ in der unmittelbaren sozialen Arbeit immer öfter abgelöst vom jünger wirkenden Titel „freiwilliges Engagement“. Dieser scheint weniger steif, jugendlicher und unbelastet von den *old school*-Worten „Ehre“ und dem mit bürokratischer Pflicht und dauerhafter Verbindlichkeit drohenden „Amt“.

In einigen Einrichtungen wird ein Wandel im Label verfolgt, das nicht die Schwere eines Amtes hat, bei dem in traditionellen Gemeindefstrukturen (früher) der Pfarrer von ihm ausgewählten Gläubigen eine dauerhafte Aufgabe übertrug, was diese als Auszeichnung und Pflicht begriffen. Das Attribut *freiwillig* appelliert an eine andere Motivation als jene der „Ehre“. *Freiwilliges Engagement* entspricht eher dem Lebensgefühl und der Motivation der mittleren und jungen Generationen, die ihren freien Entschluss betonen, für eine gute Sache etwas zu bewegen, und denen die damit verbundene Ehre kein Aspekt ist. „Ehrenamt“ bleibt für sie ein Sammelbegriff, der im Alltag keine Rolle spielt und mit dem sie ihre Tätigkeit nicht auf den Begriff bringen.

Von freiwilligem Engagement wiederum grenzen sich jene ab, die für die *youngcaritas* aktiv sind. Das treibende Motiv ist, bei einem sinnvollen („coolen“) Projekt mit Begeisterung mitzumachen: Durch aktives Tun etwas für Menschen in Not, Krisen, Hilflosigkeit verändern und bewegen, ist der *Spirit*. Diese Erfahrung der *Selbstwirksamkeit für andere* ist die treibende Kraft. Die Schüler und Studierenden, aber auch andere, die bei *youngcaritas*-Projekten mitmachen, werden *Engagierte* oder *Freiwillige* genannte, oder *Akteure*, um den Unterschied deutlich zu machen zu freiwillig Engagierten, etwa in der Wohnungslosenhilfe oder Gemeindecaritas.

So gibt es innerhalb der zahlreichen Einrichtungen der Caritas eine Gleichzeitigkeit von unterschiedlichen Bezeichnungen, die sich in ihrer Generationenlage und Semantik unterscheiden – ohne dass sie die je anderen Bezeichnungen kategorisch ablehnen. Zugleich lohnt es sich zu verstehen, wie die Identifikationen mit einem bestimmten Label begründet werden.

Identifikation als Ehrenamtliche: Der empirische Befund aus den Gruppendiskussionen zeigt, dass das mit ihrem sozialen Einsatz verbundene Wort *Ehre* bei einem Teil der unentgeltlich Mitarbeitenden einen hohen Stellenwert hat. Dieser Begriff steht für sie im Horizont von Wertschätzung und Dankbarkeit, eine sinnvolle und nützliche Tätigkeit, durch die sie der Gesellschaft etwas zurückgeben. *Ehrenamt* drückt für sie weit mehr aus als eine freiwillige und unverbindliche Tätigkeit. Sie nehmen sich selbst in die moralische Pflicht und praktische Verantwortung für das Gemeinwohl. Einige erinnern sich, dass sie vom Pfarrer ihrer Gemeinde angesprochen wurden, ob sie das Ehrenamt übernehmen wollen. Dafür „von oben“ ausgesucht worden zu sein, war und ist eine Ehre. Dieser Aufforderung konnte sie sich (meistens Frauen) nur schwer

entziehen (man brauchte gute Gründe) und viele wollten sich nicht entziehen, denn sie begriffen und begreifen ihr Ehrenamt als Auftrag und Auszeichnung. Mit diesem haben sie einen anderen, höheren Status als vorher; eine Adellung ihres Lebens, auf die sie stolz sind. So sind diesen Ehrenamtlichen auch Berichte mit Abbildungen in kirchlichen Magazinen oder in der regionalen Tageszeitung wichtig, insbesondere bei Jubiläen. Hier als Einrichtung erwähnt zu werden oder sogar persönlich erwähnt zu werden, die Ehrenamtsnadel verliehen zu bekommen, ist Symbol ihrer persönlichen Leistung für die Gesellschaft und Kirche.

Frischer wirkende Bezeichnungen aus modernen Dienstleistungsverhältnissen, etwa „Volunteer“ oder „Freelancer“, erteilen sie eine Absage. Abgesehen von der bei Älteren ausgeprägten Distanz zu Anglizismen, gibt es ein inhaltliches Argument von Ehrenamtlichen, die mehrheitlich über 60 Jahre sind und aus den Milieus „Traditionelle“ und „Konservative“ kommen (siehe Anhang): Die Bezeichnung für ihr unentgeltliches soziales Engagement ist mehr als eine von reinen Affekten gesteuerte Neigung, die wankelmütig und unzuverlässig ist. Sie ist motiviert durch Sinn und Verantwortung für eine richtige und gute Sache. Freiwilligkeit im sozialen Bereich braucht Selbstverpflichtung. Gleichwohl sehen viele langjährig Engagierte einen Generationenwandel und vermuten in der Sprache der Einrichtung (auch auf Website und Flyern) sowie in der Bezeichnung eine hohe Hürde für junge Erwachsene. Ihre Erfahrung ist dabei auch, dass die Bezeichnung „Engagierte“ hochattraktiv ist und das ausdrückt, was für die unentgeltlich Mitarbeitenden ihr *Identitätsaufhänger* ist. Varianten in solchen etablierten Bezeichnungen sind etwa „sozial Engagierte“, „ehrenamtlich Engagierte“.

Identifikation als *freiwillig Engagierte*: Die Mehrheit der in der Studie Befragten lehnt die Bezeichnung „Ehrenamt“ nicht rigoros ab, aber identifiziert sich nicht mit ihr und sieht sich eher als *freiwillig Engagierte*. Das hierarchisch-klerikale und obrigkeitsstaatliche „Ehre“ sowie das bürokratisch-schwerlastige „Amt“, mit dem das Individuum von höherer Instanz beauftragt ist, eingebunden ist, sich nicht eigenständig herausnehmen kann, bilden nicht die Beweggründe und Bleibemotive der freiwillig Engagierten ab, sondern wecken eher Fluchreflexe. Allenfalls dient das Wort Ehrenamt noch als überkommene Sammelbezeichnung.

Zentral ist die selbstbewusste und freie Entscheidung, sich sozial einzubringen und dafür kein Geld zu bekommen. Es gibt Aufwandsentschädigungen für objektive Auslagen und Fahrkosten (und diese Aufwandsentschädigungen fordert man ein), aber man will nicht finanziell entlohnt werden. Zu dieser Freiheit gehören der selbstbestimmte Umfang, das Tätigkeitsfeld und das aktive Handeln für Menschen in Bedrängnis vor Ort. Das Wort *Engagement* drückt dabei sowohl das äußerliche Handeln und Bewirken (Aktivität, Einsatz), als auch die innere Überzeugung und Motivation (Antrieb, Reflexion) für die sinnvolle und gute Sache aus.

Engagement meint hier (aktiv), *sich einlassen, sich verpflichten* – und nicht (passiv) seitens externer Instanzen *verpflichtet werden*. Damit ist die *Pflicht* nicht aus dem Spiel, im Gegenteil.

Diese Pflicht basiert auf Selbstverpflichtung aus moralischer Überzeugung und Freiheit. Das vorangestellte Adjektiv *freiwillig* betont den *autonomen Willen* für diese Selbstverpflichtung. (Das ist mehr als bei Bitte des Pfarrers um Übernahme eines Ehrenamts in der Kirchengemeinde „Ja“ zu sagen). Das in prädikativer Stellung häufig verwendete Partizip *engagiert* vereint die Bedeutungen *gebunden, besetzt* (in dieser Zeit nicht für Anderes oder Andere verfügbar) sowie das innere Gemüt: *berührt, unmittelbar betroffen*. Während das Wort *Ehrenamtliche* zur Bedeutung neigt, dass die Personen Agenten für eine höhere Aufgabe der Organisation sind, betont das Wort *Engagierte* den persönlichen Antrieb des Individuums (*persönlich engagiert sein*).

Im Alltag der freiwillig Engagierten gibt es vielerorts eine Bezeichnungskultur, die die *konkrete Tätigkeit* im Namen führt, etwa *Demenzhelfer*in, „Alltagsbegleiter*in, Hospizbegleiter*in, engagiert in der Flüchtlingshilfe, in der Wohnungslosenhilfe, in der Straßenambulanz tätig, im Sozialkaufhaus helfend* u.a. Diese Bezeichnungen werden sowohl von hauptberuflichen Fachkräften wie von freiwillig Engagierten als genauere Bezeichnung bevorzugt. *Freiwillig Engagierte* ist eine Vokabel für die Öffentlichkeit, aber nicht in der Binnenkommunikation und nicht im privaten Umfeld, in dem viel Schatten-Öffentlichkeitsarbeit für die caritative Einrichtung geschieht und in dem viele neue freiwillig Engagierte gewonnen werden.

Bei einem Teil der beruflich und freiwillig Engagierten gibt es deutliche Kritik am „Missbrauch“ des Etiketts *Ehrenamt* durch politische und verbandliche Amtsträger*innen. Der Vorwurf ist, dass diese ritualisiert zu Feierlichkeiten „den vielen Ehrenamtlichen im Land“ ihren besonderen Dank ausdrücken und die Wertschätzung, dass ohne das Engagement der größte Teil der Wohlfahrt nicht geleistet werden könnte und der soziale Zusammenhalt gefährdet wäre. Die Ehre, die jene Repräsentanten und Regierenden den Ehrenamtlichen bekunden und die sie nichts als Worte kostet, erweisen sie sich letztlich selbst, indem sie sich durch den Dank die Leistungen nehmen und aneignen. Solche Politiker*innen schmückten *sich* mit der Lobhuldigung von Ehrenamtlichen – und weniger die freiwillig Engagierten, die für sie damit Mittel zum Zweck sind (mehr dazu in Kapitel 9.4). Das ist ein ergänzendes Motiv von einigen freiwillig Engagierten, sich vom Begriff *Ehrenamt* oder von *Ehrenamtsfeiern* zu distanzieren – der Begriff wird politisch instrumentalisiert.

Identifikation als Akteure/Akteuri: Das Wort steht derzeit exklusiv für *youngcaritas* und bezeichnet zugleich Form und Identität der Beteiligten: themenzentrierte singuläre Aktionen, die zeitlich begrenzt sind mit hohem Mobilisierungsgrad für junge Menschen, die sich für ein spannendes soziales Thema einsetzen. Die Aktivitäten sprechen und ziehen Menschen an, die im Alltag nicht immer die Zeit haben oder sich nehmen wollen für ein dauerhaftes, regelmäßiges Engagement; oder die sich allein nicht trauen. Hier bietet *youngcaritas* eine Gelegenheit und Brücke. *Akteure* (Hauptamtliche: *Akteuri*) ist zugleich ein Sammelbegriff, der die Trennung von beruflich Angestellten und freiwillig Engagierte aufhebt und vereint. Im Unterschied zu anderen

Tätigkeitsfeldern wie der Gemeindec Caritas, Flüchtlingshilfe, Wohnungslosenhilfe werden die Freiwilligen nicht formal registriert, gehen nicht in eine Liste ein, sind nicht „freie“ Mitarbeiter der Caritas, verstehen sich durch die Singularität der Projekte auch nicht als „Ehrenamtliche“ (mehr in Kapitel 9.2).

*

Die überwiegende Mehrheit der Engagierten betrachtet die neueren Formen und Identitäten als bereichernde Vielfalt der Möglichkeiten für soziales Engagement. Entscheidend für die Zukunftsfähigkeit des Engagements in der Caritas ist, in welchem Ausmaß und unter welchen Voraussetzungen Projekte und Einrichtungen personelle und materielle Ressourcen, aber auch immaterielle Unterstützung in Form von Freiraum und Vertrauen erhalten. Sie sind nicht nur sprachliche Label, sondern *Konzepte und Selbstverständnisse*, die ganz andere Möglichkeiten für soziale Beteiligung erschließen.

In den verschiedenen Etappen der modernen Wohlfahrtspflege sind neue Selbstverständnisse der Aktiven hinzugekommen, die mit dem Kulturwandel *und* Generationenwandel verbunden sind, aber auch mit dem Strukturwandel alter Tätigkeitsfelder und der Erschließung neuer. Mit Blick auf die drei hier skizzierten Bezeichnungen und Identitäten (*Ehrenamtliche – freiwillig Engagierte – Akteure*) ist es ratsam, sich nicht für eine zu entscheiden. Es gibt die Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen (Bloch) – ein Nebeneinander von unterschiedlichen Konzepten, die in unterschiedlichen Phasen der Freien Wohlfahrtspflege ihren Ursprung haben und ihren spezifischen Beitrag für bürgerschaftliches Engagement leisten. Es gibt viele, die sich mit dem Titel „Ehrenamt“ bzw. „Hauptamt“ identifizieren und darin eine adäquate Benennung und Heimat finden. Für viele andere – wohl aktuell die Mehrheit – ist die Bezeichnung „freiwillig Engagierte“ bzw. „hauptberuflich Engagierte“ passender. Für einen derzeit kleinen Teil, der aber dynamisch ist und hohe Mobilisierung nach außen beweist, ist das auf singuläre und spezifische Projekte zielende „Akteuri“ passender. Wichtig ist, diese nicht gegeneinander auszuspielen, sondern als Instrumente im Orchester für ein großartiges Werk zu betrachten, das sich weiterentwickeln wird. Dazu braucht es nicht nur Aufmerksamkeit für das eigene Instrument und Spielen, sondern auch Hören und sich Einstellen auf die je anderen Instrumente und Mitspieler*innen in der verbandlichen Caritas.

5. „Koproduktion“ – ein unglücklicher und falscher Begriff

5.1. Konzeptionelle Ausgangslage

Der Deutsche Caritasverband hat ebenso wie die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege in den letzten zwei Jahren Selbstverständnispapiere erstellt, die die Bedeutung des freiwilligen Engagements in und für die Freie Wohlfahrtspflege beleuchten und die Bedeutung des Zusammenwirkens von freiwilligem und beruflichem Engagement für das Selbstverständnis der Verbände hervorheben. Diese Papiere zeichnen eine vertiefte Reflexion der Bedeutung des freiwilligen Engagements für die Identität des Verbandes, aber auch des verbandlich organisationalen Rahmens für das freiwillige Engagement im Sozialsektor in Deutschland.

„In den Einrichtungen und Diensten, in den verbandlichen Gremien, in den Freiwilligendiensten und in verschiedenen Formaten der Selbsthilfe und Peer-Begleitung gibt es in der verbandlichen Caritas ein Miteinander von Haupt- und Ehrenamt, das Professionalität, seismographische Nähe zu den Nöten der Menschen und Tatkraft – in Stadt und Land – verbindet. Menschen unterschiedlicher Herkunft und Begabung, Männer und Frauen, Alte und Junge finden in der Caritas Möglichkeitsräume für Ideen und Initiativen, die sich nicht selten aus lokalen Anfängen zu sozialen Innovationen mit vielfältigen nationalen oder transnationalen Nachahmungen und politischer Ausstrahlung verbreitern.“ (Deutscher Caritasverband 2022: 31)

Wohlfahrtsverbände, so betonen die Positionspapiere, sind Ermöglichungsstrukturen freiwilligen Engagements. Sie stellen nachhaltig berufliche Zeitressourcen und Kompetenzen, Räume und Finanzen zur Verfügung, mit denen das freiwillige Engagement seine Reichweite und Wirksamkeit unterstützt sieht. Diese Pilotstudie hat den Auftrag, durch empirische sozialwissenschaftliche Tiefenbohrungen genauer zu verstehen, wann und wie es gelingt, in und mit den Strukturen der Freien Wohlfahrtspflege freiwilliges Engagement zu ermöglichen, ob und wann die freiwillig Engagierten (und die beruflich Tätigen) die sich ergebende Ko-Produktion von beruflich und freiwillig Engagierten als wirkungsvoll, effizient, notlagengerecht empfinden. Mit dem aus der Literatur zum Bürgerschaftlichen Engagement stammenden Begriff der *Koproduktion* haben die Wohlfahrtsverbände bislang wenig gearbeitet, obwohl dessen Intention (Arbeit für Menschen in Not ist organisiert, strukturiert und erzeugt einen gesellschaftlichen Mehrwert) dem Selbstverständnis schon der Gründer des Deutschen Caritasverbandes entspricht.

5.2. Empirische Reaktionen auf den Begriff in den Praxisfeldern vor Ort

Es zeigte sich bei den Gruppendiskussionen der Pilotstudie, dass der Begriff der Koproduktion für die Engagierten in der verbandlichen Caritas trotz dieser inhaltlichen Nähe fremd ist.

In den Gruppenwerkstätten wurde der Begriff „Koproduktion“ vorgestellt zur Hinführung, um das Zusammenwirken von beruflich und freiwillig Engagierten zu thematisieren; der Begriff „Koproduktion“ selbst sollte ursprünglich nicht zur Diskussion stehen. Doch in nahezu allen Gruppendiskussionen erfuhr dieser heftige Kritik – gleichermaßen von Haupt- und Ehrenamtlichen. Dieser Begriff ist kein Identitätsaufhänger; in allen Befragungsrunden fand niemand, dass mit diesem Wort ihr Zusammenarbeiten und -wirken in der Einrichtung treffend beschrieben ist. Alle fanden den Begriff entweder fremd (und befremdlich), technisch und steril und kalt, eine abgehobene Vokabel des Bildungsbürgertums, wohl geeignet für die politische Arbeit, aber unglücklich und sachlich falsch bzw. missverständlich zur Beschreibung für das Arbeiten in den Einrichtungen und das Selbstverständnis der Engagierten. Hospiz, Nachbarschaftshilfe, Straßenambulanz, Flüchtlingshilfe, *Warm durch die Nacht* für Obdachlose, Altenpflege, Tagesaufenthalte für Menschen in Wohnungsnot u.a. – ist keine „Produktion“.

Der Wortteil „Produktion“ assoziiert ein fertiges (rundes, perfektes, vorab feststehendes) Erzeugnis; dem Wort *Koproduktion* haftet etwas Abgeschlossenes an. Dem entgegen ist die Praxis des Miteinander von beruflich und freiwillig Engagierten nicht vorher feststehend und nur noch ablaufend, sondern prozesshaft und fortlaufend, auch fragil und niemals perfekt. Fürsorge und Nothilfe für andere, barmherziges und zugewandtes Helfen ist ein gemeinsames (gutes) *Werk*, sein Ergebnis wird nicht als *Produkt* gesehen. Was in der Caritas für Menschen im organisierten Miteinander geschieht, ist Kommunikation und Austausch, verlangt immer wieder kreative Lösungen, bedarf der Intervention und Flexibilität – und ist daher *Gestaltung*. Das Ergebnis ist gestaltete soziale Wirklichkeit.

All das steht im diametralen Gegensatz zum Begriff „Koproduktion“. Schaut man auf die Assoziationen im Detail, sieht man: Einige erinnert der Begriff an Film und Fernsehen (Koproduktionen), andere an Flugzeuge mit Piloten und Copiloten (Wer von beiden – Hauptamtliche, Ehrenamtliche – ist in der ersten Position und wer nur in zweiter als Ersatzpilot?). Andere denken spontan an wirtschaftliches Produzieren, das primär an Input-Output-Kategorien orientiert ist, mit Effizienz und Ertrag als zentralen Bewertungskategorien, eine Fabrik zur Fließband-Produktion mit hohem Grad an Automatisierung, Standardisierung und mechanisierten Abläufen. Freiwillig und beruflich Engagierten wird himmelangstundbange, wenn die Kategorien der Fließband-Produktion künftig Leitlinien und Maßstäbe in der Caritas werden sollten für die Zusammenarbeit von hauptberuflich und freiwillig Engagierten. Angesichts der Rationierungserfahrungen in der industriellen Produktion sorgt man sich, dass unter den Vorzeichen von Koproduktion viele der aktuell freiwillig-ehrenamtlich Engagierten keinen Platz mehr hätten in der Caritas (etwa in Küche, Cafeteria, Rezeption, Essensausgabe für Wohnungslose, Tagesaufenthalte für Menschen in Wohnungsnot, Kleiderkammer, Sozialkaufhaus, Tafel, Hospiz, Nachbarschaftshilfe etc.), weil sie ökonomischen Leistungskriterien nicht entsprechen.

Dieser Ökonomisierung der Fürsorge würde der Begriff Vorschub leisten, betonen zahlreiche Stimmen. Die Maxime der Statusgleichheit Aller bei den vielen freiwillig Engagierten würde faktisch unterspült und ins Gegenteil verkehrt – entgegen dem Anspruch des Konzepts („Die Koproduktion von freiwilligem und beruflichem Engagement und der Charakter der Daseinsfürsorge sind so abzusichern, dass die Selbsthilfepotenziale des Sozialraums nachhaltig gestärkt werden.“⁷). Engagierte würden nach Leistungsklassen sortiert werden, der Begriff Koproduktion beinhalte Exklusionspotenzial – so die Resonanz in den Gruppengesprächen

„Das ist dann nicht mehr meine Caritas. Dann bin ich weg!“

Dabei sollte in dieser Untersuchung der Begriff „Koproduktion“ gar nicht zur Disposition stehen und diskutiert werden. Allein die Nennung des Begriffs hinsichtlich des Zusammenwirkens von freiwillig und hauptberuflich Engagierten erzeugte massive Vorbehalte und ablehnende Diskussionen. Auf der Basis dieser Befunde ist es ratsam, sehr gut abzuwägen, ob (und in welchen Kontexten) dieser Begriff „Koproduktion“ verwendet wird, wenn Unverständnis, stilistisches Missfallen, sachlich-semantische Zurückweisung und persönliche Nicht-Identifikation bei Engagierten in den Einrichtungen so erheblich sind. Es gibt gute Gründe, einen anderen Begriff zu erwägen und die Bezeichnung „Koproduktion“ fallenzulassen.

Als deutlich bessere Alternativen gelten Begriffe, die nicht anglizistisch oder latinistisch sind, nicht akademische Bildung atmen, nicht technokratisch wirken. Die vertraute Vokabel „Koope-ration“ wird eher akzeptiert, weil dieses Wort weitgehend in die Alltagssprache von jedermann und jederfrau eingegangen ist und drücke besser den Prozess des Miteinander aus. Näher kämen einem treffenden Signalbegriff Worte, die einen deutschen Ursprung haben, Wärme und Herzblut transportieren, den sozialen Charakter des Miteinander und Für-Andere ausdrücken, sowie die Augenhöhe von hauptberuflich und freiwillig Engagierten trotz ihrer je anderen Stellungen, Rechte, Pflichten und Freiheitsgrade in der Caritas.

Weil dieser Befund elementar ist, weil er Sprache und Semantik derer betrifft, deren Stimme zu Gehör gebracht werden soll und die Authentizität dieses Berichts direkt betrifft, wird der Begriff „Koproduktion“ im Folgenden nicht weiter verwendet. Das soll eine Entscheidung des DCV nicht präjudizieren. Vielmehr werden alternative Beschreibungen verwendet, wie „Zusammenwirken“, „gemeinsames Engagement“, „sozial-caritatives Miteinander“, „synergetisches Miteinander“, „ein Miteinanderwirken“, „gemeinsames Wirken im sozialen Bereich auf Augenhöhe“, „gemeinsames Schaffen“, auch die suboptimale Vokabel „Koope-ration“.

⁷ DCV, a.a.O., S. 32

- Dazu ist darauf hinzuweisen, dass Substantive (wie *Kooperation*, *Produktion*, *Zusammenwirkung*) das *Tätigkeitsgefühl* der Beteiligten nicht adäquat ausdrücken, und dazu nominalisierte Verben (wie *Zusammenwirken*, *Kooperieren*) dafür besser geeignet sind.
- Von einigen wird für das Zusammenwirken die Vokabel der *Verzahnung* sowie das Bild von zwei ineinandergreifenden *Zahnradern* verwendet. Hier ist anzumerken, dass diese Metaphern auch als zu mechanisch und technisch empfunden werden. Bei genauer Betrachtung scheint auch sie nicht passend für die im Alltag geforderte Flexibilität und Kreativität, in unvorhergesehenen Situationen (und die sind die Regel) sich den Bedarfen des individuellen Falles (der Klient*innen, der freiwillig Engagierten) anzupassen.

Abschließend einige Zitate, die die Ablehnung gegenüber dem Begriff *Koproduktion* illustrieren:

„Ich bin keine Fabrik.“

„Ich finde den Begriff Koproduktion völlig deplatziert. Ich habe mich damals schon am *Unternehmen Nächstenliebe* aufgeregt.“

„Die liegen falsch.“

„Wir haben hier den Fokus auf Not. Der Fokus ist da, wo es brennt. Wenn etwas brennt, brennt es auch in mir. Wenn da eine Interaktion ist, werden Beruf und Berufung zusammenkommen. Was wir hier tun, ist ein gemeinsames Anliegen mit Freude, Vielfalt, Professionalität und Herz. Dann gelingt das Miteinander. Aber dieser Fokus geht verloren, wenn wir wirklich nur noch etwas produzieren oder produktiv sein sollen.“

„Koproduktion – hört sich danach an, wir müssen Umsatz machen, wir müssen Gewinn machen. Also für mich ist es ein Kaufmannsbegriff.“

„Koproduktion hat so eine Verbindung zu Film und Fernsehen. Also das ist so besetzt für mich. Unabhängig was es bedeutet, denke ich sofort in die Richtung, aber niemals an Ehrenamt, niemals an Caritas.“

„Eine Gruppe kann durch eine Wortwahl ganz schnell ausgeschlossen werden oder an den Rand gedrängt. Und das sehe ich als riesige Gefahr bei diesem Begriff. Wenn es nur um ein Produkt geht und alles muss immer effizient und effektiver sein: Wie viele Menschen schließt man damit aus? Wie viele fühlen sich nicht produktiv, auch wenn sie für unsere Arbeit ganz wichtig sind? Der Begriff spaltet und zerstört den internen Zusammenhalt.“

„Das ist ein industrieller Begriffe, er hat etwas Unmenschliches.“

6. Faktoren und Chancen gelingenden Zusammenwirkens

In der Untersuchung werden als Schlüssel für gelingendes Zusammenwirken von beruflich und freiwillig Engagierten zehn Faktoren kristallin: Empathie, Respekt, konstruktive Asymmetrien, Teams, Selbstwirksamkeit, Mitbestimmung, Partizipation, Verantwortung, Zeit, Fürsorge. Zwar gibt es weitere relevante Faktoren wie Solidarität, Subsidiarität, Toleranz, Frustrationstoleranz, Anerkennung, Leistung, Konfliktfähigkeit, Qualifizieren und Empowern, Informieren und Vernetzung, Kompromissfähigkeit, Selbstbewusstsein & Selbstrelativierung, kritische Selbstreflexion u.a. Aber in den qualitativen Gesprächen erwiesen sich vor allem jene zuvor genannten zehn Bausteine als elementar, funktional notwendig, verbindend und effizient. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass diese hier nicht individuelle Eigenschaften meinen, sondern kollektive arbeitsteilige Strukturen.⁸ Diese herzustellen, aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln ist nicht nur eine Führungsaufgabe, sondern eine Frage der Organisationskultur. Insofern bedarf es des Mittuns aller Beteiligten. Wenn diese Schlüsselfaktoren in einer produktiven Form ausgeprägt sind und im Alltag gelebt werden, funktioniert das synergetische Miteinander des bürgerschaftlichen Engagements umso besser.

6.1. *Empathie* – das Zusammenspiel von affektiver und kognitiver Empathie

Empathie – die Fähigkeit dazu und ihr professioneller Einsatz – ist im Kodex der Kompetenzen gelingender Sozialarbeit ein zentraler Begriff. Auch in der Arbeitswissenschaft, Organisationskultur und Organisationsentwicklung gilt Empathie mittlerweile als essenzielle Dimension. Auch für den Zusammenhalt einer Gesellschaft sowie transnational für die Zukunftsfähigkeit demokratischer Gesellschaften scheint Empathie eine herausragende Bedeutung zu haben, so dass der Ökonom Jeremy Rifkin (2011) von einer *empathischen Zivilisation* spricht. Empathie ist die Fähigkeit und Fertigkeit, sich in die äußere Lage, innere Befindlichkeit und Perspektiven und des Gegenübers hineinzusetzen – das gilt nicht nur in privaten Lebenswelten, sondern auch in Wirtschaft und Verwaltung gegenüber Klient*innen, Kund*innen, Ratsuchende, Mitarbeiter*innen, Kooperationspartner*innen. Diese Fähigkeit zum Sich-Hineinversetzen in die Perspektive

⁸ Es muss nicht länger ausgeführt werden, dass solch kollektive Strukturen nur herstellbar sind und dauerhaft bestehen können, wenn analoge Kompetenzen auch bei den einzelnen beteiligten Personen ausgeprägt sind. Es ist ein erheblicher, nicht selbstverständlicher und schon gar nicht automatischer Qualitätssprung und eine Form der Emergenz, wenn die zahlreichen und variierenden individuellen Fähigkeiten zu einer sozialen Struktur zusammengeführt werden.

des und der Anderen⁹ zeigt sich in drei hauptsächlichen Ausprägungen: affektive Empathie, kognitive Empathie und normative Empathie.

Affektive Empathie bezeichnet die emotionale Betroffenheit und Anteilnahme am Schicksal anderer. Diese kann großartige Hilfsbereitschaft und praktisches Engagement in ungeahntem Ausmaß gegen die Nüchternheit der Alltagsroutine entfachen. Der anfängliche Enthusiasmus kann aber auch schnell erkalten und sogar kippen, wie Böhnisch (2020: 101) mit Hinweis auf die zunächst euphorische Flüchtlingshilfe 2015 zeigt, die bei manchen bald abflaute, in Desinteresse, Abneigung oder gar Widerstand umschlug. Auch bei weniger eruptiven Ereignissen, also bei der tagtäglichen Arbeit in der Wohlfahrtspflege, ermüden mitunter im Lauf der Monate und Jahre die emotional aufgerüttelte Motivation und Begeisterung. Das ist der Fall, wenn man mit immer gleichen Situationen zu tun hat, wenn einzelne Klient*innen persönlich unsympathisch oder sogar abstoßend sind, etwa aufgrund ihrer Sprechweise; aufgrund ihrer geäußerten Ansichten und Urteile; aufgrund ihres Verhaltens; weil sie aufgrund mangelnder Körperhygiene oder durch Alkoholkonsum unangenehm riechen – und einiges mehr. Motivation und Begeisterung können auch nachlassen, wenn man mit einer wiederkehrenden, typischen und stereotyp erscheinenden Symptomatik zu tun hat, der man im Laufe der Jahre überdrüssig ist, auch weil man sich im Kampf gegen das Immergleiche sieht, ohne Aussicht auf Besserung und Behebung der Ursachen. Das zeigt sich in fast allen Arbeitsfeldern der Freien Wohlfahrtspflege, wenn man es mit anderen Menschen zu tun hat: der Bahnhofsmision, der Altenarbeit, der Resozialisierung/Straffälligenhilfe, Sucht- und Drogenarbeit, Obdachlosenhilfe etc. Hier benötigt die notwendige affektive Empathie eine kognitive Korrektur, damit die Hilfe nicht scheitert.

Da affektive Empathie einen hohen Selbstbezug hat für das Selbstwertgefühl und die Selbstwirksamkeit, kann sie zum Selbstzweck werden und der eigentliche Zweck aus dem Blick geraten (oder rückt an den Rand des Blickfelds, wird genutzt zur Selbstberuhigung und legitimierenden Randnotiz im Falle moralischer Rechtfertigung). Gegen die Fragilität affektiver Empathie steht die **kognitive Empathie**, die den Gefühlslagen des helfenden Individuums Stabilität und Rückhalt und Ausdauer gibt, stets mit dem Kompass auf die Motive und Ziele des

⁹ Diese *Reziprozität der Perspektive* wurde bereits von George-Herbert Mead (1934) im Rahmen des von ihm mitbegründeten Symbolischen Interaktionismus bezeichnet als „*taking the role of the others*“. Sie zeigt sich ebenso in der soziologischen Phänomenologie von Alfred Schütz (1932) oder der Ethnomethodologie von Harold Garfinkel (1967) – und ist eine Grunddisposition des Sozialen (wenngleich diese Autoren nicht von Empathie sprechen).

Engagements.¹⁰ Kognitive Empathie hat eine regulierende Funktion für Gefühle, die von der kognitiven Empathie nicht ausgeschaltet, aber kanalisiert werden (können). Kognitive Empathie schützt so vor Stimmungs- und Engagementschwankungen, denen ausgesetzt zu sein für Klient*innen und Kolleg*innen subjektiv ein Horror sein kann, Projekte objektiv gefährden und Klient*innen weiteren Schaden zufügen kann. Kognitive Empathie können Individuen entwickeln und ist eine mentale Leistung, auch eine moralische. Die Sicherstellung kognitiver Empathie bieten vor allem (Wohlfahrts-)Organisationen und ist eine ihrer Kernfunktionen. Kognitive Empathie verlangen Wohlfahrtseinrichtungen von ihren (hauptberuflich tätigen) Fachkräften, wohlwissend, dass sie auf die affektive Empathie ihrer hauptberuflich und freiwillig Engagierten nicht verzichten können. Eine Empathie, die allein kognitiv gefüllt und gesteuert ist, wird höchst *zweckrational* (Max Weber) und von hoher Leistungsfähigkeit sein, aber auch kalt und bloß kalkulierend. Ohne Mitleidenschaft würden Klient*innen zur Ziel-Sache. Kognitive Empathie kann, wenn sie zu sehr regulierend auf die caritativ Engagierten einwirkt, die affektive Empathie erstickern und sich damit selbst der grundlegenden Substanz berauben. Insofern geht es um Balance von affektiver und kognitiver Empathie.

Ergänzend ist der Blick zu richten auf **normative Empathie**, die Erwartung an beruflich und freiwillig Engagierte zu Empathie: (1) die Professionserwartung (Erwartung *an* die Profession, Erwartung *von* der Profession), empathisch zu sein gegenüber ihren „Kund*innen“ (Klientinnen und Klienten); (2) seitens der Ehrenamtlichen die Erwartung an die Organisation (Caritas) und ihre hauptamtlichen Ansprechpartner*innen zu affektiver und kognitiver Empathie über die Motive und Bedarfe von Ehrenamtlichen; (3) seitens der Hauptamtlichen die Erwartung an ihren Verband, ihren Träger und die lokale Einrichtungsleitung zu affektiver und kognitiver Empathie für ihre Kompetenzen, Leistung und Bedarfe; (4) seitens der Hauptamtlichen die Erwartung an ihre Ehrenamtlichen zu Empathie für die Zwänge, in denen sie als Repräsentant*innen eines korporativen Akteurs stehen im disparaten Erwartungsgefüge von Verband, Träger, Vorgesetzten, Klient*innen, externen Kooperationspartnern und Ehrenamtlichen.

Empathie hat „durchaus ihre dunklen Seiten“ (Böhnisch 2020: 104). Denn sich einführend und kognitiv in die Befindlichkeiten und Orientierungen anderer hineinzusetzen, erzeugt Wissen und Haltungen, die strategisch genutzt werden können *gegen* die andere Person oder Personengruppen und deren Interessen, etwa um eigene Vorteile zu mehren, um Konkurrenten (in der eigenen Organisation, in anderen Organisationen der Branche) zu übertrumpfen oder

¹⁰ Kognitive Empathie zeigt zwei derivative Subformen: *reflektierte* Empathie und *reflexive* Empathie, die nicht mit der kognitiven Empathie als Grundform identisch sind. Böhnisch (2020: 101) etwa verwendet kognitive und reflexive Empathie synonym. *Reflektierte Empathie* analysiert kognitive Empathie, steuert und korrigiert sie, auch unter Berücksichtigung der affektiven Empathie sowie der konkreten Situation; sie speist sich wesentlich aus rückblickender Betrachtung zur Verbesserung empathischer Praxis. *Reflexive Empathie* hingegen ist die kritische Analyse der ungewollten (auch negativen) Neben- und Spätfolgen von kognitiver wie affektiver Empathie sowie einer möglichen Dysbalance dieses Zusammenspiels.

ausspielen zu können (vgl. Bloom 2016). Empathie ist keine Lösung, sondern ein Instrument, in seinen Wirkungen und in seiner Moralität abhängig von Personen und ihren Zielen: Empathie ist nicht per se sozial-caritativ.

Die Stärke der affektiven Empathie besteht darin, dass über die Identifikation mit dem Gegenüber und dem emotionalen Einfühlen eine größere Nähe entsteht. Die Stärke der kognitiven Empathie besteht darin, auch Distanz herzustellen. Insofern ist das Zusammenspiel von affektiver und kognitiver Empathie elementar für die in der Sozialarbeit notwendige Balance von Nähe und Distanz. Beide Formen der Empathie können nicht nur aktiv trainiert werden von den Individuen, sondern können auch institutionalisiert und organisiert werden. Das ist eine der wesentlichen Aufgaben und Leistung von korporativen Akteuren der Wohlfahrtspflege auf den Ebenen der Verbände, Träger und lokalen Einrichtungen.

Sozialarbeiter*innen und Klient*innen kommen meist aus höchst unterschiedlichen Milieus. Für haupt- und ehrenamtlich Engagierte (nicht nur) der Caritas besteht die Herausforderung, nicht nur auf spontane, persönliche affektive Empathie zu setzen (bzw. auf solche Emotionen zu warten), sondern Empathie zu ihren Klient*innen *herzustellen*. Hauptamtlich Engagierte kommen mehrheitlich aus den Milieus der „Postmateriellen“, „Bürgerlichen Mitte“ und „Expeditiven“ – ihre Klient*innen zwar grundsätzlich aus allen Milieus, aber im Schwerpunkt aus Milieus am unteren Rand der Gesellschaft; doch immer wieder – je nach Zuständigkeitsgebiet und Quartier – auch aus Oberschichtmilieus, deren Angehörige in Habitus weit über jenen der caritativen Fachkraft stehen. Die je andere Lebenswelt ist weitgehend fremd. Sie aus Prinzip (theoretisch, abstrakt-normativ) zu akzeptieren und zu tolerieren nach der Maxime der Professionalität genügt nicht für emotionale Empathie, sondern bedarf der kognitiven Reflexion insofern, dass man sich mit den anderen Lebenswelten vertraut macht, ihre Sprache und Codes zu verstehen sucht, die Innenseite der Betroffenen kennenlernt. Dazu braucht es in der Sozialen Arbeit der Wohlfahrtspflege theoretisches Wissen, basierend auf Befunden der empirischen Lebensweltforschung, über die verschiedenen Milieus, aus denen ihre Klient*innen kommen.

Ehrenamtliche und Hauptamtliche kommen keineswegs mehrheitlich aus demselben Milieu. Das Spektrum der Milieus, aus denen freiwillig Engagierte kommen, ist breiter als das der Hauptberuflichen. Das ist nicht nur aus der Vogelperspektive für alle in der Caritas Tätigen zu betrachten, sondern konkret für jede Einrichtung vor Ort. Bei der täglichen Kooperation für ihre Klient*innen kommen Haupt- und Ehrenamtliche mitunter aus verschiedenen Milieus, so dass es Grenzen des intuitiven (natürlichen) Verstehens gibt. Empathie muss hier erarbeitet werden.

Die Milieuprovenienz von hauptamtlich Engagierten ist hierarchisch differenziert: Engagierte in Aufsichtsgremien oder hohen Leitungspositionen kommen in der Regel aus gehobenen Milieus, oft „Konservative“, „Etablierte“ und „Postmaterielle“. Hingegen kommen jene in ausführenden Tätigkeiten und unteren Führungsebenen aus einem breiteren Milieuspektrum, das vor allem

„Traditionelle“ und „Bürgerliche Mitte“ umfasst, sowie in der jüngeren Generation „Postmaterielle“ und „Expeditiv“ (etwa in der *youngcaritas*). Die Herausforderung zur Arbeit an der Empathie gründet in der Intersektionalität von *Generationszugehörigkeit* und *Milieuprovenienz*.

Was für Hauptamtliche gilt, zeigt sich vielfältiger noch für freiwillig Engagierte, die aus allen Milieus kommen (auch aus Milieus am unteren Rand), so dass in einer Einrichtung Ehrenamtliche aus höchst verschiedenen Milieus aufeinandertreffen und miteinander zusammenarbeiten sollen – und mit Hauptamtlichen aus (möglicherweise) anderen Milieus – im Auftrag für Klient*innen aus wieder anderen Milieus. Damit synergetisches Zusammenwirken gelingt, muss Empathie so reflektiert werden, dass die reflexhaft einsetzenden Distanzierungstendenzen und Bereinigungseffekte gemildert werden und verhindert wird, dass freiwillig Engagierte aus bestimmten Milieus sich zurückziehen, weil sie sich in diesem Ensemble fremd fühlen: unverstanden, nicht vollends anerkannt, nicht respektiert, allenfalls toleriert.

Ausgeprägt ist mitunter der Überlegenheitshabitus von einigen oder einzelnen Hauptamtlichen und ein Agieren, das die Gruppe der Ehrenamtlichen, für die sie zuständig sind, despektierlich oder ungleich behandelt und spaltet. Das geschieht – nach Deutung einiger freiwillig Engagierter – wohl meistens unbewusst oder unbedacht durch persönlich große Nähe zu bestimmten Ehrenamtlichen bei gleichzeitiger Distanzierung von anderen, auch durch bisweilen autoritären und harschen Gestus, sowie einen demonstrativen Mangel an Zeit für deren Belange. Das werde häufig orchestriert von verbalen Bekundungen, wie wichtig alle Ehrenamtlichen seien, dass die Organisation und die Hauptamtlichen die Ehrenamtlichen unbedingt benötigten – doch letztlich stünden bei diesen Personen die feierlichen Worte im Gegensatz zum Verhalten im Alltag. In einigen Fällen fühlen sich Ehrenamtliche einer Einrichtung weniger wertgeschätzt als ihnen nach eigener Auffassung zusteht; in einigen Fällen gibt es eine ungleiche Behandlung, mit einem breiten Spektrum von exaltierter Wertschätzung bestimmter Ehrenamtlicher bis zu herablassender Duldung von anderen.¹¹

Andererseits liefert die empirische Untersuchung Belege dafür, dass freiwillig Engagierte den Geist der affektiven Empathie in die Organisation hineinbringen, immer wieder neu – und dies von Hauptamtlichen wertgeschätzt wird. Diese funktionale Leistung affektiver Empathie ist zwar kein exklusiver Beitrag von freiwillig Engagierten, weil auch Hauptamtliche durch Berufswahl und Qualifikation eine Passion für die Hilfeleistung mitbringen (sollten). Aber weil freiwillig Engagierte nicht zum festen (angestellten) Mitarbeiterstab der Organisation gehören, von vielen Pflichten, Routinen und Standards der Arbeitsorganisation nicht berührt sind, dem hierarchischen Weisungsgefüge teilweise enthoben sind, seitens der Organisation auf ein gewisses

¹¹ Wie häufig auf Ehrenamtliche grundsätzlich, auf Ehrenamtsgruppen oder bestimmte Ehrenamtliche herabblinkende oder diese praktisch ausgrenzenden Konstellationen sind, kann im Rahmen einer qualitativen Untersuchung mit geringer Stichprobe nicht ermittelt werden.

Maß an Distanz gehalten werden oder sie selbst diese Halbdistanz wahren, bewahren sie sich ein Maß an Unabhängigkeit, die mehr Raum lässt für Enthusiasmus der Aufgaben. Diese Impulse der Lebendigkeit und der Begeisterung werden durch die ordnende Aufgabenorganisation der Einrichtung kanalisiert und stabilisiert.¹² Darin besteht in soziologischer Analyse die funktionale Arbeitsteilung von freiwilligem und hauptberuflichem Engagement und bewirkt, dass das synergetische Zusammenwirken jenen Mehrwert erzeugt, der systemtheoretisch als *Emergenz* bezeichnet wird.

6.2. *Respekt – gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung*

Empathie muss in einer Beziehung nicht wechselseitig sein, sondern kann einseitig bleiben – und ist es in der Fachkraft-Klient-Beziehung mitunter. *Respekt* ist „das Regulationsmedium der Gegenseitigkeit“ (Böhnisch 2020: 103) und weit mehr als beiderseitige Empathie. Respekt meint die Achtung der Eigenheit des Anderen, die Anerkennung des und der Anderen in ihrer körperlichen, psychischen und sozialen Integrität sowie die rücksichtsvolle Achtsamkeit ihrer Verletzlichkeiten (vgl. Nussbaum 2006). Respekt kann auf Empathie aufsetzen, aber Empathie ist keine notwendige Voraussetzung für Respekt. Respekt verlangt Duldung und Toleranz, ist aber mehr: Anerkennung der Würde und Leistung der Anderen gerade angesichts und trotz ihrer Andersartigkeit, anderen Lage und partiellen Fremdheit für mich. Damit ist Respekt eine Frage der Haltung. Diese ist nicht statisch, sondern notwendig aktiv und transzendiert die Perspektive des Eigenen und Gewohnten. Die Kompetenz zur *Reziprozität der Perspektive* ist hier gefordert und erweitert um die *Moral der Gegenseitigkeit*. Die Anerkennung des Anderen bemisst sich nicht allein an eigenen Maßstäben, sondern bezieht zugleich die Rahmenbedingungen, Möglichkeiten, Motive und Ansprüche des Anderen ein – erkennt diese an und erhebt den Anspruch, dass mein Gegenüber meine Rahmenbedingungen und Ansprüche anerkennt.¹³

Das gilt insbesondere für hierarchische Beziehungskonstellationen und in demokratischen Gesellschaften angesichts der sozialen Ungleichheiten. So fragt Richard Sennett (2002: 11): „Können wir nur solche Menschen respektieren, die ebenso stark sind wie wir? Manche Ungleichheiten sind willkürlich, andere dagegen unauflöslich – zum Beispiel Unterschiede des Talents. In modernen Gesellschaften gelingt es den Menschen nicht, diese Grenzen zu überschreiten,

¹² Es ist evident, sollte aber eigens betont werden, dass hier keine konzeptionelle Arbeitsteilung bezüglich der Empathie vorliegt (Ehrenamtliche für affektive, Hauptamtliche für kognitive Empathie). Vielmehr zeigen sich Schwerpunkte der Funktionserbringung. Diese sind unscharf und abhängig von der Dauer der Zugehörigkeit. Seit Jahren tätige Ehrenamtliche rücken stärker in den inneren Kreis der Organisation und stützen die ordnende Ablaufstruktur als jene, die seit wenigen Monaten dabei sind. Das gilt in ähnlicher Weise für Hauptamtliche: Wer relativ neu in diesem Berufsfeld und der Einrichtung ist, bringt mehr affektive Empathie auf und hinein als jene, die durch jahrelange Erfahrung routiniert sind, die Prozesse und Ordnungen auf Dauer stellen.

¹³ Ist diese Anerkennung nur einseitig, dann haben wir es mit *Bewunderung* oder einem *Vorbild* zu tun.

wenn es um die Bekundung wechselseitiger Achtung und Anerkennung geht. Die harte Seite der Gleichheit erleben die Sozialhilfeempfänger, wenn sie feststellen, dass ihr Anspruch auf Beachtung allein auf ihren Problemen, ihrer Bedürftigkeit beruht. Respekt verdienen sie nur, wenn sie nicht schwach und nicht bedürftig sind.“

Hier soll es nicht darum gehen, der voreingestellten Defizitperspektive auf Bedürftige zu begegnen mit dem Appell für einen Blick auf ihre bisher kaum gesehenen Ressourcen (insbesondere von Menschen in Milieus am unteren Rand). Ebenso soll nicht vertieft werden, dass Höherpositionierte, Aufsteigende und (ökonomisch) Erfolgreiche leichter und fast reflexhaft Respekt erfahren als Menschen in sozialer Enge mit knappen materiellen Mitteln, die in der Mühsal des Alltags weitermachen und Robustheit entwickeln. Vielmehr soll es gehen um die Beziehung zwischen freiwillig und hauptberuflich Engagierten, die aufgrund ihrer Positionen und Kompetenzen vielfältig asymmetrisch und je nach konkreter Konstellation hierarchisch geprägt ist.

Für die Kooperation unter genuin asymmetrischen Bedingungen der Zusammenarbeit liefert Sennett eine Analogie aus der Musik. Für seine Analyse „*Was ist Respekt?*“ verwendet Sennett das Beispiel eines Kammersängers, der von einem Pianisten begleitet wird. Eine echte Synergie wird das Zusammenspiel erst mit der Bereitschaft des Pianisten, auf den Sänger zu achten und ihn zu begleiten sowie umgekehrt des Sängers, auf den Pianisten zu achten, ihn nicht als Begleitung, sondern als Mitspieler zu behandeln.¹⁴

Hieraus lässt sich lernen für das Zusammenwirken von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen in Einrichtung der Freien Wohlfahrtspflege: Begreifen Hauptamtliche die Ehrenamtlichen, mit denen sie zusammenarbeiten, lediglich als notwendige und helfende Begleitungen oder gar Hilfskräfte (Aushilfskräfte), haben wir es nicht mit Respekt zu tun. Freiwillig Engagierte wollen mehr sein – und sind mehr – als brauchbares (Dienst-)Personal. Aber Freundschaft kann nicht die Basis der Arbeitsbeziehung sein, ebensowenig Sympathie (auch das lässt sich lernen aus Sennetts Musikvergleich). Es geht bei Respekt im Rahmen des synergetischen Miteinanders darum, dass alle Beteiligten auf die Bedürfnisse der jeweils anderen eingehen und das gemeinsame Projekt in den Mittelpunkt stellen. Den für dieses Zusammenwirken notwendigen Respekt mit Status- oder mit Prestigemotiven zu erklären, ist nach Sennett nicht ausreichend. Denn es fehlt beiden Begriffen das *Moment der Gegenseitigkeit* (Sennett 2002: 73). Dieses leistet hingegen der Begriff der *Anerkennung*. John Rawls (2001) versteht unter Anerkennung die Achtung der Bedürfnisse von jenen, die einem nicht gleichgestellt sind. Das sind freiwillig und hauptberuflich Engagierte objektiv nicht hinsichtlich ihrer arbeitsrechtlichen Positionen, fachlichen Befugnisse und Stellungen zum Verband bzw. zum Träger und der Einrichtung vor Ort. Ist die Anerkennung

¹⁴ Konkret beschreibt Sennett eine Aufführung von Schuberts „Der Erlkönig“ durch den Sänger Dietrich Fischer-Dieskau und den Pianisten Gerald Moore (vgl. Sennett 2022: 67ff.).

wechselseitig, agieren beide miteinander trotz ihrer formalen und rechtlichen Ungleichheit auf Augenhöhe, sowohl hinsichtlich der Wertschätzung der Kompetenzen und Leistungen als auch hinsichtlich der Bedürfnisse des jeweils anderen. Dann besteht Respekt und besteht die Chance zum synergetischen Zusammenwirken.¹⁵

- Aus Sicht von freiwillig Engagierten liegt *ein* Schlüssel zur Realisierung dieser Chance in der Haltung und im Verhalten von Hauptamtlichen. Diese sollten sich zurücknehmen, ohne sich zurückzuziehen. Sie sollten nicht herauskehren, dass sie die Hüter des Wissens und Inhaber der Macht sind; sie sollten nicht bestimmt sein von Misstrauen und Kontrolle. Das bedeutet für freiwillig Engagierte, dass Hauptamtliche ihnen *„nicht jeden Schritt vorschreiben, nicht links und rechts kreative Möglichkeiten oder Formen abwürgen, sondern eher zulassen. Spielräume, Freiräume lassen“* (in der Wohnungslosenhilfe freiwillig engagierte Frau). Einmal eingewiesen in die Prozesse und Regeln will ein Teil der freiwillig Engagierten auch relative Eigenverantwortung und Selbständigkeit in ihrem Bereich. Das setzt seitens der Hauptberuflichen die Akzeptanz und Wertschätzung der Eigenlogik von freiwillig Engagierten voraus sowie Vertrauen.
- Das gilt auch umgekehrt – ebenfalls aus Sicht von freiwillig Engagierten: *„dass man sich auch ein Stück weit als Ehrenamtlicher zurücknimmt. Wenn es Diskussionen gibt unter den Hauptamtlichen, die mich überhaupt nicht berühren, dann hänge ich mich da auch nicht rein. Ich will es auch gar nicht wissen, ich will da meine Meinung auch nicht zu sagen, das geht mich im Grunde genommen auch nichts an. Das müssen die unter sich regeln und es muss nur das Zusammenspiel mit mir passen. Ansonsten muss ich nicht alles wissen, was mich sowieso nicht interessieren müsste.“* Voraussetzung für das synergetische Zusammenspiel ist die Anerkennung der Leitungskompetenz und Verantwortung der Hauptberuflichen. Auch wenn freiwillig Engagierte hinsichtlich konkreter Belange andere Vorstellungen haben (etwa von Ordnung in der Einrichtung, oder einer strengeren bzw. einer laxeren Auslegung von Regeln für Klient*innen), gilt es zu respektieren, dass die finale Entscheidung und Bestimmung bei den zuständigen Hauptamtlichen liegen.

Diesen wechselseitigen Respekt zwischen ehren- und hauptamtlich Engagierten zu kultivieren und auf Dauer zu stellen, ist eine Führungsaufgabe. In der qualitativen Untersuchung zeigt sich bei einem Teil der freiwillig-ehrenamtlich Engagierten, dass sie seitens der unmittelbaren Leitungsebenen ein sehr hohes Maß an Respekt und Wertschätzung erfahren. Andere freiwillig Engagierte vermissen diesen Respekt vor allem seitens der oberen Leitungsebenen, was sich

¹⁵ Darin unter anderem unterscheiden sich synergetisches Zusammenwirken und Kooperation. Kooperation ist der weitere Begriff und beinhaltet auch dauerhaft asymmetrisch-hierarchische Arbeitsbeziehungen (bei der es auch ohne Respekt zugehen kann). Synergetisches Zusammenwirken ist der engere Begriff und beschreibt dazu, was durch das arbeitsteilige Miteinander entsteht.

etwa dadurch zeigt, dass diese niemals „da“ sind und bei Entscheidungen die arbeitsnotwendigen Ressourcen verweigern, oft erst spät oder nur dürftig bewilligen. Gegenüber den Ehrenamtskoordinator*innen hingegen äußern nahezu alle Engagierte Hochachtung und wechselseitigen Respekt, weil viel persönlich kommuniziert wird. Das verweist auf die Bedeutung von signifikanten Symbolen zur Kommunikation dieser Anerkennung. Dazu eine Aussage einer freiwillig Engagierten in der Wohnungslosenhilfe:

„Unsere Vorgesetzte, die #, sie kann auf Menschen eingehen. Sie gibt uns auch Anweisungen manchmal, wenn etwas anderes ist, aber sie bringt es so freundlich und höflich und sagt nicht, *Du musst jetzt das und das! Du hast jetzt das und das! Das wird jetzt gemacht!*, sondern sie kann mit Menschen umgehen. Und das ist ganz wichtig, wenn ein Vorgesetzter mit Menschen umgehen kann und nicht raushängen lässt, ich bin der Boss und du hast zu funktionieren.“

6.3. Asymmetrien – unaufhebbar und fruchtbar für das Zusammenwirken

Asymmetrie bezeichnet ein Gefälle im Beziehungsgefüge von Haupt- und Ehrenamt bzw. freiwillig und beruflich Engagierten bezüglich Freiheitsgraden, Berechtigungen, Kompetenzen und Macht. Anknüpfend an die bahnbrechenden Arbeiten von James Coleman (1982) sowie aufgrund der empirischen Befunde dieser Untersuchung zeigen sich Asymmetrien 1.) von hauptamtlichen Mitarbeiter*innen gegenüber ehrenamtlich Engagierten; 2.) vom korporativen Akteur (Einrichtung, Träger, Verband) gegenüber Hauptamtlichen; 3.) und noch stärker vom korporativen Akteur gegenüber Ehrenamtlichen.

So trivial dies auf den ersten Blick erscheinen mag, so folgenreich ist es: Freiwillig Engagierte haben in der Praxis meistens weniger Entscheidungskompetenzen, weniger rechtliche Befugnisse als Hauptberufliche; meistens weniger in Berufsqualifikationen erworbenes Fachwissen (insb. weniger Theoriewissen) im Bereich der Sozialarbeit/Sozialpädagogik sowie hinsichtlich aktueller rechtlicher Bestimmungen. Hier wollen und müssen sich freiwillig Engagierte darauf verlassen, dass diese Kompetenzen bei den zuständigen Hauptberuflichen bzw. in der Einrichtung vorhanden sind und sie diese Verantwortung tragen.

Allerdings haben freiwillig Engagierte nicht notwendig weniger Erfahrungswissen als hauptamtlich Angestellte. Insbesondere langjährig Ehrenamtliche verfügen über ein breites Praxiswissen, das jenes der Hauptberuflichen, die erst seit kurzer Zeit in diesem Bereich tätig sind, übersteigt. Dazu ist ein Teil der freiwillig Engagierten aktuell oder früher in anderen Berufen, Branchen und Verantwortungen tätig (gewesen), verfügt über Wissen und Erfahrungen, die das der Angestellten übersteigen und wertvolle Ressourcen für die Organisation und für Lösungen darstellen. Dieses Wissen und diese Erfahrungen können Wohlfahrtsverbände in der Regel nicht selbst in jener Fülle und Tiefe erzeugen und müssen – wenn man diesen Mehrwert schätzt und sie für

die Leistung erforderlich ist (z. B. Straßenambulanz, Schuldnerberatung) – über das Engagement von Ehrenamtlichen aktiv hereingeholt werden. Diese praktischen und technischen Kompetenzen von freiwillig Engagierten gehören mit zum Kern der caritativen Leistung.

Problematisch für das Zusammenwirken ist in den Fällen, die mancherorts Routine geworden sind, 1.) wenn es wenig Vertrauen von Hauptamtlichen in die Ehrenamtlichen gibt, ihnen Kompetenzen für technische oder praktische Entscheidungen nicht zugestanden werden, Ehrenamtliche kontrolliert und administrativ gegängelt werden, oder es zu Machtdemonstrationen hinsichtlich der Hierarchie kommt; 2.) wenn Hauptamtliche ihre eigene originär hauptamtliche Arbeit an Ehrenamtliche delegieren, „um ihren Schreibtisch frei zu räumen“ (seit über 25 Jahren ehrenamtlich für die Caritas aktive Person im Rentenalter). Diese beiden Haltungen bzw. Verhaltensmuster von einigen (einzelnen) Hauptberuflichen scheinen gegensätzliche Pole und unvereinbare Gegensätze zu sein. Doch in der Praxis kommen sie mitunter in einer Person vor; beide Faktoren fallen zusammen und erzeugen damit für Ehrenamtliche eine paradoxe Situation: Misstrauen und überbordende Aufgabenübertragung. Damit unterminieren sie das Zusammenwirken und demotivieren diese Ehrenamtlichen. Vertrauen *und* dosierte Übertragung von Aufgaben *und* Eigenverantwortung seitens der hauptberuflichen Ansprechpersonen an ihre freiwillig-ehrenamtlich Engagierten sind die zentralen Ermöglichungsfaktoren für gelingendes Miteinander.

Asymmetrien sind keineswegs nur Gefälle von Hauptamtlichen gegenüber Ehrenamtlichen, sondern bestehen auch umgekehrt. So stehen Ehrenamtliche in keinem arbeitsvertraglichen Dienstverhältnis, bekommen kein Entgelt, ihr Engagement ist nicht erforderlich für ihre finanzielle Existenzsicherung. In dieser Hinsicht haben freiwillig Engagierte ein erhebliches Maß an Unabhängigkeit in diesem Kooperationsverhältnis. Hingegen sind hauptamtlich Verantwortliche abhängig vom Engagement von zahlreichen Nichtangestellten, ohne deren Mittun der Apparat nicht funktionieren würde. Das wichtigste „Bindemittel“ der freiwillig Engagierten an diese Organisation ist ihre unentgeltliche soziale Hilfe für die Menschen in Not und Bedrängnis. Es ist im Kern eine *moralische Motivation für Menschen*, ergänzt um das Motiv, *der Gesellschaft etwas zurückzugeben*.

Befugnisse, Entscheidungsmacht, Verfügung über Geldmittel, Informationen, Zugang zu Daten, Berechtigung der Dateneingabe und Dokumentation, oder pflegerische Tätigkeiten und Medikation sind zwischen dem korporativen Akteur (1), den hauptamtlichen Mitarbeiter*innen (2) sowie den freiwillig/ehrenamtlich Engagierten (3) höchst ungleich verteilt.¹⁶ Die Organisation hat gegenüber ihren Angestellten einen Vorsprung an Wissen und

¹⁶ Es ist evident, dass es in diesen Belangen bei den Hauptamtlichen eine große Vielfalt und Varianz gibt – es gibt keinen Einheitsstypus der Hauptamtlichen. Das gilt ebenso und noch viel mehr für die noch heterogenere Gruppe der freiwillig/ehrenamtlich Engagierten.

Verarbeitungskapazitäten; diese wiederum einen Vorsprung gegenüber ehrenamtlich Engagierten. Die Nachteile individueller Akteure (bzw. der beiden Personengruppen) gegenüber dem korporativen Akteur im Bereich der *Möglichkeiten und Rechte auf Information* ist ein wichtiger Aspekt der Asymmetrie und Konfliktrichtigkeit dieses Beziehungstyps.

Auch die Beziehungen zwischen Ehrenamtlichen und ihren hauptamtlichen Ansprechpersonen sind potenziell problemträchtig, weil 1.) Hauptamtliche nicht nur individuelle Akteure sind, sondern zugleich Repräsentant*innen und Agent*innen des korporativen Akteurs und in dieser Rolle (mit diesem Machthintergrund) gegenüber Ehrenamtlichen auftreten (*können*; in bestimmten Situationen auch *müssen*); 2.) Hauptamtliche aus einem kollektiven Gefüge heraus agieren mit über- und untergeordneten Ebenen sowie weiteren Expert*innen im Hintergrund, die bei Bedarf hinzugezogen werden. Ehrenamtliche einer Einrichtung dagegen sind als Ensemble zwar mitunter freundschaftlich und auch kollegial verbunden, aber meist nicht organisiert, sondern vereinzelt oder in lockeren informellen Kleingruppen und Arbeitsteams mit begrenzten Möglichkeiten, ihre Interessen durchzusetzen. Was üblicherweise als struktureller Nachteil von Individuen gegenüber der Organisation beschrieben wird, hat im Kontext der Kooperation von Ehren- und Hauptamt auch positive Funktionen: Freiwillig Engagierte bringen in das synergetische Zusammenwirken im Ensemble ein hohes Maß an *Vielfalt* und *Variabilität* ein.

Dazu kommt die relative *Unabhängigkeit* von Ehrenamtlichen (gegenüber der Einrichtung, dem Träger, dem Verband), die sie hauptamtlich Angestellten voraus haben und die Abhängigkeiten der Organisation von ihren ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen erzeugt. Das gilt verstärkt in Zeiten des wachsenden Fachkräftemangels, so dass Ehrenamtliche kostbare Ressourcen sind, nicht nur als Arbeitskräfte, sondern aufgrund ihrer Erfahrung (intern und extern) sowie aufgrund ihrer neuen Ideen und anderen Perspektiven. Gerade wenn sie von „außen“ kommen und nicht in der Wohlfahrtsorganisation berufssozialisiert sind, bringen sie Impulse und Kompetenzen hinein, die selbst fortlaufend zu produzieren der Organisation in diesem Maße kaum möglich ist. Hier sind die zeitlichen und organisatorischen Räume der hauptamtlich Angestellten zu knapp. Die aus den unterschiedlichen Positionen von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen eingebrachten Beiträge sind maßgeblich für die Emergenz des Systems des synergetischen Miteinanders.

Wenn diagnostiziert wird, dass die Beziehungen zwischen Ehren- und Hauptamtlichen potenziell problemträchtig sind, bedeutet das in einigen Arbeitsfeldern nicht, dass die Beteiligten hier Probleme sehen, miteinander ringen und es dauerhafte Konflikte gibt. So wird in allen Tätigkeitsfeldern das freundschaftliche Zusammenwirken betont, gerade angesichts der unterschiedlichen Ressourcen. Die *Asymmetrie* (was Freiwillige und Hauptberufliche nicht mit diesem Wort beschreiben) wird von beiden Seiten als Vorteil beschrieben, denn freiwillig Engagierte bringen mehr Zeit und Flexibilität und „frischen Wind von Draußen“ hinein (beispielsweise für

die Bewohner eines Altenheims oder für „Gäste“ in Tagesaufenthalten für Wohnungslose), während Hauptamtliche stark eingebunden sind in Termine, Organisation und unter erheblichem Zeitdruck stehen. Hauptamtliche schätzen die ungeheure Entlastung durch Ehrenamtliche, die sehr häufig flexibel sind für sie, mitunter auch kurzfristig einspringen, an den vereinbarten Tagen zuverlässig da sind, notwendige Aufgaben übernehmen, und damit die Hauptamtlichen zeitlich entlasten und ihnen Druck nehmen. Die Grundlage ist jene Asymmetrie hinsichtlich Zeit, Organisationsdruck und Pflichten.

Insofern sollte es nicht das Ziel sein (und kann es schon arbeitsrechtlich nicht), die Asymmetrien zwischen Freiwillig-Ehrenamtlichen und Hauptberuflichen zu nivellieren oder aufzuheben – man würde sich des Potenzials dieser Asymmetrien berauben. Diese Asymmetrien haben in den einzelnen Einrichtungen und Arbeitsfeldern eine je eigene Gestalt, bieten aber grundsätzlich einzigartige Ressourcen für jenes Zusammenwirken, das die Wohlfahrtsleistung ermöglicht und auszeichnet – organisatorisch, ökonomisch, kulturell. Asymmetrien bergen aber nicht nur Chancen auf Emergenz und Produktion, sondern auch Risiken, etwa von Machtmissbrauch, Schaffung von einseitigen (persönlichen oder institutionellen) Abhängigkeitsverhältnissen, symbolischer und praktischer Ausgrenzung einer Person oder Personengruppe, oder deren Reduzierung auf ein funktionales Instrument für den Betriebsablauf: Das sind Risiken und persönliche Verlockungen, die ein synergetisches Zusammenwirken unterlaufen. Diesen Risiken vorzubeugen, präventive Maßnahmen für eine entsprechende Einrichtungskultur einzurichten und im Bedarfsfall zu intervenieren, ist nicht nur eine Leitungsaufgabe, sondern die Verantwortung aller Mitarbeitenden.

Die sich durch die Asymmetrien bietenden Möglichkeiten synergetischen Zusammenwirkens sind kein Automatismus. Sie gelingen dort, wo das Potenzial von Freiwilligen/Ehrenamtlichen erkannt und genutzt wird. Das ist ein *Balanceakt*, der maßgeblich von Hauptamtlichen zu leisten ist bzw. für die sie die formale Verantwortung haben (darin liegt eine weitere Asymmetrie): Einerseits gilt es, Impulse von Freiwilligen bzw. Ehrenamtlichen nicht zu ersticken, sondern zu fördern; andererseits sie nicht ungefiltert und ungerichtet aufzunehmen, sondern sie in die Prozesse zu integrieren. Dies ist vor allem eine fortlaufende Aufgabe der *Kommunikation* und der *Pflege des asymmetrischen Binnennetzwerks*.

6.4. Teams – Organisation & Subsidiarität von freiwillig und beruflich Engagierten

Nur in wenigen Fällen und Einsatzfeldern sind freiwillig Engagierte solitär. In der Regel sind sie eingebunden in ein Team von Ehrenamtlichen, zu denen in unterschiedlicher Nähe und Aufgabe eine hauptberuflich Engagierte gehört und maßgeblich unterstützt bei Organisation, Information, Ressourcenbeschaffung u.a. Das auch formal organisierte Team bildet nach einiger Zeit einen Geist der Zusammengehörigkeit und Verbundenheit, der Solidarität und Subsidiarität aus.

So läuft die Kommunikation nicht nur sternförmig bei der/dem Ehrenamtskoordinator*in zusammen, sondern freiwillig Engagierte informieren sich auch untereinander und finden – etwa bei Krankheit – schnell Lösungen, ohne dass die hauptamtliche Kraft dies erledigen muss. Das entlastet diese erheblich (insbesondere bei reduziertem Stundenkontingent für die Ehrenamtsarbeit) und trägt zur Effizienz, Zuverlässigkeit und Schnelligkeit des synergetischen Zusammenwirkens bei. So kann die Tafel stattfinden, auch wenn eine dazu wichtige ehrenamtliche Person erkrankt ist; die Straßenambulanz findet statt, Wunden können versorgt werden, das Sozialkaufhaus ist geöffnet, die Rezeption ist besetzt, der/die Bewohner*in der Altenhilfeeinrichtung wird zum Arzt gefahren, das Aktivierungsprojekt für Menschen in Wohnungsnot findet statt, die Cafeteria ist geöffnet, der Tagesaufenthalt für Menschen in Wohnungsnot ist geöffnet u.a.

Solche Teams a) unter freiwillig Engagierten sowie b) von freiwillig und beruflich Engagierten sichern das synergetische Miteinander, so dass Hilfen für die einzelnen Menschen in akuter Not oder in dauerhafter Bedrängnis zuverlässig geleistet werden. Solche Organisation ist machtvoll und vermag, was einzelne Engagierte allein nicht leisten könnten. Teams sorgen nicht nur für Kontinuität, sondern sind auch Multiplikatoren und Attraktoren für die Gewinnung neuer Engagierter. Solche Teams schützen zugleich die einzelnen Engagierten durch ihre Subsidiarität.

Die unterschiedlichen Zeiten des Engagements und die individuellen Häufigkeiten der Einsätze (von einzelnen Stunden im Monat bis zu fast täglichen Diensten) lassen es nicht zu, dass sich alle freiwillig Engagierte derselben Einrichtung persönlich kennen. Aber alle begreifen sich als Teil des Teams und als Mitwirkende im sozialen Dienst. Dabei gibt es im Gesamtteam auch Teambesetzungen von jenen, die eng miteinander arbeiten (z. B. in der Küche, an der Tafel draußen, im Sozialkaufhaus u.a.). Nicht selten wurde dabei der Begriff *Familie* verwendet, um dies zu charakterisieren.

„Es gibt die, die ihre festen Tage haben, die einmal bis dreimal die Woche kommen, immer an den gleichen Tagen sind, entsprechend im gleichen Team sind, sich als Team identifizieren, egal ob jetzt beruflich Engagierte oder freiwillig Engagierte, die identifizieren sich als das Team, die den Raum gestalten, den Aufenthalt gestalten, das Mittagessen machen etc., und sind so eine kleine Familie geworden. Das erste und letzte, was ich höre, ist „Danke für Deinen Einsatz heute!“. Und deswegen komme ich gerne wieder. Die wissen, dass sie ihre Ideen einbringen können. Wenn einer Lust hat, heute den Nachtisch so und so zu gestalten, dann hat er die Freiheit und kann es machen. [Hauptberufliche Mitarbeiterin einer Einrichtung für Menschen in Wohnungsnot]

Dieser Teamspirit entsteht im alltäglichen Miteinander. Doch darauf allein zu bauen und zu vertrauen, ist zu wenig, denn im Alltag geht durch praktische Notwendigkeiten und Stress mitunter verloren, was an Informationen und Ideen eingebracht werden will. Es bedarf der regelmäßigen Zusammenkunft und dazu sind regelmäßige Teamsitzungen von freiwillig und hauptberuflich Engagierten eine wichtige Säule. Teamtreffen sind nicht nur verlässliche Gelegenheiten für

Informationsaustausch, sondern auch Zusammenkunft von jenen, die sich im Alltag nicht häufig sehen. Sie sind verdichtete Sozialräume zur Vergewisserung der Werte und Ziele des Engagements und symbolisieren die Wertschätzung von freiwillig Engagierten, die dort ihre Anregungen einbringen, die anerkannt und respektiert werden.

„Wir haben Teamgespräche, wo jeder Ideen mit reinbringen kann und gleichermaßen mitentscheiden kann.“

Dazu haben diese Teamsitzungen auch die *Funktion der Korrektur*, wenn einzelne Engagierte zentrifugale Kräfte entfalten, oder Ansprüche einer langjährig verdienstvollen Kraft, die Aufgaben aus Altersgründen nicht mehr erledigen kann, relativiert oder abgewehrt werden müssen. So haben Teams und Teambesprechungen mehrfache Funktionen für das synergetische Miteinander von hauptberuflich und freiwillig Engagierten in Einrichtungen der Caritas.

6.5. **Selbstwirksamkeit – etwas für andere bewegen**

Die normative Erwartung an sich und an das Team, die Wahrnehmung während des Tuns und die rückblickende Bilanz, dass man mit dem eigenen Engagement etwas bei und für Menschen verändert hat, sind wesentliche Elemente der Motivation. Nicht abstrakte Kognition aus der Distanz, sondern die unmittelbare Erfahrung ist das *movens* für freiwilliges Engagement – aber auch die intrinsische Motivation von Hauptberuflichen. Der stärkste Treiber, sich erstmals, erneut oder dauerhaft zu beteiligen an diesen sozialen Diensten, Initiativen, Projekten, ist die Erfahrung der Selbstwirksamkeit.

Dieser schillernde Begriff *Selbstwirksamkeit* meint im Nukleus, aufgrund eigener Fähigkeiten beabsichtigte Handlungen ausführen und Ziele erreichen zu können. Im sozialen Engagement bedeutet Selbstwirksamkeit – das geht aus den empirischen Befunden hervor – weitaus mehr und spezifisch: Effekte bei anderen. Selbstwirksamkeit im sozialen Engagement dient nicht nur der Selbstvergewisserung eigener Kompetenzen und Kräfte (was eine zu schätzende und für ein stabiles Ich notwendige Erfahrung ist), sondern hat neben dieser Selbstbezüglichkeit zugleich einen Außenbezug. Man hat – vor allem gemeinsam – die Kraft, die „Welt“ zu verändern. Wenn man auch nur bei einer einzigen, einzelnen Person etwas verändert (beispielsweise sie zu einem Lächeln bringt, und sei es nur für Augenblicke), dann hat man damit die Welt verändert. Der Welt ist man nicht ausgeliefert, sondern sie ist veränderbar und gestaltbar.

Ein Beispiel liefert eine 22-jährige Freiwillige:

„Ich habe gesehen, ich habe etwas verändert. Ich habe da die Fäden gehalten. Ich habe nicht irgendwie Geld gespendet und na gut, irgendwo Brot für die Welt und na ja, vielleicht hat da

irgendjemandem das Geld geholfen. Geldspenden ist auch superwichtig. Aber ich habe hier gerade Müll aufgesammelt und jetzt ist die Wiese wieder grün. Ich habe jetzt gerade einer Oma das Handy erklärt und ich habe gesehen, die kann das jetzt und ich war das, die das gemacht hat.“

Ein korrespondierendes Beispiel kommt von einer 32-jährigen Hauptamtlichen:

„Dieses Gefühl will ich vermitteln, dass man merkt, ich habe die Welt ein Stückchen besser gemacht. Ich habe gesehen, ein Einzelner konnte etwas bewegen und also diese Kraft spüren, hey, ich habe das gemacht oder wir im Team haben das jetzt gemacht. Und dann hat es auch noch Spaß gemacht. Also besser geht es nicht. Also es ist im Grunde, glaube ich, wie Fahrradfahren. Ich muss Engagement irgendwie lernen.“

6.6. **Mitbestimmung – Einbeziehen bei Prozessen und Entscheidungen**

Die Erfahrungen und Reflexionen von freiwillig/ehrenamtlich Engagierten behaupten, dass das synergetische Zusammenwirken besonders gut gelingt, je stärker diese in das soziale System der lokalen Einrichtung integriert sind. Es geht um die symbolische Ordnung der Zugehörigkeit, die nicht auf der symbolischen Ebene verbleibt, sondern Effekte hat für die konkrete Arbeit. Es geht darum, ob und in welchem Maße Ehrenamtliche *Informationen* über das alltägliche Geschehen in der Einrichtung bekommen; ob und inwieweit sie in den *Prozess der Entscheidungsfindung* und in die *Entscheidungen* einbezogen werden; inwieweit sie seitens der Hauptamtlichen als integrale Beteiligte der Einrichtung (Teil des Systems) oder außerhalb der Einrichtung als externe Dienstleister (Teil der Umwelt des Systems) betrachtet und behandelt werden (signifikante Ereignisse sind beispielsweise Einladungen zu Besprechungen, Weihnachtsfeiern, Betriebsausflügen, Aufnahme in den allgemeinen Email-Verteiler, Glückwünsche zum Geburtstag etc.). Es geht um die Organisationskultur der Einrichtung und um das (politische) Selbstverständnis im Verhältnis von angestellten und nichtangestellten Engagierten. Die Praxis von Inklusion oder Exklusion wird hierarchisch bestimmt durch die Leitung und die hauptamtlichen Mitarbeiter*innen der Einrichtung. Inklusion oder Exklusion lassen sich begreifen als ein Kontinuum zwischen zwei Polen, zwischen denen es vielfältige Abstufungen in einem mehrdimensionalen Raum gibt.

Stellt man sich die Wohlfahrtseinrichtung bildlich als Zielscheibenkreis vor, dann sind spontanmodellhaft Angestellte im Zentrum und inneren Kreisen verortet, ehrenamtlich-freiwillig Engagierte auf den äußeren Kreisen. In der Realität aber ist diese Trennung in Bezug auf die Arbeitsteilung und Leistung für Klient*innen keineswegs so klar und dichotom. Vielmehr gibt es Ehrenamtliche, die zum inneren Zirkel gehören, und umgekehrt einige Angestellte, die eher auf den mittleren oder äußeren Bahnen verortet werden. Das ist keine theoretische Analyse, sondern ein empirischer Befund dieser Untersuchung aufgrund der Selbst- und Fremdverortungen von

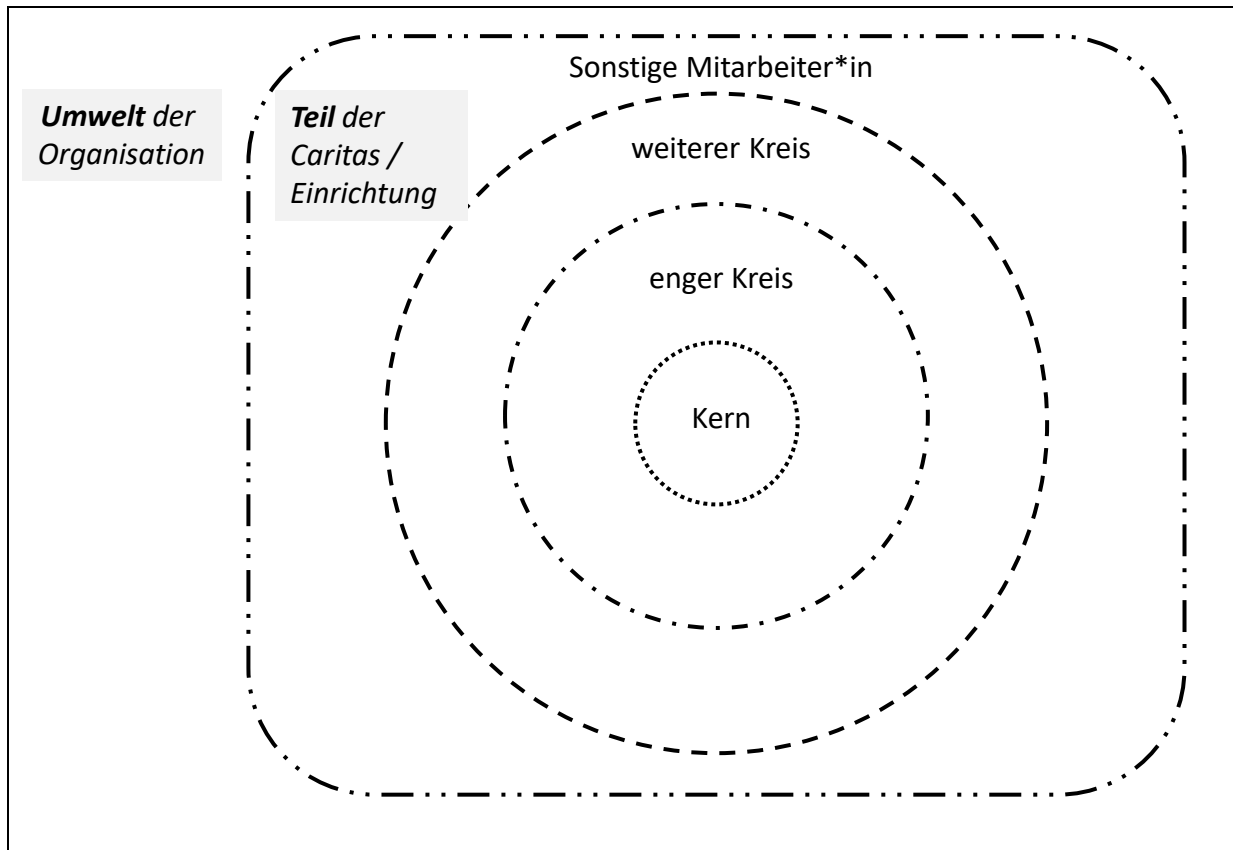
Haupt- und Ehrenamtlichen selbst. Man kann das als *Praxis-Unschärferelation* bezeichnen, eine arbeitsteilige *Interpenetration* (wechselseitige Durchdringung) von Haupt- und Ehrenamt.

Nicht alle freiwillig Engagierten sind gewillt, mitzuentcheiden und mitverantwortlich zu sein. Bei einigen hingegen ist diese Partizipation ein Wunsch, bei einem relevanten Kreis sogar ein großes Anliegen, bei weiteren eine Bedingung für dauerhafte Mitarbeit. Es ist evident, dass das Spektrum hier breit ist und viele graduelle Abstufungen kennt. Das gilt in ähnlicher Weise für beruflich Engagierte, bei denen die Freiheitsgrade gering sind, sich den mit ihren Stellen verbundenen Zuständigkeiten und Verantwortungen zu entziehen (wenn sie diesen Job behalten wollen). Deutlich mehr Variabilität und Flexibilität haben freiwillig Engagierte auch im Nähe-Distanz-Verhältnis zur Einrichtung. Sie haben mehr Möglichkeiten, auf Abstand zu gehen und sich herauszuziehen: zeitlich, organisatorisch, emotional, kognitiv – kurzfristig oder in Abständen. Das wird von Hauptamtlichen, die über diese Möglichkeiten weit weniger verfügen, als Komfortzone begriffen und macht ihre Abhängigkeit von Ehrenamtlichen deutlich.

Das Arbeitsgefüge zwischen beruflich und freiwillig Engagierten ist vielschichtig, verwoben und komplex, weil Ansprüche auf Informiertheit, Partizipation, Entscheidungen, Distanz, Nähe etc. gleichzeitig bestehen. In der Regel sind diese Ansprüche konsistent. Werden sie als unvereinbar wahrgenommen (unregelmäßiges Engagement *und* Anspruch auf Mitscheidung), entstehen Konfliktzonen, bei denen die Führungskräfte auf das Zusammenspiel *aller* achten müssen. Vor dem Hintergrund zeigt sich, dass die Mehrheit der freiwillig Engagierten ein feines und differenziertes Gespür hat für berechnete Ansprüche sowie deren Grenzen. Das gründet in einem bei den meisten hohen Verantwortungsgefühl für das Gelingen des Zusammenwirkens.

6.7. Partizipation – auch in Gremien

Die wohl meisten freiwillig Engagierten sind zufrieden mit ihrer aktuellen Rolle und Position in der Organisation. Nahezu alle sehen sich und andere Ehrenamtliche als zugehörige Teile der Caritas (nicht der Umwelt). Am häufigsten verorten sie sich im weiteren Kreis oder an der äußeren Peripherie, selten nur im Kern der Organisation. Viele sind mit dieser Ist-Position zufrieden und wollen keine Veränderung ihrer Stellung im Gefüge. Doch es gibt einen relevanten Teil von freiwillig Engagierten, die zwar grundsätzlich zufrieden sind, aber ihr Wunsch strebt nach mehr Nähe in Richtung Zentrum. Sie wollen keine Sprünge in Richtung Kern, aber sie ersehnen sich stufenweise mehr Partizipation.



Es ist evident, dass die Motive nicht Karriere, Geld oder Status sind. Es geht um Verantwortung und Wertschätzung. Gegenüber Hauptamtlichen würden die meisten dieser ambitionierten Ehrenamtlichen dies nicht äußern. So bleiben diese Sehnsüchte latent und erzeugen eine Spannung zwischen Wunsch und Wirklichkeit, die zu einem dauerhaften Zustand der Enttäuschung gerinnt, ohne dass damit eine innere Kündigung vom freiwilligen Engagement verbunden wäre: „*Es wäre halt schön und angemessen*“. Ein Teil der ehrenamtlich Engagierten will nicht nur, wie bisher, vereinzelt, sporadisch oder bei zufälliger Gelegenheit um Meinung und Rat gefragt werden. Tiefere Integration in die Organisation würde für sie signalisiert durch Einbindung in Gremien (und nicht nur in die wenigen Gremien höherer Ebene wie Aufsichtsrat oder Diözesancaritasrat). Vage konturierte Vorstellungen sind, dass in bestehende Gremien auf operativer Ebene der Einrichtung auch freiwillig Engagierte eingebunden werden, oder dass es ein eigenes Gremium von Ehrenamtlichen gibt, das sich regelmäßig (etwa vierteljährlich) mit Hauptamtlichen zusammensetzt, um über Belange des Alltags, der Organisation und Strategie zu diskutieren – und dies mitentscheidenden Einfluss hat auf das Organisationsgeschehen. Diese praktische Symbolkraft könnte dadurch verstärkt werden, dass an diesen Treffen nicht nur die unmittelbar zuständigen Hauptamtlichen teilnehmen, sondern auch Vertreterinnen und Vertreter höherer Leitungsebenen.

Solche Partizipation trägt zur Bindung von freiwillig Engagierten bei, wäre ein Attraktor zur Gewinnung neuer Engagierter, eine symbolische Geste durch Institutionalisierung der

Wertschätzung und hätte den Effekt, näher an den Ehrenamtlichen im Feld zu sein, ein dauerhafter Sensor für Stimmungen und Bedarfe, die sonst unausgesprochen bleiben. Dies böte auch die Chance, den frischen Wind und eine Außenperspektive in die Gremien hineinzubringen. Da in einigen Tätigkeitsfeldern (Altenhilfe, Nachbarschaftshilfe, Asyl, Tafel, Wohnungslosenhilfe u.a.) freiwillig Engagierte oft einen engeren Kontakt zu den Klient*innen haben, würde auch ein anderer Blick hineingetragen in die Gremien für die Belange jener, um die es beim synergetischen Zusammenwirken final geht.¹⁷

6.8. Verantwortung – Einheit von Zuständigkeit, Fürsorge und Moral

Attraktiv, konkret und motivierend ist für beruflich und freiwillig Engagierte das Wort Verantwortung.¹⁸ Dieser Begriff wird von ihnen in drei maßgeblichen Bedeutungen verwendet, die miteinander verbunden sind, indem sie aufeinander verweisen und insofern eine Einheit bilden. Das macht in der Deutung vieler Haupt- und Ehrenamtlicher die Besonderheit des bürgerschaftlichen Engagements aus. Ein bemerkenswertes Element im Befund ist die emphatische Aufladung des Begriffs Verantwortung, sowohl bei hauptberuflichen als auch bei freiwillig Engagierten in der Caritas.¹⁹

¹⁷ Es dürfte evident sein, dass die hier gemeint Partizipation über das hinausgeht, was die diözesanen Katholikerräte als ehrenamtliche Laiengremien sind.

¹⁸ Diese Ausführungen zu Verantwortung gründen nicht in einer ethischen, philosophischen, theologischen oder juristischen Reflexion, sondern in den empirischen Daten dieser Untersuchung. Dabei wurden die qualitativen Gruppendiskussionen nicht einfach reformulierend wiedergeben, sondern nach Verfahren der sozialwissenschaftlich-hermeneutischen Analyse und dokumentarischen Methode ausgewertet (siehe Methodenbeschreibung im Anhang). Insofern sind diese Beschreibungen ein empirischer Befund, auch ihre normativen Elemente. Das hat Konsequenzen für den Anspruch an Systematik und Konsistenz, die im praxiszentrierten Alltagsbewusstsein andere und „schwächere“ sind als in wissenschaftlichen Theorien (etwa der Ethik, Anthropologie oder normativen Organisationstheorien und Sozialarbeitslehren).

¹⁹ Das verheißt ein erhebliches Problemlösungspotenzial des Begriffs Verantwortung für die Praxis: sowohl für das organisatorische Funktionieren der lokalen und regionalen Einrichtungen (auch des Trägers und Verbands), als auch für die eigentlichen, finalen Adressat*innen der Caritasarbeit. Allerdings ist, zeitgleich und konkret, kritisch zu reflektieren, wann Verantwortung überstrapaziert wird und zu ungerechter Überforderung der beteiligten Individuen führt. Verantwortung muss *fair* sein, damit sie gerecht sein kann (Rawls 2001, Nussbaum 2006). Hier ist zu berücksichtigen, dass es zwei Wurzeln der Verantwortung gibt: aus einer Selbstverpflichtung und als soziale Zuschreibung der Organisation gegenüber ihren vertraglich Angestellten sowie gegenüber den freiwillig Engagierten. Damit sind zwei grundlegende Voraussetzungen verbunden, die geprüft werden müssen: 1.) Das Vermögen der und des Einzelnen, eine Verantwortung *für* etwas oder *gegenüber* jemandem zu übernehmen. 2.) Die Freiheit dazu, denn ohne Freiheit kann niemand Verantwortung übernehmen. Das hat normative Konsequenzen für das, was im empirischen Befund dieses Kapitels als *Fürsorge*-Dimension der Verantwortung beschrieben wird. Diese gilt nicht nur für die hauptamtlichen Ansprechpartner gegenüber ihren freiwillig Engagierten, sondern auch für die Organisation als korporativer Akteur (und Subjekt) gegenüber ihren beruflich und freiwillig Engagierten. Ebenso zu berücksichtigen sind die nicht gewollten, die nicht absehbaren und die im Risikobereich liegenden Neben- und Spätfolgen individueller Handlungen. Damit ist auf die *Grenzen der Verantwortung* (Verantwortungsfähigkeit) hingewiesen, mit der Grundfrage, wie weit man caritativ Engagierten Verantwortung übertragen und übernehmen lassen darf.

Verantwortung meint 1.) die *Zuständigkeit* für Aufgaben und Entscheidungen, die sie in definierten Grenzen übernehmen wollen und die sie auch reklamieren. Engagement ohne solche Verantwortung geht für die meisten nicht. Wichtig ist für freiwillig wie beruflich Engagierte, für etwas zuständig zu sein. Dabei spielt es eine untergeordnete Rolle, wie groß oder klein, zentral oder marginal dieser Bereich im Gesamtgefüge ist. Klarheit über Zuständigkeiten ist nicht nur organisationstechnisch notwendig, sondern symbolisiert fachliche Kenntnisse oder praktisches Erfahrungswissen, ist meist mit Befugnissen verbunden und dokumentiert das Vertrauen der Einrichtung. Die Übertragung von Verantwortung bzw. das Wissen um Verantwortlichkeit für Aufgaben wird als Wertschätzung der Kompetenzen und des Engagements begriffen. Zuständigkeit bedeutet, für wichtige Aufgaben zu stehen und für zu erbringende Leistungen einzustehen – und auch: einen Ort in dieser Einrichtung zu haben, dort lokalisierbar, sichtbar und identifizierbar zu sein. Allerdings möchte nicht jede und jeder (auch nicht im Hauptamt) mit einer zugewiesenen Zuständigkeit auch die Verantwortung übernehmen in dem Sinn, zur Verantwortung gezogen werden zu können, sich rechtfertigen zu müssen, Rede und Antwort stehen zu müssen.

2.) *Fürsorge* für anvertraute Menschen: das sind in Außenperspektive die bedürftigen Personen, um die sie sich kümmern bzw. die von ihrer Hilfe abhängig sind. Das sind in Binnenperspektive die anderen beruflich und freiwillig Engagierten. So betonen beispielsweise in der Flüchtlingsarbeit hauptamtliche Mitarbeiter*innen, dass sie Verantwortung tragen für ihre ehrenamtlichen Kolleg*innen, damit diese nicht überfordert und überlastet werden: emotional, fachlich, psychisch, energetisch. Hier hat Fürsorge auch die Dimension der Nachhaltigkeit. Dabei entspricht dem asymmetrischen Kompetenzgefüge ein asymmetrisches Verantwortungsverhältnis zwischen beruflich und freiwillig Engagierten.

3.) In *sozialmoralischer* Hinsicht sehen sich bürgerschaftlich Engagierte der Caritas als Menschen in der Mitverantwortung für die Existenz anderer, die ohnmächtig sind und ansonsten hilflos wären. Sie sehen sich als Menschen in der moralischen Pflicht zur Mitmenschlichkeit, Schwachen und Verletzten helfen zu müssen (Pflichtethik). Das verstehen die meisten beruflich und freiwillig Engagierten nicht als kalte Norm, unter der sie stehen, sondern ist Motivation und *movens* ihrer Arbeit. Das begründet ihr eigenes Menschsein. Solche Moral geht weit über formale Arbeitsverträge oder Kooperationsvereinbarungen hinaus; sie übersteigt auch die Sozialgesetzbücher. Diese stellen verbindliche Rahmen und formulieren Zielvorgaben, werden aber auch als starre Gehäuse empfunden, die nicht auf den konkreten Fall Rücksicht nehmen, sondern abstrakt und formal sind, dies als Rechtsnormen in gewisser Hinsicht sein müssen – aber damit für den konkreten Fall zutiefst ungerecht sein können. So hadern beruflich und freiwillig Engagierte immer wieder mit den Ambivalenzen gesetzlicher Vorgaben und Regelungen. Sie sehen sich in ihrer Arbeit im Spannungsverhältnis zwischen der Verantwortung zur Einhaltung gesetzlicher Regelungen und der sozialmoralischen Verantwortung für den konkreten Fall.

Dabei reflektieren sie in der Regel sehr wohl, dass bürgerschaftliches Engagement eines solchen gesetzlichen Regelwerks bedarf, um wirksam und nachhaltig zu sein. Die sozialmoralische Mobilisierung zur Selbstverpflichtung aber führt über rechtlich-bürokratische Normen hinaus und ermöglicht erst die Mobilisierung zur Selbstverpflichtung für außergewöhnliche, nicht programmierbare Handlungsbereitschaften, die für sozialcaritative Arbeit essenziell und unverzichtbar ist (Kaufmann 1989: 207). Das Zusammenwirken von beruflichem und freiwilligem Engagement lässt sich nicht auf allgemeine rechtsstaatliche Gesetze oder auf Regelvorgaben des korporativen Akteurs reduzieren, setzt beide aber voraus.

Verantwortliche Sozialarbeit ist für freiwillig-ehrenamtlich Engagierte unbedingt *konkret*: auf konkrete Menschen und Menschengruppen bezogen, die Hilfe und Unterstützung benötigen. Zentral ist das Motiv, die Arbeit der Einrichtung zu unterstützen, auch wenn man keinen unmittelbaren oder regelmäßigen Kontakt zu den Hilfsbedürftigen hat. Man will einen Beitrag leisten, damit das Vorhaben gelingen kann und die Organisation ihre Leistungskraft erbringen kann („*Jedes Rädchen und Schräubchen im Getriebe ist wichtig.*“ / „*Nicht jede und jeder kann in vorderster Reihe stehen*“). Doch es zeigt sich ein Generationenwandel, der mit einer Veränderung in der Milieulandschaft einhergeht: Vor allem für Jüngere ist es wichtig, einen Überblick sowie Einblicke in das Gesamtprojekt und den Effekt ihres Engagements zu haben: Eigene Eindrücke über die Wirksamkeit und Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit. Diese jüngeren Engagierten (insb. der *youngcaritas*, aber nicht nur) kommen in den mit der Studie befragten Gruppen überwiegend aus den Milieus „Postmaterielle“ und „Expeditive“. Hingegen haben ältere Engagierte, überwiegend aus dem Milieu „Traditionelle“, nicht den Anspruch und das Bedürfnis, einen solchen Einblick zu bekommen. Es ist für sie wichtiger, sich als Teil einer solidarischen Gemeinschaft zu erfahren und an dem Ort, an dem sie ihren Dienst tun, eingebunden und wertgeschätzt zu sein. Wichtig sind dazu für sie Signale der Aufmerksamkeiten seitens der Einrichtung (und Einrichtungsleiter*in, Abteilungsleiter*in): sich Zeit nehmen für Gespräche.

Von ihrer Einrichtung erwarten freiwillig Engagierte, dass sie Verantwortung institutionell ermöglicht und organisiert. Bereitschaften und Fähigkeiten zu Verantwortung sind bei freiwillig Engagierten nicht nur vielfältiger geworden, sondern zunehmend individualisiert: die persönlichen und familiären Hintergründe sowie die eigenen Lebensentwürfe und Alltagszeiten wollen berücksichtigt werden für die Breite und Tiefe der Verantwortung. Insofern ist das Spektrum zur Bereitschaft konkreter Verantwortungsübernahmen derzeit sehr heterogen – und wohl komplexer zu koordinieren als noch vor einigen Dekaden.

Ein großer und wohl wachsender Teil der freiwillig Engagierten will für bestimmte Aufgaben oder Projekte Verantwortung übernehmen. Sie tragen einerseits zur Entlastung der Hauptamtlichen bei und bringen andererseits neue Impulse hinein. Doch die hauptamtlichen Mitarbeiter*innen müssen die Deutungshoheit über die Arbeitsergebnisse behalten und tragen dafür

die Verantwortung. Verantwortung in diesem spezifischen Gefüge von freiwillig Engagierten und Hauptamtlichen ist charakterisiert durch diese asymmetrisch-hierarchische Gegenseitigkeit. Das ist ein Nährboden, auf dem Verantwortung wachsen kann, aber er birgt Risiken.

Brüche und Konflikte entstehen, wenn das Gefüge von Hauptamt-Ehrenamt konträr steht zur Milieuprovenienz. Wenn etwa freiwillig Engagierte mit konstruktiven, produktiven, kreativen Vorschlägen und Praktiken die zuständigen Hauptamtlichen allzu sehr fordern und überfordern: wenn etwa freiwillig Engagierte aus den Milieus „Expeditive“ oder „Performer“ oder „Etablierte“ Ansprechpartner*innen haben aus den Milieus „Traditionelle“ oder „Bürgerlichen Mitte“. Formale „Vorgesetzten“-Funktionen und inhaltliche Überlegenheit müssen nicht kongruent sein. Stehen sie im Gegensatz zueinander, neigen Hauptamtliche dazu, diejenigen Personen unter den Ehrenamtlichen, die ihnen kommunikativ, praktisch, fachlich, energetisch überlegen sind, auf Abstand zu halten oder auszuschließen. Das kann aus persönlichem Selbstschutz zu Ritualen der Machtdemonstration und Dominanzgebaren führen. Dies geschieht zum Teil gezielt und bewusst, zum Teil intuitiv und vorbewusst. Solche Verhaltensweisen können fatale Konsequenzen für die Einrichtung haben, weil so das Spektrum freiwillig-ehrenamtlichen Engagements systematisch reduziert wird. Das hat dann wohl den Effekt, dass das Ensemble der Freiwilligen homogener wird und die Zusammenarbeit harmonischer, aber die konstruktiven Impulse finden auch weniger Eingang in die Organisation und Kooperation.

Verantwortung im bürgerschaftlichen Engagement ist, wie mehrfach betont, zuerst *konkret*, bezogen auf die individuellen Hilfsbedürftigen und die konkrete Einrichtung. Bürgerschaftliche Motivation kann konkrete Personen und Situationen aber transzendieren und allgemeine Ziele formulieren (etwa nach sozialer Gerechtigkeit, Teilhabe, lebenswürdiges Dasein). Darin unterscheidet sich nach Auffassung der beruflich und freiwillig Engagierten das bürgerschaftliche Engagement von der Doppelmoral so mancher Wirtschaftsbesitzer und globaler Konzerne, die aus Imagegründen von *corporate social responsibility* sprechen, gleichzeitig Massenentlassungen vornehmen und rational-ökonomisch rechtfertigen, prekäre Beschäftigungsverhältnisse pflegen (befristete Arbeitsverträge, Minijobs, Zeit- und Leiharbeit, Crowdsourcing), Frauen und Männer für gleiche Arbeit ungleich entlohnen, sich gegen (tarifliche) Lohnerhöhungen stemmen und die eigenen Vergütungen sowie Boni auch in Krisenzeiten schamlos erhöhen. So ist für viele der Freiwillig-Ehrenamtlichen und Hauptamtliche in der Sozial-/Wohlfahrtsarbeit die Welt der Konzerne und Shareholder-Mentalität, nahezu binär, die kategorisch negativ bewertete Kontrastfolie zu ihrer eigenen Vision von sozialer Verantwortung: eine Gegenwelt, in der *Erfolg* und *Verantwortung* ganz anders bemessen werden.

Ein bei einigen Mitarbeitenden verbreitetes Narrativ ist, dass in der Systemlogik reiner Wirtschaft der finanzielle Erfolg stets *vor* der sozialen Verantwortung kommt (prioritär und zeitlich), gleichsam die notwendige Bedingung dafür ist: Man muss sich soziale Verantwortung finanziell

leisten können, gründet gemeinnützige Stiftungen, fördert soziale Einrichtungen und Projekte etc. Auch soziales Engagement benötigt materielle Ressourcen und damit finanziellen Erfolg. Aber dieser ist kein Selbstzweck, sondern ein für das Überleben der Organisation notwendiges Mittel für das eigentliche Ziel der moralisch motivierten gesellschaftlichen Verantwortung für Bedürftige, für soziale Integration, für den Zusammenhalt der Gesellschaft. Insofern ist Erfolg anders und weiter definiert: die finanzielle Seite ist nur eine Komponente, die dem eigentlichen Erfolg (v.a. nachhaltige Hilfe für Bedürftige) und dieser Verantwortung untergeordnet ist.

Gleichwohl ist darauf hinzuweisen (auch Einzelne taten dies in den Gruppendiskussionen), dass Organisationen als korporative Akteure eine eigene (System-)Logik haben, die nicht aus der persönlichen Logik und Moral der dort engagierten Menschen erwächst oder an diesen orientiert ist. Organisationen (der Verband, die Einrichtung) sind soziale Systeme, die selbstreferenziell nach eigenen Programmen operieren. Darauf zu vertrauen, dass eine caritativ-soziale Organisation in jedem Fall finanzielle Ziele, politischen Einfluss und Machtstreben stets den menschlich-fürsorglichen Zielen der dort Engagierten unterordnet, ist bestenfalls naiv. Die Einrichtungen der Caritas sind nicht das summarische Ensemble der dort beruflich und freiwillig Engagierten mit ihren vielfältigen Motiven und Zielen. Die jeweiligen Caritas-Träger sind korporative Akteure, Teil eines verbandlichen Netzwerks, eine Realität *sui generis* mit eigener Logik. Das Handeln des korporativen Akteurs ist kein Ergebnis aus den Absichten, Zielen und Moralvorstellungen der dort tätigen Menschen.

Aus der Organisationswissenschaft ist hinlänglich bekannt, dass Organisationen als soziale Systeme primär daran orientiert sind, das eigene Überleben zu sichern (inhaltliche Ziele sind lediglich Mittel zum Zweck des Selbsterhalts). Die Eigenlogik sozialer Systeme ist gerichtet auf die Weiterexistenz in der Beziehung zu spezifischen, für das eigenen Überleben unverzichtbaren Umwelten. Diese Form der Rationalität lässt sich – im Unterschied zur Zweckrationalität und Wertrationalität von Menschen – als *Systemrationalität* bezeichnen. Soweit Organisationen Mitarbeiter beschäftigen und Tätigkeitsfelder haben, für die materielle Ressourcen erforderlich sind, müssen sie sich auf das Wirtschaftssystem als relevante Umwelt einstellen. Diese Umweltorientierung der Organisation gilt ebenso für Bezüge zu Politik, Recht und andere gesellschaftliche Funktionssysteme. Wenn zwei autopoietische Systeme unterschiedlicher Art (Menschen – Organisation; freiwillig/beruflich Engagierte – Caritaseinrichtung/-träger) eine gemeinsame Geschichte durchlaufen, in deren Verlauf sie füreinander als relevante Umwelten wirksam werden und sich gegenseitig irritieren, stören, anregen, wird dies als „Ko-Evolution“ bezeichnet. Diese strukturelle Koppelung meint, dass die hauptberuflich und freiwillig Engagierten in der Caritas in der Lage sind, die Strukturen der Organisation zu beeinflussen (wobei Absicht und Wirkung sehr verschieden sein können), dass Organisationen verändernde Wirkungen auf die Psyche ihrer Mitglieder haben (ebenfalls in einer nicht eindeutig vorhersehbaren Weise). Die Menschen befördern und begrenzen zu einem erheblichen Teil, *was* und *wie* in der Organisation thematisiert wird und damit *soziale* Realität der Organisation wird. Damit beeinflussen Personen die Identität der Organisation und auch, wie die Organisation handelt und entscheidet. Für die Entwicklungsmöglichkeit der Organisation Caritas und ihrer lokalen Einrichtungen ist entscheidend, wie die nicht der direkten Beobachtung zugänglichen psychischen (d.h. sensorischen, geistigen, kreativen, emotionalen) Potenziale der Mitglieder überhaupt in die Wahrnehmung der Organisation gebracht werden können. Denn was nicht in die Kommunikation kommt, gibt es in der Organisation nicht. Damit sind die freiwillig und beruflich Engagierten für den

Korporativen Akteur die unersetzbaren Sensoren für die inhaltlichen Aufgaben der Caritas. Diese Ausführungen scheinen notwendig, um nicht in die Schimäre zu geraten oder der verführerischen Illusion zu verfallen, dass die Organisation Caritas in Form ihrer Verbände und Einrichtungen die Summe der Motive und Ziele, Haltungen und Kompetenzen der dort engagierten Menschen sei. Als korporativer Akteur ist die Organisation auf all das angewiesen, aber qualitativ von eigener Art (Luhmann 1984, Simon 2013, Tacke/Drepper 2018).

Insofern ist es eine Führungsaufgabe und Aufgabe der Alltagskultur von allen, die Systemrationalität der Organisation gut zu beobachten und gegenzusteuern, wenn die Eigenlogik der Organisation – etwa ökonomische, politische, rechtliche, administrative Imperative – das eigentliche Ziel des synergetischen Zusammenwirkens überspült. Hier ist Oswald von Nell-Breunings katholische Soziallehre eine gute Referenz und ein Kompass. Diese ist an den Menschen orientiert (Nell-Breuning 1968, 1986, 1990; Marx 2022: 30).

Diese Ausführungen zum systemischen Charakter von Organisationen sind hier in das Thema *Verantwortung* aus gutem Grund eingebettet. Organisationen haben eine ungeheure Leistungskraft, die einzelne Menschen isoliert nicht erbringen können. Organisationen sind *Kooperationssysteme*, deren Ziele nur erreicht werden können, wenn die mit unterschiedlichen Aufgaben betrauten Akteure zusammenarbeiten und ihre individuellen Beiträge in Ausrichtung auf den Organisationszweck koordinieren. Organisationen sind *Herrschaftssysteme* durch Definition von notwendigen Kompetenzen, der Rekrutierung qualifizierten und motivierten Personals, der Regelung von Über-, Neben- und Unterordnungsbeziehungen, der Koordination der Beiträge der Akteure auf den Organisationszweck. Organisationen sind *Lebensraum* von Menschen, die einen erheblichen Teil ihres Lebens und Alltags in Organisationen verbringen, auf begrenzte Zeit oder auf Dauer, berufstätig oder freiwillig, eingebunden sind. Organisationen sind *Innovationszentren*, Agenturen sozialen Wandels; sie entstanden und entstehen als konkrete Antwort auf konkrete gesellschaftliche Problemlagen, deren angemessene Lösung das Vermögen einzelner Personen überfordern würde. Insofern haben die Einrichtungen und Verbände der Caritas als Organisationen erhebliche Kräfte zur Befähigung der Menschen. Damit hat die Organisation auch eine Verantwortung, die allerdings nicht aus ihrer funktionalen (selbstreferenziellen) Systemlogik heraus kommt, sondern die der Organisation von außen durch die beteiligten Menschen aufgedrückt werden muss.

6.9. Zeit – für Organisationsarbeit und Menschenarbeit

Zeit ist ein elementares Gut, das bei Hauptamtlichen äußerst knapp und meistens verplant ist, bei freiwillig Engagierten meist immer noch weitaus flexibler und individuell disponierbar hinsichtlich des Umfangs. Ehrenamtliche entlasten Hauptamtliche vom Zeitdruck, dämpfen Zeitnöte und Organisationsstress – und tragen dazu bei, dass die Caritas das für die Menschen

bewirken kann, was ihr Auftrag ist. In dieser arbeitsteiligen Subsidiarität und Abhängigkeit gründen die wechselseitige Dankbarkeit und Wertschätzung.

Aufschlussreich ist, *wie* Hauptberufliche und freiwillig Engagierte ihre eigene Alltagsarbeit und die der je Anderen beschreiben. In diesen Erzählungen wird die paradigmatische Grundperspektive kristallin. Für Hauptamtliche ist der selbstverständliche, rituelle Fokus darauf gerichtet, dass der Apparat, die Organisation, funktioniert. Planung, Information, Koordination, Abstimmung, Aufgabenverteilung, Prüfung, Dokumentation etc. bestimmen das Tagesprogramm, das überwiegend im Büro mit Computer und Telefon stattfindet. Diese Tätigkeiten nehmen einen so großen Raum ein, dass die Klient*innen nurmehr als Element oder Zielgruppe vorkommen. Das Individuum verschwindet in der Kategorie. Sinn und Motivation von Hauptamtlichen sind die Hilfen für Menschen in Bedrängnis – ihre Klient*innen, für die sie diese Arbeit tun. Nur absorbieren die Logik, Stellenbeschreibungen und Prozesse der Organisation (des administrativen Apparats) die Zeit und Aufmerksamkeit. Der Blick für die einzelnen Menschen mit ihren konkreten Gesichtern „draußen“ ist verstellt, dunsthaft, teilweise abstrakt. Das gilt für die Klient*innen wie für die freiwillig Engagierten. Selektive Kontakte helfen, sich der Nähe zu den Menschen zu vergewissern. Doch je höher die Leitungsposition, umso ferner und abstrakter sind die Menschen, und umso weniger Zeit und Gelegenheiten gibt es für persönlichen Kontakt zu den eigentlichen Adressat*innen.

Die Arbeit mit den konkreten Menschen machen in vielen Tätigkeitsfeldern mehrheitlich die freiwillig Engagierten. Sie sind – dies bestätigen Hauptamtliche – oftmals viel näher dran an den Menschen bei der Nachbarschaftshilfe, Arbeit mit Älteren, sozialen Beratung, Flüchtlingshilfe, in Tagesaufenthalten für Wohnungslose, in Sozialkaufhäusern, beim Singen, Basteln oder Spaziergehen im Altenheim, durch Fahrten von Heimbewohner*innen zum Arzttermin u.a. Während Administration, so erforderlich vieles an und von ihr ist, von Hauptamtlichen als Zeiträuber erlebt wird, sind freiwillig Engagierte für sie jene, die ihre Zeit schenken.

6.10. Fürsorge – die rechte Mitte finden und halten

Das synergetische Miteinander gelingt, wenn freiwillig Engagierte in der Organisation eine klare Struktur und Ordnung vorfinden, die ihnen Orientierung und Halt gibt. Die beiden extremen Abweichungen sind übermäßige Bürokratisierung einerseits, Chaos andererseits; Laissez-faire versus Gängelung. Es gilt seitens der Hauptamtlichen die Balance zu finden zwischen enger Kontrolle ohne Vertrauen einerseits, Vernachlässigung mit blindem Vertrauen andererseits. Dabei lehnen Ehrenamtliche und Hauptamtliche die Metapher von einer Balance zwischen „langer Leine“ und „kurzer Leine“ ab, weil diese der Beziehungsqualität nicht entspricht. Es geht vielmehr darum, dass Hauptamtliche die richtigen Personen für die Aufgaben auswählen, ein Team und eine Mannschaft (z. B. Helferkreis) zusammenstellen, (an)leiten und begleiten. Die zentrale

Vokabel dafür ist aus ihrer Sicht *Fürsorge*, und meint die rechte Mitte zwischen den Extremen von Vernachlässigung und Kontrollzwang, Kontaktlosigkeit und Drangsalierung.

Diese *rechte Mitte*, von der in den Erzählungen von Ehren- und Hauptamtlichen immer wieder die Rede ist und auf den Begriff *Balance* gebracht wird, hat große Nähe zur Tugendethik von Aristoteles. Ohne explizit Bezug zu nehmen auf den griechischen Philosophen beschreiben Hauptamtliche ihren Part gelungenen Zusammenwirkens analog: Das praktische Handeln wird moralisch richtig von der Klugheit (*phronesis*) geleitet. Klugheit, als Tugend der Vernunft, muss in einer gegebenen Situation das richtige Handeln zwischen zwei falschen Extremen finden. Wenn das wiederholt geschieht, kommt es zu einem Effekt der Gewöhnung. Diese besteht darin, dass die handelnde Person durch Einübung eine bestimmte innere Haltung ausprägt (*hexis*, lat.: *habitus*): eine Handlungsdisposition. Über die Gewöhnung verwandelt sich die Verstandestugend der Klugheit, quasi als die moralische Mastertugend, in die einzelnen Charaktertugenden, gemäß den verschiedenen Lebensbereichen und Situationen, in denen ich mich bewähren muss. Das Verhalten ist dann nicht mehr das Ergebnis angestregten Nachdenkens. Diese situationsübergreifende Haltung, die man dadurch erwirbt, dass man immer wieder die rechte Mitte getroffen hat, bezeichnet Aristoteles auch als eine Art zweite Natur.

Indem aber die Klugheit immer eine rechte Mitte treffen musste zwischen zwei Extremen, sind auch die verfestigten Charaktertugenden jeweils als rechte Mitte darstellbar. Zu jeder Charaktertugend gibt es zwei falsche Extreme, zwischen denen sie sich befindet: ein Übermaß und einen Mangel. Das gilt insbesondere mit Blick auf die individuellen inneren Affekte (Lust/Unlust, Stress, Enthusiasmus, Ehrgeiz) sowie die äußeren Rahmenbedingungen wie Zeit, Geld, rechtliche und administrative Vorgaben.

Natürlich gibt es Situationen im Umgang mit Ehrenamtlichen, in denen man nicht die rechte Mitte trifft. Wenn dies wiederholt geschieht und es keine Korrekturen gibt, dann bildet man (nach Aristoteles) keine Tugend aus, sondern ein Laster. Konkret kann sich in solchen Fällen ein autoritärer Führungsstil ausbilden, der Ehrenamtliche frustriert, abschreckt, bis hin zur inneren und vielleicht auch äußeren Kündigung. Es kann sich das andere Extrem verhärten durch mangelnde Kontakte, Anleitung und Ordnung, so dass Ehrenamtliche den Eindruck haben, sie machen die ganze Arbeit, die eigentlich die Aufgaben der hauptamtlich Angestellten sind, bekommen von diesen keine Unterstützung und sind lediglich billige, ausgenutzte Arbeitskräfte.

Aber durch kritische Selbstreflexion und Korrektur wird im Lauf der Zeit bei Lernwilligen jener Habitus der Fürsorge in der Beziehungsarbeit mit Ehrenamtlichen ausgeprägt, eingeübt, geht gleichsam in Fleisch und Blut über – und erzeugt eine Beziehungskultur des fürsorglichen Miteinander. Mit zunehmender Gewöhnung entsteht Verhaltenssicherheit und ermöglicht, auch ohne längere Überlegung (ohne Einsatz bewusster *phronesis*) angemessen zu handeln, die rechte Mitte zu treffen. Diese Haltungen (*hexis*) für verschiedene Tätigkeitsbereiche prägen –

für ein gelingendes Zusammenwirken von Haupt- und Ehrenamt bei der Caritas – die zugehörigen *Charaktertugenden*. Zu diesen gehören zum Beispiel *Besonnenheit* (mit den falschen Extremen *zügellos* versus *stumpf*); *Engagiertheit* (mit den falschen Extremen *übermotiviert* versus *antriebslos*), *Wertschätzung* (mit den falschen Extremen *ignorant-arrogant* versus *formelhaft-ritualisiert dankend*), *Freigiebigkeit* (mit den falschen Extremen *geizig* versus *verschwenderrisch*), *Führung* (mit den falschen Extremen *autoritär* versus *vernachlässigend*), *Großzügigkeit* (mit den falschen Extremen *kleinlich* versus *protzend*), *Zielorientiertheit* (mit den falschen Extremen *ehrsüchtig* versus *ehrgeizlos*), *Sanftmütigkeit* (mit den falschen Extremen *zornig* versus *devot*), *Freundlichkeit* (mit den falschen Extremen *streitsüchtig* versus *anbiedernd*), *Geselligkeit* (mit den falschen Extremen *selbststilisierend/prahlerisch* versus *tiefstapelnd/steif*). Signifikant ist, dass diese Tugenden jeweils auf Interaktion bezogen sind, also auf das Zusammenwirken von beruflich und freiwillig Engagierten.

Damit bei beruflich und freiwillig Engagierten diese Charaktertugenden sich ausbilden können, bedarf es der Reflexion und Justierung – idealtypisch durch Reflexionsgespräche im Alltag und institutionalisierte Supervision. Einrichtungen, in denen es dafür feste Institutionen gibt (Teamsitzungen, Supervisionen), damit diese rechte Mitte getroffen wird, Devianzen weder verteufelt noch ignoriert, sondern moderiert und korrigiert werden, sind erfolgreich im synergetischen Zusammenwirken, was sich in einem hohen Maß an Zufriedenheit und Freude aufeinander ausdrückt.

Auf dieser Basis findet eine erhebliche Entlastung von Hauptamtlichen dadurch statt, dass freiwillig Engagierte sich untereinander vernetzen, informieren und aushelfen. In Fällen einer Vernachlässigung der freiwillig Engagierten durch die hauptamtliche Ansprechperson gibt es Tendenzen, dass sich die ehrenamtliche Gruppe selbstorganisierend verselbständigt und abkoppelt, so dass sie nach einiger Zeit die Caritaseinrichtung zunehmend als lästige Instanz sehen, von der man keine wirkliche Hilfe für die gewählte Aufgabe bekommt – es entsteht eine latente Frontstellung zur Caritas. Diese Freiwilligen betonen in zeitlich zunehmendem Maße, dass sie als Arbeitskreis regelmäßige Abstimmungen mit ihren Ehrenamtskoordinator*innen nicht benötigen; denn ohnehin machten sie die Arbeit nur für die Betroffenen und nicht für die Caritas, die für sie ein notwendiges Übel sei. Hingegen in Fällen einer Fürsorgebeziehung der rechten Mitte bildet sich jene Selbstorganisation von Ehrenamtlichen aus *mit* enger Anbindung an die hauptamtlichen Ansprechpersonen. Diese sind dann im Informationsaustausch stets eingebunden (heute zunehmend selbstverständlich über soziale Medien etwa in der *WhatsApp-/Signal-Gruppe*).

Dazu benötigt es Zeit und Geld. Die Gruppendiskussionen offenbaren einen sehr deutlichen Zusammenhang: Freiwillig Engagierte sind dann in höchstem Maße zufrieden und engagiert, wenn ihre hauptamtlichen Ansprechpersonen für sie Zeit haben. Diese müssen sich Hauptamtliche

nicht nur nehmen, sondern sie müssen diese im Rahmen ihrer Wochenstunden und weiteren Aufgaben auch zur Verfügung haben. Insofern ist hier Zeit mit Geld verknüpft.

Neben der Personalausstattung von Hauptamtlichen für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen, die für die Zukunftsfähigkeit des Zusammenwirkens ausgebaut werden muss, und neben der erforderlichen Entfristung von Personalstellen für diese Beziehungs- und Netzwerkarbeit, geht es auch um finanzielle Mittel, um freiwillig Engagierten Angebote zu machen wie Supervisionen, Fortbildungen, Vorträge, Workshops, Gesprächsrunden, Kaffee & Kuchen etc. – gerade außerhalb der Arbeit für die Klient*innen.

7. Faktoren und Risiken misslingenden Zusammenwirkens

7.1. Kaum Zeit und kaum finanzielle Ressourcen zur Disposition für Ehrenamtliche

Das Zusammenwirken „flutscht“, wie eine Hauptamtliche es ausdrückt, dann gut und reibungslos, wenn der Kontakt zwischen beruflich und freiwillig Engagierten eng ist, sich Hauptamtliche Zeit nehmen für Gespräche und ihren Ehrenamtlichen *zuhören*. Dabei kommen für die Erledigung praktischer Aufgaben Erfordernisse auf (z. B. ein neuer Verbandskasten für das Auto der Tafeldienste) oder Wünsche (eine Supervision für Ehrenamtliche), die sinnvoll und zu unterstützen sind – doch finanzielle Mittel der lokalen Einrichtung sind dafür sehr häufig nicht vorhanden oder äußerst umständlich über lange Antragswege. Das produktive Miteinander flutscht in den Einrichtungen und Tätigkeitsfeldern und führt zu hoher Zufriedenheit, wenn die zahlreichen kleinen Anliegen und Bedürfnisse von Ehrenamtlichen von den Hauptamtlichen *schnell verfügbar* und *ohne längeren bürokratischen Aufwand unmittelbar* erfüllt werden können. Dazu benötigt es seitens der Geldgeber bzw. der Organisation deutlich mehr finanzielle Mittel und Vertrauen. Erkennbar ist, dass diese Verfügbarkeit regional und von Handlungsfeld zu Handlungsfeld äußerst unterschiedlich ist: Was in einigen Einrichtungen möglich ist, davon können andere nur träumen. Diese Ungleichheit hinsichtlich der finanziellen Ressourcen zur freien Disposition für Belange von Ehrenamtlichen mit Folgen für die Kooperation sorgt bei Zusammenkünften für Unverständnis, teils Fassungslosigkeit, auch Neid gegenüber der über diese Mittel disponierenden (über)regionalen Verwaltung.

Finanzielle Ressourcen sind auch durch die realisierbare *Zeit* für Abstimmungen und Gespräche mit den freiwillig Engagierten betroffen: Die wöchentlichen Stundenkontingente von Hauptamtlichen, viele mit Teilzeitstellen, sind angesichts der Zahl der anzusprechenden und zu führenden Freiwilligen häufig zu knapp und unzureichend. Insofern gibt es eine dilemmatische Situation: Einige Hauptamtliche haben kaum noch die Chance, mit Ehrenamtlichen zusammen zu arbeiten, weil diese ihnen weggebrochen sind aufgrund mangelnder Zeit und Fürsorge. Andere Hauptamtliche müssen die Zusammenarbeit mit über 20, 50 oder 80 Ehrenamtlichen organisieren – mit einem Stundenkontingent von weniger als 20 Stunden. Das funktioniert nicht zufriedenstellend, erzeugt bei Hauptamtlichen dauerhaft ein diffuses schlechtes Gewissen und bei Ehrenamtlichen den Eindruck, dass *„sich die Caritas nicht um uns kümmert“*.²⁰ Notwendig ist

²⁰ Das ist leichter der Fall, wo Ehrenamtliche überwiegend „draußen“ im Feld bei den Menschen sind. Weniger ausgeprägt ist dies etwa bei der stationären Altenpflege (Altenheim), bei der Ehrenamtliche geographisch an einem Ort zusammenkommen, der Kontakt durch die Tätigkeit erfolgt und nicht eigens organisiert werden muss.

eine relationale Aufstockung der hauptamtlichen Stellen mit Zeiten *vor Ort* (nicht in der regionalen/diözesanen Verwaltung).

7.2. Delegation ohne Bindung – keine Organisation der Nachfolge

Vor allem langjährige Ehrenamtliche beklagen, dass ihre Nachfolge ihnen selbst überlassen wird, sie sich selbst um ihre Nachfolge kümmern müssen. Sie nehmen wahr, dass zuständige Hauptamtliche bzw. das Caritas-Büro sich nicht kümmert, wenn eine freiwillig engagierte Person aus Altersgründen, aus familiären oder aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr kann. Enttäuschung über dieses Nichtkümmern erzeugen Frust und Wut über die Verwaltung und die lokal/regional zuständigen Hauptamtlichen, wenn Ehrenamtliche die Verantwortung und praktische Arbeit, die sie jahrelang geleistet haben, nicht mehr weitermachen können oder wollen. Sie fühlen sich durch das abwartende Aussitzen *moralisch* unter Druck gesetzt; schrecken davor zurück, ihr Amt aufzugeben, weil sie nicht wissen, an wen sie es abgeben können – mit der aus ihrer Sicht realistischen Sorge, dass dann die Leistung für die Bedürftigen nicht mehr erbracht wird.

Umgekehrt funktioniert die Weiterarbeit dieser freiwillig Engagierten in vielen Fällen, gerade weil sie keine Unterstützung zur Nachfolge seitens der Einrichtung bekommen. Wenn sich keine jüngeren Ehrenamtlichen finden und der Ehrenamtlichen-Mangel eklatant ist, ist der Gewissensdruck, den sich langjährige Ehrenamtliche machen, eine praktisch funktionierende Lösung, die nicht nur kurzfristig anhält, sondern in einigen Einrichtungen über mehrere Monate und auch Jahre. Mag sie auch für den Übergang gedacht sein, der moralische Druck der Ehrenamtlichen nicht gesehen, ausgeblendet, in Kauf genommen wird, so ist er doch aus Sicht der betroffenen Ehrenamtlichen Ausdruck von Undankbarkeit und letztlich verantwortungslos.

Diese freiwillig Engagierten fürchten, dass die caritative Hilfe für die Betroffenen ganz ausfällt, wenn sie sich zurückziehen, vor allem wenn sie die zentrale Ansprechperson und Schaltzentrale für andere freiwillig Engagierte sind, sodass auch diese in der Folge ihr Engagement aufgeben. So besteht für freiwillig Engagierte nicht nur der Druck, ihr Ehrenamt gegen ihre eigenen Interessen und Kräfte weiterzuführen aufgrund der Sorge um die Klient*innen, sondern auch aufgrund der Sorge vor einem Dominoeffekt anderer Ehrenamtlicher. Diese Vollkasko-Delegation mancher Einrichtungen (und einiger Hauptamtlicher, die sich hier ohnmächtig sehen und ohne Unterstützung der Leitung) ist ein erhebliches Risiko für das Zusammenwirken im Interesse der Bedürftigen, und aus Sicht einiger Ehrenamtlicher ein Desaster der Organisation Caritas – auch wenn (oder gerade, *weil*) der Grund eine zu geringe Personalausstattung ist. Insofern ist eine systematische Organisation der Nachfolge von freiwillig Engagierten (insbesondere von den Verantwortungsträgern unter ihnen) eine notwendig einzuführende Struktur und Managementaufgabe der Caritasverantwortlichen.

7.3. Exklusive Planstelle Ehrenamtsbeauftragte

Sogenannte *Ehrenamtsbeauftragte*, deren Aufgaben häufig beschrieben werden als „Ehrenamtsmanagement“ und „Freiwilligenkoordination“, erfahren von freiwillig Engagierten eine sehr große Wertschätzung. Sie sind für sie symbolisch und alltagspraktisch wichtige Ansprechpersonen und aus Sicht der freiwillig Engagierten eine für sie unbedingte und nicht wegzudenkende Institution in der Caritas. Sie koordinieren die Arbeit der freiwillig Engagierten in den verschiedenen Tätigkeitsfeldern und Teams und haben dabei eine Integrationsfunktion. Sie beraten Freiwillige hinsichtlich des Engagements und Hauptberufliche hinsichtlich dessen, was und wie etwas im freiwilligen Engagement machbar ist.

Das synergetische Zusammenwirken von beruflichem und freiwilligem Engagement insgesamt aber funktioniert nicht, wenn die Organisation in arbeitsteiliger Rationalität für die Zusammenarbeit mit freiwillig Engagierten lediglich solche Stellen einrichtet oder diese Aufgabe einer Stelle zuordnet, die allein für das Funktionieren des freiwilligen Engagements zuständig sein soll, oft versehen mit dem Titel *Ehrenamtsbeauftragte*r* oder *Ehrenamtskoordinator*in*. Die fatale symbolische Botschaft schon nach innen ist, dass aufgrund dieser Stelleneinrichtung alle anderen Beschäftigten damit *nicht* zuständig und *nicht* mitverantwortlich sind. Sie sind von der Zusammenarbeit entlastet, sich darum zu kümmern ist nicht mehr Teil ihrer *job description*. Die zweite fatale Botschaft ist, dass das Zusammenwirken von beruflich und freiwillig Engagierten primär eine zu organisierende Arbeitsteilung ist, mehr noch: eine Arbeitsverteilung von Hauptamtlichen an die vielen Ehrenamtlichen.

Um es zu betonen: Es geht nicht und darf nicht gehen um ein Abschaffen von Beauftragten für die freiwillig-ehrenamtlich Engagierten oder solcher Planstellen. Dysfunktional und demotivierend ist die exklusive Zuschreibung dieser Aufgabe an ausgewiesene Stellen. Synergetisches Zusammenwirken funktioniert nur dann in zufriedenstellender Weise und nachhaltig, wenn auf allen Ebenen die Kooperation stattfindet und diese nicht als hierarchisches Delegationsmodell begriffen wird. Das Zusammenwirken ist – wenn und wo es funktioniert – Interpenetration von beruflichem und freiwilligem Engagement auf allen Hierarchiestufen. Damit ist sichergestellt, dass Ehrenamt an die Organisation nicht nur auf unteren und mittleren Ebenen verbunden ist. Auch auf gehobenen und obersten Ebenen muss das synergetische Zusammenwirken institutionalisiert sein. Es wäre damit mehr als eine Querschnittsaufgabe, sondern wäre, was die Werte- und Markenbotschaft der Caritas verheißt: ihr Kern; ausgedrückt in einer Metapher: ihre DNA.

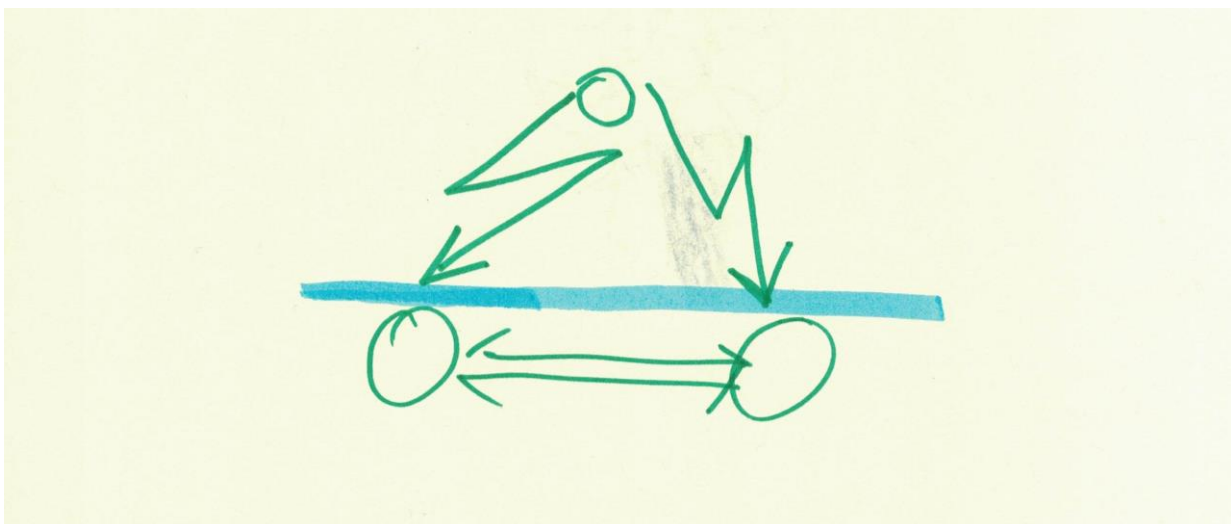
Strukturell unzureichend ist diese Zusammenarbeit in den Bereichen, in denen Ehrenamtskoordinator*innen für diese Tätigkeit nur eine halbe Stelle oder (wenige) Stundenkontingente zur Verfügung haben. Die Zusammenarbeit verlangt vor allem Kontakt und Kommunikation, Beziehungspflege und Beziehungsnetzwerken. Wenn für eine Gruppe von z. B. 40 freiwillig Engagierten eine Hauptamtliche aber nur 10 oder 15 Stunden pro Woche zur Verfügung hat, funktioniert

das nicht. Bei freiwillig Engagierten entstehen die Eindrücke, vernachlässigt zu werden (mangelnde Wertschätzung aufgrund mangelnder Zeit) und dass die überlasteten Hauptamtlichen ihre Arbeit auf die freiwillig Engagierten lediglich abwälzen (und die gemeinsame Zeit dient genau dieser Verladung von Lasten), was freiwillig Engagierte mit Blick auf ihre Ansprechperson verstehen, aber insgesamt nicht akzeptieren. Oder es entwickeln sich unter den Ehrenamtlichen geschlossene eigene Netzwerke, die sich verselbständigen und einen Kontakt mit der Einrichtung und den Hauptamtlichen nicht mehr regelmäßig benötigen.

7.4. Die Betondecke

Einige ehrenamtlich Engagierte nehmen die Organisation Caritas als einen Konzern wahr mit mehrfach eingezogenen Betondecken, die vertikale Kommunikation kaum zulassen oder eine Kommunikation, die lediglich von oben nach unten dirigiert. Auf den Ebenen über und unter einer Betondecke werden, weitgehend unbeachtet und unbeeindruckt voneinander, Aufgaben erledigt. Es sind getrennte Welten, die zwar voneinander abhängen und hierarchisch aufeinander bezogen sind, aber in keinem produktiven kommunikativen Austausch stehen.

Die Wahrnehmung von freiwillig Engagierten und einigen Hauptamtlichen ist: Die übergeordneten und vor allem oberen Leitungsebenen hätten mitunter keine Ahnung, was bei der Arbeit mit Klient*innen wirklich geschieht, was erforderliche Ressourcen sind und wie die tatsächliche Ressourcenausstattung ist – gingen aber aufgrund ihrer *formalen Leitungsfunktion* davon aus, dass sie diese *inhaltliche Kompetenz* hätten; dass sie aufgrund ihrer Zuständigkeit die *Einblicke* und das erforderliche *Wissen* selbstverständlich hätten, dass sie einen realistischen Blick über die Situation gerade aufgrund der überlegenen Distanz hätten sowie die adäquate rationalen Entscheidungen trafen. Tatsächlich aber, so die Diagnose, seien die Entscheidungen geprägt von Realitätsferne, ohne Wissen und Gespür für Sachlagen und Dringlichkeiten – und im Effekt oft dysfunktional.



Ein freiwillig Engagierter, der seit vielen Jahren in der Schuldner- und Insolvenzberatung tätig ist, illustrierte dies durch eine Zeichnung: Auf den unteren Ebenen der eigentlichen Arbeit für die Klient*innen findet zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen ein guter Austausch auf Augenhöhe statt. Doch von der darüberstehenden Leitungsebene ausgehend (die Pfeile gehen von oben nach unten) gibt es Störungen, Brüche und Widersprüche, sowohl gegenüber den eigenen hauptamtlichen Angestellten als auch gegenüber ehrenamtlich Engagierten. Auf der unteren Ebene funktioniert die Kommunikation wunderbar und ausgezeichnet. Aber von oben gehen (in der Skizze) Blitze aus, die auf den unteren operativen Ebenen einschlagen. Das Bild illustriert, dass *oben* gesetzte Rahmenbedingungen und (neue) Entscheidungen auf den operativen Umsetzungsebenen in vielen Fällen nicht als Unterstützung ankommen, sondern als Erschwernis, Hemmung, Machtgebaren oder auch nur Irritation.

„Die oberste Ebene weiß im Grunde genommen nicht, was die auf den unteren Ebenen machen. Da ist eine Betonmauer, durch die nix durchgeht. Da fehlt die Kommunikation. Die rechnen mit Statistiken, wie gut das und das läuft, entwerfen auch Strategien. Aber wie das wirklich unten aussieht, wie das weiterentwickelt werden kann, da haben sie keinen Bezug und Kontakt.“

Ausgeprägt ist der Wunsch nach Prozessoptimierung auf der Basis von Vertrauen: Die Führungsebene vertraut ihren Mitarbeitenden, dass sie das Richtige nach bestem Wissen und Gewissen machen. Damit wäre die Betondecke weg. Seitens der Leitungsebenen wären somit konkrete Maßnahmen zu entwickeln, wie die institutionalisierte Betondecke der Abschottung (und nur vermeintlichen Verbundenheit zu unteren Ebenen) durchbrochen werden kann – nicht einmalig, sondern dauerhaft.

Damit gerät unausweichlich die Administration in den Blick und Zugzwang zur Veränderung: Diese funktioniert mit ausgeprägter Rationalität (Arbeitsteilung, funktionale Spezialisierung, Formalisierung etc.) und ermöglicht das Funktionieren des Apparats. Aber genau jene formale,



verrechtlichte, bürokratische Rationalität verzögert, hemmt und verhindert in einigen Bereichen das Zusammenwirken vor Ort. Das illustriert ein anderer freiwillig Engagierter mit einer Zeichnung, mit der er ausdrückt, dass aufgrund der dysfunktionalen Prozessabstimmung die Hälfte seiner Zeit im Engagement verpufft.

„Abertausende von Arbeitsstunden, von verschiedenen Leuten, die in den Sand gesetzt sind, wo man nur gegen das System kämpft.“

„Was wir brauchen, bekommen wir nicht. Was Zeit spart, Aufwand reduziert und effizient ist, kriegen wir gar nicht oder viel zu spät, und nur, wenn mit bürokratischem Aufwand irgendwelche Anträge gestellt werden, damit etwas zentral beschafft werden kann. Stattdessen kriegen wir Regeln, die uns unnötigen Aufwand machen.“

7.5. Administration & hierarchisches Machtgebaren

Die Verwaltungsarbeit frisst einen erheblichen Teil der Zeit von hauptberuflich Engagierten, die ihnen fehlt für die eigentliche Arbeit mit und für Klient*innen sowie für freiwillig Engagierte. Dokumentationen und Formblätter, die Erledigung verwaltungstechnischer Vorschriften, die Erstellung von Statistiken und Berichten „nach oben“ bestimmen einen erheblichen Teil des Arbeitstags²¹, zerstückeln ihn und rauben nicht nur Zeit, sondern auch die Kraft (Aufmerksamkeit, Konzentration, Energie) für die Zuwendung zu den Klient*innen, den freiwillig Engagierten, den hauptamtlichen Kolleg*innen (Austausch, Teamkultur). Darüber hinaus ist nach Erfahrung der langjährig Hauptamtlichen in den letzten Jahren ihre Verwaltungstätigkeit umfangreicher und aufwendiger geworden – *„als sei es das Ziel, immer mehr Ordner im Regal zu füllen“*. Speziell sorgt die Bürokratie – Max Weber sprach einst von einem „stahlharten Gehäuse der Hörigkeit“ – für Hürden bei der Aufnahme von freiwillig Engagierten: Polizeiliches Führungszeugnis, Selbstauskunft, Ehrenerklärung, Datenschutzerklärung sowie weitere Formulare sind die Eingangstüre, die von neuen Engagierten zuerst bürokratische Toleranz und Ausdauer einfordern und den Start in die Tätigkeit verzögern, sodass in dieser Übergangszeit kreative Notlösungen seitens der Organisation gefunden werden müssen. Was aus einer administrativen Logik und Rechtslage in hohem Maße rational und unumgänglich ist, weil es Qualität sicherstellt und sowohl Engagierte schützt als auch die Organisation (Gefahrenprävention, Haftung), ist in der Perspektive von vielen freiwillig Engagierten hauptsächlich Fessel und Bürde.

„Ich erfahre in den Gesprächen mit freiwillig Engagierten, dass die Bürokratie bei uns eine ganz große Barriere für sie ist. Immer dieser ganz Verwaltungs-Schleiß, bevor ich überhaupt anfangen kann.“ (Leiter Quartiersmanagement)

„Die Bürokratie gegenüber Ehrenamtlichen und in unserer alltäglichen Arbeit als qualifizierte Fachkraft mit inhaltlicher Zuständigkeit muss wirklich deutlich abgeschwächt werden. Der ganze Papierkram wird leider nur immer mehr.“

„Der Caritasverband und der katholische Datenschutz und der ganze weitere Formalkram. Zum Ehrenamt kommt einer, weil er Lust hat, irgendwas zu tun, doch dann muss er sich erstmal ein polizeiliches Führungszeugnis organisieren. Das dauert ja auch ein paar Tage, solange kannst du nicht

²¹ Es sei denn, man definiert diese administrativen Aufgaben als die „eigentlichen“ von Hauptamtlichen.

anfangen zu arbeiten. Und das bremst schon ein bisschen aus. Dann noch diese Selbstverpflichtungserklärung. Das sind auch alles solche Zettelberge, das erschlägt einen.“

Einige Ehrenamtliche halten Formalitäten für bürokratische Drangsalierung, *Overkill*, Systemversagen oder auch Machtspiele der Organisation – und haben die Zwecke dieser Maßnahmen nicht im Blick. Hier betont die Mehrheit der Hauptberuflichen, dass manche administrative Anforderungen in der Tat unnötig umfangreich geworden sind, nicht nur für Ehrenamtliche, sondern auch für sie selbst, aber grundsätzlich sinnvoll, nützlich und unverzichtbar sind – mit dem Hinweis, dass einige Ehrenamtliche den selbstbewussten und sich selbst überschätzenden Anspruch haben, als Freiwillige von solchen Auflagen unbehelligt und befreit zu sein. Mit solchen Einstellungen bei einigen Ehrenamtlichen haben Hauptamtliche zu kämpfen.

Wohl aber betonen Hauptberufliche, dass es von der Beantragung finanzieller oder materieller Mittel oft mehrere Monate dauert, bis dies entschieden ist und noch einmal, bis die Mittel tatsächlich ankommen. Das verzögert, behindert oder verhindert die Leistungen für die Klient*innen bzw. die Unterstützung von Ehrenamtlichen und frustriert. Hier wünschen sich Verantwortliche deutlich kürzere und schnellere Entscheidungswege. Das verlangt den Mut zu flachen Hierarchien, auf den Bewilligungswegen einen deutlichen Abbau der Entscheidungsinstanzen, sowie mehr Kompetenzen für Ressourcenentscheidungen vor Ort.

Damit ist ein zentraler Faktor für Dysfunktionalitäten im Zusammenwirken von hauptberuflichen und freiwillig Engagierten identifiziert: eine ausgeprägte, vielstufige und starre Entscheidungshierarchie. Je höher die Position, umso stärker die Reflexe, unumgebar mitentscheiden zu wollen – selbst, wenn mit höherstufiger Entscheidungsebene die Sachkenntnisse abnehmen und die konkreten differenzierten Aspekte der Situation gar nicht mehr im Blick sind. Vielfach wird nach Hierarchie entschieden statt nach Bedarf und Situation. Für ein bedarfs- und situationsangemessenes Entscheiden sollten diese dort final getroffen werden, wo die Probleme anfallen und differenziert betrachtet werden. Das verlangt Dezentralisierung von operativen Entscheidungen – auch über Ressourcen.

7.6. Verselbständigung von Engagierten: Umkehrung der Dienstleistung

Einige freiwillig Engagierte – auffällig häufig in der Integrations- und Flüchtlingsarbeit – neigen dazu, ihre Aktivitäten selbstbestimmt und mit abnehmender Anbindung an die zuständigen hauptberuflichen Ansprechpersonen vorzunehmen. Viele von diesen haben eine jahrelange Erfahrung in diesem Bereich, kennen Ämter und Vorgänge, haben eigene und oft feste Netzwerke – und benötigen Hauptberufliche nur zur Versorgung mit Ressourcen oder bei drängenden Fragen. Ohne dass sie dies so ausdrücken würden: Sie begreifen Hauptamtliche als ihre Dienstleister*innen, von denen sie bestimmte Sachen brauchen und die sie darüber hinaus nicht

benötigen. Sie wollen von ihnen auch nicht in ihrem Engagement unterbrochen werden. Austauschtreffen halten einige dieser Engagierten für überflüssig, Räuber von Zeit, die sie besser für Behördengänge und Klärungen für die Geflüchteten einsetzen – der wirklich wichtige Austausch fände ohnehin informell zwischen den Ehrenamtlichen statt: dieses privat-ehrenamtliche Netzwerk funktioniere hervorragend, auch ohne Ehrenamtskoordinator*innen. Diese freiwillig Engagierten sehen sich den Hauptberuflichen hinsichtlich der erforderlichen Kompetenzen und Erfahrungen überlegen. Die fachliche Kompetenz der ausgebildeten Fachkräfte erkennen diese freiwillig Engagierten nicht (an), blicken teilweise auf sie herab. Zum Teil äußern sie Bedauern mit Hauptamtlichen, die in einen Organisationsapparat eingebunden seien, vielen unnötigen Regeln unterworfen, Leistungsdruck ausgesetzt und mit einer so komplexen Realität (von individuellen Schicksalen der Flüchtlinge, Asylrecht, Wohnungsamt, städtische Vorgaben u.a.), dass dies kaum noch jemand überblicke oder gar durchschaue. Daher seien Hauptberufliche primär bedacht, keine Fehler zu machen. Das führe zu Lethargie oder Starrheit von Hauptamtlichen und zur Verweigerung, ihnen die geforderten Mittel zu geben oder für sie konkrete Aufgaben zu erledigen. Hauptberufliche in der Flüchtlingsarbeit seien Gefangene des Systems, sie selbst als Engagierte hingegen frei, würden aber nur unzureichend unterstützt. Das Bedauern führt weiter zur Verwunderung, dass Hauptberufliche in einer tiefen Ambivalenz seien zwischen dem Druck des Organisationsapparats einerseits, dem sozialarbeiterischen Mandat zur Hilfe der einzelnen Flüchtlinge andererseits.

Weil jene freiwillig Engagierten in der Praxis sehr aktiv, umtriebig, rührig sind, sich kümmern und Aufgaben erledigen, sind manche hauptberufliche Ansprechpersonen für Ehrenamtliche über dieses selbständige Engagement einerseits froh und zugleich gehemmt, die sich verselbständigenden Kreise „einzufangen“. Sie reduzieren ihr Eingreifen und Bremsen, sind zögerlich beim Durchsetzen strikter Maßnahmen (etwa gemeinsamer Besprechungen), um diese leistungsstarken Personen und Kreise, für die es aktuell keinen Ersatz gibt (und die insofern unverzichtbar sind), „zurückzuholen“ und in Strukturen der Einrichtung einzubinden.

7.7. Verzweckung freiwilligen Engagements: Ambivalenzen, Überlastung, Besitznahme

Die operativ tiefgehende und gelegentlich „ausweglose *Abhängigkeit*“ der Caritas-Einrichtungen von freiwillig Engagierten sowie deren größere *Selbständigkeit* birgt noch andere Risiken: Das Erkennen der *Notwendigkeit für das Funktionieren* der Organisation wird für einige Ehrenamtliche zur *Belastung*. Das ist für manche ein Grund zu erwägen, aus dem freiwilligen Engagement auszusteigen. Für einige ist die Verantwortung, in die sie unversehens gerutscht sind, zu groß. Für andere ist es ein moralisches Versagen der Organisation, die zunehmend Kernaufgaben an Ehrenamtliche überträgt und damit Kosten spart. Das mag anfangs Not gewesen sein,

ist aber – so die Vermutung einiger – auch Strategie, die funktioniert. Das wollen sie nicht länger unterstützen.

So sieht sich ein Teil der vor allem langjährig Engagierten in einem Dilemma: Verabschieden sie sich aus dem Ehrenamt, um nicht länger zu unterstützen, dass immer mehr vermeintlich Kernaufgaben beruflicher Arbeit auf freiwillig Engagierte übertragen werden, lassen sie die unterstützungsbedürftigen Menschen im Stich. Engagieren sie sich weiter, stützen sie das, was sie als ungute Verlagerung empfinden. Sie kritisieren eine so empfundene *Verzweckung des freiwilligen Engagements*. So begreifen sie ihr Engagement als zutiefst ambivalent. Hier sehen einige im Hintergrund die Mechanismen einer rein ökonomischen (kapitalistischen) Logik, durch die sich die korporativen Akteure (Organisationen) die Herzensangelegenheiten der Engagierten zunutze machen und ihre Empfindungen von Ambivalenz und ihre dilemmatische Situation ausitzen. Aus Sicht dieser Engagierten bedarf es einer anderen Balance von beruflich und freiwillig Engagierten, die dadurch erreichbar wäre, dass es mehr hauptberufliche Stellen gibt.

Einige freiwillig Engagierte wollen unbedingt Teil des organisationalen Kerns, integriert sein, einen festen Platz haben und – als Vergewisserung – formal erfasst sein. Für andere ist genau das ein Grund, auf Abstand zu gehen: Sie wollen nicht bürokratisch erfasst in einer Liste von Ehrenamtlichen sein; für sie ist es dann der Grund, sich zu verabschieden:

„Der Verdacht von manchen, die sich freiwillig engagieren, ist, dass sie sagen: Die wollen mich unbedingt in ihre Liste aufnehmen und ich soll ein fester Bestandteil des Personals sein. Und das will ich nicht.“

8. Das Wunder ist geschehen: Was wäre anders?

Wir haben am Ende der Gruppendiskussionen folgenden Reiz gesetzt: *Stellt Euch vor, Ihr geht heute Abend ins Bett und nachts geschieht ein Wunder: Eure Einrichtung in der Caritas und die Caritas insgesamt sind plötzlich so, wie sie idealerweise sein sollten. Und das in jeder Hinsicht. Besser könnte es nicht sein. Ihr steht morgen früh auf und geht zu Eurer Einrichtung – wisst aber nichts von dem Wunder: Woran würdet Ihr erkennen, dass dieses Wunder geschehen ist?* Die zahlreichen Reaktionen zeigen nicht die Zukunft, sondern sind – in gewendeter Form und Negation – Auskunft über die Gegenwart in der Caritas. Sie zeigen, was fehlt oder unvollständig ist. Sie zeigen Richtungen und Themen für Veränderungen.

Andere, strahlende Gesichter: Man würde die Geschäftsstelle betreten und merken, die Leute sind alle gut gelaunt. Die Kolleg*innen arbeiten entspannt und fröhlich; sind nicht durch Verwaltungsaufgaben und enge Termine eingespannt und gestresst – und nehmen sich Zeit für die Menschen, die mit ihren Nöten zu ihnen kommen. Es herrscht eine positivere Grundstimmung.

Entfristung von Stellen der Hauptberuflichen: Die Organisation des Zusammenwirkens ist elementar eine Tätigkeit des Organisierens, Kommunizierens und Netzwerkens: Beziehungsarbeit von Hauptberuflichen zu ihren freiwillig Engagierten sowie zu ihren Klient*innen (in Pflege, Altenbetreuung, Integrationsarbeit, Wohnungslosenhilfe etc.). Es ist belastend und wird für die Soziale Arbeit als grotesk betrachtet, dass Beziehungsarbeit sehr häufig auf Basis von befristeten Stellen geleistet wird.

„Ich wach‘ auf und alle unsere Verträge sind entfristet.“

„Wir haben genug Menschen für das, was getan werden muss und die Prioritäten finanzieller Art liegen halt da, wo sie auch hin müssen.“

„Jede Verfahrensberatung wird begleitet, weil es dafür Berater und Beraterinnen gibt.“

Hauptberufliche sind entlastet von Verwaltungsthemen und dem Geldbeschaffungsdruck. Sie tun hauptsächlich die Arbeiten, für die sie durch die Hochschulausbildung der Sozialpädagogik und Sozialen Arbeit fachlich qualifiziert sind: Menschen zu helfen vor Ort, wo die Not ist. Dazu gehört unbedingt, auch Zeit für die Menschen in ihrer Lebenswelt zu haben. Man ist entlastet vom Verwaltungs- und Antragsdruck, muss nicht ständig Fördermittel für irgendwas und von irgendwem beantragen, damit ein Projekt überhaupt realisiert oder fortgeführt werden kann.

„Der Verwaltungsaufwand wäre um 70 Prozent reduziert. Genau. Nur noch das Nötigste.“

Freiwillig Engagierte sind entlastet von Verwaltungsthemen, indem sie nur die unbedingt notwendigen Datenschutz-, Ehrenamts- und Selbstverpflichtungserklärungen etc. ausfüllen und unterschreiben müssen. Es gibt nur noch schlanke Versionen dieser Dokumente sowie die Maßgabe, dass sie – bei einer Kooperation – nicht auch noch die gleichen Dokumente von Diakonie, Rotem Kreuz etc. bearbeiten müssen, die sich nur in Details unterscheiden: Abstimmung und Einigung zwischen den Trägern einer Stadt/Kommune auf identische Fassungen. Die Eigenlogik und der Drang nach Besonderheit jedes Trägers vergrault nicht mehr so manche freiwillig Engagierte und nimmt ihnen keine Motivation mehr.

„Bürokratie für die Ehrenamtlichen ist das Allererste, was wir abbauen sollten.“

Klient*innen trauen sich, in die Einrichtung hereinzukommen und fühlen sich willkommen: In der Einrichtung bekommen die „Gäste“ sofort das Gefühl, *„Hier freut man sich auf mich! Ich als Mensch bin hier wirklich erwünscht. Ich bin nicht der Bedürftige als Störung“*.

„Es ist einfach bunt, vielfältig. Es ist irrelevant, ob ich katholisch bin oder nicht. Das soziale Umfeld, egal ob reich, arm, hilfebedürftig, nicht bedürftig, geht bei uns rein und raus, weil es bei uns spannend ist zu sein, Leute kennenzulernen, in die Netzwerke reinzugehen, Dinge zu entwickeln, aber auch Fragen beantwortet zu bekommen, Unterstützung zu erhalten.“

Man hat Zeit für jede einzelne Bedürftige, für jeden einzelnen Bedürftigen: Niemand wird weitergeschickt und weggeschickt: *„Diese Verschiebebahnhöfe, die sind so grausam zu den Menschen.“* Das Personal ist so aufgestockt und vorhanden, dass man sich wirklich Zeit nehmen kann, den Klient*innen zuzuhören. Die Menschen werden nicht mehr von Beratungsstelle zu Beratungsstelle, von Amt zu Amt geschickt nach dem Motto *„Ich bin leider nicht die richtige Ansprechperson dafür“*.

„Jeder Klient weiß sofort, wo er hingehen kann, und muss dafür nicht 150 Formulare zusammensammeln, sondern er weiß sofort, wo er hingehen kann, und die schicken ihn nicht von A nach B nach C nach D.“

„Die Klienten würden merken, wir werden hier auf Augenhöhe freudig begrüßt.“

„Wir hätten plötzlich wieder mehr Zeit für die Menschen.“

„Die Geflüchteten kommen an und kriegen den Raum und die Zeit, um hier anzukommen, sich zu orientieren und die ersten Schritte einzuleiten. Die müssen nicht zur Anhörung, bevor sie die Zahnbürste ausgepackt haben. Es gibt keinen Megadruck: Du musst diesen Sprachkurs schaffen, sonst hast du keine Chance mehr, obwohl gerade diverse Traumata aufbrechen und Sorgen um Angehörige im Heimatland vom Lernen abhalten, oder die kleine Kinder haben und für sie keine Kinderbetreuung. Sie kommen an und ihre Kinder können einen Platz in einer Kindertageseinrichtung und in einer Ganztagschule bekommen. Und zwar nicht mit diesem Notverwahrsystem.“

„Man freut sich jetzt, dass die Klienten kommen, weil sonst stören die manchmal.“

Praktisch-symbolische Gratifikationen für freiwillig Engagierte: Jede Einrichtung (nicht auf Trägerebene) hat einen eigenen Finanztopf, um ihre Ehrenamtlichen unbürokratisch zu bewirten und ihnen die Gelder für Auslagen und Fahrkarten zu zahlen (z. B. das neue 49-Euro-Ticket). Gerade wenn nicht akribisch jedes Einzelticket abgerechnet wird, ist das ein Symbol der Wertschätzung. Hier wird man in Bezug auf Monatstickets unterscheiden müssen zwischen denen, die nur einmal im Monat da sind und jenen, die mehrmals pro Woche dabei sind.

„Wir hätten genug Geld, um den Ehrenamtlichen Kaffee und Kuchen hinzustellen.“

„Alle Freiwilligen fahren kostenfrei mit öffentlichen Verkehrsmittel. Die haben so einen kleinen Button an dem Kragen und die können umsonst fahren.“

Lebensfreude und Dynamik:

„Mir hat jemand einmal die Caritas als einen behäbigen Tanker beschrieben, der über die Weltmeere schippert und routinemäßig seinen Job erledigt, von Sturm und allem unbeeindruckt, stur geradeaus. Tja, nach dem Wunder würde ich auf einmal auf eine Jacht gehen.“

Finanzieller Aufbruch:

„In der Zeitung und im Netz ist zu lesen, es werden jetzt 100 Milliarden für die Arbeit der Wohlfahrtsverbände ausgegeben. Also es gibt einen riesigen Fonds für Soziale Arbeit und Wohlfahrtsverbände – genauso groß wie der für die Bundeswehr. Das ist es Deutschland und den Kirchen wert.“

„... und das bitte tatsächlich mit Ehrenamtsbeteiligung.“

Schnelle Termine und Verlässlichkeit:

„Traumatisierte Flüchtlinge müssen nicht mehr monatelang beim Therapiezentrum auf einen Termin warten, weil es endlich genug Therapeuten gibt, weil das Therapiezentrum nicht mehr unterfinanziert ist und nicht mehr über tausend Projektfinanzierungen laufen muss.“

„Bei unserer Kleiderkammer könnten sich unsere Besucher und Besucherinnen darauf verlassen, dass die Einrichtungen immer offen sind, dass es keine Schließtage gibt.“

Bessere Informations- und Kommunikationsstruktur:

„Alle Informationen, die man braucht, kommen an. Und es gibt eine gute Kommunikationsstruktur. Man muss den Informationen nicht hinterher rennen oder irgendjemanden suchen, der es weiß.“

Jobsharing & freiwillig Engagierte in kooperierenden Führungsstrukturen:

„Wir haben eine andere Führungsform, nicht mehr dieses 24-Stunden-immer-bereit-sein, sondern wir haben ganz viele tolle Jobsharing-Teams. Und weil wir diese tolle Kenntnis haben, können wir auch Ehrenamtsinitiativen dabei begleiten, in kooperative Leitungsstrukturen zu wechseln.“

und schließlich

Echtes Interesse der oberen Führungskräfte:

„Ich würde das Wunder merken an der Begeisterung oder dem Interesse, die unsere Vorsitzenden an unserer Arbeit hätten. Sie kommen zu uns herab und nehmen sich Zeit, um mit den Ehrenamtlichen zu sprechen – und das nicht nur einmal im Jahr bei offiziellen Feierlichkeiten.“

Hierarchieabbau & Letztentscheidung durch Fachexpert*innen

„Ich war auf einem Workshop vom DCV, da hat einer das Modell der Leitungsteams vorgestellt. Ein Vorstand hat erklärt, wie er Hierarchien abgebaut hat. Und er hat dann sehr persönlich beschrieben, wie schwer das am Anfang für ihn war, weil er Privilegien abgegeben hat. Er hat nicht mehr das 200 m²-Büro mit Aussicht. Das Dienstwagenprivileg war weg und so weiter. Und irgendwann hat ihn die Erkenntnis getroffen, dass er dreiviertel seiner Entscheidungen, die er bisher gefällt hat, nicht aus Sachkenntnissen heraus gefällt hat, sondern aus seiner Hierarchielogik heraus, weil er dafür zuständig ist. Und von dem Tag an, so beschrieb er es, fiel es ihm plötzlich leicht, die Dinge abzugeben an die Fachleute. Und das fände ich toll, wenn man zur Arbeit kommt und plötzlich die Fachexpertinnen für ihre Themen die Letztentscheidung haben, ob etwas sinnvoll ist oder nicht, und nicht in der Hierarchie irgendwo auf der Leiter ganz oben irgendeiner nochmal seinen letzten Daumen hoch oder Daumen runter gibt, obwohl er oder sie davon keine Ahnung hat. Also ich bin ja ein bisschen böse, aber das wäre halt super.“

9. Typologisches aus den exemplarischen Tätigkeitsfeldern

9.1. Stationäre Altenarbeit (Altersheim, Altenpflege)

Hauptberuflich Angestellte in der stationären Altenarbeit betonen ihre große Identifikation mit ihrer Arbeit für die Bewohner*innen sowie – in gleichem Maße – die Zusammenarbeit mit „ihren“ Ehrenamtlichen, die in der Einrichtung Dienst tun. Hauptamtliche demonstrieren ihre Liebe zu ihrem Beruf; zugleich beklagen sie (leise) ihren enormen Zeitdruck angesichts der vielfältigen Aufgaben für die Betreuung und Begleitung der Bewohner*innen, Planung und Dokumentation am Computer, Organisation nach innen von Personal und Diensten sowie nach außen für externe Dienstleister*innen: Arzttermine, Therapie, Zulieferer für die Küche, Reinigung etc., sodass ihnen kaum hinreichend und persönlich eigentlich notwendige Zeit bleibt, um ihren Bewohnerinnen und Bewohnern adäquat zuzuhören und länger als geplant bei ihnen zu sein (was ihnen ein Herzensanliegen ist). Ebenso finden sie für Gespräche mit „ihren“ Ehrenamtlichen kaum Zeit, die meistens auf kurze funktionale Absprachen reduziert ist (auch für sie mehr Zeit zu haben, ist ihnen ein Herzensanliegen).

Der Tag von Hauptamtlichen in stationären Pflegeeinrichtungen ist in der Regel eng getaktet, sodass spontane Aktivitäten oder situative Abweichungen von vorab feststehenden Tätigkeiten in den engen Zeitfenstern kaum möglich sind. *Stress* durch Zeitdruck disparater Pflichten charakterisiert ihren Tagesablauf. Viele sehen sich – so zwei häufige Metaphern – im Hamsterrad gefangen und im Tunnel von Pflichten, unter dem moralischen und betrieblichen Druck, funktionieren zu müssen, damit alles läuft. Hieraus erwächst ein Intrarollenkonflikt, denn sie lieben ihre Arbeit für diese und mit diesen Menschen, sehen sich trotz der Arbeitslast unter der Norm für ein sonniges Gemüt, ein strahlendes Lächeln für die Bewohner*innen und für ihre Ehrenamtlichen. Diese Klüfte zwischen Innenleben und Außendarstellung, dem funktionalen Zeitmanagement und dem zugewandten Zeitnehmen für die Menschen mit ihren Anliegen manifestiert eine tägliche Spannung, die es auszuhalten und zu balancieren gilt – ohne darüber zu klagen. Denn solches verbietet sich (moralisch und in der sozialen Beziehung) und würde – so ihre eigene internalisierte Norm und Befürchtung – sanktioniert.

Hier sind Ehrenamtliche eine Quelle der Entlastung und Bereicherung: Sie bringen nicht eng getaktete und begrenzte, sondern relativ freie Zeit mit sowie meistens große Flexibilität und Spontaneität, die Hauptamtliche nicht aufbringen können. Das gilt etwa, wenn situativ eine hauptamtliche Kraft ausgefallen ist oder eine Bewohnerin/ein Bewohner einen Arzttermin hat, was mit Fahrt- und Wartezeiten verbunden ist. Oder ein Bewohner/eine Bewohnerin benötigt Zuwendung, um Freude oder Verzweiflung oder Wünsche mitzuteilen – jemanden, der begleitet, zuhört, mit spazieren geht, mitsingt, mittantzt, mitbastelt, vorliest etc. Aus Sicht von Hauptamtlichen bringen Ehrenamtliche auch frischen Wind in die Einrichtung. Weil sie von außen

kommen, weil sie gerade nicht täglich da sind, sondern aus einem auch noch anderen Leben kommen, bringen sie Impulse und Perspektiven hinein, was Hauptamtliche aufgrund ihrer Tagesfülle und Routinen nicht können. Diese Frische durch Ehrenamtliche schätzen Hauptamtliche als wichtigen Beitrag für Leichtigkeit und Luftigkeit in der Einrichtung, die den Bewohnerinnen und Bewohnern wohltut und belebt – und auch ihnen, den Hauptamtlichen selbst.

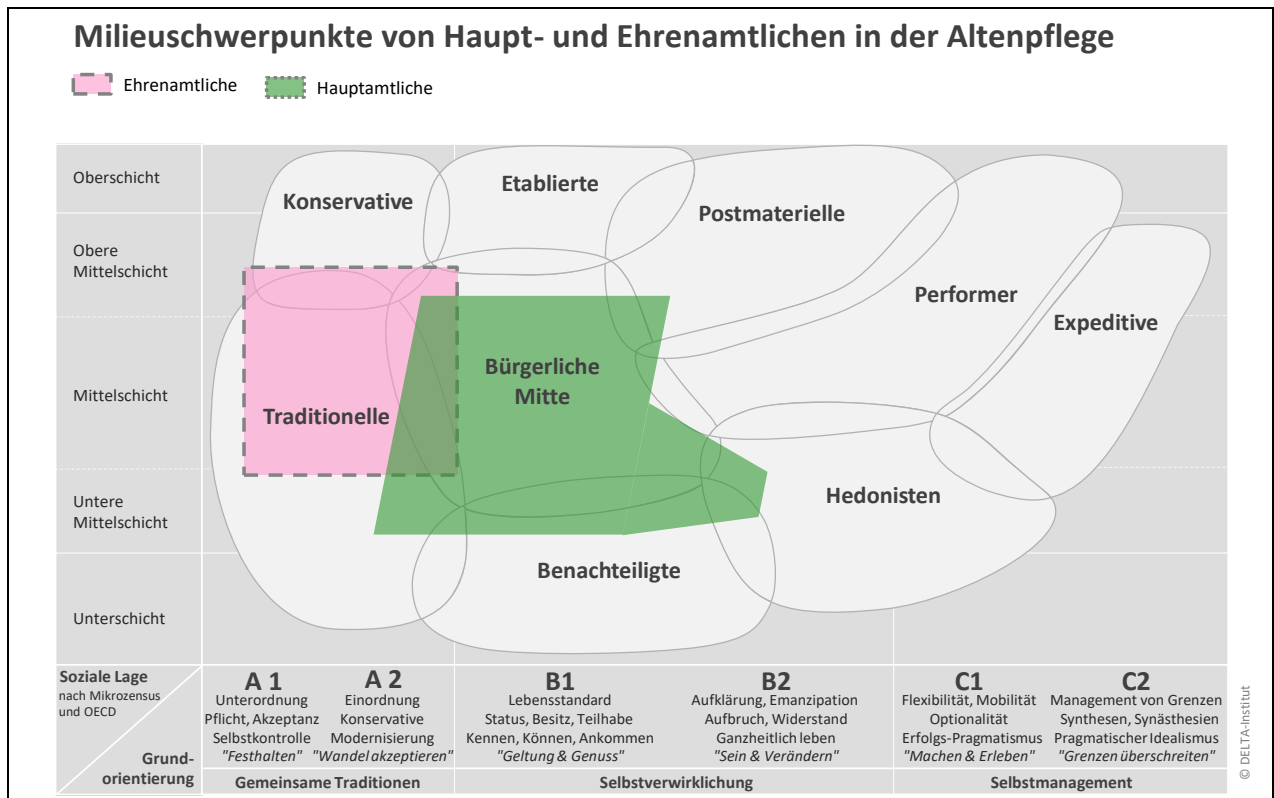
Weil Ehrenamtliche aufgrund ihrer flexiblen und ungebundenen Zeit oft häufiger und länger mit den Bewohner*innen zusammen sind, haben sie eine mitunter größere persönliche Nähe zu und Vertrautheit mit diesen.

In der Wahrnehmung von Ehren- und Hauptamtlichen funktioniert das arbeitsteilige Miteinander nicht nach dem Schema „Anweisung-Ausführung“. Vielmehr sind Ehrenamtliche (in den von uns befragten Altenheimen) integrierter Teil der Beschäftigten. Zwar haben Ehrenamtliche Grenzen der Befugnis (Medikation, Dokumentation u.a.), aber für die Vorbereitung und Durchführung etwa von Veranstaltungen sind sie fest eingebunden, ohne sie würde es nicht gehen. Durch ihre tiefe Verankerung für bestimmte Aufgaben (z. B. Rezeption, Kurse, Gruppenveranstaltungen, Gottesdienste) erfahren sie auch, wo in vielen kleinen Belangen der Ausstattung Mängel bestehen oder was verbessert werden könnte. Nicht alle Ehrenamtlichen sind tief und lang integriert, aber der Befund zeigt, dass mit der Dauer des Engagements diese Integration und Partizipation steigt – und von den meisten gewollt ist. Veranstaltungen unter der Woche oder gelegentliche Feste wären ohne die selbstverständliche Zu- und Mitarbeit von Ehrenamtlichen überhaupt nicht möglich. Dabei sind Ehrenamtliche nicht nur Helfende, sondern übernehmen für bestimmte Aufgaben die Zuständigkeit und Verantwortung. Diese Integration in Strukturen und Abläufen ist ein wesentliches Element des Zusammenwirkens. Sie ergänzt die zuvor beschriebene Asymmetrie, hebt sie aber nicht auf.

Stark ist wechselseitig das Gefühl von Verbundenheit und Dankbarkeit: ein nützliches, den Betrieb ermöglichendes Miteinander und aufeinander Angewiesensein im Dienste für die älteren Menschen der Einrichtung. Doch die Deutung der gegenseitigen Subsidiarität bleibt bei den Gruppen der beruflich und freiwillig Engagierten stehen und erreicht nicht den Blick für das, was in der sozialwissenschaftlichen Diagnose als synergetisches Zusammenwirken identifiziert ist. Dass die miteinander eng verknüpften Beiträge der Ehren- und Hauptamtlichen sich nicht nur ergänzen und kompensieren, sondern einen qualitativen Mehrwert erzeugen, ist so nicht im Bewusstsein (wobei zu diskutieren wäre, ob solch eine analytische Diagnose durch die Aktiven selbst nötig ist für das Funktionieren der Kooperation). Die Alltagstheorie beider Gruppen erkennt die Beiträge, die jeweils geleistet werden, aber nicht die weiter reichenden tatsächlichen Effekte und Strukturen der Emergenz. Der Fokus ist konsequent die Ebene der Menschen: einerseits ihre vielfältigen, durchaus nicht nur tugendethischen Haltungen der Individuen, sondern auch ergebnisorientiert die utilitaristisch nützlichen Motive und Effekte (Leiden lindern,

Freude mehr)²², aber nicht die durch das kooperative Miteinander erzeugten Strukturen und Leistungen.

Ehrenamtlich Engagierte in der Altenarbeit (Altenheim, Altenpflege) gehören überwiegend dem Milieu „Traditionelle“ an, teils auch „Konservative“ und „Bürgerliche Mitte“. Hier gibt es eine Schnittmenge und Übergänge zum Milieuspektrum der hauptamtlich Engagierten, deren klarer Milieuschwerpunkt die „Bürgerliche Mitte“ ist, gefolgt von angrenzenden Milieus²³.



Der Altersschwerpunkt der Ehrenamtlichen liegt deutlich über 60 Jahre und reicht bis über 80 Jahre. Ein Teil von ihnen war früher beruflich in dieser Einrichtung beschäftigt. Sie wollen sich nun als Rentner*in (die meisten sind Frauen) weiter sinnvoll beschäftigen, ihre freie Zeit einbringen – auch aus Dankbarkeit für das, was die Gesellschaft ihnen gegeben hat. Hier zeigt sich ein Generationenwandel zu Hauptamtlichen, die einerseits mit großer Dankbarkeit ein enges professionelles (und auf dieser Grundlage teils auch persönlich-freundschaftliches) Verhältnis zu ihren Ehrenamtlichen pflegen; andererseits von großen Sorgen geplagt sind nicht nur

²² Im Sinne von Jeremy Bentham und John Stuart Mill.

²³ Ausnahmen sind die Milieus „Etablierte“ und „Performer“, aus denen kaum Hauptamtliche in diesem Tätigkeitsfeld der Caritas arbeiten, allenfalls Etablierte in oberster Leitungsfunktion oder in beratenden (Aufsichts-) Gremien.

hinsichtlich mangelnder Fachkräfte (Azubis, die häufig vor dem Abschluss abbrechen), sondern auch hinsichtlich der Gewinnung neuer Ehrenamtlicher.

Groß ist der Wunsch nach mehr Unterstützung seitens des Verbands für eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit. Dabei zielen die beruflich Verantwortlichen primär auf die Gewinnung neuer Auszubildender sowie vor allem neuer Ehrenamtlicher. Auch diese wünschen sich mehr jüngeren Nachwuchs angesichts ihrer Unsicherheit, wie viele Jahre sie ihr Engagement überhaupt noch leisten können. Dazu wünschen sich Hauptamtliche Unterstützung bei der Entwicklung und Produktion von Flyern sowie einer kontinuierlichen Aktivität in digitalen Netzwerken (Facebook und Instagram werden häufig genannt). Für die notwendigen Außen- und Rekrutierungsarbeiten haben sie selbst, angesichts ihrer notorischen Zeitmängel, keine Ressourcen. Betont wird die Digitalisierung der Öffentlichkeitsarbeit, die mit *einer* aktuell zuständigen Person beim Träger für mehrere Einrichtungen viel zu kurz kommt.

Belastend ist die Sorge vor immer weniger ehrenamtlich Engagierten. Diese sind bereits jetzt eine knappe Ressource. Man wünscht sich, mehr oder überhaupt jüngere Ehrenamtliche für diese Arbeit gewinnen zu können – größer als die Zuversicht ist die Hoffnung. Umso mehr wertschätzen und umsorgen Hauptamtliche „ihre“ Ehrenamtlichen. Zugleich führt die moralische und fachliche Verantwortung zu einer tiefen Ambivalenz (genauer: Ambiguität): Einerseits sind Ehrenamtliche unverzichtbar; andererseits beobachten Hauptamtliche, dass manche sich überfordern: Aus Liebe für ihren sinnvollen Beitrag und ihr unentgeltliches Engagement übersehen manche Ehrenamtliche, wenn sie – oft altersbedingt – der Aufgabe nicht mehr gerecht werden und (folgenreiche) Fehler machen, etwa an der Pforte, bei Fahrdiensten u.a. Wie kann man diesen Menschen aus Verantwortung das nehmen, was sie jahrelang ausgefüllt hat und für die Einrichtung geleistet haben? Kann man aus Verantwortung Ehrenamtliche aus Aufgaben herausnehmen, wenn es keinen Ersatz durch andere Ehrenamtliche gibt? Kann man verantworten, wenn man diese Aufgabe auf andere Ehrenamtliche oder Hauptamtliche überträgt, die dann überlastet würden?

Zum Informationsverhalten der Zusammenwirkenden und ihrer Mediennutzung ergaben sich in der Studie einige kleine Schlaglichter, insbesondere zu Caritas-Medien: Hauptamtlich Engagierte in der Altenhilfe, die an der Studie teilgenommen haben, nehmen das Magazin *Sozialcourage* zwar zur Kenntnis, blättern gelegentlich darin, lese einzelne Beiträge – aber nur, weil sie dieses Magazin unmittelbar vor Ort verfügbar haben. Eine wesentliche und unverzichtbare Informationsquelle und Hilfe ist das Magazin in dieser Form (und in diesem Umfang) für sie nicht. Im Alltag erleben sie einen Informations-Overload, von dem sie daheim auf Distanz gehen und nicht noch mehr Informationen wollen, so spannend diese sein mögen. Entlastung ist die vorherrschende Maxime.

Von den befragten ehrenamtlich Engagierten liest niemand das Magazin *Sozialcourage*. Einige erinnern sich, dass das Heft im Eingangsbereich oder an Sitzbereich der Einrichtung wohl ausliege, aber sie greifen nicht zu. Sie kennen es nur aus der distanzierten Wahrnehmung der Titelseite.

Die Tätigkeit hat für ehrenamtlich Engagierte eine vielfache Bedeutung: selbstloser Beitrag, Sinnvolles tun, dem Alltag Sinn geben, Ort der Begegnung und des Beisammenseins und eine Kultur der Menschenfreundlichkeit. Die folgenden Zitate aus den Gruppendiskussionen illustrieren dies sowie die Identifikation mit der Bezeichnung „Ehrenamtliche“:

„Ehrenamt heißt für mich, dass ich die Ehre habe, dem Anderen etwas Gutes zu tun.“

„Ehrenamt heißt für mich, dass man es gerne macht, Freude bringen, ein strahlendes Gesicht hineinbringen.“

„Ehrenamt heißt, dass ich das mit Liebe mache.“

„Nicht umsonst, aber kostenfrei, zu Ehren der Anderen.“

„Ich hatte ein gutes Leben und ich möchte was zurückgeben.“

„Ich will die Menschen glücklich machen. Wenn ich abends zu meinem Mann nach Hause komme, sage ich ihm: ‚Ich habe heute wieder so viele Menschen glücklich gemacht, ach, die haben so gestrahlt, *Kommen Sie wieder!*‘.“

„Dass ich für andere etwas tue, was mir aber auch selbst etwas Freude macht.“

„Hier ist für mich das Schöne, dass die Menschen mich mögen. Ich mag die Menschen oder die alten Leute. Und wenn ich nach Hause gehe, kann ich mir sagen: *Du hast was Gutes gemacht*. Und das ist für mich das A und O.“

„Ich arbeite gern mit den älteren Menschen hier zusammen, weil ich sehe, sie freuen sich riesig, und sie geben diese Freude zurück, die ich ihnen gebe.“

„Die freie Zeit, die ich habe, will ich auch sinnvoll verbringen. Und ich bin gerne unter Menschen und an dem Vormittag, an dem ich im Altersheim bin, treffe ich so viele Leute, auch von früher. Da kommen ehemalige Schüler, heute erwachsene Menschen. Das sind auch schöne Erlebnisse, das macht mir auch Freude. Zu Hause wäre ich mit meinem Mann allein; nicht, dass wir nichts zu tun hätten, aber das Zusammensein mit anderen Menschen macht mir auch Freude.“

„Was Sinnvolles tun, dass für einen selbst das Leben noch einen Sinn hat.“

„Dass ich noch gebraucht werde, dass ich das auch für mich mache. Ich will ja noch was erleben, ich will nicht nur zu Hause sitzen.“

„Ich freue mich, wenn ich anderen Freude machen kann.“

„Ich denke, dass ich auch ohne Geld eine Tätigkeit verrichten kann, die mir Spaß macht und anderen helfe ich damit.“

„Wenn ich beim Sterbenden sitze und die Hand halte; und entlaste damit die Mitarbeiter. Dass der Sterbende nicht alleine ist.“

9.2. *youngcaritas*

Was *youngcaritas* im Ensemble der zahlreichen Einrichtungen und Tätigkeitsfelder im Caritasverband unverwechselbar und einzigartig macht, sind lokale Aktionen und bundesweite Vernetzung. Die administrativen Diözesangrenzen sind keine Grenzen der Zusammenarbeit mit *youngcaritas*-Niederlassungen in anderen Bundesländern. *Akteuri* nennen sich die hauptberuflich Engagierten. Das Wort bezeichnet das soziale Konzept und die Identität der Beteiligten: themenzentrierte singuläre Aktionen, die zeitlich begrenzt sind mit hohem Mobilisierungsgrad für junge Menschen, die sich für ein spannendes soziales Thema einsetzen wollen. Die Aktivitäten sprechen und ziehen Menschen an, die im Alltag nicht die Zeit haben oder sich nehmen wollen für ein dauerhaftes, regelmäßiges Engagement; oder die sich nicht trauen, allein Kontakt z. B. zu Obdachlosen aufzunehmen. Hier bietet *youngcaritas* eine Gelegenheit und Brücke.

Zunächst die Perspektive der Hauptberuflichen in der *youngcaritas*: Die hauptberuflichen *Akteuri* verstehen ihre Arbeit als innovative Form, die dem Generationenwandel entspricht, auch der Zeitknappheit neuer Lebensstile und Erwerbsformen, an der Begeisterung für eine gute Sache ansetzt und damit junge Menschen gewinnt, sich *sozial* zu engagieren, diese Erfahrung der selbstlosen Selbstwirksamkeit zu machen und dadurch – vielleicht – für ein späteres dauerhaftes Engagement oder für Spenden zu sensibilisieren.

„Ich glaube, dass es unsere Aufgabe als *youngcaritas*-*Akteuri* ist, jungen Leuten zu zeigen, was Engagement sein kann, dass das Spaß macht. Das ist der wichtigste Punkt.“

„*youngcaritas* bietet einfach ein ganz breites Spektrum, wo ich mich ausprobieren kann. Ich kann einfach lernen, wo macht es mir Spaß, wo finde ich Sinn für mich. Ich bin selbst sozial.“

Freiwillige bei Projekten der *youngcaritas* sind in der Regel zwischen 18 und 28 Jahre alt. Das weitere Altersspektrum liegt zwischen 14 und 40 Jahren. Es gibt vereinzelt Ältere, die an bestimmten Aktionen teilnehmen, weil sie diese für richtig und wichtig halten. Die häufigste Vokabel ist „cool“ und signalisiert eine jugendorientierte Sprache, die sich die hauptberuflichen *Akteuri* zu eigen machen. Organisiert werden Aktionen wie *Warm durch die Nacht*, *#platzfürtoleranz*, *Kauf eins mehr!* oder *Smartphonesprechstunde* durch die angestellten *Akteuri*. Seitens der Hauptberuflichen stehen im Mittelpunkt jene, die den persönlichen Kontakt zu den Mitmachenden halten und an Schulen, Ausbildungsstätten, Universitäten, Jugendeinrichtungen und Firmen, in Gemeinden und z. B. Firmlingsgruppen vor Ort persönlich für das Mitmachen bei Aktionen werben. Die zentralen Kompetenzen dazu sind Authentizität und Begeisterung, die weder durch formale Qualifikationen erworben noch von oben verordnet werden können, sondern aus einer Werthaltung und dem erwachsen, was einige *Spirit* nennen.

Wichtige Informations- und Werbematerialien sind Postkarten, Flyer, Sticker, Bändchen, Kugelschreiber, Buttons und andere Giveaways. Die persönlichen Kontaktpersonen vor Ort werden unterstützt durch jene, die im Hintergrund für die *Social-Media*-Präsenz aktiv sind – denn das sind Kanäle, auf denen man Jugendliche und junge Menschen technisch und inhaltlich erreicht; sowie jene (zum Teil Ältere) mit jahrelanger Erfahrung in der Caritas in anderen Tätigkeitsfeldern, und die nun ihr Wissen und ihre Erfahrungen in diese neue Caritas einbringen. Sie sehen sich meistens nicht an vorderster Front im direkten Austausch mit den Jugendlichen, deren Sprache sie nicht sprechen – vielmehr sehen sie sich als *Ermöglicher*in*.

„Ich bin nicht der typische Akteur, aber mir ist es ein Herzensanliegen, das Feld zu bereiten.“

„Meine Rolle, die ich immer für mich definiere, ich bin ein Ermöglicher. Ich muss nicht der Akteur sein, der das umsetzt. Ich muss nur ermöglichen, dass es passieren kann.“

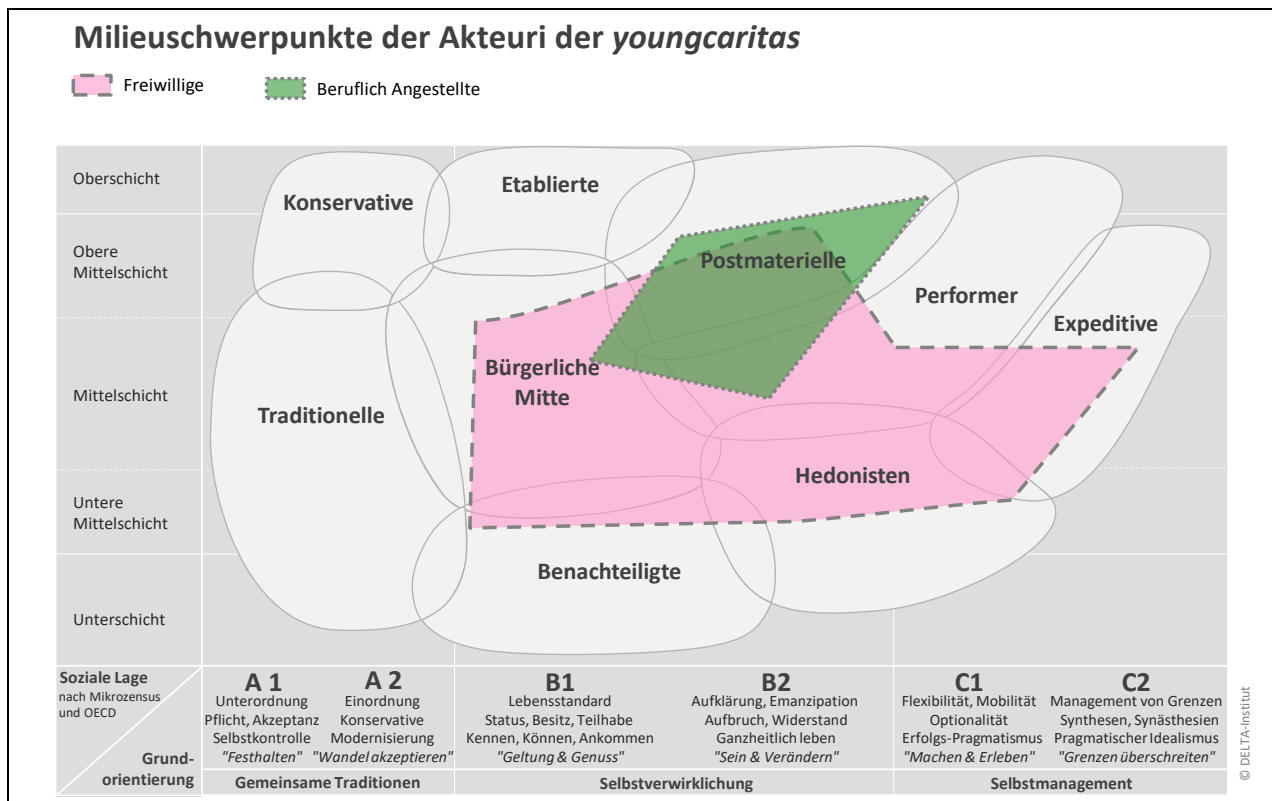
„Wenn ich versuche, junge Menschen anzusprechen, habe ich eine andere Sprache, ein anderes Gedankengut. Ich sehe mich nicht als der, der mit denen die Aktion durchführt, sondern ich versuche, die Fäden zu ziehen und das Feld zu bereiten. Das macht Spaß.“

Unter den Akteuri herrscht ein Geist wertebasierter Verbundenheit. Zu ihrem Job gehören ganz wesentlich *Vernetzung und Multiplikation*. Die große Solidarität untereinander über die lokalen Grenzen hinweg ist getragen von der Begeisterung dafür, mitzuwirken bei der Geburt und Aufbauphase einer ganz neuen Form von sozialem Engagement, die maßgeblich sein wird für zukünftiges bürgerschaftliches Engagement. Ein zentrales Merkmal ist, soziale Aktivitäten zu (er)finden und zu entwickeln, aber auch selbst Lernende und Ermöglichende zu sein, indem sie gute Ideen von Schülern, Azubis und Studierenden für Aktivitäten aufgreifen, in konkrete Projekte übersetzen und dies organisieren. Sie werben nicht nur für ihre eigenen Projekte, sondern begreifen den Willen junger Menschen zum sozialen Engagement selbst als Ressource, die es zu entfalten gilt.

Ein Teil der beruflichen Akteuri hat für diese Aufgabe nur ein begrenztes Stundenkontingent; ist neben der youngcaritas in anderen Tätigkeitsfeldern der Caritas beschäftigt. Das ist ein Spagat, der mit finanzieller Unsicherheit und Abhängigkeit verbunden ist – zumal bei Jüngeren die Verträge befristet sind, einige auch geteilt sind im Anstellungsverhältnis z. B. des Deutschen Caritasverbandes (DCV) einerseits und des Diözesancaritasverbanden (DiCV) andererseits. Damit sind strukturell administrativ je andere Regeln verbunden, latente Interessenskonflikte und je andere, zum Teil divergierende Loyalitätsanforderungen.

Die Hauptberuflichen der youngcaritas gehören überwiegend dem Milieu „Postmaterielle“ an. Sie erreichen mit ihren Angeboten aber sehr viel mehr Segmente in der Gesellschaft, im

Schwerpunkt die Milieus „Postmaterielle“, „Bürgerliche Mitte“, „Benachteiligte“ (oberer Rand), „Hedonisten“, „Expeditive“ und einen Teil der „Performer“.



Zum Selbstverständnis gehört die klare Abgrenzung zur Bezeichnung *Ehrenamt*. Mit dieser Vokabel trifft man nicht nur nicht die Sprache der jungen Menschen, sondern auch ihre Antriebe (causa efficiens = Wirkursache; *weil*-Motive) und damit verbundenen Ziele (causa finalis = Zweckursache; *um zu*-Motive).

Die Arbeit bei youngcaritas ist „anders, als Caritas sonst funktioniert“. Auch die in etablierten Tätigkeitsfeldern bevorzugte Vokabel „freiwillig Engagierte“ trifft nicht den Kern, auch wenn die Wortteile *freiwillig* und *engagiert* zur DNA gehören. Die Abgrenzung von dem Begriff gilt vielmehr der Betonung einer anderen Arbeitsweise, die auf punktuelle Aktionen und Projekte setzt. Die – auch und gerade bei youngcaritas – zugrundeliegende „Freiwilligkeit ist der Kleber der Gesellschaft“. In der Diagnose der beruflichen Akteuri erweitert die youngcaritas das Spektrum der Caritas insgesamt und trägt damit zum Bestand und Zusammenhalt der Gesellschaft bei.

Groß ist das Selbstbewusstsein, dass soziales Engagement künftig auf diese projekt- und aktionsbezogene Freiwilligkeit setzen muss, weil immer weniger Menschen die (objektive) Zeit und organisatorischen Möglichkeiten sowie die (subjektive) Bereitschaft für regelmäßige und dauerhafte Einbindung haben. So pointiert und stolz man auf die neue Selbstbetitelung *Akteuri* setzt, so geht man zugleich auf Distanz zu Versuchungen, eine exponierte Bezeichnung für die

Öffentlichkeit zu entwickeln. Was motiviert und zählt, sind Tun und Erleben des sozialen Wirkens für andere (und die Erfahrung der Selbstwirksamkeit), nicht das Label und Etikett.

Im Unterschied zu anderen Feldern der Caritas werden die freiwilligen Engagierten nicht registriert. Sie unterschreiben keine Mitgliedschafts-, Selbstauskunfts- oder Verpflichtungsklärung. Sie kommen und gehen – und manche kommen wieder.

Aus Sicht der Freiwilligen und der beruflichen Akteuri macht genau das den Unterschied zu anderen Einrichtungen und die Besonderheit der youngcaritas aus: Es spielt keine Rolle, wie lange man nicht da war, stets ist man willkommen. Es gibt seitens der Hauptamtlichen keine normativen Erwartungen (auch nicht verdeckt oder unterschwellig), dass man öfter oder regelmäßig kommen sollte. Und jede und jeder Einzelne wird *gesehen*, wird in seiner Einzigartigkeit wahrgenommen und wertgeschätzt, kann und soll sich mit seiner bzw. ihrer Persönlichkeit einbringen: Insofern sind die vielen Freiwilligen kein namenloser Pool von Engagierten als kollektive Menge, sondern ein Ensemble von Individuen, die zusammenkommen und solidarisch etwas verändern.

„Du bist nicht Mitglied bei youngcaritas. Das gibt es gar nicht. Du bist für den Moment engagiert, das ist cool. Du bist spontan vielleicht dazu gekommen, weil du gerade Zeit und Lust hattest. Und wenn du dann nie wieder kommst, ist das cool für alle, weil du dich nicht verpflichtet hast, das die nächsten 30 Jahre zu machen oder das überhaupt wieder zu machen. Aber wenn du wieder kommst, bist du genauso gern gesehen.“

Weitere Merkmale, die Haltung und Geist von *youngcaritas* ausdrücken aus Sicht der hauptberuflichen Akteuri:

- Außergewöhnliche Motivation und Begeisterung: das *Herz* von youngcaritas
- Vielfalt als Markenzeichen
- Distanz zur Bezeichnung *Ehrenamt*
- Gelegenheit zum Engagement für jene, die im familiären und/oder beruflichen Alltag wenig Zeit haben
- Gelegenheit zum sozialen Engagement für jene, die sich allein nicht trauen
- youngcaritas ist jung, aber niemand ist zu alt
- Nicht Status und Hierarchie zählen, sondern das gemeinsame Bewirken
- Lokal handeln – sich für den eigenen Stadtteil und Ort einsetzen
- Vernetzung über die Grenzen der Stadt und Diözese hinaus
- youngcaritas als Variante und Zukunft der Gemeindecaritas

Aussagen von hauptberuflichen Akteuri:

„Was ich wahrnehme, bei youngcaritas sind immer Menschen, die für ihre Sache brennen. Also die haben ein Feuer dafür und wollen was bewegen.“

„Das Herz von youngcaritas ist, dass junge Menschen eine Gelegenheit bekommen, ihre Ideen zu realisieren, wie will ich meine Überzeugung leben. Das ist eine Wesenszeichnung. Ich will was Gutes tun! Was kann ich machen? Ich würde gerne einem Obdachlosen helfen, aber ich traue mich nicht, den anzusprechen, weiß nicht, was der braucht. Da sind wir die von youngcaritas, die einfach kommen und sagen: Okay, wir machen das zusammen.“

„Kleber der Gesellschaft, das hat jetzt was ausgelöst. Ich glaube, dass viele sich engagieren und es eben gar nicht Ehrenamt nennen wollen. Ich gehöre dazu und mache das, denke aber nicht die ganze Zeit, ich mache hier Ehrenamt, sondern ich bewege etwas. Viele würden dieses Schild gar nicht hochhalten, *„Ich bin Ehrenamtliche!“*“

„Es gibt hier diesen Spruch, *Vielfalt ist ein Markenzeichen Gottes*, und genau das wird hier gelebt.“

„Unter den youngcaritas-Akteuri gibt's auch die, die im stressigen Alltag mit kleinen Kindern gucken, wie sie soziales Engagement hinbekommen; oder die mit einem Fulltimejob und vielen Reisen. Also die wirklich ganz anders gebunden sind und dann merken, *„Ah, okay, ich bin zwar jetzt in der Berufswelt, ich heirate jetzt, ich kaufe mir mein Haus“*, was weiß ich, wie das dann so anfängt, die dann aber merken: *„Okay, diesen einen Abend um 17 Uhr Obdachlosen helfen, das kriege ich noch unter. Ich könnte mich jetzt nicht ewig binden, aber das passt so gerade in mein Leben“*. Und dann habe ich auch mal jemanden über 40, der sich jung fühlt, glaube ich. Und dann halt mal Rentner, die sagen, *„Ach, das finde ich gut“*. Meine älteste Frau war über 70.“

„Für mich ist keiner zu alt für youngcaritas.“

„Das beste Beispiel finde ich bei *Kauf eins mehr!* Da stehen wir vor einem Supermarkt oder vor einem DM oder Rossmann, was auch immer, und sprechen Kunden an, die eigentlich nur ihre Zahnbürste kaufen wollten. Wir sprechen die an: *„Willst du nicht auch noch was anderes kaufen, was Du gar nicht kaufen wolltest, zum Beispiel einen Liter Milch oder Shampoo und wir geben das Obdachlosen? Da habe ich fremde Leute angesprochen und dann überlegen die: Ach ja, das könnte ich ja machen. Ich habe vielleicht keine Zeit, zu Obdachlosen zu gehen, aber ich könnte ja jetzt einen Liter Milch kaufen, dann machen die den Kaffee für die“*. Also man kriegt dadurch auf einmal Leute. Dadurch haben sich auch schon Engagierte gefunden.“

„Die Begrifflichkeit, über die müssen wir reden. Aber sie ist zweitrangig für das, was die Leute tatsächlich bewegt, sich zu engagieren. Ich glaube, dass für die viel mehr das, was sie tun und das, was sie bewirken können, im Vordergrund steht, als dann sagen zu können, *„Ich bin übrigens Ehrenamtler oder Engagierter!“*“

„Was youngcaritas ausmacht, ist einfach kein Ehrenamt. Das ist vielleicht nicht mal freiwilliges Engagement, das ist einfach die Lust, etwas zu bewegen.“

„In meiner E-Mail-Signatur steht wirklich *„Ehrenamtskoordinatorin“*. Ich müsste das mal loswerden.“

„Ich hasse es auf den Tod, wenn jemand Engagierte *„freiwillige Hilfskräfte“* nennt. *„Hilfskräfte“* finde ich dermaßen diskriminierend für das, was die machen.“

„Viele, die ein Ehrenamt haben, sind ja älter. Ich bin ja auch noch in der halben Stelle in der Gemeindecaritas und höre da oft von den Damen: *„Wir sind schon so alt, weit über die 70 und schaffen das alles nicht mehr. Wir brauchen junge Menschen, die das weiter machen!“* Ich versuch' dann mitzugeben: Denk doch mal drüber nach, wie für die jungen Menschen ein Ehrenamt oder eben eine freiwillige Tätigkeit gestaltet sein muss, damit sie das machen, damit es zu ihrer Lebenswelt passt und damit es sie interessiert. Und dann ist da ganz oft Leere. Da fehlt es wirklich an diesem

Vorstellungsvermögen, in diese anderen Personen sich reinzudenken. Dann aber immer wieder die Enttäuschung, wenn sich jemand findet, der in diesen Kreis eingearbeitet werden soll, die dann nach allerspätestens in einem halben Jahr sagen, *„Oh nee Leute, ich hab‘ schon so häufig versucht, hier Verbesserungen reinzubringen, wie es schöner oder attraktiver oder noch einfacher für alle werden könnte, und ihr blockiert das alle. Dann bin ich weg vom Fenster.“*

„Die meisten älteren Ehrenamtlichen wehren sich gegen Veränderungen von Jüngeren: *„Nee, das können wir nicht ändern, das haben wir immer schon so gemacht.“* Mit dieser Haltung werden sie aussterben. Ich sage ihnen dann: Wow, Ihr habt auf die Fragen eurer Zeit eine passende Antwort gefunden. Das war eine ganz, ganz wichtige Sache, die ihr gemacht habt. Da habe ich höchsten Respekt. Aber wir müssen jetzt die Samen pflanzen für die Zukunft. Und da gibt es auf der Wiese nicht mehr nur Apfelbäume und Birnbäume, sondern viel mehr: Feigenbäume, seltene Obstsorten, Pflanzen aus anderen Ländern, Kakteen – warum nicht? Es wird vielfältiger. Ich bin der, der Samen und Dünger verteilen kann und schauen kann, welche Pflanzen haben eine Chance. Wir müssen bewahren, was gut ist, aber wir müssen den Boden bereiten, dass Neues wachsen kann. Alles andere taugt nichts. Ich sage den Ehrenamtlichen heute: *„Lasst zu, dass hier was Neues wächst!“* (Beruflicher Akteur, zuvor langjähriger Mitarbeiter in der Gemeindecaritas)

„Ich habe jemanden, die kann supergut Ukulele spielen. Sollen wir nicht zu Senioren gehen? Wir können doch mit denen dazu singen. Sie kann auch gut dafür Geld nehmen, aber sie kommt und spielt Ukulele für die Senioren.“

„Für mich ganz wesentlich in der ganzen Kommunikation: Da ist der Kollege aus einem anderen Verband, bei dem ich mir Hilfe hole, wenn ich nicht weiter weiß. Und das funktioniert genial bei youngcaritas, das kenne ich in keinem anderen Arbeitsfeld, dass wir uns hier als gesamtes Netzwerk verstehen, das zusammenhält. Es gibt nicht den Gedanken: Wenn einer eine gute Idee hat, und ich mache das, habe ich das geklaut. Nein, was wir entwickeln, ist Gemeinschaftsgut, grundsätzlich. Was ich an Fähigkeiten habe, gehört genauso meinen Kollegen, und umgekehrt, da habe ich gar keine Zweifel. Und das funktioniert. Das ist einmalig, das ist deutschlandweit.“

„Gemeindecaritas ist sehr viel von oben herab. Mein Erlebnis ist sogar, dass es eine vorgegaukelte Demokratie und Mitbestimmung ist. Es wird immer gefragt, was haltet ihr für notwendig vor Ort; dann gibt es Rückmeldungen und nichts passiert. Diese hierarchischen Strukturen sind bei youngcaritas aufgebrochen. Bei uns es ist total wurscht, auf welcher Hierarchiestufe man ist. Hierarchie gibt es, es gibt andere Funktionen und Aufgaben auf DCV-Ebene natürlich, aber das ist in keinem Fall irgendwas, was höher, niedriger, besser, schlechter oder irgendwas ist, weil letztendlich: die richtige youngcaritas-Arbeit läuft vor Ort.“

„Die Sprache, die ich vor 30 Jahren gelernt habe in der Gemeindecaritas, interessiert heute keinen mehr. Das haben viele Kollegen einfach nicht begriffen.“

„youngcaritas ist für mich die Zukunft der Gemeindecaritas. Anders werden wir Menschen nicht mehr erreichen.“

„youngcaritas ist nicht nur die Zukunft der Gemeindecaritas, sondern die Zukunft des Caritas-Verbandes.“

„Youngcaritas ist das Herz, das wir brauchen, damit Gemeindecaritas weiterleben kann.“

„Engagement passiert grundsätzlich erstmal regional. Also ich engagiere mich da, wo ich mich heimisch fühle, in meiner Stadt, das was ich als meine Heimat definiere, da will ich was bewirken.“

„Die Menschen, die ich anspreche, sagen: *„Hier lebe ich, hier wirke ich, das ist mein Umfeld!“*

„Dass wir frisch und agil und vernetzen und digital sind, das ist mit Sicherheit etwas, das kann sich Old Caritas mal abschneiden. Aber zu sagen, nur durch youngcaritas lösen wir jetzt Pflegenotstand

und irgendwie Arbeitsplätze? Nein, das tun wir nicht. Aber was wir können und was Old Caritas noch nicht begriffen hat, wir schärfen die Marke bei jungen Leuten.“

Die Perspektive der Freiwilligen in der *youngcaritas* ist in sehr hohem Maße identisch mit der Perspektive der Hauptberuflichen. Hier besteht großes Einvernehmen. Insofern sollen nun nur die besonderen Betonungen, spezifischen Aspekte und wenigen Abweichungen herausgearbeitet werden:

Eine oberflächlich scheinende, aber tiefere Einsichten bietende Differenz besteht im Label. Wir haben zuvor gesehen: Hauptberufliche der *youngcaritas* gehen auf Distanz zur Bezeichnung *Ehrenamt*, weil dieses überkommene Wort traditionelle Engagements und Identifikationen beschreibt, aber nicht den Geist in der *youngcaritas* ausdrückt. Daher neigen Hauptberufliche zu den Bezeichnungen *Engagierte* oder *Freiwillige*, wobei sie im letzte Kompositum die beiden Wortbestandteile betonen – die *Freiheit* und den klaren, substantziellen *Willen* zu sozialer Unterstützung.

Den jungen Freiwilligen selbst sind solche Begrifflichkeiten und Abgrenzungen wenig wichtig. Sie haben keine bevorzugte Bezeichnung, mit der sie sich identifizieren. Sie akzeptieren nahezu alle Label (Ehrenamtliche, freiwillig Engagierte, Akteure), identifizieren sich aber mit keinem. Sie halten keine der Bezeichnungen für vollends passend. Sie verwenden jede dieser Bezeichnungen spielerisch, unverkrampft und weisen ihnen keine tiefergehende Bedeutung zu. Ihnen geht es nicht um sprachliche und semantische Präzision, sie sind nicht auf der Suche nach einer ihnen Heimat gebenden Identitätsbezeichnung. Im Zentrum steht für sie das gemeinsame soziale Tun. Auffällig ist die Gleichgültigkeit gegenüber solchen außenorientierten Marketinginstrumenten eines „Labeling“.

Einige gehen auf Distanz zum Begriff „Akteure“, denn er klingt ihnen nach Schauspieler*innen, die eine *vorgegebene* Rolle spielen sollen und damit durch ein vorgeschriebenes Skript fremdbestimmt sind. In der *youngcaritas* hingegen ist die aktive und kreative Mitgestaltung elementar und ist das ausschlaggebende Motiv, dauerhaft dabeizubleiben. Eine Diskussionsteilnehmerin sagte, es gebe in der norwegischen Sprache ein adäquates Wort für das, was in der *youngcaritas* geschehe: *dugnad*, das man übersetzen kann mit *Nachbarschaftshilfe, die selbstverständlich und freiwillig ist*.

Im Universum der vielfältigen Motive für ihr *youngcaritas*-Engagement ragen besonders heraus: Man hat Spaß dabei, tut gemeinsam etwas Gutes, lernt neue Leute kennen – andere Engagierte und die Hilfebedürftigen, bekommt viel zurück, hat eine gute Zeit, erweitert den eigenen Horizont, durchbricht die Grenzen der eigenen privaten Alltagswelten, hat dabei und danach ein

gutes Gefühl, etwas richtig gemacht zu haben. Man hat Menschen etwas von der eigenen Zeit und den eigenen Kompetenzen gegeben, um sie unterstützen zu können. All diese Facetten stehen nicht unverbunden nebeneinander, sondern bilden zusammen einen *ganzheitlichen Habitus der tätigen Nächsten- und Nachbarschaftshilfe* (Nachbarschaft bezogen auf das Quartier bzw. den Stadtteil). Am häufigsten betont wird der „Spaß“ beim gemeinsamen Tun. Dieses Wort Spaß kann in einer traditionellen Lesart fehlgedeutet werden als unstete, ziellose, triebgesteuerte Bedürfnisbefriedigung. Nichts wäre falscher! Denn der Kern dieses Engagements ist die *Begeisterung für solidarisch-tatkräftige Subsidiarität* (um mit einer akademischen Formel dem Fehlverständnis von Spaß entgegenzutreten). So sagte eine 24-Jährige: *„Es ist ein wichtiger Teil meines Lebens, seit ich 19 Jahre bin.“*

Dabei geht es gar nicht um Aufsehen erregende Aktionen oder spektakuläre Projekte. Ein Beispiel ist die Smartphone-Sprechstunde für Senioren: Es macht Spaß und Freude, die aufrichtige Erleichterung und Freude der älteren Person zu erfahren, wenn sie nun etwas sicherer mit ihrem Handy umgehen kann. Für die Freiwilligen ist es eine Kleinigkeit zu erklären, wie man in das Handy Kontakte einspeichert. Aber für die Senior*innen ist es eine immense Unterstützung, nun einfach ihre Kinder, Enkel, Freunde anrufen zu können. Das zu spüren, ist die zentrale Gratifikation für die Engagierten: *„Wenn man schon einer Person nur kurz geholfen hat, habe ich das Gefühl: So, der Abend ist für mich schon deutlich besser. Und das ist ein gutes Gefühl, dass man das mit nach Hause nimmt.“* Zu den Motiven sind beispielhaft sieben Aussagen zitiert:

„Der Spaßfaktor mit den ganzen Leuten.“

„Flexibilität und Vielfalt, weil ich finde, das Tollste am Ehrenamt ist, dass man in Bereiche reingucken kann, die man eigentlich so nicht sehen würde.“

„Ich bekomme die Möglichkeit, an sozialen Projekten mitzuwirken, die ich sonst nicht hätte. Mir fehlt das richtige Wort dafür, irgendwie *Einblick*.“

„Dass man dadurch seinen Horizont erweitert. Ich bin vor allem in studentischen Umgebungen unterwegs und da hat man ja schon eine andere Sichtweise auf das Leben. Und gerade jetzt bei *Warm-durch-die-Nacht* in Kontakt mit Obdachlosen bekommt man schon andere Blicke mit. Und da denke ich oftmals noch mal drüber nach.“

„Anderen Leuten etwas zurückzugeben und auch die Dankbarkeit zu bekommen. Auf jeden Fall ist Spaß dabei. Und ja auch diese gewisse Flexibilität, dass es nicht unbedingt verpflichtend ist, dass man für sich selber eben schauen kann, wie es zeitlich passt, ob man das jetzt zu den anderen Verpflichtungen machen kann oder eben nicht.“

„Für mich hat Ehrenamt super viel mit Weiterbildung zu tun, einfach dadurch, dass man so viele verschiedene Bereiche sieht, weil die Aktionen relativ kurz gefasst sind und man die Möglichkeit hat, bei vielen verschiedenen Aktionen dabei zu sein. Da hat man dieses Potenzial, sich in viel größeren Dimensionen weiterzuentwickeln und seinen Horizont zu erweitern, auch seinen Blick auf Dinge zu verändern.“

„Man kann mit älteren Menschen in Kontakt treten, was ja nicht so alltäglich ist, außer vielleicht die eigene Familie. Was auch superschön ist, weil man irgendwie generationenübergreifend ganz tolle

Gespräche haben kann, und auch mit wohnungslosen Menschen, mit denen man sonst nicht jeden Tag spricht.“

Freiwillige schätzen vor allem, dass sie jederzeit eigene Ideen mit einbringen können. Das empfinden sie als ein Alleinstellungsmerkmal der *youngcaritas* im sozialen Engagement. Dazu gehört die Möglichkeit, eigene Projekte starten zu können und dabei zu wissen, dass Hauptberufliche dahinterstehen und ihre Kraft und ihr Herz einbringen, um die Ideen und Projekte der Freiwilligen zu ermöglichen.

Damit ist das Kooperationsverhältnis außergewöhnlich und zukunftssträchtig: Hauptamtliche mit dem Apparat der Caritas-Organisation im Hintergrund nutzen diesen als Ressourcenpool zur Ermöglichung der Entfaltung und Umsetzung von nicht-beruflichen Akteuren. Sie sind damit Dienstleister*innen (support) der freiwillig Engagierten, die ihre Projekte selbst mit steuern können – wenn sie das wollen. Diese sind also keineswegs Erfüllungsgehilfen oder Abarbeiter*innen der von der Caritas-Organisation vorgegebenen Aufgaben. Das in anderen Bereichen etablierte Rollengefüge ist hier verschoben und zugleich aufgehoben. Man kooperiert auf Augenhöhe: Freiwillige und Berufliche werden im kooperativen Tun zu einer Einheit und zu einer Ganzheit, sodass in der Kooperation nicht unterschieden werden kann, wer ist freiwillig und wer hauptberuflich. Das spielt für das synergetische Zusammenwirken keine Rolle.

Das führt zum Kern: Genau wird gesehen, dass freiwillig und beruflich Engagierte in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis sind: Ohne die Hauptamtlichen geht es nicht, ohne die Ehrenamtlichen geht es nicht. Keine Partei kann den Part der anderen übernehmen. Es funktioniert nur zusammen. Hier wird deutlich, was in Kapitel 6.3 mit den unaufhebbaren und fruchtbaren Asymmetrien beschrieben ist.

„Wir sind ohne Vorgaben und sind selbst die, die es steuern können.“

„Wenn es Aktionen sind, wird da gar nicht unterschieden zwischen uns Freiwilligen oder Ehrenamtlichen und denen, die das hauptberuflich machen, sondern wir sind da auf einer Ebene. Was ich das Gute daran finde, ist, dass überhaupt kein Machtverhältnis oder sonst irgendwas da ist, sondern man wird dann wie zu einer Einheit.“

„Bei Planungstreffen geht man als ehrenamtliche Person nicht unter. Das ist eine der ersten Sachen, die mir superpositiv aufgefallen sind, dass man wirklich immer auf Augenhöhe steht, dass ich von hauptamtlichen Mitarbeitenden, auch selber als Mitarbeiterin einfach so bezeichnet werde. Das ist mir positiv sehr aufgefallen.“

Dazu gehört die Wertschätzung jeder einzelnen Person. Jede und jeder wird gesehen. Das Gesehen-werden ist für Freiwillige elementar – und zwar als nicht als Repräsentant*in oder Element einer Gruppe (der freiwillig Engagierten), sondern als einzigartiges Individuum mit je

eigener Persönlichkeit, spezifischen Talenten, Interessen, Bedürfnissen sowie – ganz wichtig – mit einem einzigartigen Alltag. Jede und jeder hat im Alltag je eigene Zeitfenster, einen individuellen Zeit-Alltag. Es gibt in der youngcaritas – so die Wahrnehmung – dafür eine Kultur der Aufmerksamkeit, auch wenn jemand über mehrere Wochen oder Monate bei keiner Aktion dabei war. Hier entsteht kein Druck: Jede*r kann, aber keine*r muss. Und wer nach längerer Zeit wieder dabei ist, ist genauso herzlich willkommen und selbstverständlich dabei wie jene, die regelmäßig dabei sind.

„Auch wenn wir viele sind und viele unregelmäßig kommen, wird man immer noch gesehen. Ich war mal fast ein Jahr nicht dabei, weil ich im Ausland gearbeitet habe. Und ich war noch keine Woche wieder zu Hause und wurde von youngcaritas angeschrieben, man habe gehört, dass ich zurück wäre und ob ich nicht Lust hätte, die nächste Woche wieder teilzunehmen. Damit habe ich nicht gerechnet: dass ich noch auf dem Schirm bin, obwohl ich länger nicht da war. Man hat bei youngcaritas nicht das Gefühl, dass man einer von vielen ist! Man ist als Individuum nicht egal, sondern man ist eine Gruppe und man wird als jeder Einzelne wahrgenommen.“

Dazu kommt die weitgehende Entlastung von administrativen „Hürden“ und Einbindungen:

„Ich war mal eine Zeitlang in einem anderen Bereich der Caritas, und das war vom Konzept her komplett anders. Und da erst ist mir aufgefallen, wie dankbar ich für das Konzept der youngcaritas bin. Also so Punkte wie, dass ich bei der anderen Einrichtung einen Ehrenamtsvertrag unterschreiben musste, formal in Papierform und handschriftlich unterschreiben musste, dass ich zwei Jahre an einem Standort gebunden wäre, dass ich verpflichtend so und so viele Stunden ehrenamtlich aktiv sein müsste. Das hat einfach unheimlich viel Druck ausgelöst. Und das ist ja der Punkt: Ehrenamt soll ja Spaß machen. Ehrenamt soll natürlich dafür da sein, anderen zu helfen, aber auch um mir selbst zu helfen, indem ich mich weiterentwickle. Und ja, ich finde, dass das die youngcaritas das unheimlich gut macht.“

Groß ist die Begeisterung für die Begeisterung der Hauptberuflichen. Es genügt aus Sicht der Freiwilligen nicht, wenn jene nur ihren Job machen. Das *Herz* und der *Wille* zum gemeinsamen Tun sind entscheidend. Diese können nicht durch eine fachliche Ausbildung oder ein Weiterbildungsseminar vermittelt werden, sondern sind Persönlichkeit, die ausstrahlt.

„Viele von diesen sozialen, engagierten Hauptamtlichen haben auch immer ein gutes Herz. Das merkt man. Man ist gerne in der Präsenz von solchen Leuten. Mit denen ich Kontakt hatte, die sind mit Feuer und Flamme dabei und dann macht es auch Spaß, mit ihnen zu arbeiten. Das ist bei mir dann das Gefühl, dass man diese Leute unterstützen will, weil sie so mitreißend sind.“

In keinem anderen Tätigkeitsfeld zeigten beruflich und freiwillig Engagierte eine so große Begeisterung füreinander und für die Formen und Kulturen der Kooperation. An *negative*

Erfahrungen (im engen Sinne) konnte sich niemand erinnern. Was also ließe sich noch verbessern? Hier fallen den freiwilligen Akteur*innen eine ganze Reihe von Möglichkeiten ein, die keineswegs auf mehr Komfort zielen, sondern auf mehr Optionen zum Engagement.

Verbesserbar sind vor allem Kommunikation und Austausch zwischen den Standorten. Was in der Darstellung der Hauptberuflichen bereits sehr gut ist, scheint Freiwilligen ausbaubar. Das gilt vor allem für die Information über Aktivitäten in der eigenen Stadt sowie in benachbarten Städten. Dabei werden folgende Aspekte betont:

- Der Austausch über konkrete Aktionen und Projekte funktioniert innerhalb der bestehenden Gruppen bereits sehr gut (z. B. über WhatsApp, Signal u.a.). Das Problem ist: Wie komme ich in diese Gruppe hinein? Wie erfahre ich von anderen Projekten, die mich interessieren könnten? Wie erfahre ich von Projekten in benachbarten Städten oder in anderen Orten Deutschlands, in die ich (privat) reise und bei denen ich dann gern mitmachen würde?
- Der Hinweis auf ein notwendiges oder wünschenswertes Mehr an *Social Media* zur Information wird schnell zurückgewiesen: Fast alle nutzen selbstverständlich mehrere *Social Media*-Plattformen und sind eher dabei, ihre Aktivitäten dort zu reduzieren, auszudünnen, sich Freiräume zu verschaffen.
- Attraktive Lösungen sehen freiwillige Akteur*innen in einem *digitalen Kalender*, entweder als *App* für das Smartphone oder als *Website* (oder beides synchronisiert). Die Wunschvorstellung ist: Alle Bezirke und Städte der youngcaritas führen einen Kalender mit tagesaktuellen Informationen über die verschiedenen Aktivitäten. Der Kalender für den eigenen Bezirk kann dann – durch individuelles Zufügen – ergänzt werden durch die Kalender anderer Bezirke, so dass jede*r einen individuellen Kalender über all die Bezirke hat, über deren Aktionen man informiert sein möchte und bei Gelegenheit teilnehmen könnte. Im Zentrum stehen zwei Motive: mehr Optionen und mehr Flexibilität. Wenn man für ein bestimmtes Projekt, bei dem man bisher dabei war, an einem Tag oder zu einer Uhrzeit nicht kann, könnte man sich an einem anderen Projekt beteiligen. Das böte zugleich die Chance, in die WhatsApp-Gruppen der anderen Aktivitäten hineinzukommen. Wenn man in einer anderen Stadt ist, könnte man sich spontan an einem Projekt dort beteiligen. Das böte zugleich die Chance, neue Projekte und Menschen kennenzulernen.
- Groß ist die Neugier, mehr zu erfahren, was es in der youngcaritas noch alles an Aktionen, Projekten, Programmen gibt. Ebenso groß ist das Bedürfnis, nicht nur in der bisherigen Aktivitätsgruppe (Blase) zu bleiben, sondern auch anderes kennenzulernen. Dazu benötigt man kein Magazin (schon gar nicht Print), sondern kann sich gut vorstellen, einmal im Monat einen *Newsletter* über Aktionen als pdf-Datei per Mail zu bekommen oder diesen herunterladen zu können von der zuvor beschriebenen Website des digitalen Kalenders.

„Ganz *fancy* wäre eine App, in der ein Kalender abgebildet ist und man könnte das dann direkt mit seinem eigenen Kalender über das Handy etc. konfigurieren. Da ist auch eingetragen und wird automatisch in der App angezeigt, wie viele teilnehmen wollen.“

„Ergänzend zu der App oder zu der Website fände ich vor allem eine Karte praktisch, wo man direkt sieht, ja, diese Veranstaltung ist direkt um die Ecke.“

„Die Idee mit der App finde ich richtig gut. Ich glaube, das ist sehr aufwendig, aber das Endergebnis wird sich lohnen. Das wäre schon eine coole Sache. Und diesen Kalender und diese Karte finde ich auch eine sehr schöne Idee. Vor allem, wenn das standortübergreifend ist. Weil bei mir ist so das Ding, ich bin nicht so an einen Ort gebunden. Ich wohne jetzt in Bochum, also zwischen Essen und Dortmund. Und bin in beiden Stadtorten ehrenamtlich aktiv, wo es zeitlich und von den Terminen her besser passt.“

„Vor allem wenn man als Studierende oder jetzt mit dem neuen 49 Euro, dem Deutschlandticket, ein bisschen weiter fahren kann, ist es ja cool, mal andere Standorte noch kennenzulernen und dann da zu wissen, was da so geht.“

9.3. Flüchtlingshilfe und Integration

Fachdienste für Integration und Migration in der Caritas haben ein umfangreiches Aufgabenspektrum. Aktuell drängend sind Beratung, soziale Betreuung und Unterkunft für Geflüchtete aus der Ukraine, Afghanistan, Syrien, Türkei, Irak, Iran, Myanmar, Eritrea, Somalia, Demokratische Republik Kongo, Zentralafrikanische Republik, Nigeria, Tschad, Mali, Georgien, Russland. Es geht um Asylberatung, um unbegleitete minderjährige Flüchtlinge, um Erwachsene mit Duldung oder Aufenthaltsgestattung, um Betreuung und Therapie nach traumatischen Erfahrungen durch Krieg und Genozid, Verfolgung und Folter, Hunger und Flucht, Lebensangst und Tod. Es geht um rechtliche Beratung, Hilfe bei der Wohnungssuche, Unterstützung beim Auszugsmanagement (in private Unterkünfte), Umzugsabwicklung und Integration in das neue Wohnumfeld, Integration auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt, Spracherwerb, Umgang mit Behörden, Beantragung von Leistungen, Begleitung bei Asylverfahren, Übersetzen von Anträgen ins Ukrainische, Russische, Arabische etc., Lebensmittelausgaben, Knüpfen sozialer Kontakte sowohl mit Einheimischen als auch mit Menschen, die aus allen Teilen der Welt gekommen sind und durch Krieg, Katastrophen, Verfolgung und bittere Armut zur Flucht gezwungen waren (beispielsweise mit der *Aktion Neue Nachbarn*). Dazu gehören Betreuungen von Kindern und Jugendlichen, älteren Menschen oder Menschen mit Behinderung. Vor Ort gibt es verschiedene Angebote je nach Interessen der Bewohner*innen, z. B. Nähkurse, Sprachkurse, Chor, Hausaufgabenhilfe, Muttersprachler-Kurse, Gartenprojekte, Frauencafés, Literaturkreise. Im Wohnungsmanagement geht es um Klärung von Kostenübernahmen mit den Behörden, Unterstützung beim Abschluss von Mietverträgen, Umzugsabwicklung, Netzwerkarbeit und Nachbetreuung nach dem Umzug. Das beschreibt nur stichwortartig das vielschichtige immense Aufgabenspektrum und lässt zugleich ahnen, dass es bei jedem einzelnen Fall um konkrete Menschen geht, die persönlich angesprochen und beraten werden wollen und müssen. Das erfordert Zeit und ist, ohne die Unterstützung von unentgeltlich Engagierten, nicht zu stemmen. Hier sind, je nach Region, mehrere hundert und auch über tausend freiwillig Engagierte im Einsatz.

Für die beschriebenen Aufgaben erforderlich sind die Koordination mit der Stadt und Kommune (etwa bei Unterkünften und Hotels für Flüchtlinge) sowie die enge Abstimmung mit anderen Wohlfahrtsorganisationen (z. B. Diakonie, Rotes Kreuz, Malteser Hilfsdienst). Auch das kostet Zeit und verlangt Kompetenzen. Das umfasst Erfahrung, die im Lauf der Zeit durch die Praxis (mit Behörden, aufgrund ähnlicher Fallsituationen) erworben wird und nicht nur akademisch gelernt werden kann; ebenso Kenntnisse über Rituale und Mechanismen diverser Behörden (Ausländerbehörde, Wohnungsamt etc.) oder der Security. Dazu gehört Wissen über die aktuelle Rechtslage und neue Verordnungen, z. B. der Stadt hinsichtlich Datenschutz, Ehrenerklärung, Schulden von Geflüchteten (z. B. an die Stadt, wenn Flüchtlinge die „Benutzungsgebühren“ für die Wohnung nicht zahlen können). Manche Flüchtlinge haben nach einigen Monaten einen riesigen Schuldenberg, den sie nicht abtragen können und dafür Schuldenberatung und

Vermittlung mit der Stadt benötigen. Hier haben oft freiwillig Engagierte mehr Fach- und Erfahrungswissen als hauptberuflich Angestellte. Das Themenspektrum ist zu umfangreich, die erforderlichen Kompetenzen sind inhaltlich zu tief und zu differenziert, als dass die (vergleichsweise) wenigen beruflich Engagierten diese Komplexität selbst bedienen könnten. Ohne freiwillig Engagierte würden die genannten Hilfen für Migration und Integration nicht funktionieren. Insofern ist umfangreiches freiwilliges Engagement transzendental: die Bedingung der Möglichkeit.

„Wenn freiwilliges Engagement wegbrechen würde, würde unser ganzes System nicht mehr funktionieren.“

Vor diesem Hintergrund ergeben sich Ambiguitäten und Ambivalenzen: Freiwillig Engagierte sorgen einerseits für zeitliche Entlastung, sind ein durch Hauptberufliche nicht ersetzbarer Pool für substanzielles Fachwissen für verschiedene Belange, bringen als Ensemble Flexibilität und kurzfristige Einsatzbereitschaft mit und arbeiten vielfach in hohem Maße selbständig. Andererseits wissen viele der freiwillig Engagierte um ihre Bedeutung, schätzen ihre Selbständigkeit im Engagement und betrachten enge Abstimmungs- und Informationsgespräche mit ihren hauptberuflichen Koordinator*innen als lästig oder gar Zeitverschwendung: Sie wissen selbst, bzw. sie meinen selbst zu wissen, was zu tun ist. So entwickelt sich in manchen (keineswegs allen) Fällen ein spezifisches Rollenbild bei vor allem älteren und langjährig Engagierten: Die Hauptamtlichen benötigen sie nur dann, wenn formale Dokumente der Einrichtung benötigt werden, als Türöffner oder bei Krisen (mit Behörden). So geraten hauptberufliche Ehrenamtskoordinator*innen bisweilen in die Rolle der Dienstleister für Ehrenamtliche – und sind froh, wenn sie von diesen informiert werden.

Das illustrieren die Aussagen von hauptberuflichen Ehrenamtskoordinator*innen:

„Aufgrund des Selbstbewusstseins, welches die Ehrenamtlichen an den Tag gelegt haben, musste ich meine Rolle erst finden.“

„Ich arbeite sehr gern mit meinen Ehrenamtlichen. Sie machen viel, schaffen was weg und sind sehr selbständig. Ich sage oft lapidar: *„Meine Ehrenamtlichen machen, was sie wollen, aber im besten Fall sagen sie mir Bescheid!“* Ich möchte auch gern diese Freiheit geben. Das sind ja erwachsene, selbständige Menschen.“

„Die müssen ja nicht bei allem, was sie tun, mich vorher fragen, ob sie das dürfen. Und deshalb finde ich es eigentlich ganz gut, wenn die selbständig sind und das ausnutzen. Da hilft es aber mir, ein bisschen besser zu verstehen, warum sie das tun, was sie im Moment gerade tun und was sie auch bewegt, wenn sie sagen *„Austauschtreffen finden sie unnötig, dauert Stunden, in der Zeit könnt ich halt was Produktiveres tun, etwa Behördenledigungen für die Flüchtlinge“*, dann ist es halt hilfreich, wenn wir kommunizieren. Und dann denk ich mir: Wenn sie sprechen, ist super.“

„Die brauchen uns eigentlich nicht. Aber sie brauchen uns schon, gerade wenn es schief geht.“

Bei youngcaritas wurde ein ganz anderes Verhältnis zwischen beruflich und freiwillig Engagierten festgestellt als im Hauptamt-Ehrenamt-Verhältnis in der stationären Altenpflege (auch im *Wording*). Im Bereich der Flüchtlings- und Integrationsarbeit besteht ein weiteres, wieder ganz anderes Beziehungsverhältnis. Das liegt in der diversifizierten Struktur und den regional nicht konzentrierten Einsatzfeldern, die über die gesamte Stadt und Region verteilt sind. Die Rollen sind andere, Kompetenzen anders verteilt, Abhängigkeiten führen zu anders justierten, vielseitigeren Machtverhältnissen. Während in den meisten Bereichen des ehrenamtlichen Engagements der stationären Altenpflege Ehrenamtliche keine spezifischen Qualifikationen benötigen, um etwa vorzulesen, mitzusingen, zu basteln, spazieren zu gehen, zuzuhören, zum Arzt bzw. zur Ärztin zu fahren, die Rezeption zu besetzen, ist dagegen in manchen (nicht allen) Teilen der Flüchtlingsarbeit professionelles Wissen hilfreich oder gar erforderlich. So sind oder waren Freiwillige, die sich in der Schuldenberatung oder im Wohnungsmanagement engagieren, in ihrem Job in einer Bank, Finanzberatung, Bankenaufsicht, Versicherungsunternehmen, Immobilienunternehmen oder ähnlichem tätig. Nicht immer ist es passgenau, aber es gibt unter den Ehrenamtlichen ein breites Spektrum, von akademischen Berufen bis handwerklichen Qualifikationen.

So besteht die Aufgabe von Hauptberuflichen zu einem erheblichen Teil in der Vernetzungsarbeit, Kommunikationsarbeit sowie der Sondierung („*immer wieder nachfragen*“), was die Bedarfe überhaupt und jetzt konkret sind. Dazu kommt bei einigen der nicht unerhebliche zeitliche Aufwand zur administrativen Bearbeitung von Anträgen (z. B. für Zuschüsse), für Besprechungen und vertragliche Vereinbarungen mit der städtischen oder kommunalen Verwaltung, für Berichte an die Diözese, für Anforderungen der Personalabteilung für die Zusammenarbeit mit freiwillig Engagierten (Führungszeugnis, Ehrenerklärung, Schutzkonzepte) – und vieles mehr.

„Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Ehrenamt sehr professionell oder semi-professionell ist. Spätestens seit 2015 haben die sich sehr viel Wissen angeeignet. Und da einen richtigen Umgang zu finden und da die Bedarfe zu erfragen, was es wirklich braucht an den Stellen, das ist so eine Herausforderung in der Arbeit für mich.“ (Ehrenamtskoordinatorin)

„Wir verwalten so einen Fonds. Da können die Gemeinden und Initiativen direkt Anträge stellen für Willkommenscafés, für verschiedenste Initiativen rund um Integration.“ (Ehrenamtskoordinator)

Nimmt man die Situationsbeschreibungen der Fachkräfte in diesem Tätigkeitsfeld ernst (und es gibt keinen Grund, das nicht zu tun), dann ist die Arbeitslast erheblich und die Personalausstattung gemessen an den Aufgaben unzureichend. Freiwillig Engagierte sind ein Ausweg, zumal in der Flüchtlingshilfe sehr häufig kurzfristige Reaktionen erforderlich sind. Damit wurden und werden Abhängigkeiten von freiwillig Engagierten verstetigt und (mit dem zum Teil umgekehrten Rollengefüge) institutionalisiert. Flüchtlingsarbeit ist häufig tägliche Krisenarbeit – mit

immer neuen Überraschungen und dem (psychischen) Aushalten von unverständlichen Vorgängen, die der individuellen Situation der geflüchteten Person oder Familie nicht gerecht werden (z. B. seitens Stadtverwaltung, Wohnungsamt, Gerichten). Weil Geflüchtete nicht abstrakte Fälle sind, sondern konkrete Menschen mit individuellem Charakter, individueller Vergangenheit und Situation, nehmen freiwillig und beruflich Engagierte Anteil an ihnen – und leiden mit. Um manches persönlich auszuhalten, bedarf es innerer Robustheit und auch Abstraktion (Camus – Die Pest), aber nie darf der Mensch zum Abstraktum, zum bloßen Fall werden: Das ist das Besondere an der *caritas*, der sozialen Wohlfahrt im Unterschied zu einer Behörde.²⁴ Es bedarf auch der Unterstützung und Zeit, etwa für Trauerarbeit, wenn Flüchtlinge in Abschiebehaft kommen und gar kurzfristig überraschend (über Nacht) abgeschoben werden. Supervision ist wichtig für die Engagierten: für Hauptamtliche und Ehrenamtliche.

„Gerade unser Bereich der Flüchtlingshilfe ist einfach von enormen Krisen geschüttelt. Wir hangeln uns ja von Krise zu Krise, muss man sagen. Das hat auch für Ehrenamtliche auch nochmal die Möglichkeit gegeben, für uns den Druck ein klein wenig rauszunehmen.“

„In der Zeit, als viele abgeschoben wurden, Flüchtlinge, mit denen sie viel zusammengearbeitet haben, da ist es gerade für Ehrenamtliche wichtig, dass sie da eine Form von Trauerprozess oder Abschiedsprozess selber noch durchführen konnten. Das ist nur so eins von vielen Beispielen.“

Insbesondere in der Flüchtlingshilfe wird die Arbeit für Hauptberufliche erschwert und für Freiwillige zur Generalverdächtigung durch Selbstverpflichtungserklärung, Ehrenerklärung, Bestätigung der Kenntnisnahme und Einhaltung der Maßnahmen im Schutzkonzept u.a. Darin enthalten sind z. B. die Verbote von WhatsApp auf dem Diensthandy, Telefonnummern von Flüchtlingen privat zu speichern, das Wohnhaus oder die Wohnung von Flüchtlingen zu betreten, bevor von der ehrenamtlichen Person ein polizeiliches Führungszeugnis vorliegt, niemals (als Mann) mit einem Kind allein im Raum zu sein zum Schutz vor sexuellem Missbrauch u.a. Jede dieser Vorgaben ist rational begründet und dient dem Schutz der Flüchtlinge.

Komplexitätssteigernd, unpraktisch sowie paradox ist, wenn Stadtverwaltung, Deutscher Caritasverband, Landescaritasverband, Deutsche Bischofskonferenz, die lokale Caritas-Einrichtung oder andere Wohlfahrtsverbände, deren Immobilie für Flüchtlinge mit genutzt werden, je eigene Schutzkonzepte haben und dafür eigene Erklärungen verlangen. Das sorgt für eine Flut von Papieren, die ausgehändigt werden, gelesen und unterschrieben werden müssen – nicht nur ein Informations-Overload, sondern auch Zeitfresser und administrativer Overkill für die

²⁴ Es wäre nicht nur eine spannende Untersuchung, sondern für die Praxis wichtig zu wissen, wie das Verhältnis von Personenbeziehung versus Fallbezug, Individuenbetrachtung versus Typisierung, konkret versus abstrakt, in der Praxis gestaltet wird, wie eine gute Balance aussähe, welche Probleme beruflich und freiwillig Engagierte haben, wenn sie zu einem der Pole neigen, und welche Unterstützung sie für diesen Spagat benötigen.

freiwillig Engagierten. So mancher Duktus der eingeforderten Erklärungen ist direktiv und ist – in der Wahrnehmung der beruflich und freiwillig Engagierten – faktisch ein Generalverdacht, der so manche zurückschrecken lässt, zumal es in private Belange der Engagierten eingreift.

So gibt es Grund zu der Annahme, dass der Schutz der Flüchtlinge, so sehr dieser als eigentlicher Zweck betont wird, nachrangig ist und das eigentliche Motiv der Schutz der Organisation vor rechtlichen Klagen und Imageverlust ist.

„Es gibt bei uns in den geflüchteten Unterkünften ein Schutzkonzept, das entwickelt worden ist, basierend auf einem Konzept der Stadt, aber ist dann weiterentwickelt worden, weil es von der Deutschen Bischofskonferenz noch was gab und dann von Seiten des Deutschen Verbands und der Diözese noch was reingearbeitet wurde. Dieses Konzept gilt für Haupt- und Ehrenamt. Das ist ein Konzept für beide, das funktioniert nicht, denn da knallt es an ganz vielen Stellen. Zum einen knallt es, weil bis ins Private hineingeregelt wird, was ich darf und was ich nicht darf. Da wird gesagt, der Ehrenamtliche darf nicht die Handynummer des Geflüchteten bekommen und dann mit ihm über WhatsApp kommunizieren, weil das nicht datenschutzkonform ist. Beim Hauptamt kann ich das ganz einfach regeln, denn auf dem Diensthandy ist das WhatsApp nicht erlaubt, fertig, da stellt sich diese Frage nicht. Aber was machen die Ehrenamtlichen, wenn sie die Einrichtung verlassen haben und immer noch in Beziehung zu den Menschen stehen, die für sie da sind? Da mischt sich dieses Konzept ein. Das ist ein wesentlicher Knackpunkt.“

„Zur Selbstverpflichtungserklärung gehört zum Beispiel, dass man nicht mit einem geflüchteten Kind allein in einem Raum ist, dass die Tür offen bleiben soll, damit man sieht, was mit dem Kind passiert. Oder dass man das Kind nicht auf den Schoß nehmen darf, weil halt ein sexueller Übergriff damit verbunden sein kann. Das sind detaillierte Verhaltensanweisungen, die man den Hauptamtlichen machen kann, wo ich als Ehrenamtlicher erstmal sage: Ein *Generalverdacht! Das muss ich mir nicht gefallen lassen!*“

„Da ist der Generalverdacht zwischen den Zeilen überall zu lesen.“

„Und da habe ich den Eindruck, das ist eher ein Schutzkonzept für die Einrichtung, sich aus der Haftung rauszunehmen, wenn irgendwas passiert.“

Angesichts der vielen übernommenen Aufgaben, Selbständigkeiten, Unersetzbarkeit und oft professionellen Expertisen von freiwillig Engagierten wirken diese administrativ-juristischen Versicherungen als Zumutung. Viele der freiwillig Engagierten fühlen sich in ihrer Würde verletzt; das gilt auch für beruflich angestellte Fachkräfte, die sich selbst diesen Vorgaben kaum entziehen können und diese Richtlinien von den freiwillig Engagierten unnachgiebig einfordern müssen – was die Beziehungsqualität und das Vertrauen belastet.

Eine Technik zur Bewältigung dieser kognitiven Dissonanz ist die subjektive Erklärung, dass diese Maßnahmen wohl rational sind angesichts der medial häufig zu hörenden und in rechts-investigativen Untersuchungen dokumentierten Fällen von Personen- und Datenmissbräuchen; und dass sie in irgendeiner Weise auch die Engagierten schützen. Das ist rational und in Teilen zutreffend. Dem ist in organisationssoziologischer Analyse hinzuzufügen: Diese bürokratischen

Vorkehrungen durch den Organisationsapparat (von oben) folgen der Logik des Subsystems Recht im Verband bzw. der Diözese, nicht der Logik und den Erfordernissen der Helfenden – im Gegenteil. So notwendig Schutzmaßnahmen grundsätzlich sind, werden diese Dokumente in haftungsrechtlicher Akribie mit rationaler Systematik immer weiter ausdifferenziert, präzisiert und perfektioniert – und untergraben in ihrer direktiven Stilistik und bürokratischen Zwangsform einen wesentlichen Faktor für ein synergetisches Zusammenwirken: *Vertrauen*. Hier wirkt der Organisationsapparat mit seiner Rationalität dysfunktional. Anders gewendet: Die Maßnahmen sind funktional für das Selbstschutzinteresse der Organisation. Auch hier, wohin man schaut: Ambivalenz.

Es gibt aufgrund der Flut und Vielfalt von Aufgaben in der Flüchtlings- und Integrationsarbeit eine starke Tendenz und geradezu einen Sog, dass sich Kreise von freiwillig Engagierten bilden, die eng miteinander kooperieren, sehr selbständig agieren und nur bei Bedarf den Kontakt zur Einrichtung suchen. Solche Arbeitsgruppen (AGs) von Ehrenamtlichen können die Form relativ geschlossener Kreise annehmen, mit hoher Binnenkommunikation, hochgradig vernetzt, effektiv und zielorientiert für die Bedarfe der Flüchtlinge. Freiwillig Engagierte sind oft deutlich näher an den Flüchtlingen als hauptberufliche Fachkräfte, kennen die Personen und Familien, verbringen mehr Zeit bei und mit ihnen, kennen ihre individuelle Geschichte und gegenwärtige Situation, können diesen Fall mit anderen Fällen vergleichen, haben Erfahrungswissen bezüglich Erfolg verheißender Maßnahmen und haben aus der Praxis ein Gespür für die Besonderheit eines konkreten Falls, für den sie auch bereit sind, eine spezifische Lösung zu finden. Hauptberufliche Fachkräfte können diese Zeit und Expertise sehr häufig nicht aufbringen.

Arbeitskreise von freiwillig Engagierten sind meistens nicht nur angedockt an eine Einrichtung und einen Träger, sondern in operativem Austausch mit mehreren Einrichtungen zum Teil mit unterschiedlichen Trägern und Ämtern. Das ergibt sich in der Praxis fast zwangsläufig, etwa wenn Wohnhäuser für Flüchtlinge, Heimleitungen, Sprachkurse, Kinderbetreuungen, Kleiderkammern und Lebensmittelausgaben von je anderen Trägern angeboten werden. Die Arbeitskreise haben mit vielen Institutionen verschiedener Träger zu tun und sind Schnittstellen. Das führt gelegentlich zur Unklarheit, wer für diese Arbeitskreise der zentrale Ansprechpartner ist. Diesen gibt es häufig nicht. Mitunter werden die (Sprecher der) Arbeitskreise von der Ehrenamtskoordinatorin einer Einrichtung zur Klärung eines Anliegens weitergeschickt an andere Fachstellen derselben Organisation oder einer anderen. Wenn dies bei mehreren Trägern geschieht, sammeln freiwillig Engagierte im Lauf der Zeit zahlreiche nützliche Kontakte zu diversen Instanzen. Das hat zur Folge, dass freiwillig Engagierte nach pragmatischen Nützlichkeits erwägungen (und weniger nach Träger-/Einrichtungs-Loyalität) diese Kontakte pflegen, nach partieller Unabhängigkeit von den Trägern streben, selbstbewusst sich Freiheitsgrade nehmen (auch im Wissen um die Abhängigkeit der Träger von ihrem Engagement), aber auch

Unzufriedenheiten entwickeln, wenn diese „Adressen“, die man zunehmend als Dienstleister versteht, nicht so funktionieren wie gewünscht. Eine zweite Quelle der Unzufriedenheit ist das Gefühl, vom Träger in manchen Belangen alleingelassen zu werden, was man sich erklärt mit der Überlastung der operativen Fachkräfte – aber diese Erklärung lindert nicht die Wut, dass der Träger nicht für ausreichend Personal sorgt. Eine dritte Quelle der Unzufriedenheit ist die moralische Zwangssituation, in der man sich sieht: Wenn man aus Altersgründen oder aufgrund zu wenig Unterstützung durch den Träger am liebsten das eigene freiwillige Engagement reduzieren oder ganz einstellen würde, wären die Leidtragenden zuerst und letztlich die geflüchteten Menschen – und die möchte man nicht allein lassen, nicht in bedrängter Existenznot sich selbst überlassen. Auch diese Ausweglosigkeit und Hilflosigkeit auf Seiten des Trägers, der kein Nachfolgemanagement für freiwillig Engagierte hat, erzeugt und nährt den Eindruck, von diesem Wohlfahrtsverband ausgenutzt zu werden.

Die in der praktischen Arbeit entstehende Vernetzung von partikularen Funktionskontakten bei freiwillig Engagierten baut bei diesen Fähigkeiten und erprobten Problemlösungen auf, die eine Einrichtung allein so günstig nicht aufbauen und halten könnte. Das geht auf Kosten der Bindungskraft an *einen* Träger, der von diesen Arbeitskreisen freiwillig Engagierter operativ abhängig ist. Andererseits könnten Ehrenamtliche ohne die Kompetenz, Macht und Ressourcenausstattung der einzelnen Träger kaum etwas bewirken – und sind von diesen operativ abhängig.

Träger mit differenzierter Hierarchie und von diesen abhängige Fachabteilungen mit langwierigen Entscheidungswegen und wenigen Entscheidungskompetenzen bei den Ansprechpersonen verleiten freiwillig Engagierte dazu, sich von diesen behäbigen Strukturen zu lösen und sich selbst zu organisieren. Diese bauen sich eine *informelle Organisation* zwischen den Trägern und Einrichtungen auf. Und nur bei Bedarf an Informationen, Zugangsrechten oder Ressourcen nehmen sie die Dienste des dafür benötigten Trägers in Anspruch.

Bei dieser Diagnose ist ausdrücklich im Blick zu halten, dass die Träger Organisationen sind, die hochgradig differenziertes und spezialisiertes Expertenwissen haben, und damit ein erhebliches Leistungs- und Problemlösungsvermögen. Dieses kippt jedoch in Blockade und Bürokratismus, wenn die Hierarchie vielstufig ist und freiwillig Engagierte auf mehrere dieser Organisationen gleichzeitig zugreifen für ihre Arbeit. So kommt es dazu, dass manche der in hohem Maße selbständig agierenden Ehrenamtlichen klagen über den „Dschungel von Trägern und deren Abteilungen“, durch den sie sich schlagen müssen.

Diese empirische Diagnose erhellt das dialektische Verhältnis zwischen Einrichtung/Träger und den diversen Arbeitskreisen von freiwillig Engagierten. Diese Dialektik ist in permanenter Bewegung und dynamisch. Die Triebkräfte der Position, Negation und Aufhebung der Negation

lassen sich gut erkennen in den beiden Dimensionen Kompetenzen und Abhängigkeiten. Das ist kein immergleiches Hin-und-her-pendeln, sondern eine tatsächliche Höherentwicklung, bei der es „unterwegs“ durchaus Reibungen, Misslingen, Rückschläge gibt, aber insgesamt wachsen aus diesem dialektischen Zusammenwirken Erfahrungswissen und Problemlösungskompetenzen für die Flüchtlinge.

Das sukzessiv höhere Qualitätshilfeniveau durch Akkumulation von Wissen, Praxislösungen und Logistik durch das Zusammenspiel von freiwillig und beruflich Engagierten aber ist brüchig. Nahezu blind, so klagen freiwillig *und* beruflich Engagierte, vertrauen Träger und Staat darauf, dass es irgendwie so weitergeht wie bisher. Das scheint von hoher Riskanz, denn wenn freiwillig Engagierte ausfallen oder durch den Generationenwandel wegfallen, bricht das synergetische Zusammenspiel sehr schnell ein – zu Lasten der Bedrängten. Die dialektische Entwicklung auf ein höheres Qualitätsniveau ist kein Automatismus, der dem Programm der Einrichtung folgt, denn durch die Eigenlogiken der informellen Ehrenamts-Arbeitskreise kann es zur Entkoppelung kommen, sodass die Einrichtung immer weniger in der Lage ist zu steuern. Dialektik führt eben zur *Negation* und das kann Dysfunktionalität bedeuten. Dialektik bedeutet Qualitätssprung, aber das höhere Niveau und die Art der *Synthese* wird nicht von der Einrichtung selbst (der anfänglichen *Position*) bestimmt und kontrolliert.

Instruktiv ist die Beobachtung von Engagierten, dass die einzelnen Träger mit der Einforderung von Führungszeugnis, Ehrenerklärung, Selbstverpflichtung etc. engagierte Privatpersonen *als Ehrenamtliche* in ihre Adress- und Ehrenamtsliste formal aufnehmen wollen. Das ist einerseits organisatorisch sinnvoll für Kontakt und Abstimmung, andererseits erhöht es im Binnenraum gegenüber der Leitung sowie in der Außendarstellung die pure Anzahl der Ehrenamtlichen – und dient so der Legitimation der eigenen Arbeitsstelle und materiellen Ressourcen. So haben viele freiwillig Engagierte nach den ersten Kontakten schnell den Eindruck, zunächst einmal „Beute“ zu sein der Hauptamtlichen und Einrichtungen. Wenn sie dies bei mehreren Trägern erleben, potenziert sich der Eindruck und führt zu Unbehagen.

Die partielle Loslösung bzw. Halbdistanz eines Teils der freiwillig Engagierten von den Zugriffen und Direktiven eines Trägers hat eine Schutzfunktion und positive Effekte. Engagierte müssen verschiedene Verpflichtungserklärungen abgeben, um überhaupt helfen zu dürfen. Sie können danach aber auf Distanz gehen zur Einrichtung, ohne sich loszulösen. Das ist aus der subjektiven Sicht rationaler Selbstschutz und hat zugleich positive Effekte für die Zielgruppe der Flüchtlinge. Denn bei einer vollständigen Einbindung wären die spezifische Netzwerkarbeit der freiwillig Engagierten und ihre flexible sowie individuelle Betreuung der Flüchtlinge nicht möglich. Sie entziehen sich ein Stück weit den hierarchischen Imperativen der Organisation, die dazu neigen,

auch in private Belange (z. B. Verhaltensweisen außerhalb der Dienste, Nutzung von Telefonnummern, Handy-Apps, Social-Media) der freiwillig Engagierten einzugreifen.

Freiwillig Engagierte:

„Wenn man mit den Trägern zusammenarbeitet, dann muss man auch Ehrenamtliche von denen werden. Die müssen da was vorweisen. Wir hatten genau das Gleiche jetzt mit der Diakonie.“

„Die haben alle Ehrenamtskoordinatoren. Und die müssen beweisen, dass sie viele Ehrenamtliche haben. Die müssen da was vorweisen, denn sie wollen ja Gelder vom Träger.“

„Wir sitzen ja hier bei der Caritas. Der Versuch der Caritas, die Ehrenämter zu greifen und zu sagen, die gehören zu uns, die gehören uns, die arbeiten für uns, das ist irgendwo nachvollziehbar. Das ist beim DRK und dem Diakonischen Werk genauso. Die haben ihre sogenannten Ehrenamtskoordinatoren, und die müssen natürlich beweisen, dass sie ihr Geld wert sind.“

„Diese Ehrenamtserklärungen da, ich glaube 25 Seiten Papier sind das, ich weiß nicht von wem, in der Caritas erarbeitet worden. Da geht es ganz viel auch ums Ehrenamt, aber keiner von den Autoren, Autorinnen hat jemals mit dem Ehrenamt gesprochen. Und da wurde ganz viel formuliert, was Ehrenämter zu machen oder zu lassen haben, bis dann sogar caritasintern Kritiker sagten: *Hallo, mal langsam, was macht Ihr da eigentlich? Wollt Ihr euch endlich mal mit dem Ehrenamt zusammensetzen?* Jetzt ist das ganze Ding eine Stufe höher eskaliert, in dem wir Ehrenämter gesagt haben: Passt mal auf! Wenn wir als Ehrenämter in dieser Stadt unterwegs sind, dann sehen wir nicht ein, warum wir bei der Diakonie, bei der Caritas, beim Roten Kreuz, beim IB, und wen es sonst noch gibt, unterschiedliche dicke Papiere unterschreiben sollen.“

„Die Hauptamtlichen sind eher gefangen in dieser Hierarchie.“

„Es ist eine tiefe Ambivalenz bei den Hauptamtlichen. Auf der einen Seite haben sie ihren Arbeitgeber und auf der anderen Seite haben sie aber ihr Mandat durch ihre Profession. Warum schlägt sehr häufig dieser Arbeitgeber dieses Mandat?“

„Ich als Ehrenämter habe diese ganzen Zwänge nicht. Ich kann natürlich Fehler machen, logo. Aber das gefährdet nicht meine Knete, nicht meine Karriere, interessiert mich alles überhaupt nicht. Sondern ich mache und lerne natürlich auch dabei, und lerne aus Fehlern, wunderbar. Also eine ganz andere Herangehensweise.“

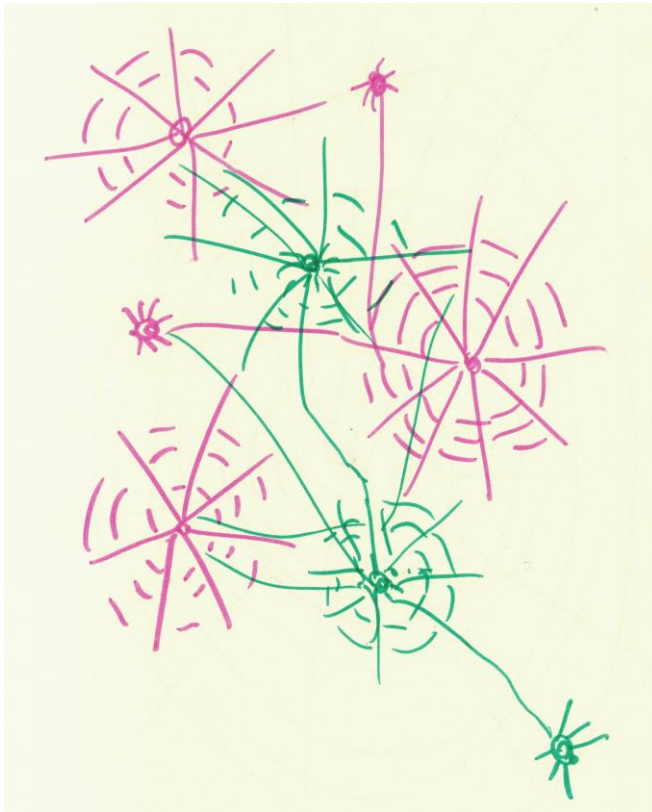
„Jedem auf der Arbeitsebene ist klar, ohne Ehrenamt geht es gar nicht. Die sagen ja von morgens bis abends: *Wir haben zu wenig Personal. Dann und dann könnten wir gar nicht. Und neue Leute kriegen wir nicht.* Ununterbrochen! Aber dann zu sagen, *Okay, dann müssen wir es den Ehrenämtern so niederschwellig wie möglich machen und nicht irgendwelche Wahnsinnschürden!* ist eigentlich naheliegend. Man kann Ehrenämter abschrecken.“

„Hilfreich für unsere Arbeit wären flache Hierarchien. Also die Caritas hat, ich sage jetzt einfach mal, ich weiß es gar nicht, 20 Gehaltsstufen. Und da gibt es einen Vorstand und dann geht es runter bis zum letzten. Ich glaube, dass diese Hierarchien extrem schwierig sind.“

„Hilfreich wäre es, Sprechpartner zu haben, die mir nicht vermitteln, *Ich muss noch 23 andere fragen, bevor ich dir sagen darf, was Sache ist*‘, sondern die sprechfähig sind. Weil, alles andere ist total aufwendig, kostet Zeit und Nerven.“

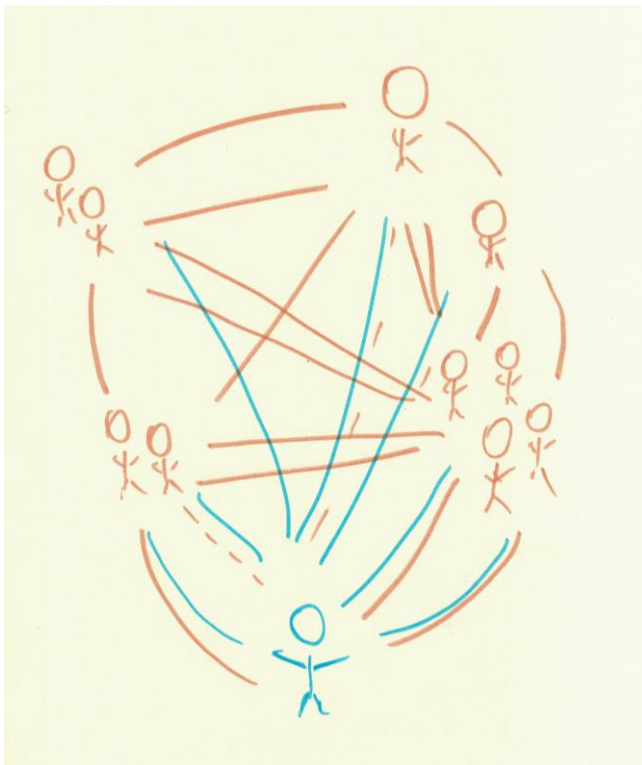
„Ich bin ganz nah an den Geflüchteten und die Probleme der Leute verstehe ich.“

Human Figure Drawings (HFD) von Hauptberuflichen zum Zusammenwirken von beruflich und freiwillig Engagierten in der Flüchtlingshilfe



Pink sind die Zentren und Netze der freiwillig Engagierten sowie die verschiedenen Initiativen und Projekte. Grün sind die Netze der Hauptberuflichen. Für diese besteht die Arbeit primär im Verknüpfen der Netzwerke. Diese müssen koordiniert werden. Dazu gehören aufgebaute, aber auch schon vorher (privat, alltagsweltlich) bestehende Netzwerke von und zwischen Ehrenamtlichen, in die Ehrenamtskoordinator*innen hineingehen und Verbindungen schaffen zwischen den verschiedenen Netzwerken. Dieses gesamte Netzwerk würde nicht halten oder wäre zu „dünn“ ohne die pinken Verknüpfungen (der Ehrenamtlichen).

Es gibt einzelne Ehrenamtliche, die aus ihren eigenen Netzwerken heraus sich andere Netzwerke „angucken“ und selbst die Brücken schlagen (die zwei fliegenden pinken Spinnen). Hauptberufliche versuchen, sich mit mehreren Netzen zu platzieren, sodass sie Nähe zu den verschiedenen Netzwerken haben (grüne Spinne), um so die verschiedenen Aktivitäten zu bündeln und zu verbinden, ohne die einzelnen Netze aufzulösen, denn in diesen steckt Kraft.



Ähnlich drückt dies ein weiteres *Human Figure Drawing* aus: Blau ist die beruflich zuständige Fachkraft sowie ihre Verbindungen zu den Kreisen der Freiwilligen. Diese sind untereinander vernetzt und nicht immer hat die hauptberufliche Fachkraft alle Informationen über die bestehenden Netzwerke und einzelnen Aktivitäten der Freiwilligen.

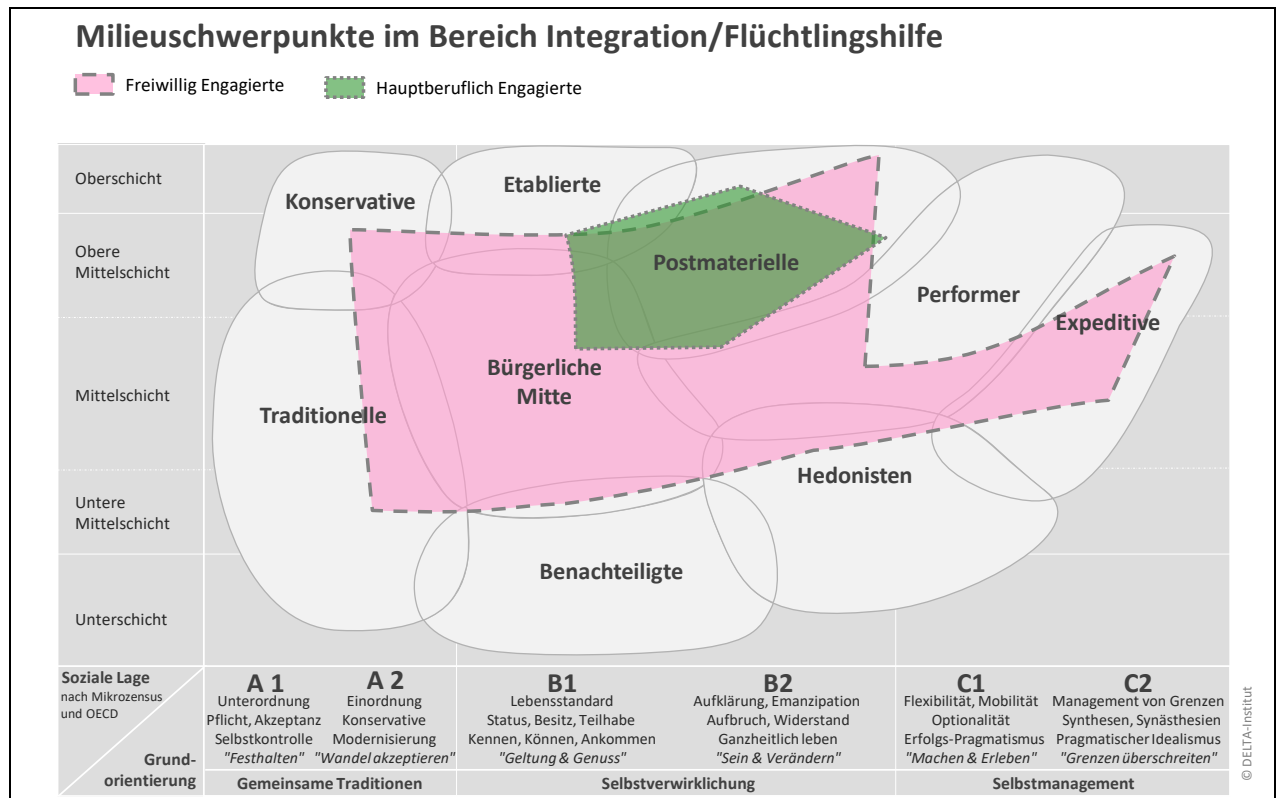
Aussage einer hauptamtlichen Fachkraft dazu:

„Das Zusammenwirken funktioniert über diese Selbständigkeit der Netzwerke von Freiwilligen, aber auch dem Wissen voneinander und irgendwie die Möglichkeit, miteinander in Interaktion zu treten. Also die brauchen uns nicht, aber sie wissen, wo wir sind.“

Eine andere berufliche Fachkraft verweist darauf, dass die Kreise der freiwillig Engagierten den Hauptamtlichen oft nicht transparent sind:

„Die Vernetzung zwischen den Engagierten ist häufig auch unbekannt. Wie das untereinander vernetzt ist, das läuft manchmal ganz auch unter unserem Radar.“

Hauptberuflich Engagierte gehören überwiegend dem Milieu „Postmaterielle“ und „Bürgerliche Mitte“ an. Der Milieuschwerpunkt der freiwillig Engagierten ist breiter und reicht von „Konservativen“/„Traditionellen“ bis zu „Hedonisten“/„Expeditiven“ – und sozialhierarchisch von der oberen Unterschicht bis zur Oberschicht.



Die Bezeichnung *Ehrenamt* ist etabliert, weil sie aus der Tradition kommend in der administrativ-diözesanen Titeltkultur konserviert und gesetzt ist – aber sie wird nicht gemocht. Passender empfinden die Akteure *freiwilliges Engagement*. Der Begriff Ehrenamt ist damit nicht verbannt, aber reduziert auf formale Funktionen und Ämter (Vorsitz, Vorstand, Gremien).

Äußerungen von freiwillig Engagierten:

„Ich benutze den Begriff Ehrenamt ganz ungern, habe ein sehr zwiespältiges Verhältnis zu dem Begriff, weil da häufig Assoziationen stattfinden, mit denen ich mich nicht anfreunden kann.“

„Ich habe unheimlich viel gelernt in diesem sogenannten Ehrenamt. Aber ich tue mich mit dem Begriff schwer.“

„...ein tatkräftiges Netzwerk zur Verfügung haben, um etwas zu bewegen.“

„Da denke ich immer, wie viel wird da vom Ehrenamt geleistet, was eigentlich die Verwaltung leisten müsste.“

„Faszinierend, welche Leute ich kennengelernt habe, die auch bei mir nebenan mehr oder weniger wohnen. Durch diese Arbeit habe ich die kennengelernt, die hätte ich sonst nie kennengelernt. Wirklich begeistert.“

Äußerungen von hauptberuflich Engagierten:

„Ehrenamt hat etwas Altbackenes, aber ich finde es manchmal schön, um eine Wertschätzung zu geben. Ich versuche, nicht von *Hauptamtlichen* zu sprechen, sondern von *Hauptberuflichen*.“

„Ich unterscheide kurzfristiges Engagement: spontan, schnell, unbürokratisch; und langfristiges Engagement mit viel mehr Vorbereitung, Qualifizierung, Begleitung. Ich frage die Leute das immer: Was möchten Sie?“

„Mir ist wichtig, dass wir wegkommen von diesem ‚*meine Ehrenamtlichen*‘. Ehrenamtliche sind halt keine Laien, keine halben Menschen, keine halben Mitarbeitenden, sondern halt ganze, sehr engagierte Leute.“

„Ich habe viele Engagierte, die einer Teilzeit- oder Vollzeitbeschäftigung ähnlich ihr Engagement ausführen.“

„Nur weil ich empfinde, dass *Ehrenamt* etwas Tradiertes ist, was gar nicht mehr so in der Präsenz ist, gibt es ja immer noch Menschen, die genau das bedienen wollen. Ich glaube, dass die Menschen, die sich engagieren, diejenigen sind, die bestimmen sollten, was sie als Bezeichnung wollen. Manche brauchen die Urkunde, den Vorstand, der dann runterkommt und die goldene Nadel ans Revers steckt. Und manche brauchen einfach die Gemeinschaft, dieses nette Beisammensein, das *Danke* zwischendurch, das reicht ihnen vollkommen.“

„Wir als Verbände würden gut daran tun, uns die Leitplanken so zu setzen, dass wir ein breites Angebot an Engagement und Einflugschneisen anbieten. Und wenn einige Engagierte *Ehrenamtliche* genannt werden wollen, bin ich doch der Letzte, der sagt, das ist nicht mehr zeitgemäß. Dann sind sie für mich *Ehrenamtliche*.“

„Ich sage tatsächlich häufig *die Engagierten* und *die Ehrenamtlichen*, weil wir haben beides. Wir haben ja auch noch Funktionen und Ämter. Das ist klassisches Ehrenamt. Also so wie Vorsitz bei einem Jugendverband. Wir haben noch diese Ämter und wir haben diese Funktionen.“

9.4. Wohnungslosenhilfe

Für Obdachlose und von Wohnungslosigkeit bedrohte Menschen bietet die Caritas Hilfen an, die – ähnlich der Flüchtlingshilfe – fokussiert sind auf eine relativ klar konturierte Gruppe von Betroffenen²⁵ mit einem breiten Spektrum von Angeboten, die an der Lebenssituation der Betroffenen orientiert sind, für die spezifische Institutionen bereitgestellt sind (z. B. Kleiderkammer, Sozialkaufhaus, Tagesaufenthalte, Frühstücksangebote, Suppenküche, Tafeln u.a.), Beratungen und Aktivierungsprojekte mit markanter Bezeichnung (z. B. „WALK“, „Mach mit!“) stattfinden.

Die Angebote beziehen sich auf materielle, soziale, psychische und medizinische Existenzsicherungen und Grundversorgungen, auf Unterstützungen bei Behörden und Wohnungsgesellschaften, bei Anträgen und Schriftverkehr, auf Beratungen in finanziellen Angelegenheiten, zu Alkohol und Sucht, zu Tagesstrukturierung und Freizeit, bei Arbeitslosigkeit, Arbeitssuche, Arbeitsaufnahme, bei der Wohnungssuche zur Verhinderung von Obdachlosigkeit (kein Geld für Miete, Kündigung erhalten), bei der Vermittlung von Betreutem Wohnen nach Erhalt einer Wohnung. Es gibt Tagesaufenthalte (mit Angebot zu Frühstück, Mittagessen, Abendessen; in der Winterzeit auch Übernachtungen), Frühstückstreffs und gruppenspezifische Treffen (Frauenfrühstück), Erlebnis-, Kultur-, Kunst und Naturprojekte, Aktivierungsprojekte zur Erfahrung der eigenen Leistungsfähigkeit (für Selbstvertrauen, Vertrauen zu anderen Menschen, Durchhaltevermögen), diverse Gesprächs- und Informationsgruppen, Hilfen bei der Finanzeinteilung, Hilfen zur Nutzung von Computer und Handy, Vermittlung zu anderen Fachdiensten (Schuldnerberatung, Beratung bei Insolvenz), Besuche zu Hause, in der JVA oder im Krankenhaus, Begleitung zu sozialen Einrichtungen, Ämtern, Behörden oder Ärzten. Die Aufsuchende Sozialarbeit besucht die Wohnungslosen auf der Straße, in den Parkanlagen, an den Kiosken und anderen bekannten Treffpunkten. Die Straßensozialarbeit bietet Clearing, Diagnostik, Beratung, Hilfeplanung, Therapievorbereitung, Therapievermittlung und Rückfallbearbeitung. Nachts werden heiße Getränke, Lebensmittel und warme Kleidung an Obdachlose verteilt; eine Versorgung vor Ort auch mit Hygieneartikeln und Ausstattungsgegenständen (z. B. Schlafsäcken). Es gibt eine Straßenambulanz, weil fehlender Krankenversicherungsschutz und Schamgefühle vielfach verhindern, dass kranke Menschen, die auf der Straße leben, medizinische Betreuung in Anspruch nehmen. Hier gibt es aufsuchende Pflegebusse sowie Ambulanzräume an festen Adressen. Dazu nötig ist ärztliches und pflegerisches Fachpersonal für die Erst- und Grundversorgung, medizinische Beratung, vorbeugende Maßnahmen und Spezialsprechstunden. Die verschiedenen Angebote für Obdachlose und Menschen in Wohnungsnot finden in Gebäuden und im Freien statt,

²⁵ „Zielgruppe“ als Marketingbegriff scheint hier – semantisch und stilistisch – unangebracht. Festzustellen ist, dass die von Wohnungslosigkeit Betroffenen oder Bedrohten keineswegs eine homogene Gruppe sind. Obdachlosigkeit kann jeden treffen. Unter den Wohnungslosen gibt es Menschen aus (vormals) allen sozialen Bildungs-, Berufs- und Einkommenschichten.

täglich oder wenige Male im Jahr, umfassen akute bis dauerhafte Unterstützungen, Interventionen und Präventionen.

Dieser spothafte Blick auf die Angebote signalisiert den erheblichen Personaleinsatz, für den Fachkräfte verschiedener Professionen (aus Sozialarbeit, Pädagogik, Therapie, Medizin, Pflege u.a.) ebenso erforderlich sind wie freiwillig Engagierte, die neben ihrer Zeit und Motivation auch Wissen und Erfahrungen aus ihren beruflichen Hintergründen einbringen. Zur Realisierung dieser Unterstützungen ist eine enge Zusammenarbeit mit städtischen Behörden und Kommunen, mit niedergelassenen Fachärzt*innen und Krankenhäusern, mit Banken, Immobilienverwaltungen und -besitzer*innen, mit Handel und Dienstleistern u. a. erforderlich. Das Aufgabenfeld reicht vom Quartiersmanagement bis zur sozialen Stadtteilentwicklung. Für all diese Leistungen braucht es nicht nur Engagierte für den direkten Kontakt mit den Bedürftigen, sondern auch für Planung und Organisation, Ressourcen und Logistik.

Dazu gehören Institutionen im Binnenraum, stabile Orte und Sozialräume für Treffen und Austausch jenseits thematischer Meetings – wie etwa ein Bistro, eine Cafeteria, eine Kantine mit Küchenanschluss etc. Auch diese müssen geführt und betrieben werden, benötigen finanzielle Ressourcen und Personal. Sehr häufig arbeiten in diesen Einrichtungen exklusiv oder mehrheitlich freiwillig Engagierte, ohne die es diese in ihrer sozialen Funktion nicht zu unterschätzenden Gelegenheiten nicht gäbe.

„Ehrenamt entsteht aus den Ressourcen der Menschen, die es betreiben. Und das finde ich hier einfach vorbildlich, dass wir das in so vielen Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe haben.“

Die Befunde aus den Gruppenwerkstätten zur Wohnungslosenhilfe (eines Standorts bzw. einer Stadt) geben Grund zur These, dass die in der Flüchtlingshilfe zum Teil ausgeprägte Autonomie ehrenamtlicher Kreise in der Wohnungslosenhilfe so nicht bestehen (oder deutlich seltener und weniger prägnant). Hier scheint die Verzahnung von beruflich und freiwillig Engagierten enger, ebenso der persönliche Kontakt und Informationsaustausch. Die Tätigkeitsfelder innerhalb der Wohnungslosenhilfe sind so vielfältig, an die konkreten Bedarfe und erforderlichen Funktionen passgenau angepasst, dass von einer einheitlichen Binnenstruktur keine Rede sein kann. Vielmehr gliedert sich die Wohnungslosenhilfe in *Suborganisationen* und *Subinstitutionen*, die man als *Zellen* beschreiben könnte, und die miteinander verbunden sind, wenn dies sinnvoll und nützlich ist. Man kann dies als organische Arbeitsteilung beschreiben. Diese Zellenstruktur (wobei dieser Begriff in den Gruppendiskussionen nicht gefallen ist) bringt mit sich, dass es eine sehr hohe Binnenkommunikation innerhalb der Zellen gibt (z. B. Straßenambulanz, Sozialkaufhaus, Tagesaufenthalte, Frühstücksangebote), aber nur selektive Kommunikationen zwischen den Zellen, in der Regel nur zwischen den hauptberuflich Leitenden. Zugleich aber belegen die

Arten und Weisen, *wie* unentgeltlich Engagierte aus verschiedenen Einrichtungen und Projekten miteinander und über sich sprechen, ein hohes Maß an Solidarität und Verbundenheit von Engagierten – tätigkeitsfeldübergreifend. Das zeigt sich in gleicher Weise bei angestellten Fachkräften: Alle ziehen an ihren spezifischen Fäden gemeinsam an einem starken Strang.

Besonders betonen Hauptberufliche, dass das Zusammenwirken mit freiwillig Engagierten in hohem Maße Beziehungsarbeit ist. Diese sei einerseits Kraftquelle und fordere andererseits Frustrationstoleranz, sei auch mit Enttäuschungen verbunden. Denn einige Ehrenamtliche kämen mit Erwartungen und stellten Forderungen (aufgrund ihrer beruflichen Hintergründe und Expertisen), die die Einrichtung nicht erfüllen könne. Dieses Zusammenwirken sei immer mit Investitionen verbunden, vor allem von *Geld, Zeit* und *zwischenmenschlicher Beziehung*.

„Und natürlich muss man sagen, dass ohne die vielen Ehrenamtlichen viele dieser Geschichten gar nicht stattfinden können.“ (Leiter von Aktivierungsprogrammen)

„Der Anspruch von Ehrenamtlichen ist manchmal verdammt hoch, die ich dann nicht immer alle erfüllen kann. Manche kommen mit einer Erwartungshaltung, die dann mit der Wahrheit konfrontiert wird.“ (Leiterin Kleiderkammer)

„Unsere Angebote sind in einem Zusammenspiel von Haupt- und Ehrenamtlichen möglich. In der Vielfalt und in der Beständigkeit nur durch die Unterstützung von freiwillig Engagierten. Ansonsten wäre das Angebot wesentlich kleiner und auch nicht mit ganz so viel Herz und Freude und Vielfalt.“ (Leiterin Tagesaufenthalte)

„Ehrenamt ist herausfordernd. Ehrenamt ist für mich gelebte Demokratie und das Einsetzen für die Belange, die mir wichtig sind in meiner Gesellschaft. Teilweise benötigt es einen sehr langen Atem und auch viel sich selbst zurücknehmen und zuhören, um Kompromisse zu finden, damit alle mitgehen.“ (Leiter Beratung und Begleitung für Menschen in Wohnungsnot)

„Die Zusammenarbeit ist ganz unterschiedlich. Also von unglaublich anstrengend bis wunderbar einfach. Es gibt Menschen, die eine Vorstellung haben von einem bestimmten Projekt oder von einer Rolle. Und die haben eine ganz bestimmte Vorstellung davon, wie etwas zu sein hat. Wie hat eine ordentliche Öffentlichkeitsarbeit auszusehen? Wie macht man eigentlich eine richtige fachliche Arbeit? Die kommen zum Teil aus hochqualifizierten Bereichen. Und das ist sehr anstrengend, wenn die sich dann so bei einem abarbeiten: ‚So würde ich FLYER nie machen und das muss man ja ganz anders machen.‘ Da bin ich dann manchmal wirklich erschöpft, weil ich merke, ich will mich dann auch wieder abgrenzen. Ich möchte jetzt nicht unbedingt immer so bewertet werden.“ (Leiterin Sozialkaufhaus)

Freiwillig Engagierte kommen aus allen sozialen Schichten und vielen Berufen. Natürlich formieren sich hierarchische Strukturen, wenn z. B. eine freiwillig-engagierte Zahnärztin oder ein ehrenamtlicher Facharzt Anweisungen gibt auf Grundlage medizinischer Erfordernisse. Aber zunächst grundsätzlich sind sozialhierarchische Ordnungen aufgehoben; die im gesellschaftlichen Alltag geltenden Ungleichheiten qua Herkunft und Beruf spielen keine Rolle, sind unerheblich. So ist das freiwillige Engagement ein realer Sozialraum der Gleichwertigkeit, erzeugt und erhalten durch das Motiv, Menschen in Not und Bedrängnis unentgeltlich zu helfen. Hier wird

sozialer Zusammenhalt nicht nur dadurch geschaffen und stabilisiert, dass Wohnungslose unterstützt und aufgefangen werden, sondern auch durch die Zusammenarbeit von Engagierten unterschiedlicher Herkünfte auf Augenhöhe.

„Durch unser Projekt mit den freiwillig Engagierten entstehen halt auch milieuübergreifende Kontakte. Wir haben Polizisten dabei, wir haben Investmentbanker dabei, wir haben Lehrer dabei, wir haben Schreiner dabei. Es ist total spannend und auch die Klienten finden es spannend. Die schätzen diesen Austausch mit den Leuten.“

„Über die Schichten hinaus. Deswegen finde ich es gar nicht schlimm, wenn manchmal vier Ehrenamtliche dabei sind und nur drei Klienten. Aber ich finde diese Kontakte auch wichtig. Und unsere Ehrenamtlichen finden es dann auch spannend, was für Lebensgeschichten da sind, egal von Paul oder wem auch immer. Da profitieren tatsächlich beide Seiten davon. Auch manche Wohnungslosen haben Wissen und viel zu erzählen. Also das ist interessant.“

„Ehrenamt wirkt auch in Gesellschaft rein. Den Aspekt haben wir bei unserem Dienst sehr stark. Dass die sich bei uns engagierten für Obdachlose, wirkt tatsächlich auch in die Gesellschaft rein.“

Häufige Quellen für Konflikte sind Regeln und Grenzen für freiwillig Engagierte. Auch wenn Hauptberufliche keine arbeitsrechtlichen Weisungsbefugnisse haben, sind sie verantwortlich für die Einhaltung von Regeln: etwa den Umgang mit Sach- und Geldspenden; oder bezogen auf den Wunsch nach privilegiertem Zugriff auf Lebensmittel oder Kleidung (etwa im Sozialkaufhaus oder in der Kleiderkammer).

Hier zeigt sich der *zwischenweltliche Status* von freiwillig Engagierten, die in diesem Feld weder beruflich noch rein privat sind. Damit ist für die hauptberuflich Engagierten, insbesondere für jene in der Leitung und Ehrenamtskoordination, das Beziehungsverhältnis zu den zahlreichen freiwillig Engagierten eine höchst anspruchsvolle Management- und Personalführungsaufgabe, weil sie ganz andere Rahmenbedingungen, Risiken und Hürden hat als eine rein betriebsinterne Personalführung. Manche kämpfen – in den eigenen Worten – mit Uneinsichtigkeit, Selbstbewusstsein und Besserwisseri von Freiwilligen, die sie nicht mit betrieblichen Disziplinarmaßnahmen zur Regeleinhaltung zwingen können, und die sie als freiwillig Engagierte auch nicht verlieren wollen. Es ist Grenzmanagement auch mit der Frage und Risikoabwägung, unter Berücksichtigung von Neben- und Spätfolgen: Wen darf ich nicht verlieren, weil es keinen Ersatz gibt oder weil diese Person eine zentrale Leitfigur für andere Engagierte ist? Wann wird mein Akzeptieren von sanften und gelegentlichen Regelbrüchen zur Normalität und verschiebt die Grenzen?

Zuständigkeiten und Praktiken erzeugen Ansprüche. Wer seit Jahren in einem Bereich mitarbeitet, Kompetenzen und Erfahrungen eingebracht und aufgebaut hat, will mitreden, mitgestalten, mitentscheiden. Das kann zum Problem werden, wenn die Einrichtung oder der Träger

Veränderungen in der Struktur oder Zuständigkeit beschließt, oder wenn freiwillig Engagierte aus Altersgründen abgelöst werden (sollten):

„Ich merke, dass es schwierig wird, wenn Ehrenamtlichen etwas weggenommen wird.“
„Das kann sogar zur Beendigung des ehrenamtlichen Engagement führen.“

Es kommt gelegentlich zu Konflikten, wenn eine Gruppe von Engagierten mit den Mitteln ihrer Milieuherkunft (Habitus, Sprache, Dominanzgebaren etc.) in das Gefüge der Einrichtung oder in die Gruppe der Ehrenamtlichen doch eine hierarchische Struktur einzieht. Das kann problematisch werden, wenn diese Dominanz sich gegen hauptamtlich Verantwortliche richtet und freiwillig Engagierte mit „guten Gründen“ und argumentativer Verve ihre Vorstellungen davon, was getan und wie es getan werden müsste, durchsetzen wollen. Das Risiko solcher Binnenkonflikte, die auch zu Stigmatisierungen und Exklusionen unter den Ehrenamtlichen führen können, ist latent immer vorhanden, kann nicht vollständig ausgeremert werden und verlangt hohe Führungskompetenz der Hauptamtlichen, vor allem der Ehrenamtskoordinator*innen.

„Ich arbeite in [Stadtteil], da gibt es da schon eine sehr klare Hierarchie unter den Engagierten. Da waren die, die sich im Nachbarschaftsverein engagiert haben. Das war das typisch deutsche Akademikermilieu. Die wollten mit ihrem Engagement ein bestimmtes Amt und haben selber Hierarchien eingebaut. Das hat sich sehr kritisch zum Teil entwickelt.“

Wie wichtig vor allem langjährig Engagierte sind, illustriert die Leiterin eines Tagesaufenthalts:

„Wir haben Menschen, die gehören zum Inventar, wie der Stuhl und der Tisch, die gehören zu der Einrichtung. Die sind schon seit 15 Jahren da und die werden nach mir noch da sein.“

Ambivalent sind nicht selten Situationen, wenn aktuelle oder ehemalige Obdachlose sich anbieten, als Freiwillige in der Einrichtung mitzuwirken. Hier stellen sich nicht leicht zu beantwortende Entscheidungen, ob man eine klare Trennung will zwischen Engagierten und Klient*innen, oder ob man Unschärfen und Überlappungen zulässt – und wo dann die Grenzen zu ziehen sind: Welche*r Wohnungslose darf mitwirken, welche*r nicht? Was sind die Kriterien? Umgekehrt: Stigmatisiert man nicht (ehemalige) Obdachlose, wenn man sie kategorisch nicht zulässt als freiwillige Mitarbeitende? Sind sie aufgrund ihrer Biografie oder ihres aktuellen Schicksals dauerhaft exkludiert, am Rand, nicht einmal würdig oder geeignet, in einer sozialen Einrichtung einen Platz als Engagierte zu haben? Was bedeutet eine solche Zurückweisung?

„Es gibt Menschen in der Einrichtung, die sagen: *„Ich bin noch da, ich kann doch was machen!“* Wir haben ehemals Betroffene, die das nicht aus einer Dankbarkeit machen, aber eben auch, weil es ihr Zuhause ist. Und dann eben auch die aktuell Betroffenen: *„Ich will ja meinen Tag irgendwie sinnvoll gestalten und kann ich hier was machen?“*“

Dazu kommen rechtliche Hürden, denn manche Obdachlose haben keinen Personalausweis, um das polizeiliche Führungszeugnis beantragen zu können. Das gilt auch für Ehrenamtsvereinbarungen und andere formale Anforderungen, wie etwa eine Wohnadresse (und da ist es grotesk).

Über die Hürden der Bürokratie klagen nahezu alle beruflich Angestellten. Vor allem ist die Administration ein Zeitfresser. Die Rationalität der „von oben“ aufgedrückten Bürokratie ist in der Binnenargumentation nicht aufzuheben. Es bedarf des Blickes von außen, um die Dysfunktionalität dieser rational-administrativen Anforderungen überhaupt sehen zu können. Falldokumentationen, Sachstandsberichte, Statistiken, Qualitätsmanagement und Zertifizierungen mit den zu erstellenden Berichten und Nachweisen, Einholung und Prüfung von Führerscheinen, Führungszeugnissen, unterschriebene Ehrenerklärungen, Selbstauskünfte u.a. sind nicht unsinnig und höchst rational – aber sie nehmen gleich einem Krebsgeschwür immer mehr Zeit in Anspruch und rauben diese für die eigentliche Kernaufgabe: die Arbeit für Menschen in Wohnungsnot.

*

Soweit die Perspektive von Hauptberuflichen in der Wohnungslosenhilfe. Die Erzählungen der freiwillig Engagierten (im Rahmen der Gruppendiskussion) beginnen stets mit der Betonung, wie begeistert sie sind von der Zusammenarbeit mit anderen Freiwilligen und den Fachkräften, wie hervorragend die Teamleitung ist, die organisiert und führt, ihnen vertraut und einige Aufgaben freiwillig Engagierten exklusiv anvertraut – und immer da ist, wenn sie gebraucht wird.

Wichtigste Einstiegsmotive waren, neben oder nach dem Berufsleben die freie Zeit sinnvoll zu verbringen, auch außerhalb der eigenen Alltagsblase, und *der Gesellschaft* etwas zurückzugeben, *indem man konkreten Menschen etwas gibt*. Wichtigste Bleibemotive im Engagement sind das Zusammenwirken im Team sowie die konkreten, „abgestürzten“ Menschen, denen man sonst nicht begegnet wäre. Diese sind nicht nur Empfänger*innen von Hilfen, sondern haben auch etwas zu bieten. Insofern ist ihr freiwilliges Engagement keineswegs nur selbstlos. Sie bekommen etwas zurück. Es zeigt sich ein ausgeprägtes *Wir-Gefühl*, eine Gemeinschaft der subsidiär Helfenden und miteinander Verbundenen.

„Wenn man dann Teil einer Gemeinschaft sein kann, ein Team, das sich sozial engagiert, dann gibt einem das natürlich auch wieder so ein Wir-Gefühl. Also mir geht das so. Ich kann sehr viel mit mir anfangen, also ich kann gut mit mir allein sein, ich kann auch privat sehr viel machen, aber das ist

schon was anderes. So ein Wir-Gefühl von einer Gemeinschaft, die an einem Strang ziehen, für andere Menschen. Also ich habe das immer so empfunden.“

„Ich bin begeistert! Das hört sich jetzt ein bisschen pathetisch an, ich finde großartig, dass ich was zurückgeben kann. Ich hatte viel Glück, sage ich jetzt einfach mal, im Leben. Und es ist ein supernettes Team. Es teilt meine Woche, so dieser Mittwoch. Das ist, wo ich mich nochmal rannehmen muss: früh aufstehen, auf die Uhr gucken und dergleichen mehr. Und einfach das Arbeiten macht mir Spaß.“

„Wir arbeiten sehr gut mit unserer Chefin zusammen mit der Frau #. Wir haben ein wunderbares Team, es klappt bei uns alles, es ist gute Verständigung, es gibt keinen Neid oder irgendwas untereinander. Und die Leute, die zu uns kommen, die sind wirklich richtig, richtig dankbar. Und man bekommt viel zurück.“

„Ich finde es schön, mit den Klienten ins Gespräch zu kommen. Durchweg auch hochgebildete Menschen, aber auch normale Menschen. Ich höre gerne ihr Leben an. Ich höre so etwas ganz Bestürzendes heraus, wie schnell man in der heutigen Gesellschaft einfach plötzlich draußen ist. Und es berührt mich sehr.“ (Freiwilliger bei Aktivierungsprojekten wie Klettern, Wandern u.a.)

„Das ist auch ganz gut, wenn man mal so eine andere Seite sieht, eine ganz andere Seite, womit man sonst gar nicht so konfrontiert wird. Man muss sich darüber im Klaren sein, dass wir alle in die Situation kommen könnten. Wir haben bei uns auch Akademiker, die irgendwo auf der Strecke mal geblieben sind. Aus den unterschiedlichsten Gründen: Alkohol, Depression, ach, da könnte ich ganz viel aufzählen. Und deswegen: Die Leute, die so Penner genannt werden, sind gar nicht mal so dumm. Man lernt auch viel von denen.“

„Wenn man manchmal viele Sachen hat, kann man viel rausgeben. Manchmal haben wir auch weniger. Und da sind die auch dankbar, wenn die nur zwei Brötchen kriegen. Und da sagen die trotzdem Danke.“ (Freiwillige im Tagesaufenthalt)

„Ja, es funktioniert und es ist schön, so hier zu arbeiten. Es macht Spaß.“

„Es macht mich zufrieden und, ja doch, zufrieden! Also ich mache es nicht nur uneigennützig, sondern die Gefühle, die ich dann dabei habe, die sind, also es ist nicht selbstlos, sondern ich gebe etwas dem Menschen wieder, aber es macht mich selbst umgekehrt nicht materiell, sondern einfach innerlich zufrieden und glücklich.“

„Es tut einem gut, jemandem zu helfen, der einfach Hilfe braucht und allein das nicht hinbekommt.“

Der Tenor der reflektierten Motivationen und Anreize durch dieses Kaleidoskop der Zitate steht im diametralen Gegensatz zur Bewertung der Auftritte öffentlich-politischer Amtsträger, wenn diese sich wertschätzend zum Ehrenamt äußern. Im Wort *Ehrenamt* schwingt etwas Seltsames mit. Das Wort *Ehre* ist für einige freiwillig Engagierte makaber. Sie assoziieren damit Verlust und fragen: „*Wen ehren wir da? Gar niemanden! Wir schonen die Staatskasse!*“ Im Gesundheits- und Sozialbereich würden Bund, Länder, Städte und Gemeinden die Kosten nicht bezahlen können, wenn es freiwilliges Engagement nicht gäbe. Insofern seien Ämter und Regierende froh, dass es dieses bürgerschaftliche Engagement gibt – ohne dass es sie etwas kostet. Die schneidend-signifikante Kritik ist: Es fällt Politikern leicht, freiwillig Engagierte einmal im Jahr anlässlich eines Festes in Reden und Broschüren zu loben und mit einem Titel (*Ehrenamt*) zu schmücken, was nichts kostet. Es ist ein feierliches *Honig-ums-Maul-Schmierer* und *Bauchpinselei* mit einer subversiven Botschaft: Damit *nehmen sich* politische Machthaber die Leistungen der

freiwillig Engagierten. Es ist eine herrschaftliche Aneignung, mit scheinheiligem Gestus, aus einer hierarchischen Position heraus. Mit dem Dank drücken sie nicht einfach Wertschätzung aus, sondern stellen die Arbeiten der Einzelnen und das gemeinsame Zusammenwirken in einen Horizont, der nicht den Motiven der freiwillig Engagierten entspricht. Politiker*innen schmücken *sich* mit der Lobhuldigung von Ehrenamtlichen – und weniger die freiwillig Engagierten, die hier lediglich Mittel zum Zweck sind.²⁶

Hier zeigen sich die dialektischen Kräfte der Zentralbegriffe „Ehre“ und „Dank“, die je andere Bedeutungen haben. Wenn jemandem Danke gesagt wird von staatlichen oder verbandlichen Repräsentanten, dann für etwas, was die Person gegeben hat und nun nicht mehr selbst hat, weil es abgegeben ist – aber nicht an die Klient*innen, sondern an die Organisation bzw. den Staat. Das ist ein Prozess der Umlenkung. Den Begriff „Ehre“ könnte man übersetzen mit *Achtungswürdigkeit*. Als solchen verstehen es freiwillig Engagierte meistens. Aber sie leiten daraus keinen Anspruch ab und halten den Absender der Ehrerweisung (Amtsträger*innen) für falsch. In ihrem eigenen Verständnis bedeutet es vielmehr reflexiv, *sich die Ehre geben*. Die Vorstellung, dass politische Mandatsträger*innen das Gemeinwesen oder die Gesellschaft repräsentieren und damit in deren Namen sprechen; dass sie den verdienten Achtungsanspruch (Ehre) aussprechen und verleihen könnten – diesen Legitimationsanspruch weist die Mehrheit der freiwillig Engagierten zurück und erkennt diese Selbstlegitimation nicht an.

Authentische Wertschätzung würde anders aussehen, nämlich in einer deutlich verbesserten Ausstattung mit Ressourcen für die Einrichtungen.

„Es wird zu wenig wertgeschätzt von der Regierung im Kreis, der Stadt, im Land, im Bund, von allen. Ja, das finde ich nicht gut. Ohne Leute, die Ehrenamt machen, würde der Staat gar nicht laufen. Es sind mittlerweile so viele ehrenamtliche Tätige, wenn die das nicht machen würden, das wäre eine Katastrophe.“

„Ich finde, das Wort Ehrenamt ist nicht adäquat. Es ist verlogen.“

„*Ehrenamt* – das kommt einem ja so vor, wie wenn wir uns selber ehren. Das ist es nicht. Da ist ein anderes Wort richtiger: *freiwillig*. Freiwilliges Engagement, sozialer Dienst, freiwillig.“

„Einmal im Jahr gibt es ein Fest für *uns Ehrenamtliche*, ein *Ehrenamtsfest* oder ein *Ehrenamtstag*. Da gehe ich schon nicht mehr hin, nur manchmal, um vielleicht andere Engagierte aus anderen Einrichtungen kennenzulernen. Aber sonst wird da von politischen Repräsentanten oder auch von der Trägerleitung in schönen Reden was völlig Falsches signalisiert: Man beugt sich hoheitlich herab und dankt für eine Leistung, die man damit im eigenen Bestand hat und für sich reklamiert.“

„Ich würde es niemals *Ehrenamtsfest* nennen. Da muss ein anderes Wort hin: Austausch, nettes Beisammensein. Man trifft sich einfach, auch um die Menschen aus anderen Strukturen mal

²⁶ Diese argumentative Distanzierung vom Wort Ehrenamt und Kritik an der Okkupation des Ehrenamts durch politische Amtsträger*innen in öffentlichen Reden zeigt sich auch in anderen Tätigkeitsfeldern; in dieser Untersuchung aber besonders deutlich in der Wohnungslosenhilfe dieser Einrichtungen.

kennenzulernen. Ich gehe da nicht hin, um sich von Offiziellen und Repräsentanten einen Dank abzuholen.“

Wäre der Begriff Ehrenamt nicht mit dieser tatsächlichen oder vermuteten politischen Instrumentalisierung assoziiert, könnten viele freiwillig Engagierte dem Wort einiges abgewinnen. Allerdings wird betont, dass die Aufregung um das richtige Wort und immer neue Wortideen völlig übertrieben sei und man nüchterner die konkrete Arbeit und Tätigkeitsbezeichnungen ins Zentrum stellen sollte.

„Ich finde, man muss auch nicht immer alles verdeuteln und zerdrehen. Weil wenn *Ehrenamt* jetzt irgendwas schlimm Behaftetes wäre, dann ist klar, dass man irgendwann einen neuen Begriff dafür sucht. Aber es ist nichts schlimm Behaftetes. Es ist vielleicht ein bisschen angestaubt, aber mein Gott, das ist jetzt nicht so tragisch.“

9.5. Gemeinwesenarbeit, Quartiersarbeit, Gemeindecaritas

Das Tätigkeitsfeld der Caritas in den Gemeinden vor Ort und in der Quartiersarbeit ist deutlich heterogener und disparater als die stationär-fokussierte Arbeit in einem Alten- und Pflegeheim. Auch im Vergleich zur Flüchtlingshilfe und Wohnungslosenhilfe ist das Tätigkeitsfeld der Gemeindecaritas breiter angelegt, weil die Adressaten keine spezifische Gruppe sind. Die Angebote richten sich nicht nur an Menschen, die durch ein bestimmtes Merkmal charakterisiert sind, sondern grundsätzlich an alle Menschen vor Ort zur Verbesserung ihrer sozialen Lebensbedingungen, vor allem an jene, die von Armut, Benachteiligung und fehlenden Teilhabemöglichkeiten betroffen sind. In der Praxis ist die Arbeit der Caritas im Quartier eng verbunden mit oder verwurzelt in Kirchengemeinden und Pfarreien. Die Gemeindecaritas arbeitet mit den pastoralen Diensten zusammen, vernetzt sich mit anderen Caritasdiensten sowie anderen Akteur*innen, die im Sozialraum ansässig sind. Ihr Horizont ist die Gemeinde, nicht eine spezifische Betroffenengruppe. Gemeindecaritas ist primär ausgerichtet auf Gemeinwesenarbeit und Sozialraumorientierung. Dabei geht es in der Regel nicht um Einzelfallhilfen (wie bei Wohnungslosen und Flüchtlingen), sondern um die Gestaltung des gesellschaftlichen Zusammenlebens in den sozialen Räumen, Nachbarschaften und Quartieren (was Einzelfallhilfen aber nicht ausschließt).

Entsprechend sind die Kreise der beruflich und freiwillig Engagierten heterogener sowie locker oder gar nicht aufeinander bezogen. Die Bewertungen der freiwillig Engagierten hinsichtlich der Zusammenarbeit fallen ambivalent aus: deutlich kritischer als in der stationären Altenpflege, vorwiegend (auch hart) gegenüber der diözesanen Caritasleitung und Diözesanverwaltung; hingegen weniger gegenüber ihren hauptamtlichen Ansprechpersonen vor Ort. Zu den hier betrachteten Tätigkeitsfeldern gehören Nachbarschaftshilfen, Tafeln bzw. „Tische“²⁷, offene soziale Altenarbeit (z. B. Seniorentreffs, Seniorenbegegnungsstätten, Hausbesuche, Seniorenfahrten, Seniorenbildung, Seniorenvertretung, engagierte Senioren, die z. B. die Patenschaften für junge Menschen oder Familien übernehmen, Computerkurse organisieren, Heimwerkerangebote anbieten), Mehrgenerationenhäuser, soziale Beratungen (z. B. Familienberatung, Schuldner-/ Insolvenzberatung, Suchtberatung, Migrationsberatung, Beratung in schwierigen Lebenssituationen), Integrationshilfen, Flüchtlingsbegleitungen, Bildungsangebote für Migranten, interkulturelle Arbeit, Existenzsicherung, Fachdienste für pflegende Angehörige, Beratungen und Präventionen zur seelischen Gesundheit, Zuverdienstprojekte für z. B. psychisch Kranke, Hilfen und Beratungen für Menschen mit Behinderung (Wohnen, Bildung, Arbeit), handwerkliche Hilfen für Menschen in Notlagen, Wohnangebote für Jugendliche in der Ausbildung – und mehr.

²⁷ *Tafel Deutschland* ist als eingetragenes Markenzeichen (Wort-Bildmarke) rechtlich geschützt. Wer kein eingetragenes Mitglied ist, darf diese Bezeichnung nicht verwenden. Daher verwenden Caritasdienste, die diese Leistung erbringen, andere Bezeichnungen wie etwa „Tisch“. Damit verbunden sind auch mehr Freiheitsgrade, etwa an wen Lebensmittel kostenlos verteilt werden dürfen.

Für diese vielfältigen und disparaten Engagementfelder gibt es jeweils Helferkreise: lokal und translokal.

Eine sehr hohe Motivation und Einsatzbereitschaft für die hilfebedürftigen Menschen in Not und Bedrängnis teilen haupt- und freiwillig Engagierte in diesen Tätigkeitsfeldern. Durch die meist nicht an einem Ort zentral stattfindenden Aktivitäten ist der Kontakt zwischen freiwillig und beruflich Engagierten nicht regelmäßig bei jedem Einsatz, sondern sporadisch oder geplant: Hauptamtliche müssen eigens hingehen, sich aus dem Haus begeben und auch längere Strecken zurücklegen (im Unterschied zur alltäglichen Begegnung auf den Fluren und Zimmern im Altenheim). Die Anforderungen an das Beziehungsmanagement sind für hauptamtlich Engagierte sehr groß. Einige sind für so viele Ehrenamtliche zuständig, dass eine persönliche Ansprache für Austausch, Reflexion, Danksagung nicht regelmäßig gelingt. Groß und weitgehend unerfüllt ist bei Hauptamtlichen das Bedürfnis und die Notwendigkeit einer intensiveren persönlichen Zeit für die Kooperation mit Ehrenamtlichen.

Umgekehrt führt die oft lockere Anbindung auf Seiten der Ehrenamtlichen zur Tendenz der Selbstorganisation, was einerseits Entlastung für die Hauptamtlichen der Organisation bedeutet, andererseits Ansprüche und Eigenmächtigkeiten wachsen lässt, die erst spät erkannt werden und schwer zurückzuholen sind (ähnlich der Flüchtlingshilfe). Diese durch Personalknappheit ungewollte Konstellation ist ein Nährboden für Unstimmigkeiten und latente Konflikte. Dabei erweisen sich a) die gemeinsame Passion für den caritativen Sinn des Engagements sowie b) die persönliche Verbundenheit und Wertschätzung als die zentralen Mittel (Bindemittel), so dass latente Konflikte meistens nicht ausbrechen und nach einiger Zeit sich von selbst erledigen.

Aber es bleibt bei beiden – freiwillig und beruflich Engagierten – etwas zurück. Das zeigte sich in den getrennten Gruppendiskussionen, bei denen beide Gruppen zunächst authentisch ihre Dankbarkeit und die sehr gute persönliche Zusammenarbeit für diese gute Sache betonten, aber dann auf Organisationsdefizite, zu knappe finanzielle Mittel und zu knappe personelle Ressourcen hinwiesen – stets mit der Nachbemerkung, wie gut und sympathisch ihr Verhältnis zu den persönlichen Ansprechpartnern sei. Jenseits dieser persönlichen Ebene offenbaren sich Risse, die störend, hemmend, auch risikobehaftet für das Zusammenwirken sind. Dabei sind 1.) die persönliche Beziehungskultur und 2.) die gemeinsame *caritas* die beiden wichtigsten Ressourcen. Allerdings sind auch diese Ressourcen endlich.

Groß ist bei Haupt- und Ehrenamtlichen die Sorge um den Nachwuchs. Einerseits beobachtet man bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen ein hohes Engagement für sinnvolle Aufgaben und Themen: Klimaschutz, Umweltschutz, Sportvereine u. a. Andererseits beobachten (oder vermuten) ältere Haupt- und Ehrenamtliche in der jüngeren Generation eine geringe Bereitschaft, sich an eine Organisation oder Aufgabe langfristig mit Pflichten zu binden. Ausgeprägt ist der Verdacht, dass die Sprache und Ansprache der Caritas sowie die institutionalisierten

Engagementformen und Helferkreise der Gemeindec Caritas (insbesondere die Bindung an eine Pfarrei mit der zentralen Figur des Pfarrers) nicht attraktiv sind für jüngere sozial interessierte Menschen. Eine Lösung für mehr Nachwuchs wird in Projekten mit Beteiligung ohne Dauerhaftigkeitsverpflichtung vermutet sowie – weitgehend stereotyp, ratlos, vordergründig – in der Ansprache der jungen Generationen über Social-Media-Kanäle oder YouTube.

In der Erinnerung der Beteiligten gab und gibt es in ihrem Engagementalltag signifikante Ereignisse, die – einige in positiver Bewertung, einige in negativer Bewertung – als *symptomatisch* und *typisch* für die Gemeindec Caritas interpretiert werden. Auffällig ist, dass negativ Erlebtes oft nur im Binnenkreis von freiwillig Engagierten und ihrem privaten Umfeld kommuniziert wird mit zwei Konsequenzen: 1.) Nach außen befördert das nicht die Attraktivität für freiwilliges Engagement bei potenziell Interessierten. 2.) Die hauptamtlichen Fachkräfte erfahren nichts von dem, was von Ehrenamtlichen negativ erlebt oder gesehen wird. Sie können Fehler oder Missverständnisse nicht mehr aus der Welt räumen und nichts daraus lernen für künftige Situationen. Gelegentlich werden sie mit Kritik konfrontiert, bei der sie ohnmächtig sind, weil diese die Organisationsstruktur und knappen Ressourcen betrifft, auf die sie keinen Einfluss haben. Ein häufiges Beispiel ist der Unmut über einen bürokratischen *Overkill* für bestimmte Angelegenheiten, bei dem „*autoritäre Entscheidungsvorgaben*“ sowie administrativ-hierarchische Prozesse Zeiträuber sind (*aufgeblähter Apparat*), und bei denen manche vermuten, dass höhere Positionsinhaber auf diesen Feldern lediglich ihre Bedeutung und Macht demonstrieren.

Ehrenamtlicher:

„Wir haben alle Vierteljahre eine Leiterrunde. Da kommen alle Leute, die involviert sind. Dann wird natürlich auch ein Besprechungsprotokoll geschrieben. Ich habe früher im Beruf sehr viele Protokolle bei Meetings geschrieben. Der Protokolltext wurde an die Wand geworfen, dann konnte jeder seine Zustimmung geben oder auch nicht. Ausdrucken, unterschreiben, fertig. So kenne ich das aus der Industrie. Bei uns im Ehrenamt der Caritas ist das so: Es wird ein Protokoll geschrieben. Bis wir das bekommen, ist ein Vierteljahr nichts. Ich habe dann mal nachgedacht, warum ist das so? Das muss man ja noch ins Reine tippen, dann wird das weitergereicht. Da muss der Chef, die Oberchefin und noch eine Etage querlesen und genehmigen, was in diesem Protokoll drinsteht. Ja, das kann so nicht sein. Wir machen eine Besprechung und wir legen fest, was uns selbst betrifft. Das brauche ich nicht, dass der Hauptrat uns genehmigt, was wir gesagt haben.“

Während auf der operativen Ebene die meisten Ehrenamtlichen im persönlichen Austausch viel Vertrauen und Wertschätzung erfahren, sehen sie seitens des korporativen Akteurs unnötige bürokratische Hürden, die sie primär an die oberen Führungsebenen adressieren: Mangelndes Vertrauen und Mechanismen der Kontrolle haben aus ihrer Sicht ein Maß angenommen, sodass der Apparat schwerfällig und ineffizient ist, den Drang zur Zentralisierung im Beschaffungswesen hat, sich selbstreferenziell primär mit sich selbst beschäftigt, statt als Serviceagentur für das Miteinander von freiwillig und beruflich Engagierten für die Klient*innen.

Ehrenamtliche:

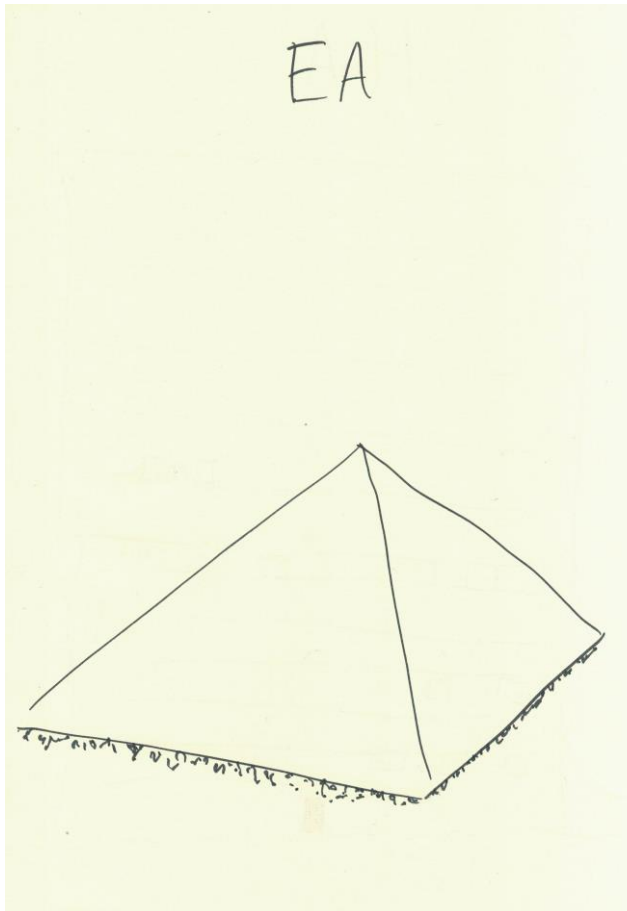
Also ich erfahre viel Vertrauen auf der Ebene, wo ich arbeite. Ich habe einen Schlüssel bekommen, obwohl ich erst vier Wochen da war. Ich kann jederzeit rein, Samstag, Sonntag, an jedem Tag, auch nachts. Das finde ich alles wunderbar. Was ich mir wünschen würde von der Caritas, ist Vertrauen von der obersten Führungsebene an, auf den Führungsebenen 2, 3 und 4, und zwar nach unten. Dieses Vertrauen sehe ich überhaupt nicht. Der Caritasverband erstickt in der Administration, in der Kontrolle.“

„Da haben wir auch ein nettes Erlebnis gehabt. Unsere Fahrzeuge brauchen gelegentlich neue Verbandskästen, weil die einfach abgelaufen sind. Früher war das so: Ich bin in den Baumarkt gefahren, hab so ein Ding gekauft, hab‘ 12,50 Euro abgerechnet. Das geht heute nicht mehr. Das geht jetzt über den zentralen Einkauf.“

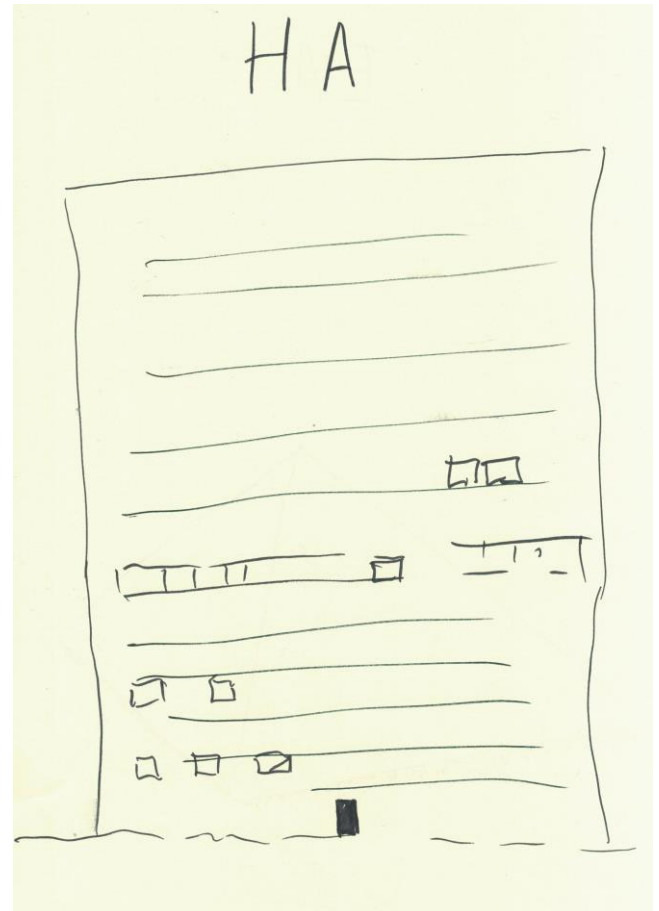
„Aber das ist tatsächlich ein Problem der verschiedenen Caritas-Landkreisverbände, die alle anders aufgestellt sind und andere Regeln haben: Was bei einem geht, geht beim anderen nicht.“

Illustration einer Ehrenamtlichen:

Ehrenamtliche der Caritas:



Hauptamtliche der Caritas:



Zitat:

„Viele Menschen heben gemeinsam eine gigantische Last, die Pyramide, und bewegen sie. Das zeigt, dass wir eine Macht sind, eine Kraft sind, dass wir gemeinsam vieles bewirken können. Aber sobald einer rausfällt, können die anderen mit der Pyramide erdrückt werden. Die gemeinsame Arbeit der Ehrenamtlichen ist eine Kraft, die sich gegenseitig unterstützt.“

Im Vergleich dazu haben Hauptamtliche – in den inneren Bildern von Ehrenamtlichen – hauptsächlich Büroarbeit zu erledigen: Formulare, Computerarbeit, Telefonate, ...

**Human Figure Drawings (HFD) von Ehrenamtlichen
zum Zusammenwirken von freiwillig und beruflich Engagierten in der Caritas**

Ideal und oftmals Realität: Solidarische Verbundenheit und Arbeitsteilung von Haupt- und Ehrenamt: Hand in Hand

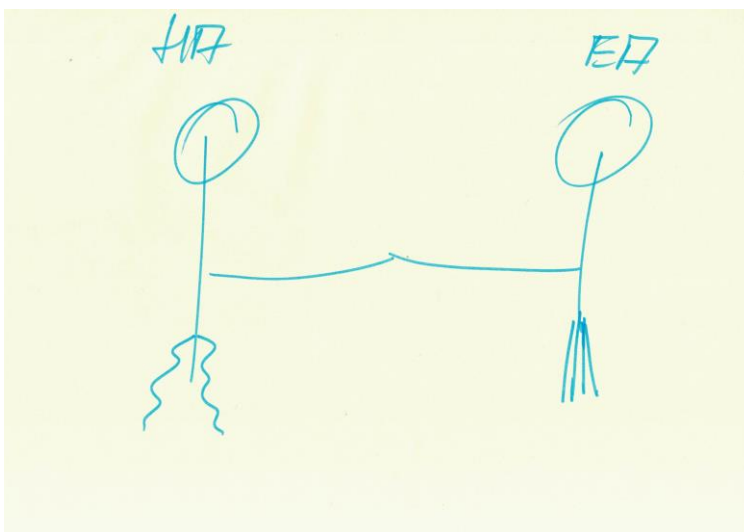


Doch – so die Autorin dieser Zeichnung – dreht man das Bild um 180 Grad, zeigt sich das Gegenteil: ein Armdrücken zwischen Haupt- und Ehrenamt; eine Arbeit gegeneinander: Wer hat die meiste Kraft gegen den Anderen und drückt ihn nieder?





Eine freiwillig Engagierte drückt ihre Alltagserfahrung durch eine große Distanz zwischen Hauptamtlichen (oben) und Ehrenamtlichen (unten) aus – mit loser, unterbrochener Verbindung.



Eine andere freiwillig Engagierte dagegen erlebt die Zusammenarbeit als enge Verbundenheit mit Nähe und Zugewandtheit. Dabei stehen aus ihrer Sicht Hauptamtliche aufgrund ihrer vielen Anforderungen auf dünnen und wackligen Füßen. Ehrenamtliche hingegen haben einen stabileren Stand und können Hauptamtliche damit auch bei Bedarf halten.

„Ich sehe die Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen eigentlich in einem guten Miteinander. Ich kann wirklich nur von den Menschen direkt vor Ort sprechen, mit der Organisation habe ich nichts zu tun. Die Hauptamtlichen stehen manchmal auf wackeligen Beinen, nicht als Personen, sondern weil manche Ressourcen nicht alles, was sie gerne hätten, möglich machen. Und die Ehrenamtlichen, die sind ganz schön tough. Die stehen auf richtig starken Beinen und kriegen es irgendwie eigentlich immer hin.“

Ehrenamtliche:

„Ehrenamt – eine wertvollere Tätigkeit als die, die ich vorher gemacht habe in meinem Leben.“

„Für mich ist mit das Schönste, dass ich durch diese Tätigkeit andere Menschen vor Ort kennengelernt habe, von deren Existenz ich sonst nichts wusste. Und wir sind in einer Weise zusammengewachsen und empfinden uns als gemeinsam für etwas arbeitend, dass wir oft sagen: *„Selbst wenn kein einziger Geflüchteter mehr bei uns ist, wir bleiben zusammen als Freundeskreis.“* Das ist für mich mit das Schönste.“

„Wir sind bei uns im Beschaffungsteam [für den Lebensmittel-Tisch] 18 Personen. Wir haben drei Fahrzeuge. Diese müssen ständig zur Reparatur, zum TÜV, die Kühlung und anderes. Immer wenn es um solche Dinge geht, ein Schreiben reicht und dann heißt es: *„Mach‘, wie du es für richtig hältst!“* Also ich habe da völlig freie Hand. Das ist funktioniert hervorragend.“

„Auf der Personenebene finde ich die Zusammenarbeit extrem gut. Ich fühle mich sehr aufgehoben. Wenn irgendwas ist, die kümmern sich darum, das ist für mich überhaupt kein Thema. Aber ich bin ehrenamtlich auch bei der Caritas in einem Strategieprozess, und das finde ich von der oberen Führungsebene aus katastrophal.“

„Wir werden sehr unterstützt, aber: Für mich ist es problematisch mit diesen Teilzeitkräften, die uns eigentlich koordinieren sollten. Da habe ich das Gefühl, die wälzen Arbeiten auf uns ab, die sie selbst machen müssten, weil es ganz einfach ist: *„Lass‘ die es mal machen!“* Wir machen das ja auch. Das ist mein Problem.“

„Ich unterstütze ein Zuverdienstprojekt für psychisch Kranke. Da bin ich in der Küche und leite Klienten an, zum Beispiel beim Kuchenbacken; Marmeladen machen wir und alles Mögliche, was dann verkauft wird. Das macht mir viel Spaß. Ich bin sehr gut aufgenommen worden, das ist ein ganz kleines Team, acht Mitarbeiter. Ich kann überhaupt nicht klagen und will das auch nicht.“

„Der Bedarf an Ehrenamt wächst und das Interesse umgekehrt sinkt.“

„Ich erlebe junge Menschen grundsätzlich durchaus als engagiert. Aber was sie nicht wollen, ist sich langfristig an irgendetwas zu binden. Ich glaube, es funktioniert am ehesten, indem man irgendwie projektbezogen arbeitet.“

„Dann sage ich jetzt ganz offen: Ich bin nur deswegen noch da, weil ich die Menschen, die in der Caritas sind, meine Kollegen, die finde ich einfach nett, die unterstütze ich, die will ich nicht im Stich lassen. Wenn die nicht wären, wäre ich schon weg, weil das für mich eine völlig ineffektive Arbeit ist. Ich sitze da und tue eigentlich nichts anderes, als dass ich in meiner Ehrenamtszeit mit technischen Unzulänglichkeiten kämpfe. 50% von meiner Zeit ist völlig sinnlos.“

„Das Problem sind die vielen Teilzeitkräfte. Ich denke, dass deren Arbeitszeit minimiert gehalten ist. Da ist ja kaum einer dabei, der einen Vollzeitjob hat; immer so um die 20 Stunden. Und dann kommt von denen an uns das *„Bitte, bitte!“* Es gibt bei uns drei Leute, die haben 20 Stunden, mit denen sie alles abdecken müssen. Das geht einfach nicht.“

„Ich hätte mir gewünscht, dass die Organisation, nicht die einzelnen Mitarbeiter, gelegentlich ein bisschen mehr Mittel für uns locker machen. Wir hätten uns das sehr, sehr, sehr gewünscht. Doch das war nicht möglich. Dann haben wir einmal einen Nachmittag bekommen und das haben wir größtenteils noch selbst bezahlt. Also das fand ich sehr bedauerlich.“

Hauptamtliche Fachkräfte:

„Ehrenamt braucht Pflege und gleichzeitig schenkt es Ressourcen.“

„Ehrenamt bedeutet für mich einfach, etwas Gutes für die Gesellschaft zu tun, etwas Gutes für andere Menschen zu tun, was ich sehr, sehr schön finde. Dazu gehört das Thema **Organisation**. Ich glaube, dass es eine gute Struktur braucht, um so ein Ehrenamt oder so ein Projekt aufbauen zu können. Das hat wiederum damit zu tun, wie man den Menschen diese Wertschätzung geben kann.“

„Ganz viel geht über Persönliches. Man muss eigentlich immer **Kontakt** halten.“

„Man muss nicht nur das nehmen, sondern man muss ihnen auch das Gefühl geben, das muss auch von innen rauskommen, dass man sich für sie interessiert. Wenn jetzt jemand krank ist, rufe ich an und frage: *„Wann geht es wieder oder wann kommst du wieder? Können wir dir was helfen?“*, sodass so eine persönliche Bindung besteht.“

„Die sehen mich zwar schon als diejenige, die die Richtlinien formal vorgibt. Aber ansonsten ist es eher ein kollegiales Verhältnis.“

„Fingerspitzengefühl! Persönlich ganz viel Wertschätzung entgegenbringen, aber eben auch Fingerspitzengefühl im Sinne von jeder mit seiner Eigenheit und seiner Besonderheit und seiner Art wie er ist und seine Stärken hat. Das immer wieder mit dem richtigen Gefühl anzugehen. Das ist so das, was auch sehr viel Freude macht.“

„Es gab für mich Situationen oder für unser Team, wo wir durch überengagierte Ehrenamtliche äußerst gefordert waren.“

„Ich erlebe dieses Spannungsfeld als Bereicherung, aber auch als Herausforderung. Das will gestaltet sein und das ist nichts, was man nebenbei macht.“

„Wir haben in unserem Caritas-Bereich mehrere Projekte, in denen wir sehr gut zusammenarbeiten. Was sehr hilfreich ist, sehr produktiv, teilweise auch zeitaufwendig. Was ich wichtig finde im Umgang mit Ehrenamtlichen ist auch das persönliche Interesse für den Einzelnen Menschen. Nicht, dass die jetzt nur funktionieren, sondern der Mensch an sich muss mich interessieren: Warum kommt er? Wie läuft die Zusammenarbeit gut? Was sind da für Bedingungen bei den einzelnen Menschen? Ganz individuell.“

„Es gibt halt die Dörfer, Gemeinden, wo man weiß, da gibt es einen Helferkreis. Der ist dann aber auch sehr eingeschlossen, muss ich sagen. Die machen viel selber, selbständig, was mal gut, mal schlecht ist. Und da ist es ein bisschen schwer reinzukommen und den Kontakt zu bekommen. Also ich erlebe es eher ein bisschen mehr als herausfordernd, als Entlastung für uns.“

„Mir fällt zum Thema Ehrenamt ein: große Menschen und viele, die sich für kurze Zeit engagieren möchten, auch engagieren mit viel Herzblut, und dass es manchmal sehr vom Hype begleitet ist, gerade bei uns in der Arbeit mit Geflüchteten, und dass es dann manchmal von heute auf morgen wieder weg ist, und dass das mittlerweile immer mehr die Tendenz ist.“

„Dankbarkeit, immer wieder zu sagen, *„Danke, dass du dir die Zeit nimmst, dass du diese Aufgabe übernimmst, dass du da bist.“* Das ist ein ganz wichtiger Punkt. Aber auch, was natürlich immer Thema ist, sich auch abzugrenzen, dass man einfach auch viel Pflege betreiben muss und den Einzelnen im Blick haben, ihn auch an die Hand zu nehmen, sagen, immer wieder aufzufordern: *„Sag uns, wenn es zu viel ist oder achte auf dich!“*. Also das als Aufgabe.“

„Also wir brauchen mehr junge Ehrenamtliche. Ich muss da auch immer aufpassen, weil es viele Vereine gibt, Sportvereine etc. wo es Trainer, Jugendtrainer und so gibt, wo ganz viel Ehrenamt versteckt ist, was wir im sozialen Bereich so nicht sehen. Also der Breitensport ist übersät von Ehrenamtlichen. Auch die Feuerwehr ist ein riesiger Bereich der Ehrenamtlichkeit. Ist zwar abgefahren, aber lebt natürlich von den Ehrenamtlichen.“

„Was ich immer wieder feststelle, ist, dass die Ehrenamtlichen selber die besten Werbeträger sind, also auch in Kursen mit Demenzhelfern, also ganz viel, wo der eine den anderen irgendwie generiert. Und auch viele, die sich dann Auszeiten nehmen, weil sie sagen, jetzt habe ich gerade viel zu Hause, ich muss mich um jemanden kümmern oder bin gerade mit den Enkelkindern gebunden – und die dann aber auch wieder auftauchen. Das finde ich das Schöne, wenn jemand wieder anklopft und sagt: *„Ich war mal hier, ich kenne Sie zwar nicht, aber ich bin wieder hier, haben Sie was für mich?“*“

„Das Ehrenamt entwickelt sich wirklich in unterschiedliche Wege. Einmal haben wir die Alten, die uns gerade wegbrechen. Auf der anderen Seite haben wir viele Junge, die sich engagieren. Aber es ist auch schwer, sie einzufangen, weil die auch bei uns hier sehr viel im Bereich Umweltschutz aktiv sind. Und wie können wir diese Leute, die jung und sehr sozial engagiert sind, in andere Ehrenämter hineinbekommen? Ich weiß, wir haben Bildungsangebote, die sind sehr gut, damit da auch eine Struktur und ein Standard ist. Aber ich denke, es braucht halt noch mehr. Wir haben jetzt auch eine App gebaut, um das Kurzzeitengagement zu fördern.“

„Das finde ich super, dass ihr eine App habt, auch mehr Richtung Social-Media gehen und einfach mehr auch an der Sprache arbeiten und sich überlegen: Hey, wie sprechen wir die Leute an, dass die wirklich angezogen werden damit? Also was ist für die attraktiv und wie muss die Sprache aussehen, was brauchen die? Dass man zum Beispiel mit Videos arbeitet oder mit YouTube.“

„Wir haben bei uns einige junge Ehrenamtliche, die wirklich sagen: ‚Hey, dafür brenne ich total, ich habe einen Bezug dazu, also gerade mit den ukrainischen Geflüchteten, das ist meine Kultur und ich habe ein großes Bedürfnis, da aus der Ohnmacht rauszukommen.‘ Ich glaube, es braucht da so ein starkes Warum, irgendeine Art von Bezug, dass man dahin kommt und wirklich sagt, ‚Okay, jetzt investiere ich meine Zeit.‘“

„Um die Ehrenamtlichen zu halten, denke ich, muss man ihnen auch was anbieten. Also wir machen einmal im Jahr ein Ehrenamtsfest. Ich habe einen Stammtisch aufgebaut, der einmal im Monat stattfindet. Ich habe dann ein kleines Thema, dass sie einen kleinen Input haben und dann konnten sie sich untereinander unterhalten. Man muss einfach für die Fortbildung und Schulung der Ehrenamtlichen auch etwas tun.“

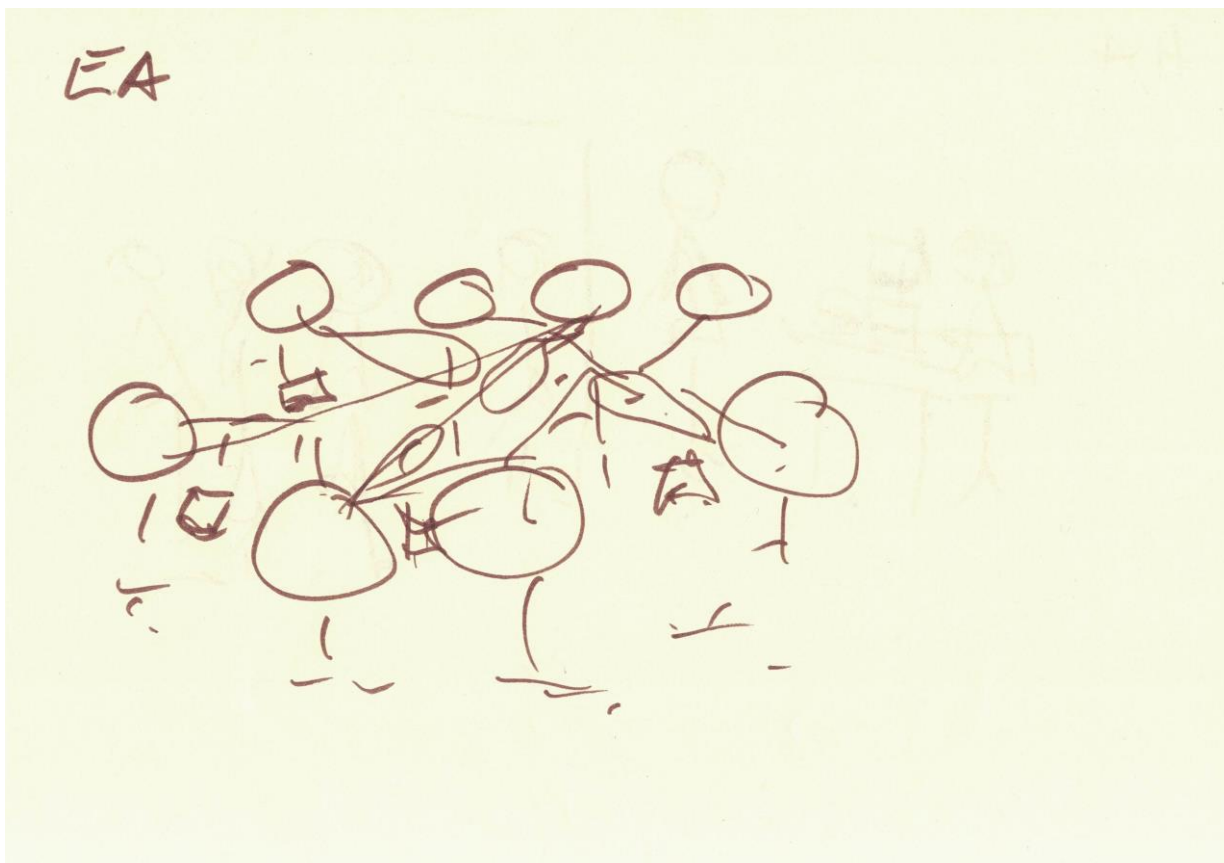
„Bei uns bei der Caritas vor Ort gibt es das Freiwilligenzentrum und darum ist bei uns dieser Begriff *Freiwillige* sehr präsent.“

**Human Figure Drawings (HFD) von hauptamtlichen Fachkräften
über Hauptamtliche in der Caritas:**

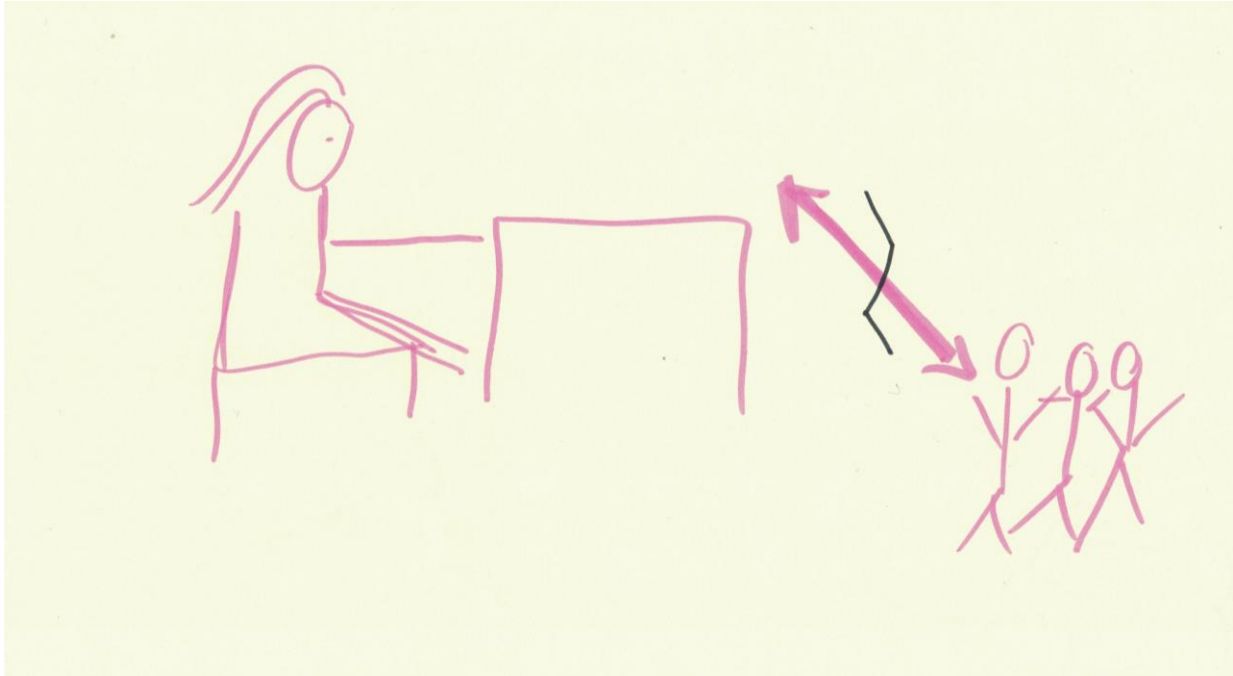
Dominanz der Organisationsarbeit, Ort ist der Schreibtisch: Aufgaben abarbeiten (Dokumentation, Mails, Briefe, Verträge), meistens isolierte Kommunikation mit Einzelnen für Absprachen.



Im Vergleich dazu sehen Hauptamtliche ihre Ehrenamtlichen eng miteinander verbunden im vielfältigen Austausch – eingebunden in eine Gemeinschaft.

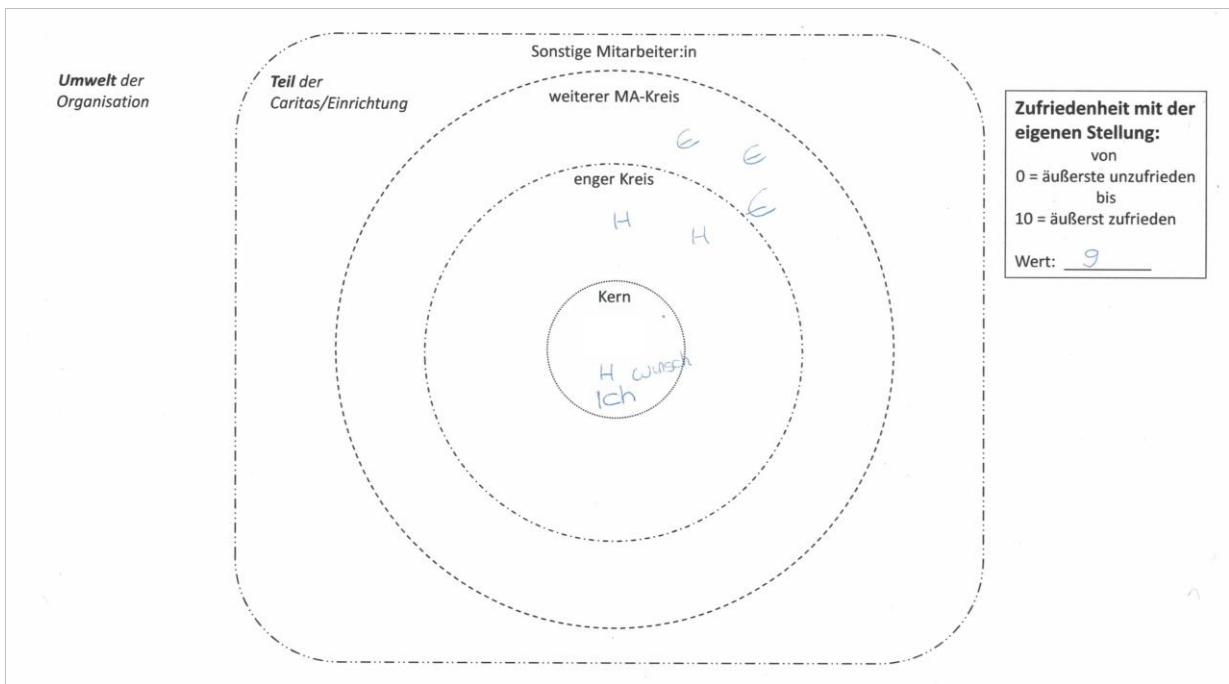
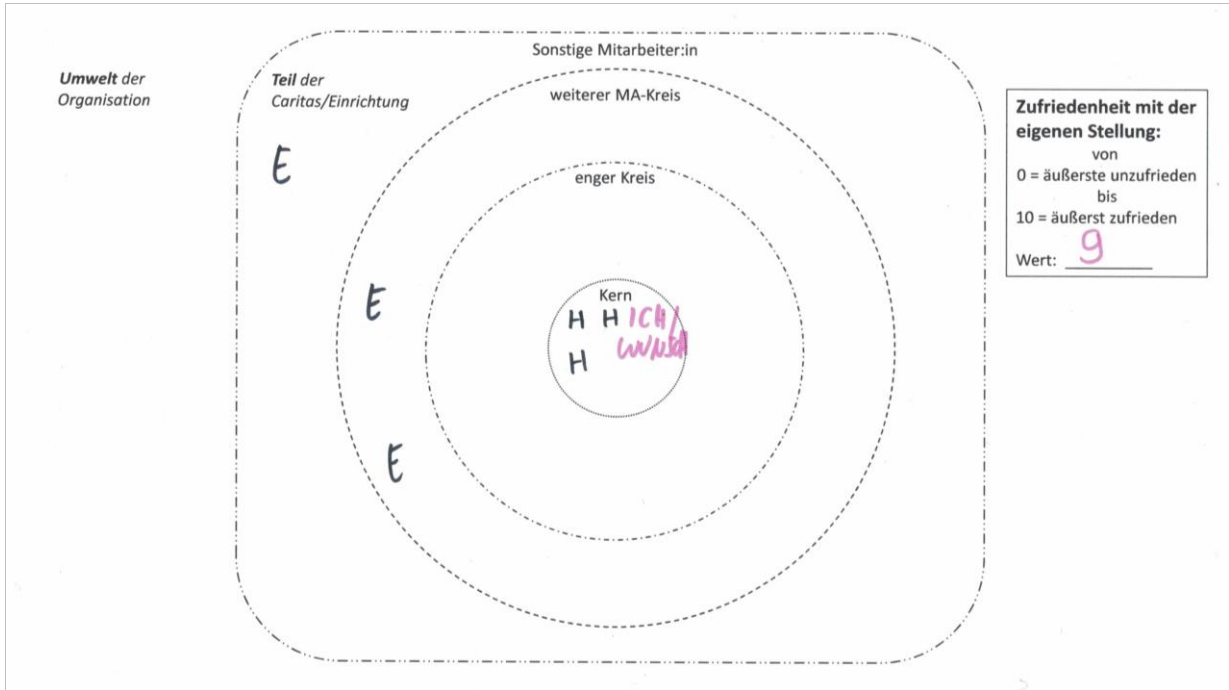


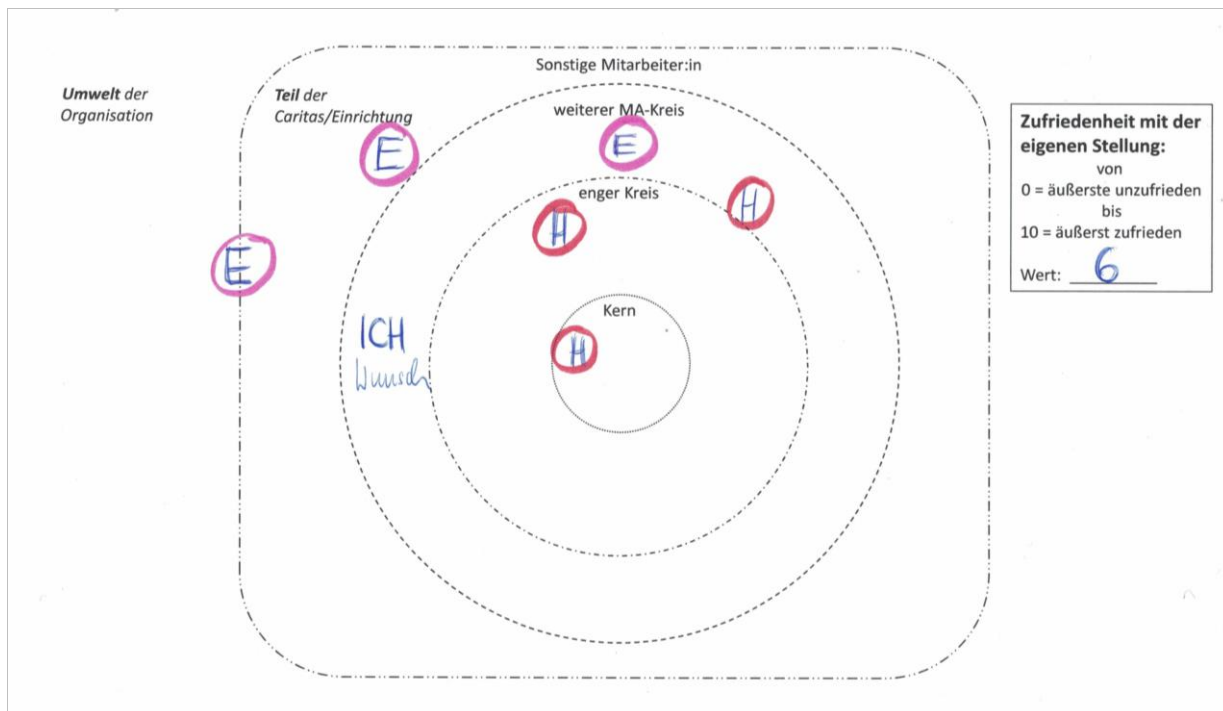
Daraus resultieren – aus Sicht von Hauptamtlichen – mitunter ein hierarchischer Blick vom Büro aus nach *draußen* und nach *unten* herab zu den (nach „oben“ Hilfe erbittenden) Ehrenamtlichen sowie Störungen in der Kommunikation und im Handeln:



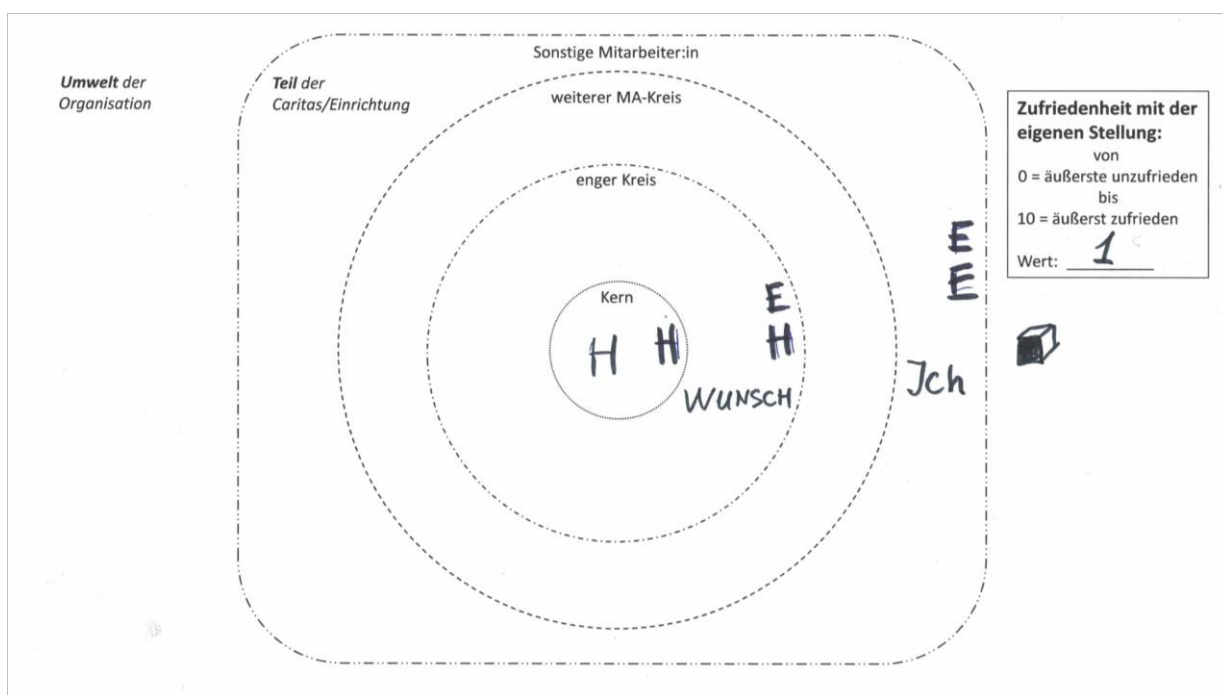
Dazu einige Beispiele, wie **Hauptamtliche** jeweils drei Ehrenamtliche („E“), die sie spontan vor Augen haben sowie drei Hauptamtliche („H“) im konzentrischen Gefüge ihrer Einrichtung verorten; dazu ihre eigene aktuelle Position („Ist“) sowie ihre ersehnte Position („Wunsch“):

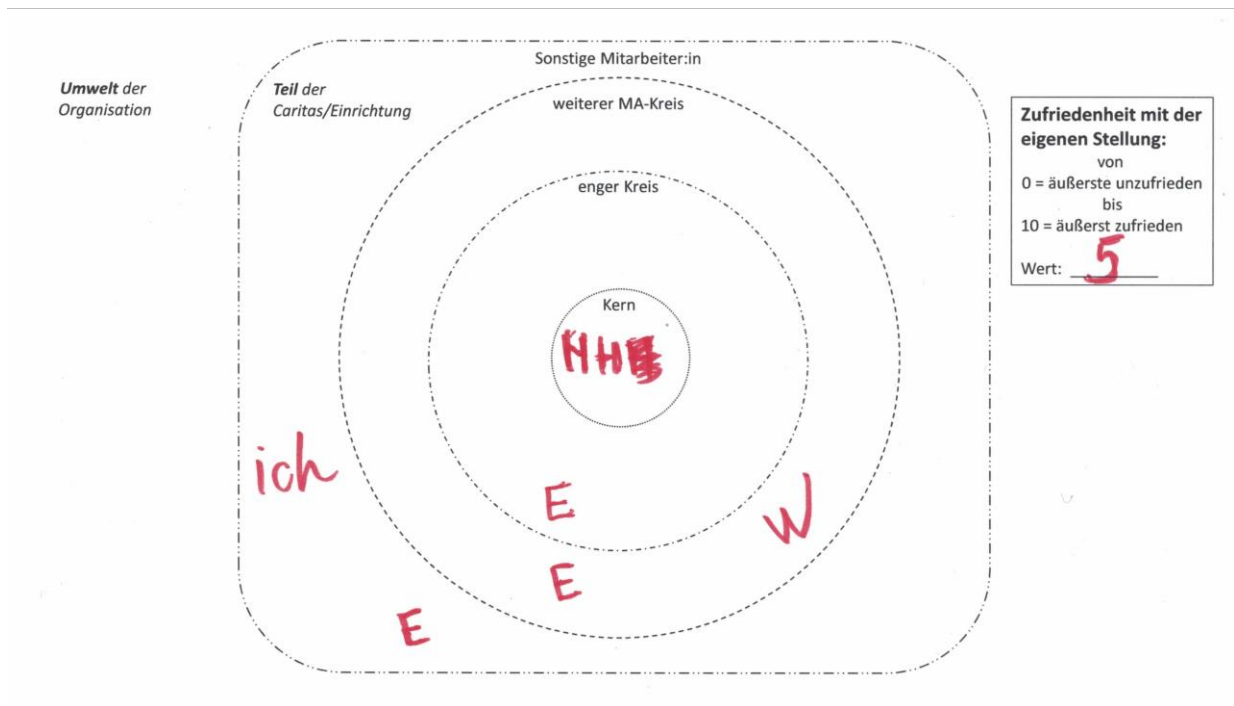
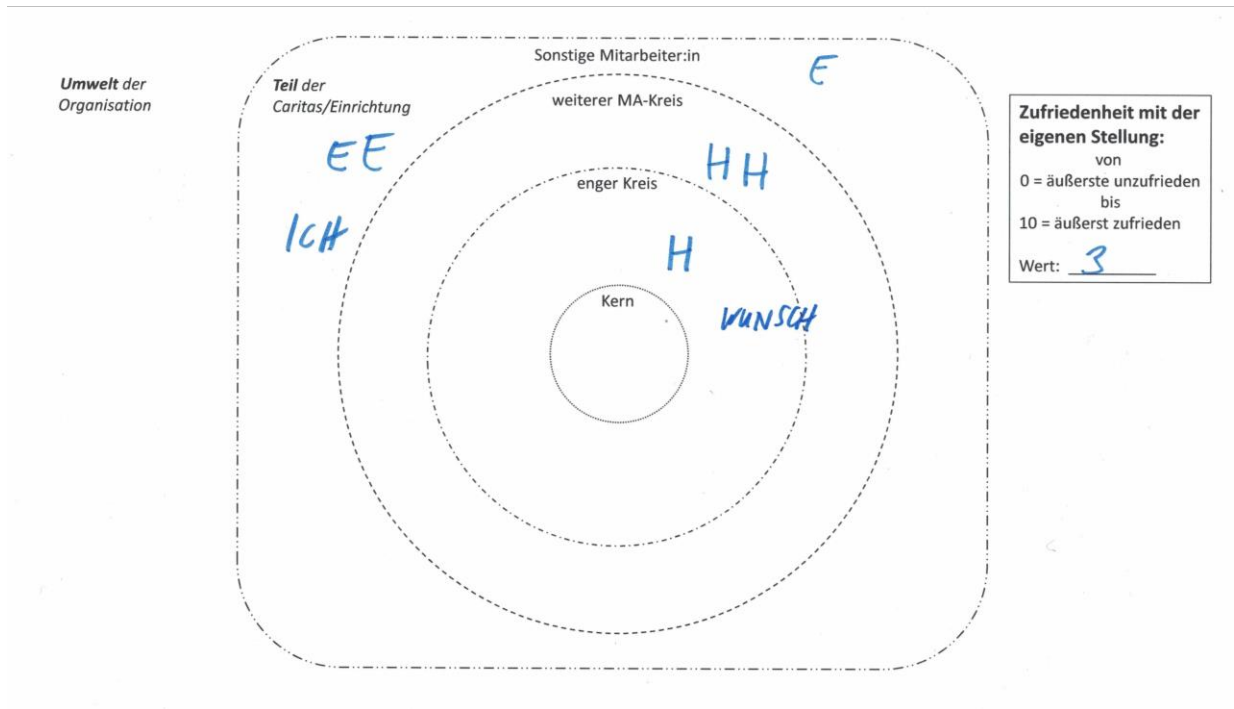
Zu dieser Aufgabe im Rahmen der Gruppendiskussion ist anzumerken: Das von den Betroffenen gezeichnete Bild der Selbst- und Fremdpositionierungen ist natürlich nicht repräsentativ – und kann es im Rahmen einer qualitativen Untersuchung nicht sein. So ist auch die Teilnahme an den Gruppendiskussionen freiwillig und bei der Bereitschaft gibt es wohl systematische Verzerrungen: Es ist anzunehmen, dass an solch einer Untersuchung eher die teilnehmen wollen, die eine enge innere Verbundenheit mit der Einrichtung haben sowie Leidenschaft und Ziele. Gleichwohl lässt sich aus den Befunden einiges lernen, nämlich, dass es wohl eine signifikante Gruppen von ambitionierten Ehrenamtlichen gibt, die mehr Partizipation und Mitbestimmung wünschen.

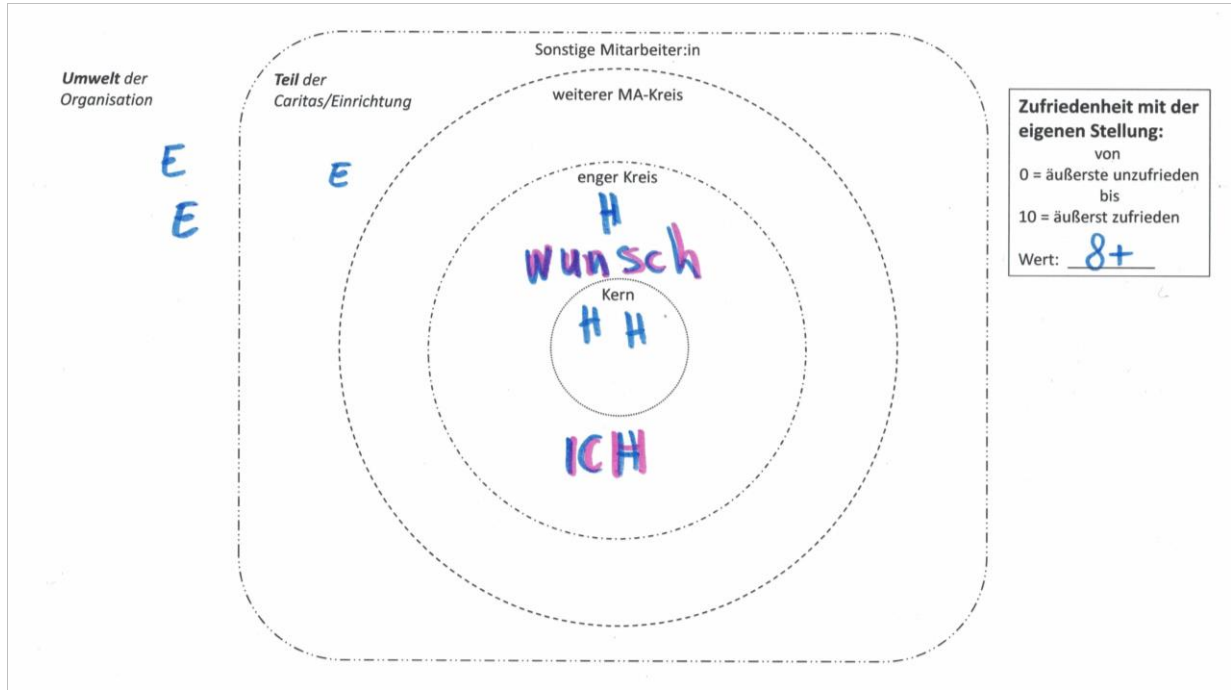




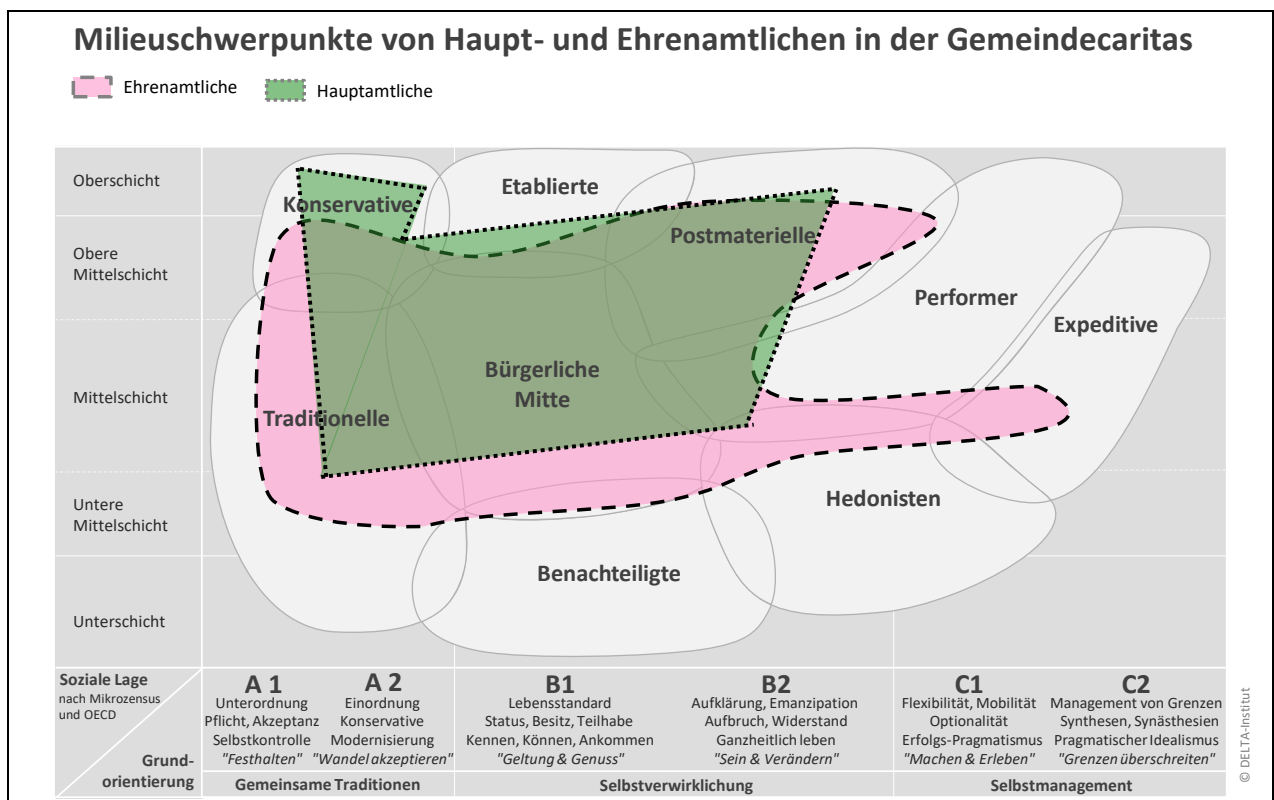
Im Kontrast dazu, wie **Ehrenamtliche** diese Positionierungen vornehmen. Auffällig ist, dass die Ist-Positionen denen der Hauptamtlichen ähneln, dass aber Unzufriedenheiten häufiger und bei einigen ausgeprägter sind; dazu eine manchmal erhebliche Kluft zwischen der eigenen Ist-Position am Rande („Ich“) gegenüber der ersehnten Position, stärker im Zentrum der Einrichtung.







Für die bei einigen Ehrenamtlichen gedämpfte Zufriedenheit oder deutliche Unzufriedenheit, sowie die Störungen oder latenten Konflikte, die sowohl Hauptamtliche wie freiwillig Engagierte wahrnehmen, bietet die Milieudiagnose einen Ansatz zur Erklärung. Im Gegensatz zur stationären Pflegeeinrichtung (Altenheim) ist in der Gemeinwesenarbeit das Milieuspektrum sowohl bei den hauptamtlich Angestellten als auch bei den ehrenamtlich Engagierten deutlich breiter.



Die lebensweltliche Nähe und Kompatibilität von Haupt- und Ehrenamtlichen, die wir im Altenheim dieser Untersuchung vorfinden, besteht in der Gemeindecaritas nicht. In diesem deutlich breiteren und geografisch nicht zentrierten Tätigkeitsfeld gibt es nicht jene quasi-natürliche Vertrautheit aufgrund ähnlicher Lebenswelten. Das Spektrum der Werte, Lebensauffassungen, Lebensstile, Erwartungen an die Kooperation, Erwartungen an die Professionalität einer Organisation, Erwartungen an eine katholische Einrichtung etc. ist in beiden Gruppen größer und heterogener. Damit stoßen auch Menschen aus unterschiedlichen Milieus zusammen, was das Konfliktpotenzial erhöht sowie Konkurrenz- und Machtstreben um die symbolische Deutungshoheit befördert. „Postmaterielle“ treffen auf „Traditionelle“, „Expeditive“ auf die „Bürgerliche Mitte“, „Etablierte“ auf „Hedonisten“ etc. Einander missverstehen kommt vor, nicht nur als seltene Ausnahme. Inkommensurabilität der Selbstverständnisse und Erwartungen an die Kooperation bestehen sowohl innerhalb der heterogenen Gruppe der freiwillig Engagierten, innerhalb der heterogenen Gruppe der Hauptamtlichen, sowie zwischen Ehren- und Hauptamtlichen.

Daraus erwachsen besondere Anforderungen an Hauptamtliche, die bunte Gruppe der freiwillig Engagierten zu führen. Die erforderlichen Kompetenzen betreffen dabei vor allem die Kommunikation, aber auch die für das Zusammenwirken bereitgestellten Strukturen, die es hinsichtlich der Passung für die Bedarfe und Bedürfnisse von Ehrenamtlichen aus verschiedenen Milieus immer wieder kritisch zu reflektieren und gegebenenfalls zu verändern gilt.

10. Fazit und warnender Ausblick

Die Untersuchung belegt empirisch, auf Basis der Erzählungen von beruflich und freiwillig Engagierten, die funktionale Notwendigkeit von Ehrenamtlichen, freiwillig Engagierten, Akteur*innen damit die Caritas die erforderliche Unterstützung für Menschen in Not überhaupt erbringen kann. Das synergetische Zusammenwirken von freiwillig und beruflich Engagierten gelingt auf der Grundlage einer Vielzahl von Faktoren (Empathie, Respekt etc.), aber ist zugleich bedroht durch Risiken, insbesondere einer sich ausbreitenden und immer tiefer in die Zeit und Aufgaben der Hauptamtlichen hineindirigierenden Administration. Dieses Fazit will über die beschriebenen Befunde und benannten Chancen und Risiken des Zusammenwirkens hinausblicken. Das geschieht zum einen in der Warnung vor einem neoliberal-restaurativen Alltagskonzept der Selbsthilfe, das sich einer Stilisierung des Ehrenamts bedient (I.). Das geschieht zum zweiten mit einer empirisch induzierten kritischen Reflexion des sozialetischen Prinzips der Subsidiarität innerhalb der Organisationsstrukturen der Caritas (II.).

I. Warnung vor einem neoliberal-restaurativen Alltagskonzept durch Stilisierung des Ehrenamts

Die hohe Wertschätzung des Ehrenamts, auch die *Engagementstrategie des Bundes* ab 2024, kann von bestimmten gesellschaftlichen Strömungen und politischen Kräften genutzt werden, um ein restauratives Alltagskonzept der Selbsthilfe zu vitalisieren und voranzutreiben. Dazu kann sogar durch ein äußerst selektives (falsches) Lesen dieser Studie Material gefunden werden, das einem konservativen Alltags-, Hilfe- und Engagementkonzept Vorschub leistet. Brücke und Instrument für ein konservativ-restauratives Alltags- und Engagementkonzept wäre das Ehrenamt, wären freiwillig Engagierte, die bereits unverzichtbare Bausteine für sozialcaritative Hilfen sind. In einem restaurativen Engagementkonzept würden volkswirtschaftliche, sozialpolitische und weltanschauliche Argumente zusammenwirken in Richtung einer Ausdünnung professioneller Fachkräfte durch bürgerschaftliches Engagement, das sich mehrheitlich auf freiwillig Engagierte stützt. Anstelle eines restaurativen Konzepts ist unabdingbar ein zukunftstaugliches Konzept zu entwickeln, das ernst nimmt, wie sehr nach 100 Jahren intensiver Professionalisierung der sozialen Arbeit das Zusammenwirken von Haupt- und Ehrenamt neu gedacht und entwickelt werden muss. Die Gefahren sollen kurz skizziert werden:

- Wenn Haupt- und Ehrenamtliche, wie von beiden Akteursgruppen gefordert, auf Augenhöhe agieren (sollten), warum sollten dann nicht Hauptberufliche sukzessive durch freiwillig Engagierte ersetzt werden? Die Kostenreduktionen für die Träger und Einrichtungen der Caritas wären erheblich. Das kann eine Sogwirkung entfalten und mit rationalen Argumenten solide begründet werden – und das Hohelied des freiwilligen Engagements und Ehrenamts würde das orchestral begleiten. Die Systemlogik von Organisationen (Verbänden,

Einrichtungen, Trägern) wird das fordern und befördern; die finanziellen und organisatorischen Lasten zu bezahlenden Personals wären geringer, sodass dies angesichts sinkender Steuereinnahmen als Ausweg attraktiv scheint. Die Folge wäre ein Ausdünnen der fachlichen Qualifikationen innerhalb der Caritas, so dass die sozialen Leistungen zunehmend von angelernten und eingewiesenen „Laien“ erbracht werden, die durch ihre Qualifikationen in anderen Berufen und ihre (wachsenden, langjährigen) Erfahrungen in der Caritas bereits heute nicht als „Laien“ gelten.

- Die politischen Strömungen eines konservativ-restaurativen Alltagskonzepts und einer deutlichen Ausdünnung der professionellen Sozialarbeit sind nicht neu. Es gab Reaktionen auf die Emanzipationsbewegungen seit den 1960/70er-Jahren mit der Betonung, dass durch die Professionalisierung der Sozialpädagogik und Sozialarbeit die Menschen in ihrem Alltag verunsichert seien, das Vertrauen in ihre eigenen Ressourcen zur Selbsthilfe verloren hätten, übersensibilisiert seien und alle Zuständigkeiten für immer nichtigere Probleme den Professionellen überlassen, damit unmündig und unselbständig (gemacht) worden seien und auch praktisch ihre Kompetenzen für ihren eigenen Alltag verloren hätten; sie gerieten sogar unter Legitimationsdruck, wenn sie ihren Alltag ohne professionelle Unterstützung bewältigen. Die zunehmend ausdifferenzierte und spezialisierte Sozialarbeit, der Aufbau von kostspieligen Apparaten mit immer mehr Personal hätten dazu geführt, dass die caritative Sozialarbeit zur Legitimation ihrer Existenz immer mehr, immer dramatischere und dazu neue Probleme identifiziere, für die sie natürlich ihre exklusive Zuständigkeit reklamieren und immer mehr Mittel benötige. So sei ein Kreislauf entstanden, aus dem auszusteigen notwendig sei, um die Menschen wieder zu befähigen und zu ermächtigen, ihren eigenen Alltag zu bewältigen. Insofern sei eine Emanzipation von der etablierten, allzu fürsorglichen und aufdringlichen professionellen Sozialarbeit und Wohlfahrt erforderlich, damit diese sich um die (wenigen) tatsächlich ausweglosen Fälle kümmern könne. Hans Thiersch hat in seiner Kritik an diesem konservativ-restaurativen Alltagskonzept deren Maxime final so beschrieben: *„So kommt es also in der Sozialpolitik darauf an, die Überversorgung durch eine gleichsam ausgewucherte Sozialbürokratie und Sozialpädagogik abzubremsen, die Überredung zu Ansprüchen durch die „professionellen Neurosenzüchter“ (Lothar Späth) zu stoppen und statt dessen die gegebenen Alltagskompetenzen von Selbsthilfe zu fordern und zu fördern“* (Thiersch 2006: 35). Einem solchen restaurativen Konzept ist ein emanzipatorisches Konzept von Zivilgesellschaft entgegenzustellen, das die Eigenlogik eines modernen bürgerchaftlichen Engagements und dessen Unterstützungsbedarfe und Erfolgsvoraussetzungen ernst nimmt.
- Diese Hilfe zur Selbsthilfe muss in jener restaurativ-normativen Perspektive nicht notwendig von qualifizierten Fachkräften erfolgen. Die Alltagserfahrung der Vielzahl von Nicht-Professionellen scheint diesen restaurativ-konservativen Kräften eine weit bessere und breitere

Quelle zu sein, um die Ressourcen, die auch bei Menschen in Not vorhanden sind, wenn auch verschüttet, zu mobilisieren. Wenn bereits jetzt so etwas wie Insolvenz-/Schuldnerberatung von Ehrenamtlichen übernommen wird, die aufgrund ihrer beruflichen Hintergründe das entsprechende Fachwissen haben, warum sollte man nicht jegliche Beratung an freiwillig Engagierte übertragen? Dies hätte drei Vorteile: 1.) Der Pool der freiwillig Engagierten ist um einiges größer als der der Hauptamtlichen, sodass es zu weniger Wartezeiten kommt. 2.) Im Pool der freiwillig Engagierten gibt es Menschen mit spezifischer fachlicher Expertise, die zur Lösung bestimmter Probleme qualifiziert. Das zeigen beispielsweise und vorbildhaft Arbeitskreise von Ehrenamtlichen in der Flüchtlingshilfe, die weitgehend selbständig agieren und auf die Caritas-Einrichtung nur in seltenen Fragen der aktuellen Rechtslage zurückgreifen oder wenn bürokratische Berechtigungen erteilt werden müssen. 3.) Freiwillig Engagierte verfügen aus ihrem privaten Alltag über alle notwendigen Ressourcen der Alltagsbewältigung, vor allem Erfahrung und Praxiswissen, um Menschen in aktueller Bedrängnis und subjektiver Ohnmacht zu helfen, sich selbst zu helfen. Sie können Tipps und Tricks geben für die Wiederermächtigung der Alltagstauglichkeit. Vor diesem Hintergrund ließe sich im konservativ-restaurativen Konzept gut begründen, dass freiwillig Engagierte für die soziale Beratung auch in den meisten anderen Fragen (Sucht- und Drogenberatung, Beratung von Müttern, Erziehungsberatung, Familienberatung, Integrationsberatung, Beratung bei Einsamkeit, Beratung bei Mobbing und Ausgrenzung, Beratung bei Stigmatisierung und Diskriminierung, Beratung bei Antriebslosigkeit, Beratung bei Verlust von nahestehenden Angehörigen) bestens geeignet wären.

Was als Ausweg denkbar und attraktiv scheint, sogar euphemistisch als Emanzipation begriffen wird, und gerade in Zeiten steigenden Fachkräftemangels als brillanter Ausweg erscheint, ist aber keine Lösung und stellt eine Gefahr dar. Dahinter steht ein neoliberales weltanschauliches Konzept, das die Lösungskraft individuellen Selbstzutrauens verabsolutiert und zugleich deren Bedrohung durch die professionelle Sozialarbeit verabsolutiert. Tabuisiert wird dabei, warum der Alltag für viele nicht mehr zu bewältigen ist, warum Menschen ohnmächtig sind, warum die Selbsthilfe nicht funktioniert, warum traditionelle Tugenden (wie Fleiß, Selbstdisziplin, Ordnung, Vertrauen auf eigene Naturanlagen, wie etwa die eigene Mütterlichkeit) so fragwürdig geworden sind und allein nicht helfen. Die Ausblendung dieser Fragen ist Teil eines politischen Konzepts restaurativer neoliberaler Strömungen, die damit die *Schuld* (!) bei Versagen einseitig denen zuweisen, die sich nicht allein aus ihrer Ohnmacht und Bedrängnis befreien können. Das ist die Individualisierung von Scheitern. Eine quantitative und qualitative Verlagerung der Arbeit von Hauptberuflichen auf freiwillig Engagierte passt in dieses Konzept. In radikaler Form bedeutet das die Verwandlung professioneller Arbeit in unbezahlte Arbeit.

Damit einher ginge eine Veränderung der *job description* der Hauptberuflichen. Ein (kleiner) Teil ihrer Arbeitszeit würde sich noch mit tatsächlich relevanten Fällen für qualifizierte

Fachkräfte befassen. Im großen Teil ihrer Arbeitszeit würden sie sich mit der Koordination und Leitung von freiwillig Engagierten befassen. Dafür sind keine Berufsqualifikationen der Sozialpädagogik, Sozialarbeit, Psychologie, Erziehungswissenschaft oder Therapie erforderlich. Das können auch ausgebildete Verwaltungskräfte oder Betriebswirte oder in anderen Branchen erprobte Führungskräfte. Es gibt derzeit nicht nur Hinweise, sondern ist in vielen Einrichtungen bereits Praxis, dass ein Teil der Hauptberuflichen sich hauptsächlich mit Koordination, Organisation, Vernetzung befasst und darüber hinaus kaum Kontakt mit Klient*innen hat.

Dagegen wurde in den zentralen Befunden dieser Untersuchung betont: Ehrenamt braucht mehr Hauptamt, anderes und zugewandtes Hauptamt, das sich als „Dienstleister“ versteht. Freiwillig Engagierte benötigen mehr fachliche und materielle Unterstützung durch Hauptberufliche, nicht nur von spezialisierten Ehrenamtskoordinator*innen, sondern von ihren hauptberuflichen Ansprechpartner*innen generell, deren Stellen ideal entfristet sein müssten und deren Personalstand so erhöht werden sollte, dass die Nachfolgeregelung und Synchronisationsanforderung nicht dem Ehren-, sondern dem Hauptamt zufällt. Wertschätzung und Stützung von freiwilligem Engagement sind wichtig und notwendig; die Stilisierung des Ehrenamts ist gefährlich.

Gefährlich sind eine Überladung und Überverantwortung des freiwilligen Engagements zum einen für die Klient*innen, die weitgehend privat angeeigneten Kompetenzen und persönlichen Impulsen von „Amateur*innen“ (diese Vokabel ist nicht abwertend gemeint) anvertraut wären bei existenziellen, psychosozialen und materiellen Problemlagen, für deren Beratung und Lösung es aus gutem Grund fundierte fachliche Berufsqualifikationen gibt. Gefährlich sind solche Überladungen des freiwilligen Engagements auch für die hauptberuflichen Fachkräfte, die auf die Rollen der Nothelfenden und Auffangposition reduziert wären (*emergency and fallback position*) und eine kontinuierliche Begleitung der Klient*innen nicht mehr leisten könnten (und dürften). Damit wäre die Kernleistung nicht mehr Hilfe zur Selbsthilfe und Unterstützung für einen gelingenderen Alltag, sondern dauerhafte Betreuung und sporadisches Feuerlöschen durch nicht-qualifizierte Ehrenamtliche, die Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und Passung, ihrer Haupt-, Neben- und Spätfolgen nicht fundiert einschätzen und beurteilen können – denn dazu benötigt es explizites und reflektiertes Theorie- und Methodenwissen. Gefährlich sind solche Überladungen des Ehrenamts für die caritativen Einrichtungen sowie für die Wohlfahrtsarbeit in Deutschland insgesamt. Das euphemistische Vertrauen in die Selbstheilungskräfte der Menschen, die diese (vermeintlich, irrtümlich) *vollends* schöpfen einerseits aus dem wiederzugewinnenden Selbstzutrauen, andererseits aus den Ressourcen ihrer eigenen Lebenswelt, forciert eine Ontologisierung des Alltags. Alltag aber ist eben nicht selbstverständlich, verlässlich und konsistent. Alltag ist immer auch (täglich) anders, mit unvorhersehbaren Ereignissen, auf die spontan pragmatisch zu reagieren ist, die man nicht immer kontrollieren, denen man nicht einfach ausweichen kann, die man nicht immer im Griff hat, vor deren

Schwierigkeiten man scheitert, nicht (nur) aus eigener Schwäche, sondern weil die Faktoren übermächtig sind oder man selbst nicht stabil oder in Höchstform. Gegen eine verkürzte Alltagsicht und gegen ein heroisches Bild einer ressourcenstarken und sich-selbst-helfen-könnenden Person, die lediglich Impulse durch freiwillig Engagierte benötigt, ist Position zu beziehen und professionelle Wohlfahrtsarbeit zu schätzen.

Zentrales Motiv von freiwillig Engagierten ist es, Menschen in Bedrängnis und Not zu helfen – dazu kommen Motive wie Solidarität, im Team arbeiten, dem eigenen Alltag einen Sinn geben, von den Menschen etwas zurückbekommen, Selbstverwirklichung u. a. (siehe Kapitel 3). Im Zentrum steht das „Helfen“. Durch gesteigerte Wertschätzung des freiwilligen Engagements und weit(er)gehende Übertragung von Aufgaben würde „das Helfen“ nicht nur betont mit verdienter moralischer Anerkennung, sondern würde sich der Auftrag der Sozialarbeit wohl signifikant verschieben in Richtung Paternalismus und Positivismus. Für ein nicht-paternalistisches Beziehungsverhältnis, das die Klient*innen als Expert*innen ihres eigenen Alltags ernstnimmt und professionelle Unterstützungen dialogisch anbietet, sind wissenschaftlich fundiertes und reflektiertes Theorie- und Methodenwissen erforderlich, über das freiwillig Engagierte in der Regel nicht verfügen. Der Sozialen Arbeit heute geht es – eingedenk der vielfältigen und verschiedenen Ansätze – um ein integratives Professionsverständnis, das sowohl mit direkten Mitteln der Bildung und Befähigung, der Existenzsicherung, der sozialen Unterstützung und Selbsthilfe als auch mit indirekten Mitteln, wie z.B. sozialpolitischer Intervention oder dem Management sozialer Organisationen bzw. mithilfe der Einzelfall-, Familien- und Gruppenarbeit sowie mit sozialräumlich ansetzenden Methoden die Lebensführung der von sozialen Problemen betroffenen Menschen und insbesondere deren selbst gewählten Lebensentwürfen unterstützt und dabei die Verursachung darin zum Ausdruck kommender Probleme durch gesellschaftliche Strukturen und Dynamiken thematisiert. Das ist selbst von hoch engagierten Laien nicht zu leisten! Der internationale Sozialarbeitsdiskurs ist stark von der Abkehr vom „Hilfekonzept“ geprägt, von David Gil (2006) bis zu bell hooks (1990, 2000, 2010). So heißt es am College of Social Work der University of Tennessee:

„Be a World Changer. Social workers change the world and if you are looking for a career with diversity and meaning, we would encourage you to consider social work. The fundamental mission of the social work profession is to serve people needing assistance and to work to make social institutions more responsive to human needs. Social work is distinguished from other helping professions by its person-in-environment focus and its strong commitment to social and economic justice.“²⁸

²⁸ <https://www.csw.utk.edu/what-is-social-work/> (Abruf am 22.05.2023).

Dieser Diskurs bietet den Rahmen, um selbstbewusst eine Modernisierung der Professionalisierung mit einer Entdeckung der Leistungen des Ehrenamts so zu verknüpfen, dass darin keine Alternativen gesehen werden, sondern Kooperationsmodelle in den Blick kommen.

Vollends aus dem Blick gerät im konservativ-restaurativen Alltagskonzept das politische Mandat der Sozialen Arbeit. Eine auf Fallarbeit reduzierte Wohlfahrtsarbeit ist positivistisch, indem sie gesellschaftliche Zusammenhänge insgesamt akzeptiert, an Symptomen und nur individuellem Leid ansetzt statt an den Ursachen – und trägt damit systemisch dazu bei, dass die Verhältnisse grundsätzlich fortbestehen. Letztere aber anzufragen hinsichtlich des guten Lebens für *jedes* Individuum sowie für die Gesellschaft insgesamt ist die Perspektive einer sozialphilosophisch und kulturkritisch inspirierten Reflexion, die als *Kritische Soziale Arbeit* bezeichnet wird (Wendt 2022, Reinisch 2022). Gerade in der youngcaritas, aber auch in der Flüchtlingsarbeit zeigt sich sehr deutlich, dass eine politisch sich verstehende soziale Arbeit vom Zusammenwirken mit freiwillig Engagierten unbedingt profitiert, wenn alte Dichotomien überwunden werden. Das Miteinander und Aufeinanderverwiesensein von freiwilligem und beruflichem Engagement ist eine Kraftquelle gesellschaftlicher Verantwortung, die von den Organisationen der Wohlfahrtspflege aktuell z.B. in der Flüchtlings-, Klima- und Friedenspolitik geleistet wird.

Die Konzepte und Perspektiven zu dem, was Kritische Soziale Arbeit ist und will, sind vielfältig (Anhorn 2022: 43f). Gemeinsam ist ihnen der Professionsauftrag, sowohl die bestehenden gesellschaftlichen Realitäten und Zusammenhänge zur Disposition zu stellen, als auch die sozial-caritative Praxis vor dem Horizont einer nicht nur erfolgreichen Fallarbeit, sondern einer *besseren und freien Gesellschaft für jedes Individuum*. Damit gerät solche Sozialarbeit in Distanz, Widerspruch und gelegentlichen Konflikt mit staatlichen und kirchlichen Einrichtungen, von denen sie finanzielle Unterstützungen erhalten. Kritische Soziale Arbeit gibt es (spätestens) seit den 1960er Jahren und erlebt seit gut zwei Dekaden intensive Diskurse angesichts der Zeichen unserer Zeit. Sie ist der Kontrapunkt zu einer Sozialen Arbeit, die sich nur versteht als fallbezogene Hilfe individueller Probleme der Lebensbewältigung und die die kritische Reflexion reduziert auf Optimierung der eingesetzten Methoden für eine bessere Praxis. Das Theorie-Praxis-Verhältnis ist in der Kritischen Sozialen Arbeit ein gänzlich anderes. Es geht nicht um Ordnungswissen und Optimierungswissen, sondern um *Befreiungswissen*, nicht um Fokussierung auf das Partikulare und Lokale, sondern um den Gesamtzusammenhang einer Gesellschaft (das „Ganze“) und eine Praxis der Sozialen Arbeit, die kritisch zu reflektieren ist, ohne konstruktiv sein zu müssen: Kritische Soziale Arbeit als kritische Gesellschaftstheorie. Auch das ist von freiwillig Engagierten nicht zu leisten. Aber freiwillig Engagierte können an dieser Stelle, neben den anderen beschriebenen Funktionen und exklusiven Leistungen (→ Kapitel 6.3) die hauptamtlichen Fachkräfte entlasten und ihnen Freiräume und Zeiträume dafür ermöglichen.

Freiwillig-Ehrenamtliche als bloße Hilfskräfte zu begreifen, ist der eine zu meidende Straßengraben. Freiwillig Engagierte zu begreifen als quasiprofessionelle Fachkräfte, insbesondere als reichhaltigen Pool, ist der andere zu meidende Straßengraben. Im einen Straßengraben fehlen Wertschätzung und Anerkennung der Leistung, im anderen wird freiwillig Engagierten eine zu große Verantwortung aufgebürdet ohne die erforderliche fachliche Qualifikation, die programatisch im restaurativen Alltagskonzept für unerheblich erklärt wird. Beide extreme Positionen erkennen jene fruchtbare Asymmetrie nicht (an), die elementar ist für das synergetische Zusammenwirken. Eine zukunftsfähige Engagementstrategie sollte daher wachsam darauf achten, beide Straßengräben zu meiden – und Bestrebungen in die eine oder in die andere Vereinseitigung aufmerksam wahrnehmen und zurückweisen. Eine zukunftsfähige und nachhaltige Engagementstrategie steht vor der Aufgabe, jene Asymmetrie aufrecht und in Balance zu halten. Hier gibt es wohl nicht den einen Balancepunkt; es ist eher ein instabil-dynamisches, permanentes Balancieren. Sie muss die Organisationsstrukturen der Freien Wohlfahrtspflege als Orte gelingenden Miteinanders von Haupt- und Ehrenamt in der Weise stärken, dass die soziale Infrastruktur nachhaltig gesichert werden und sinnstiftende Erfahrungen gegen Ohnmacht und Verzweiflung in einem emanzipatorischen freiwilligen Engagement für Menschen aller Schichten und Klassen möglich werden. Möglichkeitsräume des synergetischen Zusammenwirkens von freiwillig und beruflich Engagierten zu schaffen, ist und bleibt Aufgabe der Freien Wohlfahrtspflege. Dass und wie dies gelingen kann, hat die Pilotstudie aufgezeigt, aber auch wo die Gelingensbedingungen gefährdet sind.

Man muss bei der Abwehr des konservativ-restaurativen Alltags- und Engagementmodells nicht so weit gehen, von einer drohenden Entprofessionalisierung der sozial-caritativen Wohlfahrt zu sprechen. Solche Cassandra-Propaganda wäre vermutlich Wasser auf die Mühlen der konservativ-restaurativ-neoliberalen Politik, die jene Beschwörungen als realitätsfern abtun würde. Die Stärkung von freiwilligem bürgerschaftlichem Engagement muss, damit es nachhaltig ist, zugleich das hauptberufliche Engagement stützen und stärken.

II. Das sozialetische Prinzip der Subsidiarität

Subsidiarität: Dieses maßgeblich von Oswald von Nell-Breuning geprägte sozialetische Prinzip bezeichnet institutionelle Strukturen der Daseinsvorsorge. Vom lateinischen *subsidium* kommend, bedeutet Subsidiarität *hilfreichen Beistand* im Verhältnis des Einzelnen und Partikularen durch größere Einheiten (innerhalb der Organisation sowie gegenüber äußeren Einheiten, v.a. dem Staat). Diese haben eine Fürsorgepflicht gegenüber den kleineren Einheiten, wenn diese bestimmte Leistungen allein nicht erbringen können oder Unterstützung bei der Organisation von Selbsthilfe benötigen. Neben dieser positiven Seite des Subsidiaritätsprinzips gibt es eine negative Dimension der Abwehr von kollektivistischen Tendenzen, insbesondere

aufdrängender Fremdhilfe und Eingriffe. Was der oder die Einzelne bzw. eine Gruppe vermag, soll nicht von der übergeordneten Einheit übernommen und dirigiert werden (Nell-Breuning 1990 [1968]).

Im Binnenverhältnis von Organisationen lassen sich idealtypisch drei Regime der Handlungskoordination unterscheiden: 1.) *Das hierarchisch-bürokratische Modell* (von Max Weber als rationaler Idealtypus moderner Herrschaft identifiziert), in dem top down durch strikte Arbeitsteilung und formale Verfahren die Abläufe strukturiert sind und für Verlässlichkeit sorgen, das von pflichtbewussten, disziplinierten, fleißigen, aber leidenschaftslosen Akteuren ausgeht (*sine ira et studio* werden die Regeln befolgt) und im Effekt eine tiefe Ambivalenz aufweist, weil die Akteure auf äußere Veränderungen in der Umwelt sowie auf individuelle Problemlagen keine Rücksicht nehmen und nicht flexibel reagieren dürfen. 2.) *Das wettbewerbsorientierte Managementmodell*, das Anpassungsflexibilität der Akteure und die Entwicklung von innovativen Lösungen fördert, und dazu Regeln als Mittel zum Zweck begreift, die im Bedarfsfall für die Zielerreichung verändert oder ignoriert werden müssen, aber im Menschenbild von eigeninteressierten Akteuren ausgeht (dabei fallen unter Eigeninteresse auch all die Motive, die hier in Kapitel 3 beschrieben wurden): das zweckrationale Kalkül ist Grundlage von Entscheidungen und Engagement. 3.) *Das Netzwerkmodell*, in dem Akteure ihre Handlungen auf freiwilliger Basis koordinieren. Grundlage ist Vertrauen, das durch das Wechselspiel von Vorschuss und Bestätigung wächst und durch das die Handlungen und Leistungen langfristig aufrecht erhalten bleibt. Netzwerkregime haben gegenüber bürokratischen Regimen den Vorteil, dass sie personell und strukturell offen sind, sich auf Veränderungen der äußeren Umwelt und neue Situationen schnell, informell und dynamisch anzupassen in der Lage sind und damit eine höhere Lösungskompetenz für neuartige sowie individuelle Probleme und Bedarfe haben. Möglich ist die Partizipation einer Person an mehreren Netzwerken, sowie die Gleichzeitigkeit, Kooperation und Interpenetration mehrerer Netzwerke. Allerdings ist die Zuverlässigkeit der Leistungen in einer wettbewerblichen Gesellschaft, in der Personen alternative Optionen erwägen, stets bedroht und blindes Vertrauen naiv. „Jede dieser drei idealtypischen Steuerungsformen ist sowohl mit Funktionalitäten als auch mit Dysfunktionalitäten verknüpft“ (Klenk 2022: 181).

In der Praxis kommen diese Idealtypen nicht in Reinform vor, sondern lediglich in mehr oder weniger großer Nähe zum Extrempol. Programmatisch konzipiert und empirisch untersucht werden in der Organisations- und Governancetheorie spezifische Hybridformen dieser Austauschbeziehungen, bei denen die Vorteile des einen Idealtyps die Nachteile der je anderen ausgleichen sollen und so in systemischer Emergenz eine höhere, leistungsfähigere und robustere Ordnung entsteht. Die Befunde der hier vorgestellten Untersuchung zu freiwilligem und beruflichem Engagement in verschiedenen Tätigkeitsfeldern der Caritas geben Grund zu der Annahme, dass diese Hybridformen natürlich auch in den Tätigkeitsfeldern und Einrichtungen der Caritas normal sind. Aber sie sind es in sehr unterschiedlicher Form und innerapparatlicher

Verteilung, und dabei nicht nur funktional und konstruktiv. Die idealtypischen Ordnungsregime scheinen im verbandlichen Apparat eigene Orte auf je anderen Ebenen zu haben; in der Praxis kollidieren sie mitunter.

Es gibt empirische Indikatoren (auf Basis dieser Untersuchung), dass auf Ebenen lokaler Einrichtungen in der Regel Hybridformen von Netzwerkregimen und Managementregimen bestehen, ergänzt durch eine administrative Leitungsstruktur mit flacher Hierarchie. Das manifestiert sich auffällig in der Betonung der „gleichen Augenhöhe“ von beruflich und freiwillig Engagierten. Hybride Koordinationsregime sind nicht standardisiert und uniform, sondern haben in den Tätigkeitsbereichen unterschiedliche Schwerpunkte der Regimeanteile und aus diesen folgende Konfigurationen: Die Netzwerkstruktur scheint besonders ausgeprägt und bestimmend in der *youngcaritas*, in der hauptberufliche Akteure auch Managementfunktionen übernehmen. Das Managementregime ist, ergänzt und getragen durch zahlreiche Netzwerke, stärker ausgeprägt in der Wohnungslosenhilfe und Flüchtlingshilfe. So zeigt sich hier bei einem Teil der freiwillig Engagierten ein hoher Grad an Eigenständigkeit und Selbstorganisation für das synergetische Zusammenwirken. Hingegen ist das hierarchisch-bürokratische Koordinationsmodell dominant auf Leitungsebenen von Diözese, Landesverband sowie deren Gremien, deren Entscheidungen und Weisungen über die Weiterleitung öffentlicher Mittel auf untere Ebenen des unmittelbaren Zusammenwirkens von Haupt- und Ehrenamt bzw. Klient*innen-Arbeit Anforderungen vermitteln, die dort nicht selten zu Irritation und Verzweiflung führen, wenn Bedarfe durch den formalen Verwaltungsweg sehr viel Zeit benötigen oder gar nicht bedient werden. Das wird besonders betont durch freiwillig und beruflich Engagierte in der Gemeindecaritas. Auch in der Flüchtlingshilfe und Wohnungslosenhilfe ist in weiten Teilen der freiwillig Engagierten die Wahrnehmung etabliert, dass sie nur kleine Rädchen im Getriebe sind, aus Sicht der Leitung sicher wertvolle, weil billige und hochmotivierte Arbeitskräfte, die immer mehr die Aufgaben übernehmen müssen, die eigentlich fachliche Qualifikationen erfordern.

Es kann ergänzt werden, dass auf höheren Leitungsebenen das hierarchisch-bürokratische Regime natürlich nicht in idealtypischer Reinform besteht und insbesondere durch den subsidiären Verbandsaufbau keine Durchgriffsmöglichkeiten von der Bundes- auf die Ortsebene bestehen. An verschiedenen Stellen ist die Managementlogik Teil des hybriden Regimes, allerdings – nach Wahrnehmung von Engagierten in lokalen Einrichtungen – mit deutlich weniger Kraft und Einfluss als die hierarchisch-bürokratische Weisungslogik, die im kirchlich-klerikalen Gemeindekontext kulturprägend zu sein scheint. Allerdings kleidet sich das hierarchisch-bürokratische Regime gern in modernere Gewänder des Managements. Dabei zeigen beide Regimelogiken in der hier von Engagierten beobachteten Praxis die Tendenz zu autoritärer Führung (ohne strukturelles Interesse des Lernens von „unten“), was etwa dadurch institutionalisiert wird, dass Gremien und Konferenzen bestimmten Mitgliederkreisen vorbehalten sind und in diesen die Stimmen aus den lokalen Tätigkeitsfeldern und Einrichtungen mehrfach gefiltert, moderiert und zum Teil

umgelenkt eingehen. Ehrenamtliche sind in den Gremien zunehmend seltener vertreten als Geschäftsführer großer Einrichtungen.

Wenn diese empirischen Indikatoren sich bestätigen, scheinen Schnittstellen zwischen den Hierarchieebenen nicht immer gut zu funktionieren, weil die Eigenlogiken der Ordnungsregime miteinander kollidieren, nicht aufeinander abgestimmt sind und dysfunktional auf das Kooperationsprogramm von Hauptberuflichen und Freiwillig-Ehrenamtlichen wirken.

Daran anschließend ist zu beachten, dass Ehrenamtliche bzw. freiwillig Engagierte kein Kollektiv sind. Trotz Verbundenheit sind beide keine homogenen Gruppen. Im Binnenraum gibt es eine große Vielfalt. Die Engagierten kommen sie aus unterschiedlichen Lebenswelten (Milieus), die deutlich vielfältiger sind als das Milieuspektrum der Hauptamtlichen (zumal in mittleren und oberen Leitungspositionen). Neben der Milieuvielalt ist zu beachten, dass insbesondere in moderneren und demografisch jüngeren Milieus die freiwillig Engagierten sich begreifen als *Individuum*: Sie wollen nicht als Vertreter*in einer Gruppe oder eines Milieus, sondern als einzigartige Person erkannt, wiedererkannt und wertgeschätzt werden. Sie wollen ihre je eigenen Talente, Fähigkeiten, Interessen, Kompetenzen (praktisch, kreativ, kommunikativ, künstlerisch, akademisch, fachlich etc.) und Lösungsfähigkeiten einbringen – und zwar nicht in einen Pool von Zeit und Kompetenzen, über den andere – Hauptamtliche – entscheiden, sondern sie wollen partizipativ mitbestimmen, was mit ihren eingebrachten Ressourcen Zeit und Kompetenzen geschieht. Das verlangt eine intensivere persönliche Kommunikation seitens der Hauptamtlichen. Dieses anzuerkennen und konstruktiv zu integrieren in das synergetische Zusammenwirken, ist wohl der Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit, für die Gewinnung sowie für die Bindung von freiwillig Engagierten, insbesondere aus jüngeren Generationen.

Schließlich ist zu sehen, dass die aktuelle Praxis der Besetzung von Gremien, aus denen freiwillig Engagierte weitgehend ausgeschlossen sind, ihrem Wunsch und Anspruch nach Mitsprache und Mitgestaltung in entscheidenden Institutionen entgegensteht, sodass die Bereitschaft zum Engagement sinkt und dauerhaft zu erodieren droht. Im Wettbewerb der Träger und Einrichtungen ist das zu beachten. Hier konkurrieren Einrichtungen der Caritas nicht nur mit anderen Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege, sondern auch mit Anbietern bürgerschaftlichen Engagements im Bereich Sport, Feuerwehr, Kultur, Umwelt, Politik und anderen. Strukturen haben Symbolcharakter. Freiwillig Engagierte haben einerseits ein ausgeprägtes und feines Gespür, wie sie von Organisationen behandelt werden. Andererseits zeigen sie nicht nur Robustheit und können über einige Zeit etwas aushalten, sondern haben – infolge des soziokulturellen Wandels – auch die subjektive Freiheit, das ausgeprägte Selbstbewusstsein und die mentale Flexibilität, sich dort zu engagieren, wo sie ihren Ansprüchen entsprechend wertgeschätzt werden – nicht nur in Worten, sondern in Handlungen und Strukturen.

11. Anhang

Methoden der Untersuchungen

Grundgesamtheit sind hauptamtlich und ehrenamtlich Engagierte in Einrichtungen des Deutschen Caritas e.V.

Methodische Kurzcharakteristik:

- ▶ Erhebungsform: 10 Gruppendiskussionen (Kreativgruppen) mit einer Dauer von 3 Stunden; 4 bis 14 Teilnehmende pro Diskussion.
- ▶ Tätigkeitsbereiche: 5 exemplarische Arbeitsfelder:
 - Stationäre Altenhilfe (Altenheim, Pflegeheim)
 - youngcaritas
 - Flüchtlingshilfe und Integration
 - Wohnungslosenhilfe
 - Gemeindec Caritas, Gemeinwesenarbeit, Quartiersarbeit.

Für jedes Tätigkeitsfeld wurde eine Gruppendiskussion mit Ehrenamtlichen / freiwillig Engagierten und eine Gruppendiskussion mit Hauptamtlichen / beruflich Engagierten durchgeführt.

- ▶ Erhebungszeitraum: März bis Mai 2023

Die Untersuchung erfolgte anonym nach Vorgaben des Gesetzes über den Datenschutz in der katholischen Kirche (KDG). In den aufzubewahrenden und auszuwertenden Dokumenten (Audioaufnahmen, Transkripte) sind von den Teilnehmern der Gruppendiskussionen keine Nachnamen, Wohnorte sowie sonstige Merkmale zur Identifikation enthalten.

Gruppenwerkstätten und Themenkatalog: Um die Einstellungen und Erfahrungen zum Miteinander aus Sicht von ehrenamtlich und hauptamtlich Engagierten zu verstehen und zu messen, wurde die Methode der qualitativen Gruppendiskussionen (*focus groups*) eingesetzt und über den konventionellen Rahmen hinausgehend zeitlich und methodisch erweitert. Die einzelnen Gruppen wurden bereichshomogen zusammengesetzt: d.h. dass für ein Arbeitsfeld wurde eine Gruppendiskussion nur mit Ehrenamtlichen und eine weitere Gruppendiskussion nur mit Hauptberuflichen der Caritas durchgeführt. Von gemischten Gruppendiskussionen mit Ehren- und Hauptamtlichen wurde abgesehen, weil das hierarchische und asymmetrische Gefüge zu

Antworthemmungen führen könnte und dadurch die unverfälschte Perspektive und der Mut zu Benennung von Defiziten und Dysfunktionalitäten zu kurz kommen könnten. Insgesamt wurden im Rahmen dieser Pilotstudie zehn Gruppendiskussionen durchgeführt, bei denen fünf Tätigkeitsbereiche exemplarisch in den Blick genommen wurden. Die genauen Themenfelder wurden im Dialog mit den Projektverantwortlichen im Deutschen Caritasverband festgelegt, und bemaßen sich danach, dass sie quantitativ relevant sowie voneinander strukturell unterschiedlich sind, um ein möglichst breites Spektrum zu erfassen und eine graduelle Übertragbarkeit der Befunde zu ermöglichen.

Der Themenkatalog für die Gesprächsrunden wurde vom DELTA-Institut erstellt, mit den Verantwortlichen im Deutschen Caritasverband abgestimmt. Im Kern bestand er aus wenigen Impulsen und Fragen zum Zusammenwirken. Um die Sichtweisen und Erfahrungen der Ehrenamtlichen und Hauptberuflichen authentisch zu verstehen (und ihnen nicht durch viele vorformulierte Fragen eines Leitfadens eine ihnen vielleicht fremde Sichtweise oder eine inhaltliche Struktur aufzudrücken) sowie um das partizipative und kreative Potenzial zu schöpfen, sollten die Diskutierenden selbst bestimmen, welche Aspekte ihnen rückblickend und zukünftig in der Zusammenarbeit wichtig sind. Insofern ähneln diese Gruppendiskussionen narrativen Einzelinterviews (nach der Methodologie z. B. von Fritz Schütze), bei denen das Ziel ist, die authentische Struktur in den Wahrnehmungen und Deutungen der Alltagserfahrungen ans Licht zu bringen (insofern sprechen wir von „Themenkatalog“ und nicht von „Leitfaden“). Das bedeutet in der Konsequenz, dass jede Gruppendiskussion unterschiedlich strukturiert und in der Auswertung auch schwerer vergleichbar ist – aber genau darin besteht der Gewinn der Untersuchung. Nicht um direkte Vergleichbarkeit (und einfache Auswertung) geht es, sondern um das Herausarbeiten ähnlicher und unterschiedlicher Perspektiven typologischer Art. In dieser Untersuchungsanlage, in der die Teilnehmenden selbst Akteure der Thematisierung ihrer Haltung, Erfahrung und Einstellung sind (und nicht nur auf eine Leitfadenreihe vorgefertigter Fragen reihum antworten), liegt auch ein partizipatives Moment. Gerade wenn sich Asymmetrien, gegensätzliche Erfahrungen und Bewertungen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen zeigen, ist das herauszuarbeiten und instruktiv für die empirisch basierte Findung von Maßnahmen zur Engagementförderung.

Die Gruppendiskussionen hatten eine Dauer von ca. 3 Stunden – je nach Erzählweise der Diskussionsteilnehmenden. Der großzügige Zeitrahmen war notwendig, damit die Befragten sich zu diesem sensiblen Thema öffnen, über die verschiedenen Aspekte des Themas ohne Zeitdruck sprechen und ihre arbeitsbiografischen Erzählungen Raum finden konnten. Der Zeitrahmen bot dazu die Möglichkeit, kreative Techniken einzusetzen. Damit gewann die Gruppendiskussion den Charakter einer *Gruppenwerkstatt*. Im Unterschied zur konventionellen Gruppendiskussion wird in dieser nicht nur diskutiert, sondern es kommen ergänzend assoziative, projektive und expressive Frage- und Arbeitstechniken zum Einsatz. Der spezifische Charakter einer

Gruppenwerkstatt ist, dass durch den Einsatz verschiedener kreativer Methoden nicht nur die bewussten und leicht zu verbalisierbaren Einstellungen, sondern auch die vorbewussten, latenten und nonverbalen Bewusstseinsinhalte erfasst werden können; darüber hinaus „*innere Bilder*“ sowie *Wahrnehmungshorizonte* und *Logiken*. Eingesetzte Techniken für nonverbale Darstellungen waren *Sortings* von Begriffen, *Human Figure Drawing*²⁹, grafische Verortungen von Haupt- und Ehrenamtlichen sowie der eigenen Person im konzentrischen Organisation-Umwelt-Modell. Alle Gruppendiskussionen wurden aufgezeichnet, transkribiert und nach sozialwissenschaftlichen Verfahren der rekonstruktiven Hermeneutik und dokumentarischen Methode ausgewertet.

Grounded Theory: Methodisch gründet das Vorgehen auf der *Grounded Theory*. Das bedeutet (1) die enge Verschränkung von Datenerhebung, Datenauswertung und Befundbeschreibung, bei der weitere Forschungsfragen entstehen und die, sofern sie befund- bzw. theorie relevant erscheinen, in den weiteren Gruppendiskussionen weiter verfolgt werden; (2) eine sequenzielle Stichprobenziehung mit entsprechender Anpassung der zentralen Forschungsfragen; (3) die Methode des ständigen Vergleichens der Fälle (*constant comparative method*), *innerhalb* einer Gruppe und der Tätigkeitsfelder, sowie *zwischen* den Gruppen und Tätigkeitsfeldern; (4) in der Datenauswertung die systematische dreistufige Codierung (offenes, axiales und selektives

²⁹ *Human Figure Drawing* (HFD) wird seit fast einem Jahrhundert verwendet, um Informationen über die kognitiven und emotionalen, bewussten, vorbewussten und unbewussten Dispositionen einer Person zu sammeln. 1926 legte die US-amerikanische Psychologin Florence Goodenough eines der ersten Bewertungssysteme vor, mit dem bei Kindern geistige Fähigkeiten anhand von Zeichnungen bestimmt werden konnten (*Goodenough Draw-A-Man Test*). Ein Beispiel aus den 1940er Jahren ist der *House-Tree-Person-Test* (HTP-Persönlichkeitstest). Dabei werden die Personen gebeten, ein Haus (H), einen Baum (T) und eine Person (P) auf ein weißes Blatt Papier zu zeichnen. Ziel des Tests ist, innere Konflikte ans Licht zu bringen. Die psychologische Theorie dieser Methode geht davon aus, dass dabei ein Blick auf Dinge grafisch ausgedrückt und freigelegt wird, die meistens aus diversen Gründen im Unterbewusstsein verborgen bleiben. Basierend auf den Zeichnungen simpler Alltagsobjekte kann der Analytiker mit Techniken der Gestaltpsychologie Persönlichkeitsmerkmale und Orientierungen feststellen. Seit einigen Dekaden wird die Methode des Human Figure Drawing nicht nur in der Entwicklungspsychologie, Psychodiagnostik und Psychotherapie eingesetzt, sondern auch in der Sozialforschung als Instrument, um innere Bilder, Emotionen und Assoziationen jenseits des rationalen Verbalisierungsvermögens zu erfassen. Hier geht es nicht mehr um die Analyse von kognitiven Fähigkeiten, sondern um die Exploration von inneren Welten, Vorstellungen und Willensbekundungen. Als Thema der Zeichnung (Reiz) werden dabei nicht nur materielle Gegenstände genannt und sollen dargestellt werden, sondern auch komplexe und ideelle Begriffe wie Organisationen, Werte, Kollektive oder Beziehungen. Dabei bekommen die Gesprächspersonen die Aufgaben, nach einem gegebenen Stichwort innerhalb kurzer Zeit (von 30 Sekunden bis maximal zwei Minuten) mit Buntstiften auf einem Blatt Papier darzustellen, was ihnen spontan in den Sinn kommt. Die sehr kurze Zeit dient dazu, die Rationalisierungsprozesse und reflektierte Selbstkontrolle („*Was erwartet man von mir? Wie will ich wirken?*“) zurückzudrängen. In der hier vorgestellten Untersuchung zu beruflichem und freiwilligem Engagement bestand die Aufgabe darin, nach einer Vorübung (Zeichne einen *Baum*) in drei Schritten folgende Begriffe zu visualisieren: 1.) Hauptamtliche/Hauptberufliche in der Caritas; 2.) Ehrenamtliche/freiwillig Engagierte in der Caritas; 3.) Das Verhältnis von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen (hauptberuflich und freiwillig Engagierten) in der Caritas. Nach jeder Runde stellten die Gesprächspersonen ihre Zeichnung vor und erklärten sie. Insofern wurde hier keine tiefenpsychologische Analyse vorgenommen, sondern die subjektiven inneren Bilder rekonstruiert.

Codieren) bis hin zur „gesättigten Theorie“, d.h. dem weitgehend sicheren Befund (Glaser/Strauss 1967; Strauss/Corbin 1979; Glaser 1992; Strübing 2004; Charmaz 2014).

Dokumentarische Methode (Mannheim, Garfinkel, Bohnsack): Die dokumentarische Methode dient dazu, die praktischen Erfahrungen von Einzelpersonen und Gruppen in den verschiedenen Schichten, Milieus und Einrichtungen zu rekonstruieren. Sie gibt Aufschluss über die Handlungsorientierungen, die sich in der Alltagspraxis dokumentieren. Die Grundzüge der dokumentarischen Methode gehen auf Karl Mannheim (1964, 1980) sowie Harold Garfinkel (1967) zurück und wurden von den deutschen Sozialwissenschaftlern Ralf Bohnsack (2001, 2005, 2007) und Arnd-Michael Nohl (2012) mit engem Bezug auf Mannheim und Garfinkel weiterentwickelt. Beim *dokumentarischen Sinngehalt* wird die geschilderte Erfahrung als Dokument einer Orientierung rekonstruiert, die die geschilderte Erfahrung strukturiert. Der Dokumentsinn verweist auf die Herstellungsweise der Schilderung. Es geht hier nicht mehr nur darum, *was* subjektiv gesagt oder darüber hinaus objektiv Bedeutung hat, sondern *wie* der Text (und die in ihm berichtete Handlung) konstruiert ist, in welchem *Rahmen* das Thema abgehandelt wird, in welchem *Orientierungsrahmen* eine Problemstellung bearbeitet wird. Die dokumentarische Methode zeichnet sich „durch einen Wechsel der AnalyseEinstellung vom Was zum Wie“ eines Textes aus (Bohnsack 2005: 73). Indem verschiedene Abschnitte desselben Interviews bzw. derselben Gruppendiskussion herangezogen werden, fungiert der Text „als Beleg“ für eine vom Forschenden vorgenommene Zusammenschau, um den „gesamtgeistigen Habitus“ der interviewten Person (ihre individuelle Haltung, Grundorientierung) herauszuarbeiten. Darauf aufbauend kann durch Vergleiche der Äußerungen der Teilnehmer*innen derselben Gruppendiskussion durch Vergleiche innerhalb einer Teilgruppe auch der kollektive Habitus (im Sinne Pierre Bourdieus) herausgearbeitet werden: z. B. Haltungen von der hauptamtlich Engagierten, (im Vergleich zu) Haltungen von ehrenamtlich Engagierten, Haltungen von Engagierten im Bereich Altenhilfe, (im Vergleich zu) Haltungen im Bereich youngcaritas, (im Vergleich zu) Haltungen im Bereich Gemeinwesenarbeit etc., Haltungen von „Traditionellen“ zu „Postmateriellen“ u.a.

In der Forschungspraxis schlägt sich die Unterscheidung von immanentem und dokumentarischem Sinngehalt in zwei Arbeitsschritten nieder: 1.) der reformulierenden Interpretation und 2.) der reflektierenden Interpretation. Die *reformulierende Interpretation* bleibt vollständig in der Perspektive der befragten Person, dessen thematischen Gehalt sie mit neuen Worten formulierend zusammenfasst. Demgegenüber wird in der *reflektierenden Interpretation* rekonstruiert, *wie* ein Thema oder eine Problemstellung verarbeitet wird, d.h. in welchen Orientierungsrahmen ein Thema behandelt wird. Besonders spannend und erhellend ist das *Wie* dann, wenn es Widersprüche gibt zwischen den subjektiv dargestellten Motiven (*Was* wird erzählt) und der performativen Form, die die reflektierende Interpretation aufdeckt (*Wie* wird dieses erzählt). Ein Beispiel: In allen Gruppendiskussionen mit Hauptamtlichen betonten die Teilnehmer*innen, wie wichtig ihnen die Zusammenarbeit mit den Ehrenamtlichen ist (oft zitiert wurde

die Maxime „Hauptamt braucht Ehrenamt“), dass dies eine Partnerschaft sei, dass sie diese gern ausbauen und verstärken wollten – zum Wohle der Klient*innen. In den Analysen der Transkripte jedoch, wie einige Hauptamtliche über Ehrenamtliche sprachen, zeigte sich deutlich, dass sie sich diesen überlegen fühlen, bei einzelnen auch ein despektierlicher Blick aufgrund der eigenen höheren fachlichen Ausbildung und Entscheidungskompetenz als Angestellte der Einrichtung (Machtfaktor). Insofern erwies sich bei diesen Hauptamtlichen das Mantra der Partnerschaft als *political correctness*, als eine sozialfachlich erwünschte Norm, die sie inhaltlich und sozial nicht wirklich als Haltung haben und praktizieren wollen.

Milieuanalyse und Milieumodell

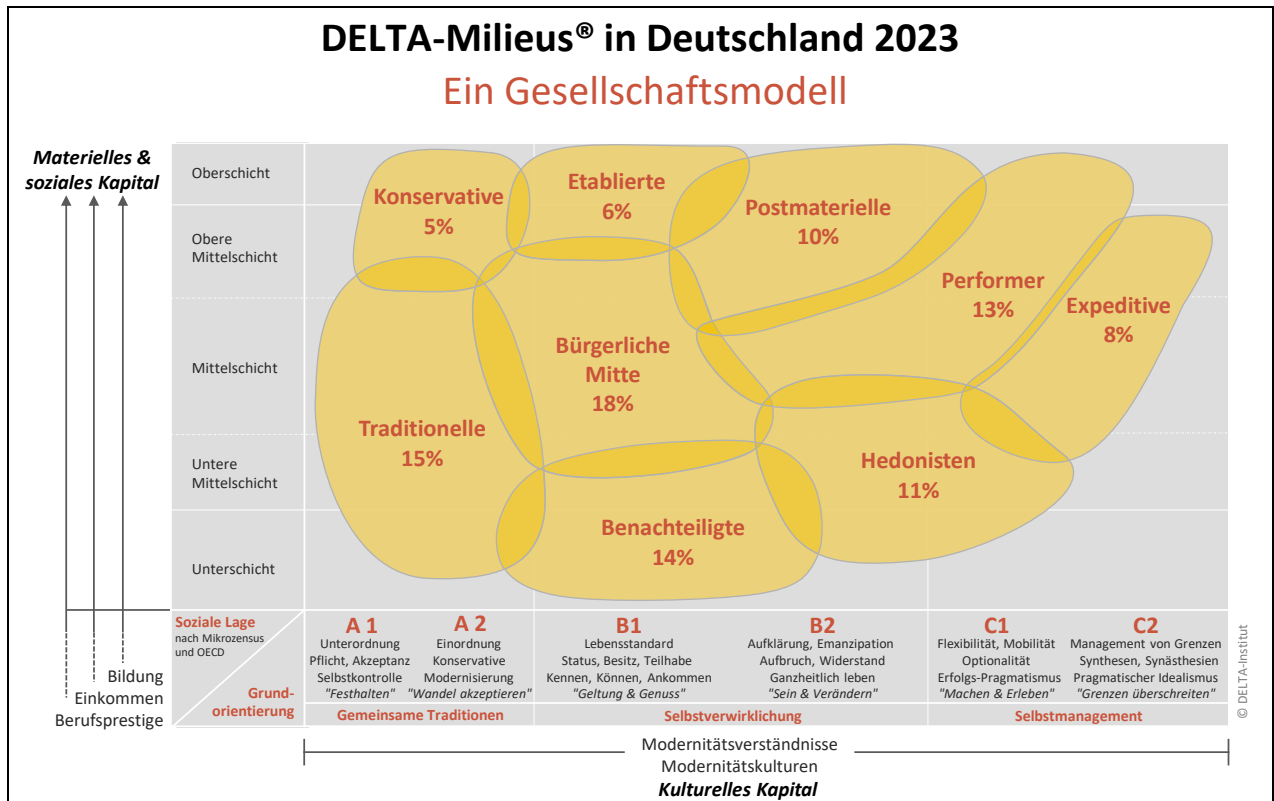
Fruchtbar und instruktiv war der über die Ausschreibung hinausgehende Ansatz, die Themen der Untersuchung eng mit Theorie und Methodik von sozialen Milieus zu verbinden, weil diese die Alltagswelten der Menschen nicht nur soziodemografisch und ökonomisch, sondern mit gleichem Gewicht auch aus ihrer subjektiven Perspektive erfassen. Mitarbeitende in einem Arbeitsbereich sind nicht alle gleich, sondern unterscheiden sich zum Teil erheblich hinsichtlich ihrer Arbeitsauffassung und Arbeitsweise, haben je andere Motive und Perspektiven ihrer Tätigkeit in der Sozial- und Wohlfahrtsarbeit, haben darüber hinaus mitunter eine andere Werte-architektur und Lebensweise. Das Ensemble der Mitarbeitenden im Deutschen Caritasverband kommt mit hoher Sicherheit aus dem ganzen Spektrum von Lebenswelten, aus allen, sehr unterschiedlichen sozialen Milieus. Es gibt unter den hauptberuflich Beschäftigten in Einrichtungen des DCV ein breites Milieuspektrum (das in der Prozentverteilung sicher abweicht von der Verteilung in der Gesamtbevölkerung); ebenso unter den ehrenamtlich Engagierten. Diese Milieuverteilungen kennen wir nicht und sind auch nicht Gegenstand dieser Untersuchung (und ist in einer qualitativen Studie ohnehin nicht möglich). Auch wenn die quantitative Milieuverteilung der Ehrenamtlichen und der Hauptamtlichen nicht bekannt ist (und im Rahmen dieser qualitativen Pilotstudie nicht ermittelt werden konnte), sollte auf eine Milieuperspektive auf Basis der qualitativen Befunde und Milieudiagnose der Diskussionsteilnehmenden nicht ganz verzichtet werden, weil diese zu tieferer Erkenntnis führt und Ansatzpunkte für Handlungsstrategien und konkrete Maßnahmen bietet.

Der Milieuansatz geht über eine bloße Abfrage von einzelnen Wertpräferenzen weit hinaus, weil die Milieudiagnose die Werte der Personen in ihrem zusammenhängenden Gefüge nicht isoliert und abstrakt, sondern eingebettet in die jeweilige alltägliche Lebenswelt erfasst, somit auch praktische Lebensweisen und Visionen vom richtigen und guten Leben. Das Milieumodell ist keine Alternative zum vormaligen, rein soziodemografischen Schichtungsmodell (mit den Merkmalen Einkommen, Bildung, Berufsposition, aus denen die soziale Lagerung nach Oberschicht, Mittelschicht, Unterschicht bestimmt wird), sondern seine Erweiterung: Denn mit zunehmender Individualisierung und Pluralisierung der Gesellschaft ist die Schichtzugehörigkeit nicht mehr suffizient, um die Einstellungen und Verhaltensmuster der Menschen zu verstehen

und zu erklären. Das von Alfred Schütz (1932) und mit Thomas Luckmann (1975, 1984) entwickelte Konzept der „Lebenswelten“ sowie die von Pierre Bourdieu (1979) vorgenommene Erweiterung des Kapitalbegriffs (materielles, kulturelles, soziales, symbolisches Kapital) führte in der empirischen Sozialstrukturforschung dazu, die Alltagswelten der Menschen und damit die Gesellschaft komplexer in den Blick zu nehmen und neben der objektiven äußeren Lage auch die subjektiven Dimensionen der Alltagswelt mitzuerfassen. Damit wird das Verhalten der Menschen nicht mehr nur über die äußerliche soziale Lage verstehbar, sondern ebenfalls durch kognitive (semantische, ästhetische) Orientierungen. Insofern fassen Milieus Menschen zusammen, die sich in ihrer Lebensauffassung und Lebensweise ähneln; Menschen mit ähnlichen Werten (Einstellungen, Präferenzen, Weltanschauungen), ähnlichem Lebensstil (Routinen, Gewohnheiten, Verhaltensmuster) und ähnlicher sozialer Lage.

Milieus sind somit elementar über Werte konstituiert. Unsere Forschung zeigt, dass es zu einfach und sachlich falsch wäre, Milieus dadurch zu charakterisieren und voneinander zu unterscheiden, dass man ihnen unterschiedliche Werte zuschreibt. Die empirische Milieuforschung zeigt, dass alle Werte unserer Gesellschaft (Gerechtigkeit, Freiheit, Sicherheit, Solidarität, Fleiß, Selbstverwirklichung, Ordnung u. s. w.) in jedem Milieu „da“, bedeutsam und konstitutiv sind. Aber die verschiedenen Werte – sowie (Primär- und Sekundär-) Tugenden, Lebensmaximen und Prinzipien – haben in den Milieus eine je andere semantische Bedeutung, einen je eigenen Verweisungshorizont und eine milieuspezifische Funktion. Darin u.a. unterscheiden sich Milieus voneinander; sie haben eine je eigene lebensweltliche Bedeutung und Konfiguration der Werte (Wippermann 2011, 2022). Insofern hat jedes Milieu eine eigene Wertearchitektur und Soziologie, die maßgeblich bestimmend dafür ist, wie Gesellschaft gesehen und bewertet wird, wie sich die Menschen in ihren Lebenswelten privat und beruflich orientieren, wie sie Frauen und Männer und Personen anderer (nicht-binärer) Geschlechtsidentität sehen, wie ihre Vorstellungen von einem guten und gerechten Leben sind, welche Anforderungen an Politik und wohlfahrtsstaatliche Organisationen sie haben. Insbesondere mit Blick auf die Soziale Arbeit, Bildungsarbeit und insgesamt die verbandliche Wohlfahrtsarbeit hat der lebensweltorientierte Ansatz eine zusätzliche theoretische und handlungsorientierte Fundierung erfahren (Thiersch 1986, 1992, 1995, 2006, 2019; Thiersch/Grunwald 2002; Thiersch/Böhnisch 2014; Krafeld 1998, Böhnisch 2019, 2020).

Das Gesellschaftsmodell sozialer Milieus des DELTA-Instituts wurde erstmals 2011 entwickelt und wird seitdem fortlaufend jährlich durch qualitative und quantitativ-repräsentative Untersuchungen überprüft, modifiziert und aktualisiert. Die folgende Illustration zeigt das Milieumodell mit der quantitativen Verteilung im Jahr 2023. Dem folgt eine Kurzcharakteristik der sog. DELTA-Milieus®.



Kurzcharakterisierung der DELTA-Milieus® in Deutschland

Klassische gehobene Leitmilieus

Konservative 5 % Das klassische deutsche Bildungsbürgertum: konservative Kulturkritik, humanistisch geprägte Pflichtauffassung und Verantwortungsethik; gepflegte Umgangsformen; klare Vorstellung vom richtigen Leben und Auftreten, sowie von einer guten und richtigen Gesellschaft.

Etablierte 6 % Das selbstbewusste Establishment: Erfolgs-Ethik, Machbarkeitsdenken, Exklusivitätsansprüche und ausgeprägte Clanning- und Distinktionskultur; stolz darauf, dank eigener Leistung an der Spitze zu stehen und zur Führungselite des Landes zu gehören; eingebunden in vielfältige Aufgaben mit großer Verantwortung für andere; Normalität des Drucks, die richtige Entscheidung für Gegenwart und Zukunft zu treffen; kosmopolitischer Habitus des Entrepreneurs und Topmanagers für das Unternehmen, für Deutschland, für Europa.

Postmaterielle 10 % Aufgeklärte Nach-68er: konstruktiv-kritisch gegenüber Neoliberalismus und Globalisierung; postmaterielle Werte und anspruchsvoller (bewusster) Lebensstil; die Welt ist nicht in Ordnung, daher „Change the world!“: Verhältnisse in der Welt, wie sie derzeit sind, nicht akzeptieren, sondern visionär und ursächlich verändern; für mehr Gerechtigkeit, Frieden, Individualität, Selbstverwirklichung, Subsidiarität, Nachhaltigkeit und eine gerechte Zukunft müssen gesellschaftliche Strukturen und die Lebensstile der Einzelnen geändert werden; Entschleunigung: Widerstand gegen modernistische Alltagsideologien.

Soziokulturell junge gehobene Milieus (neue Leitmilieus)

- Performer**
13 % Die multioptionale, effizienzorientierte, optimistisch-pragmatische neue Leistungselite mit global-ökonomischem Denken und stilistischem Avantgarde-Anspruch: hohe IT- und Multimedia-Kompetenz; mental, geografisch und kulturell flexibel, Geschwindigkeit und Know-how als Wettbewerbsvorteile; Freude am hohen Lebensstandard, mit Lust am Besonderen positiv auffallen; klare Positionen beziehen, aber sich nichts – aus Prinzip – verbieten oder verbauen.
- Expeditive**
8 % Die unkonventionelle kreative Avantgarde: programmatisch individualistisch, mental und geografisch mobil; stets auf der Suche nach neuen Grenzen und ihrer Überwindung; hohe Investitionsbereitschaft und Kompromisslosigkeit für eigene (temporäre) Projekte und Passionen; in anderen Bereichen hohe Anpassungsfähigkeit und Frustrationstoleranz.

Milieus im konventionellen Mainstream

- Traditionelle**
15 % Die Sicherheit und Ordnung liebende Nachkriegs- und Wiederaufbaugeneration: beheimatet in der traditionellen kleinbürgerlichen Arbeiterkultur sowie in der traditionell-bürgerlichen Welt: sich einfügen und anpassen; Versuch der jüngeren Generationen zu mehr Mobilität und Flexibilität in Bezug auf Einstellungen, Lebensstil, Reisen, Arbeit.
- Bürgerliche Mitte**
18 % Der leistungs- und anpassungsbereite bürgerliche Mainstream: Streben nach beruflicher und sozialer Etablierung, nach gesicherten und harmonischen Verhältnissen; Erhalt des Status quo; Wunsch, beruflich und sozial „anzukommen“, um beruhigt und aufgehoben ein modernes Leben führen zu können; die zunehmend verlangte Flexibilität und Mobilität im Beruf sowie biografische Brüche (perforierte Lebensläufe) werden jedoch als existenzielle Bedrohung erfahren.

Milieus der modernen Unterschicht

- Benachteiligte**
14 % Die um Orientierung und Teilhabe bemühte Unterschicht; starke Zukunftsängste und Ressentiments: Anschluss halten an die Ausstattungsstandards der breiten Mitte als Kompensationsversuch sozialer Benachteiligungen; geringe Aufstiegspektiven; teils frustrierte und resignative, teils offensiv delegative Grundhaltung, Rückzug ins eigene soziale Umfeld.
- Hedonisten**
11 % Die spaß- und erlebnisorientierte moderne Unterschicht/untere Mittelschicht: Leben im Hier und Jetzt, Verweigerung von Konventionen und Verhaltenserwartungen der Leistungsgesellschaft einerseits; Genuss der Angebote der Medien- und Eventgesellschaft andererseits.

Literatur

- Anhorn, Roland (2022): Kritische Soziale Arbeit – was könnte das sein? In: Wendt, Peter-Ulrich (Hg.: Kritische Soziale Arbeit, Weinheim: Beltz Juventa, S. 42-57.
- Bauman, Zygmunt ([1991] 2017): Moderne und Ambivalenz. Das Ende der Eindeutigkeit, Hamburg.
- bell hooks (1996): Sehnsucht und Widerstand: Kultur, Ethnie und Geschlecht (orig.: "Yearning" 1990), Berlin: Orlanda-Frauenverlag.
- bell hooks (2000): Where we stand: Class Matters, Oxfordshire: Routledge.
- bell hooks (2010): Teaching Critical Thinking. Practical Wisdom, Oxfordshire: Routledge.
- Bloom, Paul (2016): Against Empathy. The Case for Rational Compassion, New York.
- Böhnisch, Lothar (2018): Sozialpädagogik der Lebensalter: Eine Einführung, Weinheim.
- Böhnisch, Lothar (2019): Lebensbewältigung: Ein Konzept für die Soziale Arbeit, Weinheim.
- Böhnisch, Lothar (2020): Sozialpädagogik der Nachhaltigkeit. Eine Einführung, Weinheim.
- Bohnsack, Ralf (2001): Dokumentarische Methode: Theorie und Praxis wissenschaftlicher Interpretation. In: Hug, Theo (Hg.): Wie kommt Wissenschaft zu Wissen? Bd.3., Baltmannsweiler, S. 326-345.
- Bohnsack, Ralf (2005): Standards nicht-standardisierter Forschung in den Erziehungs- und Sozialwissenschaften. In: Gogolin, Ingrid/Krüger, Heinz-Hermann/Lenzen, Dieter/ Rauschenbach, Thomas (Hg.): Zeitschrift für Erziehungswissenschaft (ZfE), Jg. 7, Beiheft Nr. 3 (Standards und Standardisierung in der Erziehungswissenschaft), S. 65–83.
- Bohnsack, Ralf (2009): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden, Opladen.
- Bohnsack, Ralf/Nentwig-Gesemann, Iris/Nohl, Arnd-Michael (Hg.) (2007): Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung, 2. erweiterte und aktualisierte Auflage, Berlin.
- Bourdieu, Pierre (1979 / dt. 1982): Die feinen Unterschiede, Frankfurt/Main.
- Brunsson, Nils (1985): The Irrational Organization: Irrationality As a Basis for Organizational Action and Change, Chicester.
- Brunsson, Nils (1989): The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions, and Actions in Organizations, Chicester.
- Brunsson, Nils (2007): The Consequences of Decision-making, Oxford.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege BAGFW (2022): Bürgerschaftliches Engagement in der Freien Wohlfahrtspflege – Profil und Auftrag. Gesellschaft stärken – Beteiligungsprozesse gestalten – Vielfalt und Inklusion leben. Verabschiedet von der Mitgliederversammlung der BAGFW am 21.06.2022, Berlin. https://www.bagfw.de/fileadmin/user_upload/Veroeffentlichungen/Stellungnahmen/2022/2022-06-21_BAGFW_BE-Papier_final_Langfassung.pdf.
- Charmaz, Kathy (2014): Constructing Grounded Theory, Los Angeles.
- Cohen, Michael D./March, James G./Isen Johan P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 1, S. 1-25.
- Coleman, James S. (1982/dt. 1986): Die asymmetrische Gesellschaft. Vom Aufwachsen mit unpersönlichen Systemen, Weinheim Basel.
- Deutscher Caritasverband DCV (2022): Freiwillig und beruflich engagiert - #DasMachenWirGemeinsam. Anforderungen der Caritas an eine Nationale Engagementstrategie. Beschluss der Delegiertenversammlung 2022. In: neue Caritas 20/2022, S. 31-35. https://www.meine-caritas.de/files/newsletters/ee2e0676-a6de-472b-b8b5-40f82a85bb4f/8e8b6725-d1c1-49c2-bb00-7d00b3cfe437/documents/Beschluss_TOP11b_Anforderungen%20an%20eine%20Nationale%20Engagementstrategie.pdf.
- Emunds, Bernhard/Rixen, Stephan (Hg.) (2022): Oswald von Nell-Breuning weiterdenken: Solidarische Perspektiven für das 21. Jahrhundert, Baden-Baden.
- Garfinkel, Harold (1967): Studies in Ethnomethodology, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Gil, David G. (2006): Gegen Ungerechtigkeit und Unterdrückung. Konzepte und Strategien für Sozialarbeiter, Bielefeld: Kleine Verlag.
- Glaser, Barney G. (1992): Basics of Grounded Theory Analysis, Mill Valley, CA.
- Glaser, Barney G./Strauss, Anselm L. (1967): The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, Mill Valley, CA.

- Glaser, Barney G./Strauss, Anselm L. (1979): Die Entdeckung gegenstandsbezogener Theorie. Eine Grundstrategie qualitativer Sozialforschung. In: Hopf, Christel/Weingarten, Elmar (Hg.): Qualitative Sozialforschung, Stuttgart, S. 91-111.
- Hammerschmidt, Peter/Sagebiel, Juliane (Hg.) (2010): Professionalisierung im Widerstreit. Zur Professionalisierungsdiskussion in der Sozialen Arbeit – Versuch einer Bilanz, Neu-Ulm: AG SPAK Bücher.
- Kaufmann, Franz-Xaver (1989): Über die soziale Funktion von Verantwortung und Verantwortlichkeit. In: Lampe, Ernst-Joachim (Hg.): Verantwortlichkeit und Recht. Jahrbuch für Rechtssoziologie und Rechtstheorie, 14., Opladen, S. 204-224.
- Kleink, Tanja (2022): Subsidiarität weiterdenken – Soziale Daseinsvorsorge in der digitalen Transformation. In: Emunds, Bernhard/Rixen, Stephan (Hg.): Oswald von Nell-Breuning weiterdenken: Solidarische Perspektiven für das 21. Jahrhundert, Baden-Baden, S. 175-194.
- Krafeld, Franz Josef (1998): Lebensweltorientierte Jugendarbeit und Akzeptanz. Grundzüge und Methoden des Konzeptes der „Akzeptierenden Jugendarbeit“. In: Kiesel, Doron/Scherr, Albert/Thole, Werner (Hg.): Standortbestimmung Jugendarbeit. Theoretische Orientierung und empirische Befunde, Schwalbach am Taunus, S. 65–78.
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a.M.
- Mannheim, Karl (1964): Beiträge zur Struktur der Weltanschauungsinterpretation. In: Ders.: Wissenssoziologie, Neuwied, S.91-154.
- Mannheim, Karl (1980): Strukturen des Denkens, Frankfurt a.M.
- March, James G./Olsen, Johan P. (1976): Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen/Oslo/Tromsø.
- March, James G./Olsen, Johan P. (1989): Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics, New York/London.
- Marx, Reinhard Kardinal (2022): Geleitwort: Solidarisch aus der Krise kommen – Impulse aus dem Denken von Oswald von Nell-Breuning. In: Emunds, Bernhard/Rixen, Stephan (Hg.): Oswald von Nell-Breuning weiterdenken: Solidarische Perspektiven für das 21. Jahrhundert, Baden-Baden, S. 29-37.
- Mead, George Herbert (1934): Mind, Self, and Society from the Standpoint of a Sozial Behaviorist, edited by Charles W. Morris, Chicago.
- Nell-Breuning, Oswald von (1986): Kapitalismus, kritisch betrachtet. Zur Auseinandersetzung um das bessere System. Durchgesehene Neuauflage, Freiburg im Breisgau.
- Nell-Breuning, Oswald von (1987): Unsere Verantwortung. Für eine solidarische Gesellschaft, Freiburg im Breisgau.
- Nell-Breuning, Oswald von (1990 [1968]): Baugesetze der Gesellschaft. Solidarität und Subsidiarität. Durchgesehene Neuauflage, Freiburg im Breisgau.
- Nell-Breuning, Oswald von (1990): Den Kapitalismus umbiegen. Schriften zu Kirche, Wirtschaft und Gesellschaft, Düsseldorf.
- Nohl, Arn-Michael (2012): Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis, Wiesbaden.
- Nussbaum, Martha (2006/dt. 2010): Frontiers of Justice: Disability, Nationality, Species Membership, Cambridge (Mass.); dt.: Die Grenzen der Gerechtigkeit. Behinderung, Nationalität und Spezieszugehörigkeit, Berlin.
- Rawls, John (2001/dt. 2003): Justice as Fairness. A Restatement, Cambridge (Mass.); dt.: Gerechtigkeit als Fairneß. Ein Neuentwurf, Frankfurt a.M.
- Reinisch, Konrad (2022): Die Bedeutung der Arbeit im Werk Adornos. Impulse für eine kritische Soziale Arbeit, Baden-Baden: Ergon Verlag.
- Rifkin, Jeremy (2011): Die empathische Zivilisation: Wege zu einem globalen Bewusstsein, Frankfurt a.M.
- Schütz, Alfred (1932): Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie, Wien.
- Schütz, Alfred (1972): Das Problem der Rationalität in der sozialen Welt. In: Gesammelte Werke II, Den Haag, S. 22-50.
- Schütz, Alfred/Luckmann, Thomas (1975): Strukturen der Lebenswelt, Bd.1, Darmstadt.
- Schütz, Alfred/Luckmann, Thomas (1984): Strukturen der Lebenswelt. Bd.2, Frankfurt/Main.
- Schütze, Fritz (1977): Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien – dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen. In: Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien der Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, Bielefeld.

- Schütze, Fritz (1983): Biographieforschung und narratives Interview. In: Neue Praxis. Kritische Zeitschrift für Sozialarbeit und Sozialpädagogik 13, S. 283-293.
- Schütze, Fritz (1984): Kognitive Figuren des autobiographischen Stehgreiferzählens. In: Kohli, Martin/Robert, Günther (Hg.): Biographie und soziale Wirklichkeit: Neue Beiträge und Forschungsperspektiven, Stuttgart, S. 78-117.
- Sennett, Richard (2002/dt. 2010): Respekt im Zeitalter der Ungleichheit, Berlin.
- Simon, Fritz B. (2013): Einführung in die systemische Organisationstheorie, Heidelberg.
- Simon, Herbert A. (1945/dt. 1981): Entscheidungsverhalten in Organisationen. Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung, Landsberg a. Lech.
- Simon, Herbert A./March, James G. (1958/dt. 1976): Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen, Wiesbaden.
- Strauss, Anselm L./Corbin, Juliet (1990): Grounded Theory Research: Procedures, Canons and Evaluative Criteria. In: Zeitschrift für Soziologie, 19. Jg., S. 418 ff.
- Strauss, Anselm L./Corbin, Juliet (1996): Grundlagen qualitativer Sozialforschung, Weinheim.
- Strauss, Anselm L./Corbin, Juliet (1997): Grounded Theory in Practice, Sage Publications, Inc.
- Strübing, Jörg (2004): Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung, Wiesbaden.
- Tacke, Veronika/Drepper, Thomas (2018): Soziologie der Organisation, Wiesbaden.
- Thiersch, Hans (1986): Die Erfahrung der Wirklichkeit. Perspektiven einer alltagsorientierten Sozialpädagogik, Weinheim.
- Thiersch, Hans (1992): Lebensweltorientierte soziale Arbeit: Aufgaben der Praxis im sozialen Wandel, Weinheim.
- Thiersch, Hans (1995): Alltagshandeln und Sozialpädagogik. In: Neue Praxis. Kritische Zeitschrift für Sozialarbeit und Sozialpädagogik, Bd. 25, H. 3, S. 215–234.
- Thiersch, Hans (2006): Die Vieldeutigkeit des Redens vom Alltag. In: Ders.: Die Erfahrung der Wirklichkeit. Perspektiven einer alltagsorientierten Sozialarbeit, Weinheim.
- Thiersch, Hans (2019): Lebensweltorientierung und die Herausforderungen der zweiten Moderne. In: Gathen, Marion von zur /Meysen, Thomas/Koch, Josef (Hg.): Vorwärts, aber nicht vergessen! Entwicklungslinien und Perspektiven der Kinder- und Jugendhilfe, Weinheim, S. 31–42.
- Thiersch, Hans/Böhnisch, Lothar (2014): Spiegelungen. Lebensweltorientierung und Lebensbewältigung. Gespräche zur Sozialpädagogik, Weinheim.
- Thiersch, Hans/Grunwald, Klaus (2002): Lebenswelt und Dienstleistung. In: Thiersch, Hans (Hg.): Positionsbestimmungen der Sozialen Arbeit. Gesellschaftspolitik, Theorie und Ausbildung, Weinheim, S. 127-153.
- Wendt, Peter-Ulrich (Hg.) (2022): Kritische Soziale Arbeit, Weinheim: Beltz Juventa.
- Wippermann, Carsten (2011): Milieus in Bewegung. Werte, Sinn, Religion und Ästhetik in Deutschland, Würzburg.
- Wippermann, Carsten (2022): Gewalt und Milieus. Untersuchungen zur Reflexion einer menschenfreundlichen Gewaltprävention, Weinheim.