

# Atmosphäre und Räume schaffen für das Ehrenamt im sozialen Bereich

„Ein Ehrenamt gilt nichts mehr!“ rufen viele Ehrenamtliche und schmeißen den Bettel hin. „Die Ehrenamtlichen sind einfach nicht auf dem Stand für eine zeitgemäße soziale Arbeit“, rufen viele Profis und raufen sich die Haare. Zwei gegensätzliche Wahrnehmungen? Zwei unvereinbare Interessen? Es könnte auch sein, dass beides zutrifft, beides sich gegenseitig bedingt und beides nur gemeinsam gelöst werden kann. Dieser Hypothese möchte ich jedenfalls im folgenden nachgehen.

Beim gegenwärtigen Streiten um das Ehrenamt, bei der dabei zu Tage tretenden emotionalen Aufgeladenheit gilt es, die gesellschaftliche Grundlage nicht aus den Augen zu verlieren: Das Ehrenamt ist unverzichtbar für die soziale Kultur, die heute gern als Zivilgesellschaft bezeichnet wird. Ehrenamtliches Engagement ist Ausdruck der Solidarität unter den Individuen und - was meist zu wenig bedacht wird - *schafft* auch diese Solidarität. Zwischen der Familie als kleinster sozialer Einheit und dem Staat als übermächtigem Organisationsgebilde bilden die vielfältigen intermediären Institutionen ein „soziales Kapital“, das Gesellschaften erst fähig macht, Wohlstand zu schaffen und gerecht zu verteilen. Die intermediären Instanzen - Verbände, Kirchen, Kammern, Parteien, Bewegungen etc. - aber funktionieren nicht ohne ehrenamtliches Engagement.

## Effektives Arbeiten braucht eine Struktur

Es ist banal, daran zu erinnern, dass ehrenamtliches Engagement mit dem beruflichen das Arbeiten gemeinsam hat, dass Ehrenamt aber etwas grundsätzlich anderes ist als ein Beruf. Also muss auch ehrenamtliches Tun strukturiert und gestaltet werden - aber eben anders als berufliches Tun. Ungut ist ein unreflektiertes Durcheinanderwerfen und Vermischen. Bestimmte Aufgaben werden mal ehrenamtlich, mal hauptberuflich wahrgenommen; Hauptberuflichen wird zugemutet nach ihren 8 Stunden beruflicher Arbeit, im selben Bereich noch ein paar Stunden Ehrenamt dranzuhängen; Ehrenamtliche rufen nach Geld, Hauptberufliche nach Anerkennung, um nicht zu sagen Ehre. So kann es nicht funktionieren und schon gar nicht zu einer gelungenen Kooperation kommen.

Damit sich jemand effizient und effektiv engagieren kann, braucht er einen Rahmen, eine Ordnung, um seine Arbeit zu strukturieren und erst recht, um seine Zusammenarbeit mit anderen zu gestalten. Dieser Ordnungsrahmen muss kein typisch deutsches Regelwerk sein, er kann sogar ohne schriftlichen Niederschlag auskommen - aber vorhanden muss er sein als Vereinbarung, als der feste Stand, der erst ermöglicht, die Kräfte ganz einzusetzen, koordiniert mit anderen. Diese Tatsache gilt für Hauptberufliche wie Ehrenamtliche - die konkrete Ausformung wird allerdings unterschiedlich sein.

## **Ehrenamtliches Tun braucht Zielvereinbarungen**

Wie könnte ehrenamtliches Engagement konkret gestaltet, auf eine solide Basis gestellt werden, die ermöglicht, dass die Arbeit Früchte trägt und Spaß macht? Bezahlung, Prämien, Absicherungen können es wohl nicht sein. Ein Auslagenersatz für anfallende Kosten - Fahrtkosten, Telefon etc. - versteht sich eigentlich von selbst. Im konkreten Fall braucht dies Regelungen - aber damit wird das Ehrenamt weder gestaltet noch profiliert.

Moderne Managementansätze weisen alle daraufhin, dass eine klare *Zielorientierung* entscheidend ist. „Als wir das Ziel aus den Augen verloren hatten, ruderten wir doppelt so schnell“, schrieb Mark Twain lapidar. Und so läuft es ja oft ab in den Bereichen, in denen Ehrenamtliche sich engagieren. Ist es so schwer für eine Person, die ein Ehrenamt übernimmt, ein Ziel für das freiwillige und unentgeltliche Engagement zu formulieren? Dieses Ziel kann bei satzungsmäßig geregelten Wahlämtern vorgegeben sein, beim freiwilligen Einsatz wird es eine gemeinsame Zielvereinbarung sein - zwischen demjenigen, der sich engagieren will und jenen, in deren Namen er oder sie es tut. Kontrakt-Management also. Wenn das geschieht - dialogisch, präzise und verständlich - dann ist schon viel geleistet.

Über eine klare Zielorientierung hinaus könnte eine *Stellenbeschreibung* oder ein *Aufgabenprofil* hilfreich sein. Auch eine Ehrenamtliche braucht Orientierungspunkte für ihre Arbeit, die ihr helfen, Entscheidungen zu treffen und die Qualität der Arbeit ständig zu verbessern. Wenn sie ihre eigene Arbeit achten und Wertschätzung von anderen empfangen will, ist Qualitätsorientierung wichtig. Die Bürokratie muss dadurch nicht ausgeweitet werden, denn es geht nicht um ein dickes Handbuch, sondern um eine kurze und prägnante Leitlinie.

## **Auch ein Freizeitkicker will in einer guten Mannschaft spielen!**

Darüber hinaus wird es angesichts komplexer Aufgaben, schneller Veränderungen in allen gesellschaftlichen Bereichen nicht ohne *Qualifikation* gehen. Gerade ehrenamtliche Arbeit ist zumeist Wissensarbeit. Niemand wird ein Gefallen getan - am wenigsten dem Ehrenamtlichen - wenn Qualifikation durch „good will“ ersetzt wird. Ehrenamtliche sind meist hochmotiviert, enthusiastisch, engagiert - zwischen den Zeilen schimmert durch: unqualifiziert, inkompetent. Das Gegenteil von gut ist eben gut gemeint. Wer Ehrenamtliche fordert, muss sie auch fördern. Konkret heißt das Fortbildungsseminare, Trainings, Teamentwicklung, Supervision etc. Wenn die Qualität der Arbeit gut sein soll, muss das auch für die Qualität der Fortbildung gelten. Die Institution wird die Kosten übernehmen, denn sie hat ja ein Interesse an qualifizierter Arbeit. (Eine angemessene Eigenbeteiligung schließt das nicht aus.) Permanente Qualifizierung kann nicht genug betont werden. Sie ist *notwendig* im Blick auf die Zielgruppen ehrenamtlicher Helfer - z.B. Menschen in sozialer Not. Aber sie ist auch entscheidende Voraussetzung, dass das Ehrenamt attraktiv ist, dass es Spaß macht, dass Zusammenarbeit von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen für beide ein Reiz darstellt. Auch ein Freizeitkicker will in einer guten Mannschaft spielen!

Qualifiziertes Arbeiten wird nicht nur durch Trainings gefördert sondern auch durch *Austausch* und *Diskussion*. Wer heute das knappe Gut Zeit investiert, will dafür nicht unbedingt ein Honorar, aber ganz sicher will er eine Entwicklung für sich selbst. Und Entwicklung geschieht vor allem dialogisch. Diskussionsforen für Ehrenamtliche, die einen in Frage stellen, herausfordern, motivieren, lernen lassen, sind eine notwendige Bedingung. Entwicklung geschieht, wo nicht länger nur der eigene „Kirchturm“ im Mittelpunkt steht, sondern der Horizont geweitet wird. Ehrenamtliche in einem Verband sollten erfahren, dass dieser mit verbinden zu tun hat.

Total Quality Management ist in aller Munde. Es ist von seinem Ansatz her nicht die Erbringung eines qualitativ hochwertigen Produkts sondern die ganzheitliche Qualitätsorientierung der Mitarbeiter im Blick auf die Kunden. Wenn sich soziale Arbeit auch daran ausrichtet, dann kann dies nicht nur für die hauptberuflichen Mitarbeiter Auswirkungen haben, sondern auch für die Ehrenamtlichen, denn sie sind ja nicht Zugabe zu den professionellen Dienstleistern, sondern Teil der Sozialarbeit. Vermutlich ist diese Qualitätsphilosophie bei Freiwilligen durchaus da. Stetige Verbesserung kommt vor allem aus dem Potential der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - also auch der Ehrenamtlichen. Qualitätszirkel brauchen ihre Ideen.

## **Ein Design für konstruktive Konfliktlösung zwischen Ehrenamtlichen und Hauptberuflichen**

Strukturell schwierig ist das Zusammen-Arbeiten von Berufstätigen und Ehrenamtlichen im selben Bereich. Die ersteren arbeiten normalerweise 8 Stunden am Tag - die letzteren nach Feierabend soviel sie können und wollen; erstere sind in einem Vertragsverhältnis, das Rechte und Pflichten enthält - letztere erbringen eine Leistung, die vertraglich nicht eingefordert und kaum geregelt ist, erstere haben aufgrund ihrer zeitlich ausgedehnteren Arbeitszeit faktisch die Macht - letztere sind entweder „nur“ zugeordnete Helfer oder aber sie haben die formale Macht, z.B. als Vorstandsmitglieder. Das alles bewirkt eine Spannung, die zu leugnen oder nicht zu beachten gefährlich ist. Dann nämlich wirkt sie unter dem Tisch, im Verborgenen, schafft Misstrauen, schürt Vorurteile, fördert gegenseitige Vorwürfe, die meist nicht diskutiert werden.

Wo also Berufstätige und Ehrenamtliche gemeinsam eine Aufgabe erledigen, ist es sinnvoll, diese Zusammenarbeit strukturell zu regeln und von vornherein Orte festzulegen, um potentielle Konflikte aufzuarbeiten. Es braucht ein Design für konstruktive Konfliktlösung, um eine ungute und die gemeinsame Arbeit lahmlegende Personalisierung von Konflikten zu verhindern. Eine *Leitbildentwicklung* in einer konkreten Einrichtung könnte dies zum Beispiel thematisieren.

## **Das Ehrenamt demokratisieren**

Wo ehrenamtliches Tun eher schlecht als recht gemacht wird, die Unzufriedenheit bei Adressaten, Hauptamtlichen und den Ehrenamtlichen selbst steigt, liegt es meines Erachtens oft genug daran, dass jemand sein Ehrenamt viel zu lange inne hat. Was mit Elan und Engagement begann, wurde zum Schrecken ohne Ende. Und wagt dann - meist viel zu spät - jemand ein offenes Wort, fordert also den Ehrenamtlichen zur Beendigung seines Engagements auf, dann kann der dies eigentlich nur als Affront gegen seinen langjährigen und mühevollen Einsatz auffassen. Tief verletzt wird er seinen Platz räumen.

Weil dieses Phänomen eine häufige Erfahrung ist, sollte sie nicht individualisiert werden mit Schuldzuweisungen und frommen Sprüchen, sondern von vornherein strukturell angegangen werden. Ehrenämter sollten zeitlich begrenzt sein! Dies kann durch Wahl oder Berufung oder Vereinbarung geschehen. Auf jeden Fall ermöglicht es für alle immer wieder einen Neuanfang, bringt Entwicklung anstatt Verkrustung. Ehrenamt braucht eine Kultur der Rotation. Im übrigen ist es sinnvoll, wenn jemand, der im Auftrag einer Institution, einer Gemeinschaft tätig ist, dies nicht nur macht, weil er gerade dazu Lust hat oder sich berufen fühlt, sondern weil er tatsächlich berufen wurde. Dies muss nicht für jedes Engagement gelten, aber für wichtige und längere Aufgaben. Eine *Demokratisierung des Ehrenamtes* wertet dieses auf - verhindert aber auch Ausnutzen und Abnutzen.

## **Das Ehrenamt von der Aufgabe her gestalten nicht von der Gesinnung**

Daß Kirchen, Gewerkschaften und andere traditionsreiche Gruppen im sozialen Sektor Großes geleistet haben, bestätigen Ihnen auch Kritiker dieser Institutionen. Und zu einem guten Teil ist dies Verdienst von Ehrenamtlichen. Häufiger hört man heute allerdings von einer Vergreisung, einem erstarrten Milieu, einem Mief der das Engagement in diesen Verbänden und Organisationen charakterisiert. Und das kommt gerade von Wohlmeinenden, von denen, die sich selbst überlegen, mitzumachen. Wie kann eine grundsätzlich so positive Sache, wie das freiwillige und unentgeltliche Engagement für andere Menschen, überhaupt derart negativ apostrophiert werden? Ist es nur die Ausrede der Jungen von heute, die als individualisierte Egomane überhaupt nicht mehr zum Engagement fähig sind? Letzteres sicher nicht. In vielen Bereichen, in „jungen“ Organisationen und in den sozialen Bewegungen haben junge Menschen bewiesen, dass sie zum selbstlosen Dienst fähig und willens sind. Kirchen, Gewerkschaften und andere Organisationen tun also gut daran, zu überlegen, warum ihr soziales Handeln zwar grundsätzlich begrüßt wird, aber immer seltener anzieht.

Der tiefste Grund liegt meines Erachtens darin, dass das Engagement der Männer und Frauen in diesen großen Organisationen zu stark weltanschaulich und viel zu wenig von der Tätigkeit her gestaltet wird. Aus christlicher Überzeugung oder solidarischer Grundhaltung heraus soll sich jemand engagieren. *Was* er dann macht oder *wie* sie es macht, wird weniger thematisiert. Warum wird nicht zuerst gefragt: *Was* ist zu tun und *wie* soll es getan werden? Und dann wird nach Männern und Frauen gesucht, die dies wollen und können. Die Zusammenarbeit im sozialen Tun müsste dann von der Tätigkeit her strukturiert und entwickelt werden und weniger von der Überzeugung und der Gesinnung.

Es geht nicht darum, die Überzeugung für unwichtig oder gar überflüssig anzusehen. Aber in unserer pluralen Gesellschaft - und inzwischen selbst in pluralen Großorganisationen - ist es einfach müßig und unproduktiv, Gesinnung abzufragen. Dies führt zu endlosen Diskussionen, zu peinlichen Fragen, zu persönlichen Zusammenstößen und vor allem zu einer gewaltigen Binnenorientierung. Fruchtbarer wäre eine Offenheit, die jeden willkommen heißt, der sich engagieren will. Und wenn es dann um die Kriterien für die Arbeit und die Qualität geht, dann sollte auf die Ziele, die Aufgaben, die Kunden geschaut werden. Die persönliche Motivation, die eigene Überzeugung wird beim Tun so oder so zum Thema. Und das ist für alle eine Chance zum Wachstum durch gegenseitige Herausforderung. Aber die Gesinnung juristisch zu fassen oder in ein bestimmtes Milieu einzubinden, wird heute viele abschrecken. Persönliche Freiheit und auch ein guter Schuss Individualisierung sind nun einmal Kennzeichen unserer Zeit. Man braucht dies nicht kritiklos feiern - aber man sollte es insofern zur Kenntnis nehmen, als dass es eben viele und verschiedene Motive zum sozialen Engagement gibt, viele und verschiedene Formen, viele und verschiedene Begründungen.

### **Ehrenamt: Vielfalt statt Einfalt**

Praktisch gesehen ist es wahrscheinlich wenig ergiebig, traditionelle Gruppen und Verbände reformieren zu wollen durch endlose Strukturdebatten. Besser einfach neue gründen und in einem gewissen friedlichen und dialogischen Wettbewerb schauen, was geht, was sich bewährt, was hilft. Eine Vielfalt an Ideen, Projekten, Gemeinschaften, Gruppen für das gesellschaftliche Engagement mit verschiedenen Menschen und unterschiedlichen Aktionsstilen kann nur bereichern. Dem Bedürfnis der Zeitgenossen würde es entgegenkommen, den sozial Bedürftigen ebenfalls. Keine Angst um Überzeugungen; sie werden nicht vom Aktionismus erstickt. Die Menschen wollen nicht nur Aktion sondern auch Kontemplation - aber eben auf vielfältige Weise. Mief in traditionellen Organisationen hört erst dann auf, wenn Verschiedene mitmachen, Vielfalt statt Einfalt das Ehrenamt kennzeichnet. Räume schaffen für das Ehrenamt heißt heute Raum schaffen für verschiedenartige Menschen und auch unterschiedliche Räume schaffen. *Eine* soziale Organisation allein wird weder den ver-

schiedenartigen sozialen Nöten gerecht, noch den verschiedenartigen Interessen, Fähigkeiten, Talenten, Vorstellungen der Helfer.

### **Vielfalt schätzen**

Vielfältig denken und handeln, interdisziplinär, multikulturell und auch multireligiös; soziales Engagement formieren aus Ehrenamt und Profis, Männern und Frauen, Jungen und Erfahrenen, sozialen Ausbildungen und Managementkompetenzen! Gemeinschaften, Einrichtungen und Verbände, die in diesem Sinn *vielfältig* sind, wirken effektiv.

Wenn das soziale Tun zur Debatte steht, wird oft jener Samariter zitiert, der irgendwo zwischen Jericho und Jerusalem einem Verwundeten half. Ehrenamtlich war er, qualifiziert hat er gehandelt - religiös anders (nämlich Samaritaner nicht Jude) war er auch. Durch sein konkretes Tun wurde er dem Verletzten zum Nächsten - und das war für Jesus, den Erzähler der Geschichte, offensichtlich entscheidend.

*Meinrad Bumiller*