

Die Kernfrage des freiwilligen Engagements ist die Gewinnung der Hauptberuflichen

Paul-Stefan Roß • Hilli Tries

Das Thema der Konkurrenz zwischen »Hauptamtlichen« und »Ehrenamtlichen« ist seit vielen Jahren ein Dauerbrenner der Diskussion rund ums freiwillige Engagement. Solche viel diskutierten Fragen stehen in der Gefahr, nur noch müde Reaktionen hervorzurufen: »Kennen wir schon!«, heißt es dann, oder: »Alles Wesentliche ist schon mehrfach gesagt!«. So wird leicht übersehen, wenn unter veränderten Bedingungen ein »altes« Thema »neue« Facetten erhält.

Auf der Grundlage eines dreijährigen Forschungsprojekts zur Implementierung eines Konzepts für systematische Freiwilligenarbeit bei einem großen Träger sozialer Dienstleistungen in Baden-Württemberg, der BruderhausDiakonie Reutlingen, gelangen wir zu der Einschätzung: Insbesondere im sozialen Bereich lohnt es sich, unter den aktuellen Rahmenbedingungen über das Verhältnis von Freiwilligen und Hauptberuflichen neu nachzudenken. Unsere – möglicher Weise zunächst paradox klingende – These lautet: Die Kernfrage des freiwilligen Engagements im Kontext sozialer Einrichtungen ist nicht die Gewinnung von Freiwilligen, sondern die Gewinnung der Hauptberuflichen!

Das Freiwilligenkonzept der BruderhausDiakonie

Die BruderhausDiakonie mit Sitz in Reutlingen ist ein regionaler Sozialdienstleister in Baden-Württemberg mit einem Angebot in den Feldern Altenhilfe, Behindertenhilfe, Jugendhilfe und Sozialpsychiatrie für derzeit über 9.000 Menschen. Gewährleistet wird das Angebot durch ca. 3.500 hauptberufliche Mitarbeiter/innen und rund 1.000 freiwillig Engagierte. Anfang 2007 hat die BruderhausDiakonie auf Grundlage eines entsprechenden Vorstandsbeschlusses begonnen, trägerweit in ihren Dienststellen ein umfassendes Konzept zur Förderung freiwilligen sozialen Engagements zu implementieren. Das Institut für angewandte Sozialwissenschaften an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart (IfaS) war von Mai 2007 bis Februar 2010 mit der wissenschaftlichen Begleitung der Implementierungsphase beauftragt. (1) Das Freiwilligenkonzept umfasst folgende Bausteine:

- Leitlinien zum Verständnis von freiwilligem Engagement und seiner Förderung.
- Einrichtungsspezifische Konzeptionen für die Freiwilligen-Arbeit in allen Dienststellen.
- Handbuch »Freiwillig engagiert in der BruderhausDiakonie« mit zahlreichen Arbeitshilfen für das konkrete Freiwilligenmanagement in den Dienststellen.

- Beauftragte für freiwilliges Engagement in allen 29 Dienststellen der BruderhausDiakonie.
- Zentrale Beauftragte in der Geschäftsstelle der BruderhausDiakonie zur Begleitung der Beauftragten und zur Unterstützung bei der Umsetzung des Konzepts.
- Qualifizierung, Begleitung und Vernetzung der Beauftragten für freiwilliges Engagement.
- Einbeziehung und Qualifizierung weiterer Hauptberuflicher in den Dienststellen

Kontextbedingungen systematischer Freiwilligenarbeit im Sozialbereich

Wie die BruderhausDiakonie Reutlingen ist derzeit eine ganze Reihe kleinerer und größerer sozialer Einrichtungen und Träger dabei, Freiwilligenarbeit systematisch in ihre Strukturen zu integrieren. Diese Implementierungsprozesse finden nicht in einem quasi »luftleeren« Raum statt. Sie stehen in vielfältiger Weise in Wechselwirkung mit aktuellen gesellschaftspolitischen und fachlichen Entwicklungen. Dieser Rahmenkontext bestimmt die spezifische Art und Weise, in der die Implementierungsprozesse verlaufen, erkennbar mit. Daher werden einige knappe einordnende Stichworte zu »Megatrends«, die in diesen Sinne relevant sind, vorangestellt. Dabei ist weder eine ausführliche Erörterung noch Vollständigkeit angestrebt.

Der **demografische Wandel** führt auf der einen Seite dazu, dass in bestimmten sozialen Arbeitsfeldern die Hilfebedarfe ansteigen: nämlich sowohl im Bereich der Altenhilfe (zunehmende Zahl älterer und hochbetagter Menschen bzw. von Menschen mit dementiellen Erkrankungen) als auch im Bereich der Behindertenhilfe (zunehmende Zahl älterer Menschen mit Behinderungen). Gleichzeitig führt der demografische Wandel in Kombination mit anderen Entwicklungen (z.B. steigender Kostendruck im Sozial- und Gesundheitswesen) bereits heute zu einem deutlich spürbaren Fachkräftemangel in Pflegeberufen.

Die **Leitvorstellung der selbst bestimmten Teilhabe** am Leben in der Gesellschaft prägt nicht nur die Behindertenhilfe und die Sozialpsychiatrie, sondern zunehmend auch die Altenhilfe. Für die Jugendhilfe ist **Partizipation** seit langem eine zentrale Maxime. Diese Leitideen stellen neue Anforderungen an Fachkonzepte, aber auch an das persönliche Professionalitätsprofil helfender Berufe. In diesem Zusammenhang ist oft von einem **fachlichen Paradigmenwechsel** die Rede, für den Schlagworte stehen wie Empowerment, Sozialraumorientierung, flexible Hilfen im Sinne einer Verflüssigung der Grenzen zwischen stationären und ambulanten Angeboten, Individualisierung der Hilfen und Case Management.

Der bereits erwähnte **Kostendruck im Sozial- und Gesundheitswesen**, der in den nächsten Jahren noch deutlich steigen dürfte, weckt ebenfalls das Interesse an einer Entwicklung in Richtung sozialraumorientierter, ambulanter, flexibler und individualisierter Hilfen. Hier ist die Triebfeder jedoch nicht fachlich oder gesellschaftspolitisch, sondern fiskalisch. Die oft postulierten »Synergieeffekte« und »Win-Win-Lösungen« – die Hilfen werden qualitativ besser und zugleich preisgünstiger – ergeben sich dabei keineswegs automatisch. Jedenfalls induzieren auch diese Rahmenbedingungen eine **nachhaltige Veränderung des fachlichen Handelns** im sozialen Bereich: Qualitätssicherung, Wirkungsorientierung und Effizienzorientierung sind Anforderungen, denen sich

keine pflegerische oder soziale Fachkraft mehr entziehen kann. Normalfall ist zudem die **Realität eines Sozial-Marktes (Ökonomisierung)** mit Hilfetragern als konkurrierenden Anbietern.

Kostendruck, ein gegenüber der Situation vor zwanzig Jahren völlig veränderter Arbeitsmarkt (Zunahme prekärer Beschäftigung) und sich verändernde Biografieverläufe («Patchwork-Biografie» als Normalfall) führen dazu, dass sich – vom tariflich bezahlten Vollzeit-Erwerbsarbeitsverhältnis über Teilzeitarbeit, Midi- und Minijobs, Arbeitsgelegenheiten nach dem SGB II bis zum »bezahlten Freiwilligenengagement« und dem »reinen« Ehrenamt – nicht nur das Spektrum verschiedener Tätigkeiten kontinuierlich ausdifferenziert, sondern auch die Übergänge zwischen verschiedenen Tätigkeitsformen zunehmend diffus werden (**Diversifizierung von Tätigkeitsformen**). Hinzu kommt, dass z.B. in der Pflege mit den sog. Pflegeassistent/innen oder Betreuungskräften nach § 87b SGB XI neue, geringer qualifizierte und niedriger entlohnte Unterstützungskräfte neben die examinierten Fachkräfte treten.

Im Bereich von Ehrenamt und Freiwilligentätigkeit weisen die wissenschaftlichen Untersuchungen der vergangenen Jahre für Deutschland eine im Wesentlichen **stabile Engagementquote** aus (ein gutes Drittel der Bundesbürger/innen über 14 Jahre gelten als freiwillig engagiert). Die politische, aber auch gesellschaftliche **Konjunktur des Freiwilligen-Themas** ist ungebrochen. Im sozialen Bereich wird zunehmend **freiwilliges Engagement als fester Bestandteil im »Hilfe-Mix«** oder »Welfare Mix« aufgefasst. Dementsprechend werden Konzepte zur systematischen Einbindung freiwillig Engagierter in die Erbringung der – als soziale Dienstleistungen verstandenen – Hilfen entwickelt (Freiwilligenmanagement).

Insofern sind es höchst verschiedene, z.T. durchaus widersprüchliche Zugkräfte, die dazu führen, dass die Bedeutung freiwilligen Engagements für soziale Unternehmungen weiter steigen wird. Zugleich machen diese Entwicklungstendenzen den Kontext aus, in dem derzeit die Implementierung von systematischen Freiwilligenmanagement-Konzepten vonstatten geht und von dem sie maßgeblich mit beeinflusst wird.

Zusammenarbeit von freiwillig Engagierten und hauptberuflichen Mitarbeiter/innen: Ein exemplarischer Blick in die Praxis

Ein widersprüchlicher empirischer Befund...

Wir beginnen mit einem Blick auf die empirischen Ergebnisse einer exemplarischen Trägerstudie. Das Bild des Status Quo der Zusammenarbeit von Hauptberuflichen und Freiwilligen, das in den Dienststellen der BruderhausDiakonie zu Tage tritt, ist keineswegs einheitlich. Es weist vielfältige Facetten auf und ist nicht frei von Spannungen und Widersprüchen. (2)

Zu Beginn der Evaluation stand bei den meisten Beteiligten die Frage im Vordergrund, auf welche Weise es gelingen könne, in den Dienststellen (weitere) Freiwillige zu gewinnen. Im weiteren Verlauf ergab sich jedoch eine interessante Verlagerung. Zunehmend wurde deutlich: Schlüsselaspekt für den Erfolg des Freiwilligenkonzepts ist eine konstruktive Zusammenarbeit von freiwillig Engagierten und hauptberuflichen Mitarbeiter/innen in der Breite der Dienststellen. An diesem Punkt (und nicht etwa an mehr oder weniger ausgeklügelten Strate-

gien der Gewinnung Ehrenamtlicher) entscheidet sich, ob die Einbeziehung freiwillig Engagierter – im Sinne eines spezifischen Nutzens für die Klient/innen – gelingt oder nicht.

- Die Einbeziehung freiwillig Engagierter stößt bei den hauptberuflichen Mitarbeiter/innen im Grundsatz auf Akzeptanz, der Wert dieses Engagements wird gesehen. Allerdings hat die Mehrheit der Hauptberuflichen kaum oder keinen Kontakt zu Freiwilligen.

Gefragt, ob sie einen Ausbau oder eine Reduktion freiwilligen Engagement in ihrer jeweiligen Dienststelle befürworten würden, sprechen sich 61,6 % der Hauptberuflichen dafür aus, freiwilliges Engagement weiter auszubauen. Demgegenüber wünschen nur 3,6 % eine Reduktion. Auch bei der Einschätzung der Chancen und Risiken freiwilligen Engagements überwiegen aus Sicht der Hauptberuflichen eindeutig die Chancen. Genannt werden u.a.: Erweiterung der Angebote und Kontakte für die Klient/innen, Begegnungen von Mensch zu Mensch, Normalitätserfahrungen für die Klient/innen usw. Allerdings hat von den hauptberuflichen Mitarbeiter/Innen nur ein Drittel tatsächlich (intensiv oder gelegentlich) Kontakt mit freiwillig Engagierten. 66,4 % geben an, entweder sporadisch oder so gut wie nie mit Freiwilligen zusammenzuarbeiten. Interessant ist dieses Ergebnis insofern, als Querabgleiche zeigen: Hauptberufliche mit Kontakt zu freiwillig Engagierten können die Zugangswege zum Engagement und Engagementmotive der freiwillig Engagierten sehr gut einschätzen; man weiß um einander. Hauptberufliche Mitarbeiter/innen ohne Kontakt zu Freiwilligen sind deutlich skeptischer gegenüber freiwilligem Engagement und beurteilen die Qualität der Zusammenarbeit von freiwillig Engagierten und Hauptberuflichen schlechter.

- Faktisch spielen die hauptberuflichen Mitarbeiter/innen eine zentrale Rolle für die Einbeziehung freiwillig Engagierter in die Arbeit der Dienststellen.

Erstens zeigt sich, dass für die freiwillig Engagierten die wichtigsten Ansprechpartner/innen in den Dienststellen nicht etwa die Engagement-Beauftragten sind, sondern ganz eindeutig »normale« hauptberufliche Mitarbeiter/innen, mit denen sie im Alltag zu tun haben. Zweitens weisen die einrichtungsspezifischen Konzeptionen für freiwilliges Engagement den hauptberuflichen Mitarbeiter/innen eine zentrale Rolle und zahlreiche, mit zeitlichem Aufwand verbundene Aufgaben in der Begleitung Freiwilliger zu. Schließlich: Auch die Hauptberuflichen selbst sind sich der Tatsache, dass sie für das Freiwilligenkonzept faktisch eine zentrale Rolle spielen, durchaus bewusst. Sie wollen, dass ihre Rolle als Hauptakteure auch als solche wahrgenommen und anerkannt wird.

- Die Qualität der Zusammenarbeit von hauptberuflichen Mitarbeiter/innen und freiwillig Engagierten wird zwar von allen Beteiligten als insgesamt gut bewertet. Gleichzeitig ist aber oft von Spannungen die Rede.

Bei der Gesamteinschätzung der Zusammenarbeit kommen 85,7 % der freiwillig Engagierten zu einer sehr guten oder guten Bewertung, was jedoch nur 38,1 % der hauptberuflichen Mitarbeiter/innen so empfinden. Umgekehrt bewerten nur 7,6 % der freiwillig Engagierten, jedoch immerhin 32,0 % der Hauptberuflichen die Kooperation als lediglich befriedigend oder ausreichend. Von den befragten 27 Dienststellenleitungen bewerten zehn das Verhältnis als sehr gut bzw. gut. Sieben werten das Verhältnis als noch gut, bemerken aber auch deut-

liche Konkurrenzgedanken der Hauptberuflichen. In drei Dienststellen wurde eine mittlere Note vergeben, zwei bezeichneten das Verhältnis als schlecht. In den qualitativen Interviews wird immer wieder erwähnt (und zwar von Hauptberuflichen wie von Freiwilligen), hauptberufliche Mitarbeiter/innen würden auf die Präsenz von freiwillig Engagierten in den Dienststellen tendenziell »genervt« reagieren.

- Konkrete negative Erfahrungen wissen dagegen weder hauptberufliche Mitarbeiter/innen noch freiwillig Engagierte (auch auf entsprechende Nachfrage hin!) in nennenswertem Umfang zu berichten.

So bekunden von den 30 in Vertiefungsinterviews befragten Hauptberuflichen 19, selbst noch keine schlechten Erfahrungen mit Freiwilligen gemacht zu haben. Acht Personen haben dagegen persönlich schlechte Erfahrungen gemacht. Wie die Hauptberuflichen geben auch die meisten Freiwilligen (28 von 33) an, selbst bisher keine konkreten schlechten Erfahrungen im Zusammenwirken gemacht zu haben. Drei berichten von schlechten Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Hauptberuflichen, die sie persönlich gemacht hätten.

- Gleichwohl haben beide Seiten Vorstellungen darüber, wodurch die allgemeine Einschätzung, das Verhältnis sei spannungsreich, bzw. wodurch die latent gereizte Reaktion der hauptberuflichen Mitarbeiter/innen zustande kommen könnte.

Die Hauptberuflichen selbst vermuten als Ursache an erster Stelle die Furcht vor »Arbeitsplatzabbau«, zu dem freiwilliges Engagement führen könne, und die durch Freiwillige verursachte erhebliche Mehrarbeit. »Mangelnde Fachlichkeit« der Freiwilligen spielt dagegen eine untergeordnete Rolle. Ein weiterer Grund: Durch die Tatsache, dass die Einbeziehung freiwillig Engagierter durch den entsprechenden Vorstandsbeschluss und das trägerweite Freiwilligenkonzept »top down« vorgegeben ist, haben die Hauptberuflichen das Gefühl, mit freiwillig Engagierten zusammen arbeiten zu müssen, obwohl diese Zusammenarbeit von ihnen als (zusätzliche) Belastung empfunden wird. Die Freiwilligen ihrerseits wissen folgende Punkte zu nennen, die für die latente Spannung ursächlich sein könnten: Konkurrenz um »attraktive« und »sinnstiftende« Tätigkeiten (Hauptberufliche erledigen die Grundaufgaben und die Bürokratie, Freiwillige picken die Rosinen heraus und liefern mit Freizeitangeboten und Beziehungsarbeit das »Sahnehäubchen«); freiwillig Engagierte verursachen Mehrarbeit und »stören« den Ablauf in den Einrichtungen; Freiwillige sind freier und motivierter als viele Hauptberufliche; die hauptberuflichen Mitarbeiter/innen sind zunehmend überfordert und stehen erkennbar unter Druck.

So ergibt sich zunächst ein widersprüchliches Bild: Der Einsatz Freiwilliger ist im Prinzip akzeptiert. Allerdings sprechen alle Befragten von Spannungen zwischen Freiwilligen und Hauptberuflichen. Selbst negative Erfahrungen gemacht hat jedoch kaum jemand. Gleichzeitig wissen aber alle zahlreiche Gründe zu nennen, woher die Spannungen kommen könnten. Entscheidend ist, dass diese widersprüchliche Situation keine günstigen Voraussetzungen dafür bietet, die Einbeziehung freiwilligen Engagements zu intensivieren. Weitere Freiwillige zu gewinnen, die dann an der Basis der Einrichtungen auf eine spannungsreiche und skeptische Grundstimmung treffen, ist eher kontraproduktiv. Es besteht also Handlungsbedarf. Um hier zu Erfolg versprechenden Strategien zu kommen, ist wichtig, den gerade skizzierten empirischen Befund zunächst noch genauer zu verstehen.

...der sich jedoch auf zentrale Bedingungsfaktoren hin analysieren lässt

Analysiert man insbesondere die qualitativen Forschungsergebnisse genauer, zeigt sich: Für die »Spannung«, die offenbar über der Zusammenarbeit von freiwillig Engagierten und Hauptberuflichen liegt, sind primär keine in den beteiligten individuellen Personen liegenden Faktoren ausschlaggebend (also etwa persönliche Unzulänglichkeiten oder Animositäten usw.), sondern v.a. Faktoren, die mit den Rahmenbedingungen zu tun haben, innerhalb derer die konkrete Zusammenarbeit stattfindet bzw. laut Freiwilligenkonzept stattfinden soll.

- Ursächlich für die immer wieder angesprochenen latenten Spannungen scheinen v.a. drei Faktoren zu sein: Hoher »Druck«, der auf den hauptberufliche Mitarbeiter/innen lastet, der Eindruck »mangelnder Anerkennung« ihrer Leistung bei den Hauptberuflichen sowie »unzureichende Kommunikation« zwischen freiwillig Engagierten und hauptberufliche Mitarbeiter/innen.

Der erste Faktor, der auf den hauptberuflichen Mitarbeiter/innen offenbar lastende »hohe Druck«, hat mehrere Aspekte, in denen die eingangs skizzierten Globaltrends im Sozialbereich aufscheinen:

Hohe zeitliche Belastung: Die Arbeitsabläufe vieler, die im sozialen Bereich beschäftigt sind, haben sich in den vergangenen Jahren merklich verdichtet. Weit mehr Aufgaben als früher müssen in denselben Zeitkontingenzen erledigt werden, darunter nicht wenige Tätigkeiten, die sich nicht direkt auf die Klient/innen beziehen, sondern mit Planung, Dokumentation, Qualitätssicherung, Abrechnung usw. zu tun haben. Die Aufforderung, mit Freiwilligen zusammen zu arbeiten, wird als weitere Zusatzlast empfunden (»Jetzt muss ich mich auch noch um die freiwillig Engagierten kümmern«) und erinnert schmerzhaft an die »Bürokratisierung« der eigenen Arbeit (»Die Freiwilligen machen die schönen Dinge«).

Gewachsener Legitimationsdruck: Der Druck, bezahlte fachliche Tätigkeiten gegenüber den Kostenträgern, aber auch gegenüber der Gesellschaft insgesamt rechtfertigen zu müssen, hat sich seit den 1980er Jahren erhöht. Hauptberufliche Mitarbeiter/innen haben teilweise das Gefühl, auf das Merkmal »Kosten« reduziert zu werden (»Manchmal fühle ich mich wie der wandelnde Kostenfaktor«). Freiwilliges Engagement dagegen muss – weil zumindest auf den ersten Blick kostenlos – seine Existenzberechtigung nicht legitimieren, ja wird teilweise sogar als »höherwertig« (da uneigennützig) betrachtet.

Fachliche Innovationsanforderungen: Hauptberufliche Mitarbeiter/innen im sozialen Bereich sehen sich derzeit neben der gerade angesprochenen Orientierung an Wirtschaftlichkeitskriterien auch zahlreichen fachlichen Innovationsanforderungen gegenüber, für u.a. die bereits genannten Stichworte Sozialraumorientierung, Individualisierung und Fallmanagement stehen. All diese »Paradigmenwechsel« verlangen ihnen – sicher von Person zu Person und von Arbeitsfeld zu Arbeitsfeld in unterschiedlichem Maß – eine Revision ihres ursprünglich erworbenen professionellen Rollenverständnisses und ihrer Fachlichkeit ab. Freiwilligenarbeit wird hier zu einer weiteren Infragestellung des professionellen Selbstbildes (»Jetzt muss ich auch noch `Anleitung von freiwillig Engagierten´ in mein Professionalitätsprofil integrieren, statt selbst Menschen zu helfen«).

Unsicherheit über die Sicherheit der Arbeitsplätze: Hinzu kommt bei manchen Hauptberuflichen eine grundsätzliche Unsicherheit über die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze. »Werde ich möglicher Weise durch freiwillig En-

gagierte verdrängt?«, lautet eine immer wieder zu hörende Frage, die zwar in aller Regel kein Fundament in der Sache hat, aber durchaus virulent ist.

Die Hauptberuflichen selbst bewerten diese Belastungen unterschiedlich. Ein Teil fühlt sich in immer mehr Aufgaben gedrängt und letztlich ausgebeutet. Ein anderer Teil begreift die Belastung als berufsimmanent («Das gehört dazu, dafür werde ich bezahlt. Gehalt ist immer auch Schmerzensgeld»). Deutlich wird in den Interviews aber auch: Die steigende Belastung und die stetige Veränderung des Berufsprofils wäre für viele hauptberufliche Mitarbeiter/innen erträglicher, wenn sie für dieses Mehr an Leistung zugleich ein Mehr an Anerkennung erleben würden (wobei sowohl an monetäre als auch an symbolische Anerkennung gedacht wird). Anders formuliert: Hinter dem Faktor »Druck« scheint mit (zumindest subjektiv so wahrgenommener) »mangelnder Anerkennung« ein zweiter Faktor auf, der die Wahrnehmung des Themas seitens der Hauptberuflichen erkennbar prägt. Vor der Kontrastfolie einer (zu recht!) systematisch gepflegten Anerkennungskultur für freiwilliges Engagement erlebt eine Reihe von Hauptberuflichen, dass ihnen die Anerkennung, die sie derzeit erfahren, für ihre eigene Arbeitszufriedenheit nicht ausreicht.

Als dritter Faktor kristallisiert sich »unzureichende Kommunikation« heraus. Direkt genannt wird dieser Faktor speziell mit Blick auf Übergabesituationen bzw. bezüglich des Informationsflusses im Alltag. Auch ganz allgemein ist von unzureichender Kommunikation die Rede: etwa mit Blick auf fehlende Rückmeldemöglichkeiten und mangelnder Zeit für den persönlichen wie fachlichen Austausch.

Was an Kommunikation möglicherweise bislang fehlt oder noch zu wenig gelebt wird, ist vielen Beteiligten jedoch vor allem im Kontrast klar geworden: nämlich durch die Möglichkeit direkter offener Kommunikation im Rahmen der Diskussionswerkstätten, die im Rahmen der Evaluation durchgeführt wurden. In den meisten der beteiligten Dienststellen waren diese Werkstätten die erste Gelegenheit überhaupt, bei der sich Freiwillige und Hauptberufliche (und Klient/innen und Leitungen) im direkten Dialog über freiwilliges Engagement, die Kooperation der Beteiligten, die dabei auftretenden Schwierigkeiten und die gegenseitige Wahrnehmung austauschen konnten. Dabei machten die beteiligten Hauptberuflichen und Freiwilligen drei Schlüsselerfahrungen: Sie erlebten erstens mit gewissem Erstaunen, wie genau sich die jeweils andere Gruppe in die eigene Situation (einschließlich »Befindlichkeiten« und »Genervtheiten«) hineinversetzen und Verständnis dafür aufbringen kann. Sie erlebten zweitens, dass es möglich ist, auch problematische Aspekte der Zusammenarbeit bzw. Nicht-Zusammenarbeit offen anzusprechen. Und sie erlebten, dass das jeweilige Gegenüber diese Offenheit eher schätzt als zurückweist.

Die eigenartige und auf den ersten Blick widersprüchliche Gemengelage, die das Verhältnis von hauptberuflichen Mitarbeiter/innen und freiwillig Engagierten in der BruderhausDiakonie darstellt, lässt sich also durchaus konsistent erklären. Zum einen durch zwei altbekannte, aber immer wieder neu wirksame Grundkonstanten menschlicher Interaktion: nämlich Kommunikation und Anerkennung. Zum anderen durch einen unmittelbar mit der politischen und fachlichen Großwetterlage im Sozialbereich zusammenhängenden Faktor: beruflicher Druck in verschiedenen Facetten. Dieses Ergebnis wurde zwar auf Basis einer trägerbezogenen Studie gewonnen. Es kann unserer Einschätzung nach jedoch insgesamt für den sozialen Bereich als exemplarisch gelten.

Daher sind auch die sich nahe legenden strategischen Schlussfolgerungen (Kapitel 4) für andere soziale Träger oder Einrichtungen relevant.

Hauptberufliche Mitarbeiter/innen für die Arbeit mit Freiwilligen gewinnen: Fünf Strategien für soziale Einrichtungen

Die hauptberuflichen Mitarbeiter/innen in der Breite einbeziehen

Der Erfolg der Einbeziehung freiwillig Engagierter in die Arbeit sozialer Einrichtungen steht und fällt mit dem Maß, in dem es gelingt, nicht nur einzelne »Beauftragte« zu benennen und in Freiwilligenmanagement zu qualifizieren, sondern die hauptberuflich tätige Mitarbeiterschaft als entscheidenden Multiplikator der Freiwilligenarbeit stärker als bislang in die Umsetzung entsprechender Konzepte einzubeziehen. Im laufenden Geschäft konstruktiv mit Freiwilligen zusammenzuarbeiten, sie in konkreten Fragen anzuleiten und zu unterstützen, stellt eine Basisaufgabe aller Hauptberuflichen dar. Zur Realisierung dieser Grundstrategie sind gestufte Maßnahmen sinnvoll:

- Die hauptberuflichen Mitarbeiter/innen seitens der Leitung über die Hintergründe für die verstärkte Einbeziehung Freiwilliger informieren: Was ist das Ziel der Strategie (z.B. Verbesserung der Dienstleistungsqualität für die Klient/innen), was ist nicht beabsichtigt (z.B. Substitution beruflicher Arbeit); wie erfolgt die Umsetzung; was sind die Erwartungen an die Hauptberuflichen; wie unterstützt die Leitung diese Strategie.
- Die hauptberuflichen Mitarbeiter/innen für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen qualifizieren: Entsprechende Angebote sollten niedrigschwellig sein, also keine grundlegende Schulung in Freiwilligenmanagement darstellen. Eher geht es z.B. um Themeneinheiten bei Inhouse-Veranstaltungen bzw. darum, die Kooperation mit freiwillig Engagierten in andere thematisch verwandte Fortbildungen zu integrieren.
- Zwischen Freiwilligen und Hauptberuflichen gezielt Kontakte inszenieren: Auf Grund der Bedeutung, die reale direkte Kontakte für den Abbau gegenseitiger Vorurteile haben, ist es sinnvoll gezielt zu versuchen, möglichst viele hauptberufliche Mitarbeiter/innen mit Freiwilligen in Kontakt und Kooperation zu bringen; selbstverständlich nur dort, wo es mit Blick auf den potentiellen Nutzen für die Adressat/innen sinnvoll ist. Auf diese Weise werden »Möglichkeitsräume« geschaffen, die direkte Interaktion und unmittelbaren Austausch nahe legen und so neue Sichtweisen in der Selbst- und Fremdwahrnehmung eröffnen.
- Zwischen Freiwilligen und Hauptberuflichen gezielt für Kommunikation sorgen: Ein reines Zusammentreffen von hauptberufliche Mitarbeiter/innen und Freiwilligen führt keineswegs von selbst zu einer konstruktiven Zusammenarbeit. Wichtig ist, gezielt für eine offene Kommunikation zwischen den beiden Gruppen zu sorgen und entsprechende Orte zu schaffen.
- Die hauptberuflichen Mitarbeiter/innen in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen kontinuierlich unterstützen und begleiten: Hier liegt eine zentrale Aufgabe von Freiwilligen-Beauftragten.

- Die hauptberuflichen Mitarbeiter/innen insofern würdigen, als grundsätzlich berufliches Engagement von Fachkräften nicht gegenüber freiwilligem Engagement (latent) abgewertet wird und insbesondere der zeitliche und fachliche Aufwand, den eine Kooperation mit freiwillig Engagierten für die Hauptberuflichen bedeutet, anerkannt und wertgeschätzt wird.

Die spezifischen Rollen professionell-beruflich Tätiger und freiwillig Engagierter weiter schärfen und das professionelle Profil weiterentwickeln

Eine zentrale Bedingung wiederum dafür, dass die Einbindung der hauptberuflichen Mitarbeiterschaft als Ganzes gelingen kann, besteht darin, das Profil von freiwilligem Engagement hier und beruflicher Fachlichkeit dort zu schärfen. Nur wenn eine solche inhaltliche Differenzierung (nicht eine überwiegend formale Abgrenzung von »claims« oder »Domänen«) gelingt, werden sich die derzeit noch deutlich spürbaren Konkurrenzgefühle auf beiden Seiten abbauen lassen. Maßstab bzw. Bezugspunkt einer solchen Differenzierung kann dabei nur die Verbesserung des Wohlergehens bzw. der Lebensqualität der Klient/innen sein.

Was mit Blick auf dieses Kriterium freiwilliges Engagement einerseits und berufliche Fachlichkeit andererseits leisten, muss vermutlich für jedes soziale Arbeitsfeld eigens und sehr konkret ausbuchstabiert werden. Insgesamt lassen sich jedoch unserer Einschätzung nach in der Tat spezifische inhaltliche »Propria« (Eigentümlichkeiten) benennen:

Propria beruflicher Sozialer Arbeit	Propria freiwilligen Engagements
<ul style="list-style-type: none"> professionelle Distanz Reflexion der helfenden Beziehung verbindliche Erschließung von Ressourcen formeller Unterstützungssysteme zeitliche und fachliche Kontinuität des Angebots fachliche Letztverantwortung Unterstützung von Koproduktion 	<ul style="list-style-type: none"> zusätzliche Angebote /Kontakte Alltagskontakte /Normalität Mobilisierung privater Netzwerke Brücken in die Lebenswelt Lobbyarbeit

Diese Propria sind komplementär zueinander und machen gerade in dieser Komplementarität die Outcome-Qualität der jeweiligen Dienstleistungen aus. Dies bedeutet zugleich: Das professionelle Profil der beruflichen Mitarbeiter/innen bedarf einer Weiterentwicklung. Die Kompetenz, selbst fachlich angemessene »Hilfen« zu leisten, muss ergänzt werden um die Kompetenz, andere (Angehörige, Nachbarn, Freiwillige, aber auch die Klient/innen selbst) zu befähigen, ihrerseits in Unterstützungsprozessen aktiv mitzuwirken.

Für Kommunikation und entsprechende Rahmenbedingungen und Anerkennung sorgen

Neben Rollenklarheit war eine offene Kommunikation zwischen hauptberuflichen Mitarbeiter/innen und freiwillig Engagierten als zentrales Element einer (im Sinne konkreten Nutzens für die Adressat/innen) erfolgreichen Freiwilligenarbeit herausgearbeitet worden. Dabei geht es um die keineswegs innovative, jedoch im Alltag immer wieder in Vergessenheit geratende Erfahrung, dass es konstruktiver ist und neue Horizonte eröffnet, miteinander zu reden statt übereinander. In diesem Sinne kommt es in sozialen Einrichtungen auf zweierlei an:

- Auf fest installierte Schnittstellen zwischen hauptberuflichen Mitarbeiter/innen und freiwillig Engagierten im Alltagsgeschäft; also bei den vielen notwendigen Absprachen (Wer macht was?), in Übergabesituationen oder bei alltäglichen Konflikten.
- Auf feste Orte für den Austausch zwischen Freiwilligen und Hauptberuflichen außerhalb des Alltagsgeschäfts; Orte, wo es um ehrliche Rückmeldungen auch zu problematischen Punkten der Zusammenarbeit geht und an denen Konflikte zwischen hauptberuflichen Mitarbeiter/innen und freiwillig Engagierten transparent aufgearbeitet werden können. Solche regelmäßigen Treffen und Austauschmöglichkeiten bilden das beste Gegenmittel gegen irrationale Konkurrenzangst auf beiden Seiten

Die Stichworte »Rollenklarheit« und »offene Kommunikation« allein als Aufforderungen an hauptberuflichen Mitarbeiter/innen und freiwillig Engagierte zu verstehen (frei nach dem Motto: »Macht Euch Eure Rollen klar und bleibt dann dabei!« bzw. »Redet mehr miteinander!«), wäre dabei zu kurz gegriffen. Rollenklarheit und offene Kommunikation sind neben einer entsprechenden Haltung von hauptberuflichen Mitarbeiter/innen und freiwillig Engagierten auf Rahmenbedingungen angewiesen, für deren Gewährleistung die Leitungen auf den unterschiedlichen Ebenen einer sozialen Einrichtung oder Organisation Verantwortung tragen. Mit Blick auf diese zu gewährleistenden Rahmenbedingungen sind vier Aspekte wichtig:

- Eine klare und einheitliche Positionierung der Leitung zur Umsetzung einer systematischen Freiwilligenstrategie. Es gehört zur Führung einer Organisation, die Umsetzung bestimmter, als angemessen erkannter fachlicher Paradigmen nicht dem Zufall zu überlassen.
- Kommunikation, verstanden als Reden miteinander, setzt zeitliche und atmosphärische Freiräume voraus. Ein zentraler Aspekt von Leitungsverantwortung besteht also darin, innerhalb der Dienststellen (bzw. anderer geeigneter Einheiten) Gelegenheiten für den Meinungs- und Erfahrungsaustausch zwischen Hauptberuflichen und Freiwilligen, für einen offenen Diskurs und ein »von einander Lernen« zu schaffen. Konkrete Formen dafür wären beispielsweise ein jährlicher Erfahrungsaustausch mit verschiedenen Beteiligten (also auch mit Klient/innen) oder gemeinsame Fortbildungen.
- Innerhalb der Einrichtung eine glaubwürdige Anerkennungskultur weiterzuentwickeln, stellt eine weitere von Leitung zu gewährleistende Rahmenbedingung dar. Dabei geht es über die (zweifelloso unverzichtbare) Würdigung freiwilligen Engagements ebenso um eine seitens der Leitungen explizit zum Ausdruck gebrachte Wertschätzung des beruflichen Engagements der Hauptberuflichen.
- Eine gute Freiwilligenarbeit gibt es nicht zum Nulltarif, sondern sie erfordert entsprechende zeitliche und finanzielle Ressourcen. Für den Träger stellt sich damit die Frage, wie er diese Kosten darstellt und wie er sie refinanziert. Wir möchten soziale Einrichtungen ermutigen, über eine Strategie für die Darstellung und Begründung der Finanzierung von Freiwilligenarbeit gegenüber den Kostenträgern zumindest nachzudenken. Insgesamt könnte, verkürzt dargestellt, die Argumentation so lauten: Durch die Einbeziehung Freiwilliger wird unsere Leistung nicht billiger, aber besser!

Die Förderung freiwilligen Engagements mit anderen (Entwicklungs-)Prozessen verknüpfen

Die verschiedenen Felder sozialer Dienstleistungen sind derzeit durch eine hohe Entwicklungsdynamik gekennzeichnet. Soll Freiwilligenmanagement auf Dauer so abgesichert werden, dass eine Steigerung des Wohlbefindens der Klient/innen das Ergebnis ist, so muss die Arbeit mit Freiwilligen in kritischer Weise zu diesen Entwicklungen in Beziehung gesetzt werden. Auch von der Theorie freiwilligen bürgerschaftlichen Engagements her ist es nicht angemessen, Freiwilligenarbeit als reines Additiv zu bereits vorhandenen (fachlichen) Strukturen zu verstehen. Schließlich kommt es auch mit Blick auf die Weiterentwicklung des Professionalitätsprofils der hauptberuflichen Mitarbeiter/innen darauf an, dass die Hauptberuflichen die Kooperation mit Freiwilligen (also deren Einführung, Begleitung, Beteiligung und Unterstützung) als integralen Bestandteil aktueller Fachkonzepte und Erweiterung ihrer Kompetenz verstehen – und nicht als etwas »nochmal Zusätzliches«. Konkret geht es dabei beispielsweise um folgende, derzeit in vielen Einrichtungen laufende (fachliche) Entwicklungsprozesse:

- Mit Blick auf das Prinzip der Sozialraumorientierung geht es zum einen darum, dass die Öffnung von bestehenden Fachdiensten gegenüber dem Sozialraum darauf angewiesen ist, dass sich hier im Gemeinwesen Menschen finden, die mit ihrer Engagementbereitschaft auf diesen Impuls reagieren; zum anderen darum, wie professionelle Träger bürgerschaftliche Initiativen, die aus dem Sozialraum heraus entstehen, unterstützen.
- Ein ähnliche Schnittstelle besteht zur ungebrochenen Tendenz der weiteren Ausdifferenzierung des Dienstleistungsspektrums (»maßgeschneiderte Lösungen für Klient/innen«): Etwa wenn in der Behindertenhilfe nach neuen Wohnformen »zwischen Daheim und Heim« oder in der Altenhilfe nach neuen Formen gemeinschaftlichen selbstbestimmten Wohnens älterer Menschen gesucht wird.
- Freiwilliges Engagement ist sinnvoller Weise überall dort mitzudenken, wo derzeit die Forcierung von Hilfenetzen gefordert wird. Diese darauf zu beschränken, dass neben voll ausgebildeten Fachkräften weitere semi-professionelle Mitarbeiter/innen wie Präsenzkkräfte, Betreuungskräfte usw. einbezogen werden, wäre zu kurz gegriffen.
- Damit wird die Schnittstelle zur Diskussionen über eine Weiterentwicklung von Professionalität im Sinne eines »Arrangierens von Hilfe-Mixen« deutlich; also mit der Forderung, im Zentrum von Fachlichkeit müsse künftig nicht allein die Fähigkeit stehen, selbst Dienstleistungen für die Klient/innen zu erbringen, sondern ebenso die Kompetenz, verschiedenste Ressourcen des Umfeldes zu identifizieren und zu mobilisieren. Freiwilliges Engagement stellt eine dieser Ressourcen dar, die zu erschließen jede Fachkraft erwartbar in der Lage sein sollte.

Insgesamt wird viel davon abhängen, ob die hauptberuflichen Mitarbeiter/innen den sich abzeichnenden Wandel ihres Fachlichkeitsprofils, der neben vielem anderen auch mit der Aufgabe der Einbindung Freiwilliger zu tun hat, tatsächlich als eine Erweiterung ihrer Professionalität erleben können (und nicht als deren Beschneidung). Bei der Empfehlung, Freiwilligenarbeit in andere Zusammenhänge zu integrieren statt sie isoliert zu betreiben, ist darüber hinaus an die Ablauforganisation innerhalb der Einrichtungen zu denken. Konkret könnte dies zum Beispiel bedeuten:

- freiwilliges Engagement bei der Erarbeitung von Hilfeplänen bzw. Behandlungs- und Rehabilitationsplänen »regelmäßig« berücksichtigen;
- werbende Hinweise auf die Möglichkeit, sich als freiwillig Engagierte/r einbringen zu können, in die reguläre Öffentlichkeitsarbeit einer Einrichtung integrieren (Imagebroschüre, Internetauftritt, Informationsmaterialien usw.);
- das Thema in allgemeine Fortbildungen (etwa zu Sozialraumorientierung, Case Management, dezentralen Wohnkonzepten usw.) integrieren.

Das Aufgabenprofil von »Freiwilligen-Beauftragten« weiterentwickeln

In Einrichtungen oder Organisationen Beauftragte für freiwilliges Engagement, Freiwilligen-Koordinator/innen oder Freiwilligen-Manager/innen zu benennen, stellt ein Kernelement systematischer Freiwilligenkonzepte dar. Die exemplarischen Evaluationsergebnisse machen deutlich, dass dieser Baustein in der Tat unverzichtbar ist. Sie zeigen aber auch klar die Notwendigkeit, das Aufgabenprofil dieser Beauftragten weiterzuentwickeln.

Die Rolle der Freiwilligen-Beauftragten wird nicht selten überwiegend in der unmittelbaren Arbeit mit den freiwillig Engagierten selbst gesehen, also etwa in ihrer Gewinnung und Betreuung. Es erweist sich jedoch als unangemessen oder sogar unmöglich, Freiwilligenarbeit an Beauftragte zu delegieren: Die entscheidenden Prozesse laufen in der unmittelbaren Zusammenarbeit von hauptberuflichen Mitarbeiter/innen und freiwillig Engagierten. Dies bedeutet: Die angemessene Rolle von Beauftragten oder Koordinator/innen besteht nicht darin, »Spezialisten für freiwillig Engagierte« zu sein, sondern in einem sehr breiten Sinne »Ermöglicher« und »Moderatoren von freiwilligem Engagement« bzw. Multiplikatoren des Know-Hows der Freiwilligenarbeit. Dieses Rollenbild lässt sich weiter spezifizieren.

- Eine zentrale Aufgabe besteht darin, im Sinne der oben formulierten ersten Strategieempfehlung daran zu arbeiten, dass möglichst viele hauptberufliche Mitarbeiter/innen der Dienststelle (soweit von den jeweiligen Aufgaben her sinnvoll) im alltäglichen Geschäft bereit und in der Lage sind, mit freiwillig Engagierten konstruktiv und zum Nutzen der jeweiligen Adressat/innen zu kooperieren.
- Ein zweite Aufgabe kann als »Inszenierung von Kommunikation« (im Sinne des oben skizzierten Verständnisses) beschrieben werden: Die Kommunikation zwischen freiwillig Engagierten und hauptberuflichen Mitarbeiter/innen in Gang bringen, gegenseitige Wahrnehmungen und Befürchtungen in geeigneter Form thematisieren usw.

Sollen die Beauftragten in diesem Sinne wesentlich »Ermöglicher von freiwilligem Engagement« sein, so ist es unabdingbar, ihre Position in den Einrichtungen oder Organisationen zu stärken. Nur mit einem klaren entsprechenden Auftrag der Leitungen können sie ihr (nicht hierarchisches, wohl aber spezifisches) Mandat auch gegenüber den hauptberuflichen Kolleg/innen wahrnehmen.

Fazit

Das alte Dauerbrenner-Thema der Zusammenarbeit bzw. der Konkurrenz von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen ist unter den sich beständig verändernden Rahmenbedingungen des Sozialbereichs neu zu denken. Die Widersprüche der politischen und fachlichen Entwicklungen spiegeln sich in einem spannungsreichen Bild der praktischen Kooperation freiwillig Engagierter und hauptberuflicher Mitarbeiter/innen an der Basis sozialer Einrichtungen. Die spezifischen Chancen, die der Einsatz freiwillig Engagierter für die jeweiligen Adressat/innen bzw. Klient/innen erbringt, sprechen dafür, die Einbeziehung Freiwilliger in Unterstützungsangebote sozialer Einrichtungen zu intensivieren. Der »erfolgskritische Schlüsselfaktor« für eine solche Strategie besteht darin, die hauptberufliche Mitarbeiterschaft als Ganzes für die (unterstützende) Zusammenarbeit mit Freiwilligen zu gewinnen. Dies ist ein für alle Beteiligten herausforderndes Unterfangen. Es erfordert ein hohes Maß an Rollenklarheit und offener Kommunikation, aber auch entsprechende institutionelle Rahmenbedingungen. Aber es ist Erfolg versprechend: Für eine verbesserte Lebensqualität der Klient/innen und für eine erweiterte Fachlichkeit der professionellen Mitarbeiter/innen.

Anmerkungen

(1) Der Abschlussbericht zur Evaluation, der auch Informationen zum Forschungskonzept enthält, kann über die am Ende des Beitrags genannten Kontaktadressen angefragt werden.

(2) Die im Folgenden zusammengefassten Ergebnisse basieren auf umfangreichen empirischen Erhebungen: schriftliche Befragung aller hauptberuflichen Mitarbeiter/innen und freiwillig Engagierten der Bruderhausdiakonie; leitfadengestützte Interviews mit Klient/innen, Dienststellenleitungen, Hauptberuflichen, Freiwilligen und externen Partnern; Gruppendiskussionen mit allen beteiligten Akteursgruppen.

Autor/in

Prof. Dr. Paul-Stefan Roß leitet den Studiengang »Soziale Dienste in der Jugend-, Familien- und Sozialhilfe« sowie das Institut für angewandte Sozialwissenschaften (IfaS) an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Stuttgart.

Kontakt: ross@dhbw-stuttgart.de

Hilli Tries ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für angewandte Sozialwissenschaften der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart.

Kontakt: hilli.tries@ifas-stuttgart.de

Dorothee Schad ist Pfarrerin und als Leiterin des Geschäftsbereichs Personal der BruderhausDiakonie Reutlingen verantwortlich für das Freiwilligenkonzept und die Koordination der Freiwilligenarbeit.

Kontakt: dorothee.schad@bruderhausdiakonie.de

Redaktion Newsletter

Stiftung MITARBEIT

Wegweiser Bürgergesellschaft

Redaktion Newsletter

Bornheimer Str. 37

53111 Bonn

E-Mail: newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de