

Spannungsfelder zwischen Haupt- und Ehrenamtlichkeit

Die Bedeutung von Ehrenamtlichkeit in der Arbeiterwohlfahrt ist seit der Gründung des Verbandes als Mitgliederorganisation unumstritten. »Für die Arbeiterwohlfahrt ist das ehrenamtliche Engagement ein Weg zur aktiven Demokratie und ein Zeichen der Solidarität. Die ehrenamtliche Mitarbeit ist und bleibt das Fundament der Arbeiterwohlfahrt« (AWO 1988a: 72). Das dies so ist, belegen auch die Zahlen der PrognosStudie zur Entwicklung der Freien Wohlfahrtspflege (Prognos 1984): Heruntergerechnet auf die Arbeiterwohlfahrt besagen diese, dass die 80.000 Helfer/innen der AWO Leistungen im Wert von knapp 300 Mio. DM (entspricht 153 Mio Euro, JP) jährlich erbringen. In diesem Zusammenhang ist die nachdrückliche Forderung der Bundeskonferenz '92 zu verstehen, Behörden und Ministerien mögen die Möglichkeiten steuerlicher Berücksichtigung ehrenamtlicher Tätigkeit prüfen.

Entscheidendes Gewicht wird insbesondere der Kooperation von Ehren- und Hauptamtlichkeit zugemessen: „In der Zusammenarbeit der ehrenamtlichen, hauptamtlichen und nebenamtlichen Mitarbeiter/innen und in der Nutzung ihrer persönlichen und beruflichen Fähigkeiten sieht die Arbeiterwohlfahrt die Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeit“ (AWO 1988a: 72). Hier aber fehlen bislang Diskussion und verbandliche Auseinandersetzung. Das immerhin 80-seitige Grundsatzprogramm der Arbeiterwohlfahrt widmet der als fundamental postulierten Zusammenarbeit gerade einmal drei (!) Sätze; Anregung und Motivation, sich mit der Vielfältigkeit einer möglichen sinnvollen Gestaltung des gemeinsamen Handelns Ehren- und Hauptamtlicher auseinanderzusetzen, finden sich bislang nicht. Dieser Aufsatz versteht sich als ein erster Schritt in eine hoffentlich breite Diskussion.

Hauptamtlichkeit

Das Wesen der Hauptamtlichkeit ist die Entlohnung. Hauptamtliche Mitarbeiter/innen geben Zeit, Wissen und Arbeitskraft, und werden dafür bezahlt. Sie erhalten als Gegenleistung die Möglichkeit zur existentiellen Absicherung ihres Lebens.

Zu fragen bleibt, ob hauptamtliche Mitarbeiter/innen die Motivation für ihr Handeln allein aus der Notwendigkeit ihrer Existenzsicherung gewinnen müssen - und überhaupt können. Zusätzliches Gewicht gewinnt diese Frage angesichts der in vielen Bereichen des sozialen Sektors unattraktiven Vergütung und außergewöhnlichen Arbeitszeiten. Rabe-Kleberg weist darauf hin, dass viele Inhaber/innen von Sozialberufen „eine Bezahlung für ihre Arbeit hinnehmen, die weder der Ausbildung noch der Tätigkeit adäquat ist, ohne dass sich diese ... Situation einschneidend auf die Bewertung ihrer Lage auswirkt“ (Rabe-Kleberg, in Müller u. a. 1988:91). Es ist folglich anzunehmen, dass neben der reinen Existenzsicherung weitere Faktoren für die Zufriedenheit und Motivation hauptamtlicher Mitarbeiter/innen von Bedeutung sind. Die Suche nach diesen Faktoren, nach den spezifischen Formen der Gratifikation, die hauptamtliche Mitarbeiter/innen im sozialen Bereich zu einem oft weit über den durch die Bezahlung gerechtfertigten Einsatz von Zeit und Arbeitskraft motivieren, führt heute noch schnell über die Grenzen (breiter) innerverbandlicher Diskussion hinaus. In vie-

len Punkten wird sich der Wohlfahrtsverband Arbeiterwohlfahrt hier an die Untersuchungen und Erkenntnisse der freien Wirtschaft anlehnen können – und tut es bereits, etwa durch die intensive Schaffung eines breitgefächerten Fortbildungsangebots auch für die Managementebene. Als Motivationsanreize, die für Sozialberufe von hohem Gewicht sind, nennt Rabe-Kleberg „offene und unbürokratische Organisation“, „hohen Ermessensspielraum“ und „geringe Kontrolle“ (ebd.). Auch die Bemühungen, gerade im Bereich des Sozialmanagements (für den Verband Arbeiterwohlfahrt) neue Ideen und Impulse einzubringen, können Motivation für Management wie für „betroffene“ Mitarbeiter/innen sein.

Ehrenamtlichkeit

1. Ehrenamtlichkeit wird nicht entlohnt. Dementsprechend ist die „Entscheidung, etwas für andere zu tun, ... voraussetzungsvoll und nicht bedingungslos. Unbezahlt für andere arbeiten kann nur, wer erstens materiell gesichert ist und wer zweitens über Zeit verfügt. Zeitsouveränität und Existenzsicherung sind die grundlegenden Voraussetzungen des Ehrenamtes und die entscheidenden Selektionskriterien an der Schnittstelle zwischen der Bereitschaft zum Engagement und den Möglichkeiten seiner Verwirklichung. Basis der unentgeltlichen Arbeit für andere ist die individuelle, familiale oder sozialstaatliche Absicherung der eigenen Existenz“ (Rauschenbach u. a., in Müller u. a. 1988: 225 f.).

Dennoch gilt: Ehrenamtlichkeit ist nicht umsonst! Zwar wird sie nicht wie Hauptamtlichkeit entlohnt, doch bleibt die „Norm der Reziprozität von Geben und Nehmen ... das entscheidende handlungsmotivierende Kriterium des sozialen Ehrenamtes. Die Erwartbarkeit je individuell attraktiver Rückerstattungen wird zum wichtigsten Parameter für das Zustandekommen ehrenamtlicher Mitarbeit“ (ebd.: 226). Die spezifische Ausformung materieller wie immaterieller Rückerstattungserwartungen bleibt dabei abhängig von gesamtgesellschaftlichen Veränderungen. Franz beschreibt eine Verschiebung der Wertemuster Ehrenamtlicher: weg von Pflicht- und Akzeptanzwerten und hin zu Selbstentfaltungswerten (vgl. Franz 1988). Parallel dazu nimmt die Bereitschaft, aufopferungsvoll unter professioneller Anleitung langfristige und beschwerliche Aufgaben zu übernehmen, ab „zugunsten des Interesses an Formen freiwilliger sozialer Mitarbeit, die mehr Partizipationsmöglichkeiten und Eigeninitiative erlauben, die wenig beschwerlich sind und neben gesellschaftlicher Anerkennung und Wertschätzung auch Gratifikation verschiedenster Art versprechen“ (Olk 1988: 35). Die Frage nach dem persönlichen Nutzen ehrenamtlichen Engagements für den Erbringer dieses Engagements wird zunehmend zum Motivationsmoment: Als Gegenleistung für meine ehrenamtliche Arbeit erhalte ich Kontakt, habe Spaß, erfahre Selbstbefriedigung und Erfolg, erwarte ich „Erleichterung der Berufseinmündung, Überbrückung von Phasen der Nicht-Erwerbstätigkeit, Partizipation an lokaler Öffentlichkeit, Ausgleich für eine erstarrte Berufsroutine, soziale Relevanz Erfahrung im Alter ...“ (Rauschenbach u. a., in Müller u. a. 1988: 226).

2. Ehrenamtlichkeit geschieht auf zwei Ebenen! Viele, auch verbandsinterne Publikationen und Stellungnahmen sprechen von *den* Ehrenamtlichen - und vernachlässigen dabei eine bedeutsame Differenzierung. So lässt sich allenfalls auf den untersten Gliederungsebenen annehmen, dass ehrenamtliche Funktionär/innen (Vorstandsmitglieder) und ehrenamtliche, freiwillige Helfer/innen in praktischen Aufgabenfeldern (Mitarbeiter/innen in Seniorencafés, Reiseleiter/innen etc.) personenidentisch sind. Bereits auf Kreisverbandsebene,

insbesondere mit Einführung einer hauptamtlichen Mitarbeiterstruktur, wird es zu Polarisierungen im ehrenamtlichen Kreis kommen: Auf der einen Seite kristallisiert sich ein Vorstand heraus, der in immer stärkerem Maße rein leitende Aufgaben wahrnimmt, sich überwiegend auf der Entscheidungsebene bewegt; auf der anderen Seite bildet sich eine Schar von ehrenamtlichen Helfer/innen und Mitarbeiter/innen in den verschiedensten Feldern sozialer Arbeit heraus.

Rabe-Kleberg weist darauf hin, dass 90 von 100 Trägern von Leitungsfunktionen in der freien Wohlfahrtspflege männlich sind. „Während dieser männliche Teil des Ehrenamtes eher an Qualifikationen und Handlungsnormen der Berufsarbeit gebunden ist, ähnelt die unbezahlte ... Soziale Arbeit... eher der Hausarbeit. In diesem Bereich kehrt sich daher das Zahlenverhältnis auch um: Rund 80% der Tätigen sind Frauen“ (Rabe-Kleberg, in Müller u. a. 1988: 96).

Spannungsfelder

Das Nebeneinander von ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiter/innen in der Arbeiterwohlfahrt birgt Spannungspotentiale, die alltägliche Praxis ist gekennzeichnet durch häufige Unstimmigkeiten und Empfindlichkeiten. Spannungen entstehen kaum durch sachlich-rationale Auseinandersetzung, als vielmehr vermittelt über die Gefühlsebene. Sie sind Ausdruck nicht-befriedigter Erwartungen und nicht-erfahrener Anerkennung. Drei Spannungsfelder, die von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen in Seminaren oder in Gesprächen vor Ort regelmäßig als relevant empfunden werden, sollen hier aus dieser Blickrichtung heraus beleuchtet werden:

1. Ehrenamtlichkeit weist – wie Hauptamtlichkeit – hierarchische Strukturen auf. Einer männlich dominierten Leitungsebene stehen Helfer/innen aus der praxisorientierten Arbeit gegenüber. Dies birgt nicht nur Harmonie; Spannungen, Rivalitäten und Streitigkeiten sind in ehrenamtlichen Kreisen der Arbeiterwohlfahrt nicht seltener als in der übrigen Gesellschaft. In dieses Gefüge treten Hauptamtliche. Sie führen aus, was auf der Ebene der ehrenamtlichen Vorstände beschlossen wurde, und berühren damit ganz massiv die Tätigkeitsfelder praktischer Ehrenamtlichkeit. Werden dabei Konflikte der ehrenamtlichen Ebenen auf hauptamtlich Tätige verlagert oder über sie transportiert, gerät Hauptamtlichkeit in eine strukturelle Pufferstellung. Von verschiedenen Seiten angesprochen, wissend über die jeweils gegenseitigen Vorwürfe oder Vorurteile, ungewollt ins Vertrauen gezogen, beginnt für den Hauptamtlichen – insbesondere auf niedriger hauptamtlicher Hierarchiestufe – eine Gratwanderung zwischen Ansichten und Interessen Ehrenamtlicher. Für ihn, in seiner abhängigen Position – schließlich arbeitet er für seine Existenzsicherung – kann sich jeder Schritt als der falsche erweisen: das Beziehen einer eigenen Position ebenso wie das Nicht-Beziehen. Und anders als sein ehrenamtliches Gegenüber, das sich jederzeit kurzfristig entziehen kann, ist der Hauptamtler über Arbeitsvertrag verpflichtet. Für den Ehrenamtlichen stellt sich die Situation in einem anderen Licht dar: „Hauptamtliche Mitarbeiter/innen sind kaum belastbar, drücken sich vor der Arbeit, haben keine eigene Meinung oder schlimmer noch: haben die Meinung eines anderen, die sie ohnehin gedankenlos übernommen haben, womöglich noch, weil sie den sympathisch finden!“

Die Bindung an feste Arbeitszeiten und die daraus resultierende Unfähigkeit, sich (immer) körperlich entziehen zu können, birgt ein weiteres Spannungsmoment: Hauptamtliche Mitarbeiter/innen stehen in der Regel 38,5 Stunden pro Woche zur Verfügung. Gemäß dem Postulat enger Zusammenarbeit zwischen Ehren- und Hauptamtlichen gewinnt die Kommunikation mit ehrenamtlich Tätigen – zunächst einmal berechtigt – eine hohe Priorität in hauptamtlichen Strukturen. Für den Ehrenamtler ergibt sich im Umkehrschluss – unberechtigt – gleichsam der Anspruch, jederzeit mit jedem Hauptamtlichen in Kontakt treten zu können. Hauptamtliche aber haben bei der Arbeiterwohlfahrt regelmäßig umfangreiche Aufgabenfelder zu bearbeiten. Jederzeit ansprechbar zu sein, erschwert die Organisation der zu erledigenden Aufgaben und Arbeitsabläufe erheblich. Dies belastet zusätzlich, erzeugt Ärger und Frustration. Und auch hier wird die Situation von betroffenen Ehrenamtlichen oft anders interpretiert: „Anstatt sich Zeit für mich zu nehmen, was ihre Pflicht ist, kümmern sich die Hauptamtlichen überhaupt nicht um mich, sondern machen etwas anderes. Sie wimmeln mich kurzerhand ab, obwohl sie dafür bezahlt werden, sich mit mir auseinanderzusetzen.“

2. Die formale Entscheidungskompetenz und die fachliche Kompetenz der Entscheidungsvorbereitung sind in der Arbeiterwohlfahrt – wie in anderen, ähnlich strukturierten Verbänden – ungleich verteilt. Dies führt zu einem von Schwarz als „Gegenstromprinzip“ beschriebenen Phänomen: Die Entscheidungsfindung folgt formal der demokratischen, verbandlich festgeschriebenen Delegation: von den Mitgliedern über Konferenzen an den Vorstand und weiter an den Geschäftsführer, über diesen weiter an den hauptamtlichen Mitarbeiterstab. Die „Hierarchie der Wissensmacht“ verkehrt dieses Verhältnis. „Die dominierenden Sachverständigen, die Profis und die Spezialisten sind die Geschäftsführer (und deren Mitarbeiter/innen, JP), und diese legen im Sinne ausgereifter Stabsarbeit die Geschäfte den Leitungsorganen vor, die sie wiederum an das Trägerschaftsorgan weiterreichen, oft ohne substantielle Korrekturen vorzunehmen“ (Schwarz 1986: 18).

Dieses Prinzip ist pragmatisch und daher nachvollziehbar, tatsächlich aber unterminiert es jeglichen demokratischen Anspruch; eine hauptamtliche Expertengruppe legt die Richtung fest, in der die Masse der Mitglieder zu schwimmen hat. Demokratisch orientierte Ehrenamtliche – und sicherlich auch für solche Abläufe sensible passive Mitglieder – fühlen sich zurecht von Fachleuten abhängig. Da diese Fachleute hauptamtlich arbeiten, letztlich Weisungsempfänger sind, ist – ebenfalls zurecht – zu vermuten, dass sie, wenn auch nur tendenziell, eigene Interessen verfolgen. Diese müssen nicht den Interessen der Arbeiterwohlfahrt oder der ehrenamtlichen Ebenen entgegenlaufen, können aber beispielsweise eine verkürzte Sichtweise in einer Fragestellung bevorzugen. Das Bewusstsein ehrenamtlicher Entscheider über diese Zusammenhänge kann zu einer durchaus verständlichen Skepsis gegenüber beschlussreifen Vorlagen der Geschäftsführung führen. Wird solche Skepsis nicht artikuliert – „Ich will ja schließlich keinem etwas unterstellen!“ – und bearbeitet, entsteht die Gefahr, dass sinnvolle und notwendige Entscheidungen allein aus der Unsicherheit oder dem Misstrauen der Entscheidungsträger gegenüber der hauptamtlichen Seite blockiert werden (Eine ähnliche Problematik findet sich etwa auch im Verhältnis von Geschäftsführung und Mitarbeiter/innen. Dies ist seit langem bekannt und Inhalt von Fortbildung und Organisationsentwicklung). Für den so in seinen gutgemeinten Aktivitäten gebremsten Hauptamtlichen wird der Vorstand zu einem „trägen Haufen, der immer nur seine alte Suppe kochen will, sich gegen jede Innovation sperrt und sowieso was gegen Hauptamtliche hat.“

Diese Problematik findet ihre Fortsetzung im Verhältnis von Hauptamtlichen zu praktisch tätigen Ehrenamtlichen. Selbst um die Anerkennung und Umsetzung ihrer Kompetenz kämpfend, mag es hauptamtlichen Mitarbeiter/innen schwer fallen, Kompetenz bei ehrenamtlichen Helfer/innen zu erkennen und zu akzeptieren, sie zu fördern und umzusetzen. Neben der – wohl selten berechtigten, aber individuell empfundenen – Angst um den eigenen Arbeitsplatz und somit um die eigene Existenzsicherung, können andere Gründe zum Abblocken kompetenter Ehrenamtlicher durch Hauptamtliche bestehen: Unsicherheit gegenüber der nächsthöheren Entscheidungsebene; Unvermögen, angebotene Chancen zu erkennen; Bequemlichkeit, denn „es läuft ja schließlich auch so!“

Die betroffenen Ehrenamtlichen, denen die Arbeiterwohlfahrt keine Möglichkeit gibt, ihre Fähigkeiten sinnvoll einzusetzen, werden dem Verband letztlich den Rücken kehren. „Auch aus der historischen Entwicklung von ... verbandlicher Fürsorge wissen wir, dass ehrenamtliche Kräfte immer dann entmutigt wurden und sich zurückzogen, wenn sie sich in ihren Dispositionsbefugnissen und ihrer sozialen Wertschätzung beeinträchtigt fühlten“ (Olk, in AWO o. J.). Sie verlassen – für ihr Empfinden – einen verknöcherten Verband mit inkompetenten Mitarbeiter/innen, die sich allenfalls bürokratisch hinter irgendwelchen Vorschriften verstecken können.

3. „Wenn Menschen etwas freiwillig tun, dann stecken hinter diesem Tun bestimmte Motive, Antriebe, Werthaltungen“ (Schwarz 1986: 41). Unbeachtet der Tatsache, dass jeder ehrenamtlich Tätige gemäß der „Norm der Reziprozität von Geben und Nehmen“ mehr oder weniger klare Rückerstattungserwartungen hat, scheint die – zur Schau gestellte – Selbsteinschätzung insbesondere praktisch mitarbeitender Ehrenamtlicher oft die des „armen, unbezahlten Arbeiters“ zu sein. Sie arbeiten kostenlos, erhalten ihrem eigenen Bewusstsein nach für die geleistete Arbeit nichts. Nichts, gefolgt von: „Aber, wenn ich schon für Euch umsonst arbeite, dann ...“ Es zeigt sich hier ein deutlicher innerer Bruch vieler, oft älterer ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen. Altruistische Überlegungen und die Anlehnung an Pflicht- und Akzeptanzwerte stehen im Widerspruch zum Wunsch nach Anerkennung und materieller Gratifikation. Gemeinsame, für Teilnehmer/innen kostenlose Fahrten, „wenn es sein muss, auch als Bildungsveranstaltung getarnt“, und Ehrenbekundungen durch Nadeln und Medaillen sind Formen von Gratifikation, die sich leicht in altruistische Selbstansprüche einpassen lassen. Gerade im Bereich der Seniorenarbeit treffen dem eigenen Verständnis nach „umsonst arbeitende“ Ehrenamtler regelmäßig auf bezahlte Mitarbeiter/innen, die „dieselbe Arbeit machen und auch noch dafür bezahlt werden.“ Es fällt ihnen schwer „zu akzeptieren, dass für die Hauptamtlichen die Tätigkeit für die AWO Erwerbstätigkeit gegen Entgelt ist und diese neben dem Anspruch auf Bezahlung auch noch Anspruch auf Feierabend, freie Wochenenden und freie Feiertage haben. Häufig resultiert aus diesen Einstellungen eine Verhaltensweise im Umgang mit den Angestellten, die sich als Befehlsstil charakterisieren lässt, der keinen Raum zum Mitgestalten der Arbeit gibt und deshalb auch nicht motiviert“ (Brexel, in AWO 1988b: 155). Aus hauptamtlicher Sicht fällt es angesichts ungerechtfertigter Erwartungshaltungen und Vorwürfen der Ehrenamtlichen leicht, die vorgeschriebenen Arbeitszeiten pünktlich zu beenden und die Freizeit außerhalb der Arbeiterwohlfahrt zu gestalten – was den Ehrenamtler schnellstens zu der Überzeugung bringt, „Hauptamtler wollten grundsätzlich nur Geld verdienen und interessierten sich nicht die Bohne für den Verband“.

Spielt sich dieser Konflikt eher auf einer unteren hierarchischen Ebene ab, so findet sich auf leitender Ebene ein Äquivalent: Ehrenamtlich Tätige erhalten für ihr Engagement eine wie auch immer geartete Rückerstattung, sei es soziale Anerkennung, Karrierehilfe, eine Urkunde mit Geschenk oder die Teilnahme an Festivitäten und Feierlichkeiten. Hauptamtliche Mitarbeiter/innen werden für ihre Arbeit bezahlt. Weitere Gratifikationen, die auch bei bezahlten Kräften eine wichtige Voraussetzung für hohe Arbeitsmotivationen sind, fehlen weitestgehend oder bleiben innerhalb hauptamtlicher Strukturen. Von leitenden Mitarbeitern der Geschäftsführung und ersten Delegationsstufe wird überdurchschnittlicher Einsatz und höchste Flexibilität erwartet. Gerade diese Mitarbeiter/innen aber schätzen sich selbst als unterbezahlt ein, und vermissen daneben weitere Rückerstattungen für hohes Engagement: Öffentliche oder persönliche Anerkennung, die regelmäßige Teilnahme an Fortbildungen, Supervision, innerbetriebliche Vergünstigungen etc. sind nicht institutionell verankert, sondern werden eher als unnötig oder zu teuer abgetan. Motivation muss so hauptsächlich über Selbstwert und Arbeitsstruktur gewonnen werden. Offene Organisationsformen und Möglichkeiten zu selbstbestimmten Arbeiten mögen dazu ebenso zählen wie die Umsetzung eigener Vorstellungen, die Erarbeitung einer verbandsinternen Karriere oder das Streben nach Macht.

Die über gehaltliche Einstufungen und außergehaltlichen Gratifikationen leitender Angestellter (mit)entscheidenden Vorständen bestehen – zumindest auf den unteren Gliederungsebenen – selten überwiegend aus hochdotierten Mitgliedern; für viele von ihnen muss die Unzufriedenheit Hauptamtlicher mit der gehaltlichen Einstufung unverständlich bleiben. Der argumentative Rückzug auf den „armen Träger“ erleichtert überdies den vergleichenden Blick auf die bei anderen Arbeitgebern durchaus höheren Vergütungsgruppen.

Die Gefühlsebene bleibt auch hier für alle Beteiligten unbefriedigend: Der ehrenamtliche Entscheidungsträger muss sich mit immer höhere Ansprüche stellenden Mitarbeiter/innen auseinandersetzen, die doch, „weiß Gott, hier eine gute Arbeit haben.“ Die betroffenen Mitarbeiter/innen fühlen sich durch die ehrenamtlichen Strukturen der Arbeiterwohlfahrt blockiert und ausgenutzt, und ziehen sich hinter Machtkämpfe, Karrierepläne oder Ausstiegsgedanken zurück.

Strategien

Die Ausgestaltung der Zusammenarbeit von ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiter/innen in der Arbeiterwohlfahrt wird bislang selten diskutiert. Die Praxis dieser Zusammenarbeit ist geprägt durch Spannungsfelder, die wesentliche Ursachen auf der Ebene emotionaler Empfindlichkeiten haben – in gegenseitigen Erwartungshaltungen und den (Un-)Möglichkeiten eigener Bedürfnisbefriedigung.

Die verbandlichen Zielvorstellungen und -utopien hierzu sind – zumindest im Ansatz – bekannt: „Die moderne ‚AWO-2000‘ erfordert mehr erlernte und gekonnte Professionalität. Grundsätze des Managements als soziales Management, gepaart mit dem uneigennütigen (!?,JP) Einsatz des Ehrenamtlichen, ist ein Sozialkapital, das, richtig genutzt, humanitäre Früchte trägt. Dies ist eine Herausforderung an die Ehrenamtlichen wie die Hauptamtlichen in der Arbeiterwohlfahrt“ (Ragati, in AWO 1992: 321). „Die Mitglieder sind gern bei der AWO Mitglied, denn der Verband bietet ihnen viele Vorteile ... unter der Mitarbeiterschaft

(herrscht) eine hohe Zufriedenheit, und viele Fachkräfte aus anderen Verbänden sind ganz scharf darauf, bei der AWO anfangen zu können« (Thurow, in Sozialprisma 4/92: 3).

Es fehlt jedoch eine gesamtverbandliche Strategie. Die Zusammenarbeit von Ehren- und Hauptamtlichen in der Arbeiterwohlfahrt zu gestalten heißt, gemeinsam herauszufinden, welche Bedürfnisse der einen Seite die jeweils andere Seite und das partnerschaftliche Handeln als solches befriedigen kann. Dazu bedarf es Ehrlichkeit gegenüber den eigenen Wünschen, Offenheit gegenüber den Motivationen anderer, und der Souveränität, das Gegenüber und seine Bedürfnisse ernst zu nehmen. Auf dieser Grundlage, und ohne dabei die sozialen und politischen Grundsätze der Arbeiterwohlfahrt aus den Augen zu verlieren, heißt es Fragen zu stellen und Ideen zu sammeln:

- Was können wir unseren Mitgliedern anbieten, um nicht nur die Mitgliedschaft, sondern auch das ehrenamtliche Engagement attraktiv zu machen?
- Welche Motivationsanreize kann der Verband seinen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen geben?
- Wie gelingt es, Strukturen zu schaffen, die Kompetenz auf haupt- wie ehrenamtlicher Ebene anziehen, schaffen, binden und fördern.

Auf einer eher abstrakten Ebene können dies „zum Beispiel die deklarierten Ziele und Bestrebungen, die Leistungen des Verbandes, ökonomische Vorteile, die im Verein zu findende Kollegialität, Prestige, Macht und Lernchancen sein“ (Schwarz 1986; 41 f.). Rein pragmatisch wird in den verschiedenen Verbandsebenen und -gliederungen seit langem versucht, Antworten auf diese Fragen zu schaffen: Regelmäßig erscheinende Ortsvereinszeitungen; gemeinsame Veranstaltungen Ehren- und Hauptamtlicher, von Feiern über Fortbildungsseminare bis hin zu Betriebssport; Fachausschüsse, besetzt mit haupt- und ehrenamtlichen Sachverständigen; Dienstleistungsangebote von hauptamtlich strukturierten Kreisverbänden an die ehrenamtlichen Vorstände der Ortsvereine, wie Mitgliederverwaltung, Hilfen bei der Buchführung oder Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit; und vieles mehr.

Was fehlt ist die gesamtverbandliche Diskussion zur Entwicklung einer gemeinsamen Strategie. Eine solche Strategie muss zum einen das bereits vorhandene Spektrum zur Förderung von Ehrenamtlichkeit, Hauptamtlichkeit und der Zusammenarbeit beider Elemente sammeln, ergänzen und institutionalisieren. Doch darf sie sich nicht darauf beschränken; vielmehr muss sie auf der anderen Seite in ein umfassendes Marketingkonzept münden. Das setzt eine intensive inhaltliche Auseinandersetzung mit den Ziel- und Wertvorstellungen des Verbands Arbeiterwohlfahrt voraus – auf allen Gliederungsebenen: „Indem die AWO offen legt, nicht nur was sie denkt, sondern vor allem wie sie denkt, ermöglicht sie, dass Mitglieder und Mitarbeiter sich zu ihr bewusst bekennen und lebhaft an ihrer Fortentwicklung teilnehmen« (Meier-Ziegler 1990: 147).

Eindeutigkeit im verbandlichen Denken und Handeln sind Voraussetzung für die Bindung ehren- und hauptamtlicher Sachkunde. Nach innen gerichtet, erfordert dies ein intensives Bemühen um klare Handlungsfelder, ausgestattet mit Handlungskompetenz und Gratifikationsrahmen, für Hauptamtler wie für ehrenamtliche Entscheider und Helfer/innen. Dies bedeutet aber, nach außen, zugleich die Abkehr von einer Verbandspolitik – wieder: auf al-

len Gliederungsebenen! – die sich abhängig macht von staatlich-öffentlicher Förderungswilligkeit. Gesellschaftspolitische Grundsätze und die Bemühung um angemessene Bezahlung für qualitative Sozialarbeit (vgl. hierzu besonders Ehlers, 102 ff. dieser Ausgabe) müssen in den Mittelpunkt von Theorie und Praxis der Arbeiterwohlfahrt treten.

Die Arbeiterwohlfahrt hat (noch) alle Voraussetzungen, ein Verband zu bleiben, der geprägt und gestaltet wird von Engagement, sozialer Verantwortung und Phantasie seiner ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeiter/innen. Darum müssen wir diskutieren!

Arbeiterwohlfahrt Bezirksverband Westliches Westfalen e. V. (Hrsg.): o. J.: Olk, Thomas: Die Bedeutung von Ehrenamtlichkeit im professionellen System sozialer Versorgung - Konsequenzen für die freie Wohlfahrtspflege; 2. Auflage.

Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V. 1988a: Humanitäres Handeln aus politischer Verantwortung.

Grundsatzprogramm der Arbeiterwohlfahrt; 2. Auflage, Bonn.

Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V. (Hrsg.) 1988b: Lernen und Verändern. Management in Sozialorganisationen; Praxisheft 24, Bonn.

Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V. 1992: Helfen und Gestalten; 2. Auflage, Bonn.

Brexel, Wilfried: Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen als Leitungsproblem; in: AWO 1988b, S. 149-167.

Ehlers, Harald: Die Bedeutung der Verwaltungsgemeinkosten zur Finanzierung sozialer Dienste; in: TuP 4/93, S. 102-108

Franz, Gerhard 1988: Wertorientierung im Wandel und Aktivierung zu sozialem Engagement; in: TuP, Heft 2/88, S. 42-50.

Meier-Ziegler, Rudolf: Wie denkt die Arbeiterwohlfahrt? Anmerkungen zur Arbeiterwohlfahrt als System; in: TuP, Heft 4/90, S. 139-148.

Müller, Siegfried und Rauschenbach, Thomas (Hrsg) 1988: Das Soziale Ehrenamt. Nützliche Arbeit zum Nulltarif, Weinheim/München.

Olk, Thomas: Zwischen Hausarbeit und Beruf. Ehrenamtliches Engagement in der aktuellen sozialpolitischen Diskussion; in: Müller u. a. 1988, S. 19-36.

Prognos AG 1984: Entwicklung der Freien Wohlfahrtspflege bis zum Jahr 2000. Studie im Auftrag der Bank für Sozialwirtschaft, Basel.

Ragati, Dr. Manfred: Auftrag und Perspektive; in: AWO 1992, S. 318-321.

Rabe-Kleberg, Ursula: Wenn der Beruf zum Ehrenamt wird. Auf dem Weg zu neuartigen Arbeitsverhältnissen in sozialen Berufen; in: Müller u. a. 1988, S. 87-101.

Rauschenbach, Thomas; Müller, Siegfried und Otto, Ulrich: Vom öffentlichen und privaten Nutzen des sozialen Ehrenamtes; in: Müller u. a. 1988, S. 223-242.

Schwarz, Dr. Peter 1986: Management in Nonprofit-Organisationen; in: Die Orientierung, Heft 88, Bern.

Thurow, Wolfgang F.: AWO 2000; in: Sozialprisma. Zeitschrift der Arbeiterwohlfahrt; Heft 4/92.

Veröffentlicht in:

Theorie und Praxis der sozialen Arbeit (TuP); Heft 3/93; S. 95 – 102. (Zu beziehen über die gos – Gesellschaft zur Organisationsentwicklung und Sozialplanung, Oppelner Straße 130, 53119 Bonn.)