

Diana Jäger  
Konkurrenz oder Kooperation?

**Diplomarbeiten der  
Evangelischen Fachhochschule Hannover**

prämiert durch die Gesellschaft der Freunde und Förderer der  
Evangelischen Fachhochschule Hannover e.V.

**Diana Jäger**

**Konkurrenz oder Kooperation?**

**Aspekte der Gestaltung von Arbeitsverhältnissen  
zwischen „Professionellen“ und „Freiwilligen“ in  
der Sozialarbeit**

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Jäger, Diana:** Konkurrenz oder Kooperation? : Aspekte der Gestaltung von Arbeitsverhältnissen zwischen „Professionellen“ und „Freiwilligen“ in der Sozialarbeit / Diana Jäger. - Hannover : Blumhardt, 2001

(Diplomarbeiten der Evangelischen Fachhochschule Hannover ; 2)

Zugl.: Hannover, Evang. Fachhochsch., Diplomarbeit, 2000

ISBN 3-932011-34-1

© 2001 Blumhardt Verlag

im Institut für praxisbezogene Forschung (IpF)

Evangelische Fachhochschule Hannover

Blumhardtstraße 2

D-30625 Hannover

Telefon: +49 (511) 5301-108

Fax: +49 (511) 5301-139

E-mail: [blumhardt-verlag@efh-hannover.de](mailto:blumhardt-verlag@efh-hannover.de)

<http://www.efh-hannover.de/efhinfo/verlag/>

Alle Rechte beim Verlag

Druck: Gruner Druck GmbH, Erlangen

ISBN 3-932011-34-1

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	7
<b>1 Zur Geschichte professioneller und ehrenamtlicher Sozialarbeit</b> .....	9
1.1 Zur Entstehung ehrenamtlicher Sozialarbeit .....	9
1.2 Zur Entstehung der beruflichen Sozialarbeit.....	11
1.3 Historische Argumente für die ergänzende Zusammenarbeit zwischen Freiwilligen und Professionellen.....	13
<b>2 Aspekte der aktuellen Diskussion um das „neue“ Ehrenamt in der Sozialarbeit</b> .....	17
2.1 Begriffsverwirrung und Begriffsbestimmung: Ehrenamt, Bürgerengagement, freiwillige Arbeit.....	17
2.2 Freiwillige Arbeit im Spannungsfeld gesellschaftlicher Wandlungsprozesse .....	20
2.3 Zum Umfang freiwilliger Arbeit .....	24
2.4 Zur Förderung freiwilliger Arbeit: Die Freiwilligen -Agenturen .....	25
<b>3 Aspekte der Zusammenarbeit zwischen Professionellen und Freiwilligen in der Sozialarbeit</b> .....	27
3.1 Kompetenzen und Kompetenzüberschneidungen .....	27
3.2 Motivationsfaktoren der Freiwilligen .....	32
3.3 Konkurrenz oder Kooperation? .....	38
3.3.1 Konkurrenzgründe .....	38
3.3.2 Kooperation statt Konkurrenz! .....	42
<b>4. Konzeptionelle Überlegungen zur Organisation und Entwicklung kooperativer Arbeitsverhältnisse zwischen Freiwilligen und Professionellen</b> .....	45
4.1 Ein Modell der Kooperation .....	46
4.1.1 Vorstellung des Modells der Triangulation von Hilfe .....	46
4.1.2 Ein Beispiel: Die Koordinierungsstelle für ambulante (soziale) Rehabilitation älterer Menschen .....	48
4.2 Organisatorische Voraussetzungen kooperativer Zusammenarbeit .....	50
4.2.1 Grundsätzliche Unterscheidungen .....	51
4.2.2 Die Schaffung angemessener Rahmenbedingungen .....	53

4.2.3	Die Definition von Aufgaben .....	55
4.2.4	Die Voraussetzungen kooperativer Interaktion im Team.....	57
4.3	Zur Förderung kooperativer Interaktion.....	61
4.3.1	Die Bedeutung von Bewusstsein, Akzeptanz und Wertschätzung .....	62
4.3.2	Die Einführung und Integration von Freiwilligen .....	64
4.3.3	Die Entwicklung von Kommunikationsstrukturen.....	66
4.4	Kritische Anmerkungen zu den konzeptionellen Überlegungen .....	71
<b>5</b>	<b>Ausblicke</b> .....	<b>73</b>
5.1	Fachlicher Ausblick .....	73
5.2	Persönlicher Ausblick.....	75
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>77</b>

## Einleitung

In der Sozialarbeit/Sozialpädagogik ist ehrenamtliche oder freiwillige Arbeit<sup>1</sup> nicht neu, sind doch die Entwicklungen von beruflicher und ehrenamtlicher Hilfe und Unterstützung in der Geschichte miteinander verbunden.

Seit einigen Jahren erfährt das Thema Ehrenamt allerdings neue Beachtung. In der aktuellen Auseinandersetzung mit ehrenamtlicher oder freiwilliger Arbeit werden Veränderungen in verschiedenen Bereichen diskutiert und erforscht. Beispielsweise auf sozialpolitischer Ebene avanciert das Ehrenamt zu einem diskussionswürdigen Thema, vielleicht in der Hoffnung, eine Antwort auf vermeintlich leere Sozialstaatskassen zu finden. Im Kontext zunehmender Unsicherheiten in der Arbeitsgesellschaft wird der Ersatz von Erwerbsarbeit durch freiwillige Arbeit diskutiert und vor gesellschafts-politischem Hintergrund wird nach den bürgerlichen Pflichten in der Zivilgesellschaft gefragt. In der heutigen Auseinandersetzung geht es aber auch um Veränderungen des menschlichen Bewusstseins. Dabei wird z.B. diskutiert, aus welcher Motivation freiwillig engagierte Menschen ihre Bereitschaft entwickeln und welche Erwartungen sie haben.

Es mag erstaunen, dass bei der – nur angedeuteten – Vielschichtigkeit der Auseinandersetzung eine fachliche Diskussion zur Zusammenarbeit zwischen Freiwilligen und Professionellen in der Sozialarbeit<sup>2</sup> kaum geführt wird. Zwar werden in der deutschsprachigen Literatur gelegentlich Forderungen nach Kooperation und Koordination von Freiwilligen und Professionellen gestellt. Nach meiner Recherche liegt jedoch eine umfassende Bearbeitung dieser Forderung mit entsprechenden konzeptionellen Vorschlägen nicht vor.

Ich wende mich diesem Thema zu und versuche, problematische Aspekte des Arbeitsverhältnisses zwischen Freiwilligen und Professionellen zu analysieren. Das leitende Erkenntnisinteresse gilt der Frage, welche Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit bestehen und wie die Gestaltung einer zufriedenstellenden Zusammenarbeit aussehen könnte. Ich suche bewusstseins- und handlungsorientierte Antworten auf die Frage „Konkurrenz oder Kooperation?“.

Dafür werde ich zunächst untersuchen, ob die Geschichte der Sozialarbeit Hinweise für die Beantwortung der Frage „Konkurrenz oder Kooperation?“ liefert.

---

<sup>1</sup> Zunächst werden die Begriffe 'freiwillig' und 'ehrenamtlich' noch parallel verwendet. Um ein vorläufiges Verstehen nicht zu gefährden, ist mit beiden Begriffen die Ausübung einer Tätigkeit gemeint, bei der eine geldwerte Gegenleistung ausgeschlossen ist.

<sup>2</sup> Die zukünftige Verwendung des Begriffes Sozialarbeit dient nicht der Abgrenzung zur Sozialpädagogik sondern der besseren Lesbarkeit. Auf die Begriffsproblematik kann hier nicht näher eingegangen werden.

Ausgewählte Aspekte der Veränderungen freiwilliger Arbeit werde ich im zweiten Kapitel skizzieren, um den aktuellen Themenhintergrund zu schaffen.

In Kapitel 3 wende ich mich der Frage zu, welche Aspekte die Arbeitsbeziehungen zwischen Freiwilligen und Professionellen prägen und welche Hinweise sich daraus für die zukünftige Gestaltung „guter Zusammenarbeit“ ergeben. In diesem Zusammenhang müssen auch die Aspekte Konkurrenz und Kooperation beleuchtet werden.

Überlegungen zu Voraussetzungen und Bedingungen, zu Möglichkeiten und Maßnahmen für die Verbesserung der Zusammenarbeit möchte ich in Kapitel 4 diskutieren. Dabei werde ich mich gedanklich von der Ebene der modell- und beispielhaften Vorstellung der Zusammenarbeit über die Ebene organisatorischer Voraussetzungen zur Ebene der Interaktion zwischen Freiwilligen und Professionellen bewegen.

Ausblickend werde ich in Kapitel 5 danach fragen, welche Aufgaben sich aus den vorangestellten Überlegungen zur Entwicklung und Organisation der Arbeitsverhältnisse für professionelle Sozialarbeiter ergeben.

Mit einer Idee, die im Gespräch mit der Leiterin der Freiwilligen-Agentur Hannover entstanden ist, werde ich in einem persönlichen Ausblick abschließen.

## **1 Zur Geschichte professioneller und ehrenamtlicher Sozialarbeit**

Ich habe mich mit der Geschichte ehrenamtlicher und beruflicher Sozialarbeit in der Hoffnung beschäftigt, relevante Aspekte für die heutige Diskussion um das „neue“ Ehrenamt zu finden. Mein Interesse galt dabei vor allem den Faktoren, die für das Thema dieser Arbeit, also für die Zusammenarbeit beider Helfergruppen bedeutsam sein können.

Die grobe Skizzierung historischer Aspekte ist auf die Ursprungsgeschichte des Ehrenamtes und der Sozialen Arbeit zwischen 1850 und 1920 begrenzt. Begründet ist diese Begrenzung in meiner Erkenntnis, dass die soziale Arbeit beider Helferformen im weiteren Verlauf der Geschichte nicht wieder in der Form praktiziert und thematisiert wurde, wie im genannten Zeitraum. Im Verlauf des 20. Jahrhunderts existierte ehrenamtliche Tätigkeit auf der einen Seite nur noch als Randerscheinung in der Sozialarbeit und nicht mehr als eigenständige Helferform. Sie verschwand aus den Feldern der öffentlichen Sozialarbeit und wurde vorwiegend in der verbandlichen Wohlfahrtspflege und im Vereinswesen ausgeführt. Die berufliche Sozialarbeit auf der anderen Seite war so sehr mit ihren



Bestrebungen nach Professionalisierung beschäftigt, dass die Zusammenarbeit mit anderen Helferformen als Thema vernachlässigt wurde. Ende der 70er Jahre wurde die ehrenamtliche Tätigkeit mit der Selbsthilfebewegung wiederbelebt. Aus einer kritischen Haltung gegenüber professioneller Sozialarbeit entwickelte sich die Selbsthilfe zum Gegenpol der „Expertenherrschaft“<sup>3</sup> professioneller Sozialarbeit. Kooperation und Zusammenarbeit waren jedoch nicht die erklärten Ziele.

## 1.1 Zur Entstehung ehrenamtlicher Sozialarbeit

Die Entwicklung des sozialen Ehrenamtes begann Mitte des 19. Jahrhunderts, in der Zeit also, in der die gesellschaftlichen Problemlagen von den Folgen der Industrialisierung und der Verstädterung geprägt waren. Das Elend der Armen wurde zwar nicht mehr wie im Mittelalter als „von Gott gewollt“ übersehen und mit Almosen bedacht. Doch hatte die Armenpflege des 19. Jahrhunderts den Charakter einer Kontrollinstanz, mit der die Armen in Zucht, Ordnung und Arbeit gebracht werden sollten, ohne dass dabei die jeweils individuelle Notlage beachtet wurde.

Mit der Entwicklung des „Elberfelder Systems“, einem Bestandteil der öffentlichen Armenfürsorge, bekam der Aspekt der Individualisierung von Hilfe erstmalig Bedeutung. Die Betreuung und Unterstützung des Einzelnen durch die Armenpfleger wurden zu neuen Elementen in der Armenpflege.

Das „Elberfelder System“ war die wichtigste Organisationsform des sozialen Ehrenamtes, dessen Wurzeln in der Einführung des bürgerlichen Ehrenamtes durch die preußische Städteordnung von 1808 liegen<sup>4</sup>. Die Einbindung Ehrenamtlicher wurde damit zum festen Bestandteil der öffentlichen Armenpflege. Die Organisationsform sah die Einteilung der Städte in Bezirke und Quartiere vor. Jedem Quartier wurden ehrenamtliche Armenpfleger zugeteilt, die sich um die Problemlagen von höchstens vier verarmten Familien oder Alleinstehenden kümmern und entsprechende Unterstützung gewähren sollten.

Die Befähigung der Ehrenamtlichen wurde aus ihrem Dasein als männliche Bürger und ihrem lokalen, nachbarschaftlichen Bezug abgeleitet. Die ehrenamtlichen Armenpfleger wurden nach Kriterien der Quartieraufteilung bestimmt und nicht entsprechend fachlicher Befähigung oder Kompetenz.

---

<sup>3</sup> vgl. Wessels, C., 1997, 223

<sup>4</sup> Die preußische Städteordnung sah die Beteiligung männlicher Bürger an Verwaltungsangelegenheiten im lokalen Rahmen vor, vgl. dazu Sachße, C., in Müller/Rauschenbach, 1988, 53

Die Motivationsfaktoren für das soziale Ehrenamt waren der lokale Bezug der helfenden Bürger und ein Verständnis von bürgerlichem Gemeinsinn. Dieses Verständnis zeigte sich in der Bereitschaft, Verantwortung für soziale Notlagen zu übernehmen, die mit der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung einher gingen. Aspekte wie Macht und Kontrolle können von dieser bürgerlichen Verantwortungsbereitschaft nicht ausgeschlossen werden. Ein weiterer Motivationsfaktor und Teil des Systems war die Erfüllung der Aufgaben in Selbstverwaltung, d.h. dass auch die Entscheidungen über beispielsweise finanzielle Unterstützung dezentral in den Gremien der Ehrenamtlichen getroffen wurden.

Mit der wachsenden Komplexität der problematischen Lebensverhältnisse, der Ausdifferenzierung der staatlichen Fürsorgeformen und den komplizierter werdenden Rechtsverhältnissen waren die ehrenamtlichen Armenpfleger mehr und mehr überfordert. In der Folge wurde das „Straßbourger System“ entwickelt und 1907 eingeführt. Es regelte erstmalig die Aufgabenteilung von ehrenamtlichen und beruflichen Kräften. Mit dieser Neuregelung wurde die Zentralisierung und Verberuflichung von Hilfe eingeleitet. Bedürftige wendeten sich nun an das kommunale Armenamt, wo Verwaltungsfachkräfte über die Hilfemaßnahmen zu entscheiden hatten. Den ehrenamtlichen Bürgern wurde die Aufgabe übertragen, „vor Ort Erkundigungen einzuziehen und Kontrollbesuche zu machen.“<sup>5</sup> Diese Arbeitsteilung spiegelte sich in den Begriffen „Innendienst und Außendienst“ wieder und leitete eine Trennung von administrativen und betreuenden Aufgaben ein. Die Arbeitsteilung bedeutete für die Ehrenamtlichen, dass sie ihre Autonomie und Entscheidungsgewalt zugunsten beruflicher Kräfte aufgeben mussten. Die Folge „war eine geringere Bereitschaft zur Übernahme eines öffentlichen Ehrenamtes.“<sup>6</sup> Es bleibt festzuhalten, dass es sich bei den beruflichen Kräften noch nicht um die weiblichen Sozialarbeiterinnen handelte, sondern um männliche Beamte mit Verwaltungsqualifikationen.

## 1.2 Zur Entstehung der beruflichen Sozialarbeit

Die Entwicklung der professionellen Sozialarbeit im Sinne beruflicher Ausübung sozialer Hilfe hat in Deutschland im ausgehenden 19. Jahrhundert begonnen. Die sozialpolitischen Reformbewegungen dieser Zeit hatten die „Integration der gesellschaftlichen Unterschichten in die Gesellschaft“<sup>7</sup> zum Ziel. Damit waren

---

<sup>5</sup> vgl. Wendt, W.-R., 1990, 274

<sup>6</sup> vgl. Otto-Schindler, M., 1996, 35

<sup>7</sup> vgl. Sachße, C., in Müller/Rauschenbach, 1988, 52

der Ausbau und die Ausdifferenzierung der kommunalen Leistungsverwaltung und Fürsorge verbunden. Das führte in der Zeit gesellschaftlicher Umbruchbewegungen und komplexer werdender Problemlagen zu einem erhöhten Bedarf an qualifiziertem Personal.

In diesem Kontext fand die emanzipatorische Forderung der Frauen nach Mitwirkung am gesellschaftlichen Leben ihren Nährboden. Die bürgerliche Frauenbewegung sah eine Möglichkeit, sich in den Bereichen der sozialen Fürsorge einzubringen und dem sachlich und bürokratisch orientierten Handeln der Männer etwas entgegen zu setzen.<sup>8</sup> Mit diesem Ziel wurden die ersten Ausbildungsstätten für soziale Fürsorge eingerichtet, denn nur mit fachlicher Qualifikation konnten die emanzipatorischen Bestrebungen durchgesetzt und dem durch die Sozialreform ausgelösten, wachsenden Bedarf an ausgebildeten Kräften entsprochen werden.

Erstmals in der Geschichte wurden Inhalte und Methoden sozialer Unterstützung und Handlung thematisiert, was untrennbar mit dem Leben und Wirken von Alice Salomon (1872 - 1948) verbunden ist.

Die Ursprünge der Sozialarbeit beinhalten im Zusammenhang mit Ehrenamtlichkeit zwei wichtige Aspekte. Zum einen ging die Bereitschaft des männlichen Ehrenamtes im Sinne des Elberfelder Systems zurück, und zwar zeitgleich zum wachsenden Bedarf an qualifizierten Kräften in der Fürsorge. Wichtig dabei ist, dass die „Vorformen weiblicher, beruflicher Sozialarbeit an diesen neuen, gehobenen Fürsorgebereichen ansetzten und nicht an der traditionellen (männlichen) ehrenamtlichen Fürsorge Elberfelder Prägung.“<sup>9</sup>

Professionelle Sozialarbeit ist also nicht die Fortführung des Ehrenamtes männlicher Bürger. Vielmehr ist sie begründet in einer eigenständigen Entwicklung aus fachlicher Qualifizierung und weiblicher Teilhabe an gesellschaftlichen Belangen.

Zum anderen waren die ursprünglichen Konzepte für Sozialarbeit und die entsprechenden Ausbildungsangebote auf den Stand der hochbürgerlichen Frauen ausgerichtet. Deren Interesse an Ausbildung und Arbeit war nicht durch die Sicherung ihrer Existenz motiviert. Diese Frauen waren finanziell abgesichert und hatten viel Zeit. Sie konnten und wollten ehrenamtlich tätig sein. Ihre Motivation lag in der aktiven Teilhabe an gesellschaftlichen Entwicklungen und in der Linderung von menschlichem Leid. Erst nach dem 1. Weltkrieg, als dieser gesellschaft-

---

<sup>8</sup> vgl. Wendt, W.-R., 1990, 167

<sup>9</sup> vgl. Sachße, C., in Müller/Rauschenbach, 1988, 52

liche Stand des städtischen Bürgertums nicht mehr als solcher existierte, verbreitete sich die berufliche Sozialarbeit der Frauen. „Ehrenamtliche Mitarbeiter ziehen sich zurück, entweder weil sie einer Erwerbsarbeit nachgehen müssen, oder, was bei Hausfrauen häufig zutrifft, kein Dienstmädchen mehr halten können und nun durch Hausarbeit gebunden sind.“<sup>10</sup> Allerdings wurde immer wieder betont, dass beide Arbeitsformen – die berufliche und die ehrenamtliche – gleichwertig sein sollten.

### **1.3 Historische Argumente für die ergänzende Zusammenarbeit zwischen Freiwilligen und Professionellen**

Die Entwicklung sozialer Hilfe ist unbedingt im Kontext der sich verändernden Anschauung von Armut zu betrachten. Not und Armut wurde im Laufe der Geschichte als Gottes Vorsehung und als individuelles Versagen betrachtet. Erst in der Bürgergesellschaft des 19. Jahrhunderts verbreitete sich die Ansicht von Armut als Folge gesellschaftlicher Verteilungsprozesse, die im 20. Jahrhundert in einem Rechtsanspruch auf Unterstützung mündete.

Entsprechend der Sichtweisen von Armut und Bedürftigkeit hat sich auch die Funktion des Helfers entwickelt. Sie beschränkte sich im Mittelalter auf das Spenden von Almosen und wurde später mit der Kontrolle des Aufsehers in Arbeitshäusern gefüllt. Mit der ehrenamtlichen ‘institutionalisierten Nachbarschaftshilfe’ des Elberfelder Systems wurde die Funktion der persönlichen Zuwendung beachtet. Die weiterentwickelte und sehr differenzierte Funktion des Helfens, die mit einem Rechtsanspruch verbunden ist, zeigt sich in den verschiedenen Arbeitsfeldern der professionellen Sozialarbeit.

Alice Salomon formulierte deutlich, dass die berufliche Sozialarbeit nicht mit dem Ziel oder der Idee entwickelt wurde, die Funktion der ehrenamtlichen Tätigkeit zu ersetzen. Sie vertrat die Auffassung, dass die freiwillige soziale Tätigkeit einer Ergänzung bedarf, weil „manche der neuen Aufgaben so schwierig“ waren, „dass sie besser von berufsmäßig geschulten und arbeitenden Kräften ausgeübt werden.“<sup>11</sup> Die Schwierigkeit der neuen Aufgaben lag z.B. in der Kenntnis relevanter Rechtsfragen und in der, durch die Folgen der Industrialisierung wachsenden, Komplexität des jeweiligen Arbeitsbereiches. Die berufliche Schulung sollte jedoch nicht dazu führen, „dass die Berufsarbeit die ehrenamtliche Tätigkeit erset-

---

<sup>10</sup> Vgl. Salomon, A., zit. nach Otto-Schindler, M., 1996, 43

<sup>11</sup> vgl. Salomon, A., 1913, 79

te oder entwertete. Dies würde einem Fiasko gleichkommen. Denn es müsste entweder bedeuten, dass Kräfte, die nur um der Sache willen arbeiten, nicht mehr zu haben sind, oder aber, dass sie so viel weniger brauchbar sind als die Berufsarbeiter, dass man auf ihre Hilfe verzichtet.“<sup>12</sup>

Hier wird einerseits der Aspekt der Bereitschaft zu freiwilligem Engagement mit den dazugehörigen existenziellen Voraussetzungen (zeitliche und finanzielle Ressourcen der Freiwilligen) angesprochen, die sich vor allem nach dem 1. Weltkrieg zum Nachteil ehrenamtlicher Tätigkeit verändert haben. Andererseits wird der Aspekt der Kompetenz angesprochen, der für das Arbeitsverhältnis von Freiwilligen und Professionellen von großer Bedeutung ist. Beide Aspekte werden in der heutigen Diskussion um das Ehrenamt thematisiert. Sie werden auch Bestandteil meiner Auseinandersetzung mit der Zusammenarbeit zwischen Professionellen und Freiwilligen sein (müssen).<sup>13</sup>

Salomon formuliert den enormen Wert, den ehrenamtliche Arbeit für den Erfolg sozialer Bemühungen und gesellschaftlicher Verständigung hat. Bspw. bedeutet für sie Sozialarbeit auch die Überwindung von Klassegegensätzen und „diese kann nur gefördert werden, wenn die besitzlosen Klassen empfinden, dass Angehörige der anderen Schichten in großer Zahl sich ihnen opferwillig und hilfsbereit erweisen und ihnen mit Verständnis und Hingabe begegnen.“<sup>14</sup>

100 Jahre später existiert in der Diskussion um das „neue“ Ehrenamt die Befürchtung (der beruflichen Kräfte) oder die Hoffnung (der Erfinder sozialpolitischer Sparmaßnahmen), der Einsatz von ehrenamtlich oder freiwillig Tätigen könnte als sparsamer Ersatz für berufliche Kräfte dienen. Es ist die Umkehrung der Befürchtung, die berufliche könne die ehrenamtliche Tätigkeit ersetzen, zu der Alice Salomon 1913 Stellung genommen hat. Die Umkehrung lautet: Die ehrenamtliche Helferform könnte dem Ersatz der beruflichen Helferform dienen und nicht der Ergänzung.

Ich möchte an dieser Stelle die These wagen, dass die Begriffe ‚Ersatz‘ und ‚Ergänzung‘ ähnliche Positionen beschreiben wie die – in meinem Arbeitstitel enthaltenen – Begriffe ‚Konkurrenz‘ und ‚Kooperation‘. Die mit dieser These verbundene, aktuelle Problemdefinition meint dann die Befürchtung, Freiwillige könnten zu Konkurrenten der Professionellen werden, anstatt zu Kooperationspartnern.

---

<sup>12</sup> vgl. Salomon, A., 1913, 78

<sup>13</sup> vgl. Kapitel 2.3, 3.1 dieser Arbeit

<sup>14</sup> vgl. Salomon, A., 1913, 82

Hier kann mehrfach mit dem Blick in die Geschichte argumentiert werden. Würde die berufliche Sozialarbeit schlicht durch ehrenamtliche ersetzt, würde das einem Rückschritt gesellschafts- und sozialpolitischer Einsichten gleichkommen. Die Leistungen in der historischen Entwicklung des gesellschaftlichen, kulturellen und sozialen Lebens, die ich zu Beginn dieses Kapitels skizziert habe, würden zunichte gemacht. Könnten Rückschritte dieser Art wirklich verantwortet werden?

Christoph Sachße argumentiert, dass es „eine lineare Entwicklung etwa von ursprünglich familiärer Selbsthilfe über die ehrenamtliche Wahrnehmung sozialer Dienste bis hin zu ihrer professionellen Organisation historisch nicht gegeben hat. Soziales Ehrenamt und sozialer Beruf haben sich eher parallel entwickelt.“<sup>15</sup> Beide Argumentationsansätze sprechen dafür, dass die häufig befürchtete, durch staatliche Sparmaßnahmen motivierte Rückführung professioneller Sozialarbeit in ehrenamtliche Tätigkeit kaum zu erwarten ist. „Die sozialen Probleme, die Formen ihrer Bearbeitung und auch die sozialen Träger beruflicher wie nichtberuflicher sozialer Dienste haben sich derart gewandelt, dass es eine Rückkehr zum Status quo ante nicht geben kann, sondern stets nur historisch neue und andere Formen.“<sup>16</sup>

Wenn das „neue“ Ehrenamt die etablierte Sozialarbeit nicht ersetzen soll und kann, möchte ich noch ein Mal an Salomons Forderung nach Ergänzung ehrenamtlicher durch berufliche Sozialarbeit erinnern. Hier ist zu hinterfragen, wie die Umkehrung von Salomons Forderung nach der Ergänzung ehrenamtlicher Hilfe durch berufliche Hilfe Sinn machen kann. In welcher Form also kann freiwillige Hilfe die professionelle Hilfe ergänzen?

Es muss erörtert werden, in welcher Weise und in welchen Arbeitsfeldern die Ergänzung der professionellen Sozialarbeit durch freiwillig Engagierte angebracht oder notwendig ist. Ich möchte noch einen Schritt weitergehen und eine These formulieren, die meiner Ansicht nach die logische historische Folgerung ist:

Die Zusammenarbeit von professionellen Sozialarbeitern und freiwillig Engagierten wird erst dann für alle Beteiligten sinnvoll sein, wenn sich die Vorstellung von einer einseitigen Ergänzung auflöst und die Zusammenarbeit zu einer gegenseitigen und kooperativen Ergänzung entwickelt werden kann.

---

<sup>15</sup> vgl. Sachße C., in Müller/ Rauschenbach, 1988, 51

<sup>16</sup> vgl. ebd.

Mit der Einführung des Straßbourger Systems zu Beginn des 20. Jahrhunderts wurde den nicht geschulten Ehrenamtlichen ein Motivationsfaktor für ihre Arbeit „gestrichen“. Sie mussten ihre autonome Entscheidungsbefugnis abgeben, weil sie mit der zunehmenden Komplexität der Aufgaben überfordert waren. Will man ehrenamtliches Engagement fördern und aus der Geschichte lernen, muss darüber nachgedacht werden, wie die Motivationen bei den einzelnen, an freiwilliger Tätigkeit Interessierten gelagert sind und beachtet werden können. Am Beispiel der Entscheidungsbefugnis könnte dies bedeuten, dass die Gestaltung von Entscheidungsprozessen eine Beteiligung der Freiwilligen, ohne ein Risiko der Überforderung aber mit dem Recht auf Partizipation, ermöglichen sollte. Das Beispiel sollte abschließend verdeutlichen, dass bei der Gestaltung der Arbeitsverhältnisse von Freiwilligen und Professionellen die persönlichen Faktoren der Bereitschaft beachtet werden müssen.

In diesem Kapitel sollte die Relevanz historischer Aspekte gezeigt werden, die einen Beitrag zur heutigen Diskussion um das „neue“ Ehrenamt leisten können. Gerade im Bezug auf die Frage „Konkurrenz oder Kooperation?“ (Ersatz oder Ergänzung?) liefert die Geschichte meines Erachtens wichtige Hinweise, die in der einschlägigen Literatur kaum thematisiert werden.

Im folgenden Kapitel wende ich mich dem gegenwärtigen Diskussionsstand zu. Um den aktuellen Hintergrund dieser Arbeit zu skizzieren, werde ich einige Diskussionsansätze darstellen.

## **2 Aspekte der aktuellen Diskussion um das „neue“ Ehrenamt in der Sozialarbeit**

### **2.1 Begriffsverwirrung und Begriffsbestimmung: Ehrenamt, Bürgerengagement, freiwillige Arbeit**

Die sozialwissenschaftliche Diskussion um das Ehrenamt im Sozialen Bereich lässt die Verwendung eines Begriffes, der ohne Erläuterung oder Abgrenzung zu anderen gebraucht werden könnte, vermissen. Gemeinsam ist den verschiedenen Begriffen lediglich, dass sie Tätigkeiten, die auf freiwilliger Basis und unentgeltlich übernommen werden, beschreiben. Dabei haben sie unterschiedliche gesellschaftspolitische oder konzeptionelle Schwerpunkte.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> vgl. Nörber, M., 1999, 23

Der Begriff des Ehrenamtes ist wohl der geläufigste, wenn die unentgeltliche Ausübung einer Tätigkeit gemeint ist, die nicht an einen Arbeitsvertrag oder den Nachweis von Qualifikationen gebunden ist. Das „klassische“ soziale Ehrenamt<sup>18</sup> ist i.d.R. institutionsgebunden und am häufigsten in Wohlfahrtsverbänden und Vereinen anzutreffen. Der Ausübung des „klassischen“ Ehrenamtes wird eine Motivationslage zugeschrieben, die von altruistischen Werten geprägt ist. Damit einher geht die Bereitschaft zu langfristiger, verbindlicher Unterordnung in hierarchischen Strukturen. „Das traditionelle soziale Ehrenamt war eingebunden in bestimmte sozialmoralische Milieus und orientierte sich an Werten wie christlicher Nächstenliebe, Humanität oder Klassensolidarität. Mit dem Verblässen dieser Milieus verloren auch deren zentrale Werte an Orientierungskraft.“<sup>19</sup>

Gegenteilig dazu wird das „neue“ Ehrenamt beschrieben. Die „neuen“ Ehrenamtlichen verbinden ihre Bereitschaft, unbezahlt zu arbeiten, mit der Frage nach ihrem Eigennutz. Sie wollen wissen, was ihr ganz persönlicher Profit, ihr Erfahrungszuwachs oder ihr Lernerfolg sein kann. Außerdem gilt ihr Interesse mehr den projektgebundenen Tätigkeiten, das heißt, eine zeitlich begrenzte Form der ehrenamtlichen Arbeit wird bevorzugt.

Der Begriff „bürgerschaftliches Engagement“ hängt eng zusammen mit der Debatte um die Zivilgesellschaft. „Bürgerschaftliches Engagement, das die Vielfalt von solidarischem, ehrenamtlichem, genossenschaftlichem Handeln umfasst, ist ein unverzichtbares Element der Demokratie und des Ausgleichs in den Städten und Gemeinden.“<sup>20</sup> Inhaltlicher Schwerpunkt dieser Engagementform ist die solidarische und bedürfnisorientierte Teilhabe der einzelnen Bürger an gesellschaftlichen Aktivitäten in ihrem Gemeinwesen.

Der Begriff „freiwillige Arbeit“ oder „freiwilliges Engagement“ wird vor allem im Umfeld der in den letzten Jahren entstandenen Freiwilligenzentren/-agenturen verwendet. In diesem Kontext ist die Beratung der Freiwilligen im Hinblick auf ihre Wünsche und Motivationen besonders wichtig.<sup>21</sup> Mit der Verwendung dieser Begrifflichkeit werden die Ansprüche und Interessen der „neuen“ Ehrenamtlichen in Verbindung gebracht und betont.

---

<sup>18</sup> Neben dem sozialen Ehrenamt existiert das z.B. das richterliche, wirtschaftliche, sportliche oder politische Ehrenamt, das in dieser Arbeit ausgeklammert wird.

<sup>19</sup> vgl. Wessels, C., 1997, 224

<sup>20</sup> vgl. Sozialministerium Baden-Württemberg, zit. nach Nörber, M., 1999, 23

<sup>21</sup> Die Arbeit der Freiwilligen-Agenturen werde ich in Kapitel 2.4 konkreter darstellen.



Die Selbsthilfe stellt eine weitere Form unbezahlter Tätigkeit dar, die aus einer kritischen Haltung gegenüber der professionellen Sozialarbeit entstanden ist. Das deutlichste Merkmal für ein Engagement in der Selbsthilfe ist die eigene Betroffenheit von einem ganz bestimmten Problem. „Bei dieser speziellen Form der Laienhilfe sind die Betroffenen Hilfesuchende und Helfer/-innen in einer Person.“<sup>22</sup>

Für den weiteren Verlauf meiner Arbeit möchte ich mich nun auf den Begriff freiwillige Arbeit oder wahlweise freiwilliges Engagement festlegen.

Meine Vorliebe für den Begriff „freiwillig“ erklärt sich daraus, dass mit seiner Verwendung die Beachtung der individuellen Faktoren und Motivationen für eine Engagementbereitschaft am deutlichsten verbunden wird und diese für die Gestaltung der Arbeitsverhältnisse von großer Bedeutung sind. Außerdem wird so eine Abgrenzung zu historischen Formen des Ehrenamtes möglich, die ich für wichtig erachte, weil es um neue und andere Formen unbezahlter Arbeit geht.

Die Verwendung dieses Begriffes ist aber auch problematisch. Freiwillige werden zu ihrer Arbeit nicht verpflichtet oder gezwungen. Es stellt sich die Frage, ob Professionelle im Vergleich zu Freiwilligen etwa gezwungenermaßen, also nicht freiwillig tätig sind? Eine Zuspitzung wäre möglich, wenn dem freiwilligen Engagement gegenüber gestellt würde, dass Professionelle nicht engagiert sind. Es wird deutlich, wieviel Potential an Missverständlichkeit die Begriffswahl in sich birgt. Zum Zweck der Eindeutigkeit möchte ich mein Verständnis des gewählten Begriffes formulieren.

Freiwilliges Engagement oder freiwillige Arbeit soll als unbezahlte Arbeit verstanden werden. Die Bereitschaft geht aus einem Interesse an gesellschaftlichen Belangen hervor, das die Frage nach dem persönlichen Nutzen nicht ausschließt.

Professionelle Arbeit meint die bezahlte Ausübung einer beruflichen Tätigkeit in der Sozialarbeit/Sozialpädagogik. In der Beruflichkeit verbindet sich die persönliche Motivation, die qualifizierte Ausbildung und das Bedürfnis der Existenzsicherung.

Verdeckte Wertungen und Missverständnisse in den Begriffen „freiwillig“ und „professionell“ sind nicht beabsichtigt.

Ich werde mich auf freiwillige Arbeit konzentrieren, die mit der Arbeit von professionell Tätigen in der Sozialarbeit in Verbindung steht. In der Regel wird das

---

<sup>22</sup> vgl. Wessels, C., 1997, 223

durch eine Institutionsanbindung der Fall sein. Die Selbsthilfe, die Nachbarschaftshilfe oder andere nicht institutionell organisierte Hilfeformen möchte ich ausklammern, sofern eine Zusammenarbeit mit Professionellen nicht stattfindet.

## **2.2 Freiwillige Arbeit im Spannungsfeld gesellschaftlicher Wandlungsprozesse**

Vor dem Hintergrund der wachsenden Erwerbsarbeitslosigkeit und der damit einher gehenden vermeintlichen Unbezahlbarkeit des Sozialstaates wird zunehmend über Arbeitsformen jenseits der Erwerbsarbeit nachgedacht. Die zahlreichen Modelle und Ideen<sup>23</sup>, mit denen nach Lösungen für das strukturelle Arbeitsmarktproblem gesucht wird, gehen davon aus, dass die Massenarbeitslosigkeit bei fortschreitender Technisierung und Computerisierung nicht gelöst werden kann. Das wird für die Zukunft bedeuten, dass mehr Menschen keiner Erwerbsarbeit nachgehen oder weniger Zeit mit der Erwerbsarbeit verbringen.<sup>24</sup>

Freiwilliger Arbeit wird in diesem Kontext einerseits die Chance gesellschaftlicher Teilhabe und sinnstiftender Beschäftigung zugeschrieben. Andererseits hofft z.B. Ulrich Beck mit seinem viel diskutierten Modell auf die Möglichkeit, „Bürgerarbeit könne ein Ersatz für fehlende Arbeitsnachfrage sein, auch für Arbeitslose, auch für schwächere soziale Gruppen und durchaus mit Einsparmöglichkeiten bei sozialen Diensten für den Staat.“<sup>25</sup>

Arbeitslose Menschen sollen „freiwillig“ die anfallenden Arbeiten im sozialen oder ökologischen Bereich übernehmen und bekämen damit die Erlaubnis, sich von der Arbeitslosigkeit loszusagen.

Der Glaube, über die bloße Umdefinition könne das Problem gelöst werden, ist meiner Ansicht nach ein Irrglaube. Die förderungswürdigen Aspekte freiwilliger Tätigkeit, wie solidarische Verantwortlichkeit und Sinnstiftung würden ausgehebelt, weil sie nicht wirklich aus freien Stücken entstehen, sondern immer mit der unechten Wahlmöglichkeit der Arbeitslosigkeit zusammenhängen würden. Jede Idee zur Förderung freiwilliger Arbeit, die eine Einschränkung der Freiwilligkeit ahnen lässt, wird nicht mehr als die (wenig engagierte) Erfüllung auferlegter Pflichten mit sich bringen. Die Chance, bspw. den individuellen, psychosozialen

---

<sup>23</sup> Eine Beschreibung der Modelle kann hier nicht vorgenommen werden. Vgl. dazu Rifkin, J., 1997 oder Beck, U., 1986 oder Gariani/Liedtke, 1998

<sup>24</sup> vgl. Dettling, W., 1999, 14

<sup>25</sup> vgl. Kistler/Schäfer-Walkmann, 1999, 54

Folgen von Arbeitslosigkeit<sup>26</sup> entgegen zu wirken, könnte damit ungenutzt bleiben. Auch die Chance, Solidarität und Gemeinsinn zu stärken, wird mit dem Pflichtaspekt nicht vergrößert.

Freiwillige Arbeit ist keine Antwort auf die hohe Erwerbslosigkeit. Sie kann weder „Frauen als Ersatzarbeit angeboten werden“<sup>27</sup> noch Arbeitslosen oder Menschen, die Sozialhilfe empfangen. „Sinnvoll erscheint eine Umverteilung von gesellschaftlich notwendiger und sinnvoller bezahlter Arbeit und eine Umverteilung der Verantwortung für die Mit- und Umwelt auf beide Geschlechter, damit alle – Frauen wie Männer – ihre eigene Existenz sichern und sich auf Gebieten jenseits der Erwerbsarbeit versuchen können.“<sup>28</sup>

Neben den Veränderungen der Arbeitsgesellschaft ist das Thema „freiwillige Arbeit“ auch im Kontext sich wandelnder Lebensverhältnisse und gesellschaftlicher Werte zu betrachten. Die Leistungskraft der sogenannten primären Lebensgemeinschaften wie Familie, Nachbarschaft oder Lokalgemeinschaft hat sich verändert.<sup>29</sup> Soziale Unterstützungsaufgaben, die früher bspw. innerhalb der Familie übernommen wurden, „können angesichts der Verkleinerung von Haushaltsgrößen, der Destabilisierung von Nachbarschaften durch hohe Mobilität und der Flüchtigkeit vieler Sozialkontakte auf diese Weise nicht mehr garantiert werden.“<sup>30</sup>

Dazu kommt die, mit den Individualisierungsschüben der modernen Gesellschaft einher gehende, „Selbstzuständigkeit und Selbstbezüglichkeit“<sup>31</sup>, die eine Verantwortung für die Gemeinschaft zunächst einmal (scheinbar) ausklammert. „Das Leben ist optionsreicher, aber beziehungsärmer geworden“, so Teresa Bock, die diese Feststellung aber nicht gleichsetzt mit Entsolidarisierung und Vereinzelung. Vielmehr betont sie den Aspekt der freien Auswahl und formuliert, dass sich Selbstbezug und soziales Engagement nicht ausschließen. Da die Lebensqualität innerhalb einer Gesellschaft wesentlich von gesellschaftlichem Zusammenhalt

---

<sup>26</sup> Psychosoziale Folgen von Arbeitslosigkeit sind z.B. das Gefühl von Nutzlosigkeit und Isolation.

Vgl. dazu auch Wacker, A., 1976

<sup>27</sup> vgl. Notz, G., 1999, 26

<sup>28</sup> ebd.

<sup>29</sup> vgl. Olk, T., 1989, 9

<sup>30</sup> vgl. Olk, T., 1989, 9

<sup>31</sup> vgl. Rauschenbach, T., in: Jugendingring Dortmund 1998, 22

und solidarischem Miteinander geprägt wird, bieten selbst gewählte Aktivitäten in der und für die Gemeinschaft neue Lebensqualität.<sup>32</sup>

Mit diesen Entwicklungen der modernen Gesellschaft verbindet sich für den Staat die Verpflichtung zur Übernahme von Aufgaben, die ehemals durch private Unterstützungssysteme erfüllt wurden. Andererseits, so Thomas Olk, soll der Staat die freiwillige Übernahme dieser Aufgaben im lokalen Bereich unterstützen und fördern.<sup>33</sup> In diesem Kontext weist Olk an anderer Stelle darauf hin, dass „Problemlagen und Bedürfnisse wie Isolation, Einsamkeit und sozialpsychologische Deprivationen am wenigsten durch die herkömmlichen Instrumente und Organisationsformen öffentlicher Sozialpolitik bearbeitet werden können.“<sup>34</sup> Damit ist einerseits die staatliche Aufgabe der Unterstützung lokaler Netze angesprochen und andererseits der Ergänzungsbedarf professioneller Sozialarbeit.

Die Bereitschaft zu freiwilliger Arbeit, zu Gemeinsinn und Solidarität kann nicht verordnet werden, benötigt aber dennoch Strukturen der Förderung und Initiierung. „Sache des Staates ist es, die dafür notwendigen gesetzlichen und finanziellen Rahmenbedingungen zu schaffen.“<sup>35</sup>

Andererseits wird freiwillige Arbeit auf politischer Ebene häufig mit der Hoffnung auf finanzielle Entlastung des Sozialstaates verbunden, da sie „umsonst“ geleistet wird. Wer den Wert freiwilliger Arbeit auf die „Kostenentlastung öffentlicher Haushalte reduziert, verkennt seine besondere zwischenmenschliche, ideale und soziale Qualität.“<sup>36</sup>

Wird freiwillige Arbeit im Sinne einer gegenseitigen, qualitativen und quantitativen Ergänzung zur professionellen Sozialarbeit verstanden, stellt sie „keine Alternative zu notwendigen sozialen Dienstleistungen dar und bildet deshalb auch kein Einsparpotential.“<sup>37</sup> Im Gegenteil, „wo innovative ehrenamtliche Projekte entstehen, erfordern sie in der Regel zu ihrer Unterstützung auch eine Ausweitung der Tätigkeit von Professionellen.“<sup>38</sup>

Außerdem „geht es darum, vielfältige Förder- und Gelegenheitsstrukturen zu schaffen, die den differenzierten Bedürfnissen und Potentialen gerecht werden

---

<sup>32</sup> vgl. Bock, T., 1997, 170

<sup>33</sup> vgl. Olk, T., 1989, 9

<sup>34</sup> vgl. Olk, T., 1987, 95

<sup>35</sup> vgl. Bock, T., 1997, 170

<sup>36</sup> vgl. Reinert, A., 1997, 23

<sup>37</sup> vgl. Kistler / Schäfer- Walkmann, 1999, 51

<sup>38</sup> vgl. Notz, G., 1999, 26

und die Möglichkeit für ein facettenreiches ehrenamtliches Engagement eröffnen.“<sup>39</sup>

### 2.3 Zum Umfang freiwilliger Arbeit

„Es gibt keine einzige Untersuchung, die zu zwei getrennten Zeitpunkten mit der gleichen Methode den Umfang des Ehrenamtes gemessen hat.“<sup>40</sup>

Der aktuelle Forschungsstand liefert kein klares Bild davon, wie es um die freiwillige Arbeit in ihrer quantitativen Ausprägung bestellt ist. Verschiedene Untersuchungen setzen unterschiedliche Schwerpunkte in der Fragestellung. So wird bspw. nach ehrenamtlicher Tätigkeit in den Wohlfahrtsverbänden gefragt, nach dem Gesamtumfang oder nach der Bereitschaft zu freiwilligem Engagement.

Dennoch wird in der Literatur ein Bild vom „Aufschwung“ freiwilliger Arbeit gezeichnet. So beweist für Teresa Bock eine Umfrage des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend bei 200 Verbänden im Jahr 1996 den „Anstieg ehrenamtlichen Engagements seit 30 Jahren.“<sup>41</sup> Sie stellt die Ausprägung ehrenamtlichen Engagements in den 60er Jahren mit einem Bevölkerungsanteil von 5% dem Anteil von 17% in den 90er Jahren gegenüber.

Die Bereitschaft zu freiwilligem Engagement ist nach Bock viel höher als ihre tatsächliche Umsetzung. Sie argumentiert mit einer Untersuchung des Allensbacher Institutes für Demoskopie im Jahr 1995, in der von 15,2% der Befragten die Vorstellbarkeit eines freiwilligen Engagements bei der Caritas oder einer anderen Hilfsorganisation bejaht und von 23,6% mit „vielleicht“ beantwortet wurde.<sup>42</sup>

Die hohe Bereitschaft wird auch in einer von Engels angeführten Untersuchung von Braun/Röhrig<sup>43</sup> deutlich. Als Kriterien für eine Bereitschaft gelten das Interesse an einem freiwilligen Engagement und die zeitlichen Ressourcen dafür. 28% der Befragten zeigen sich interessiert und engagementbereit.

Thomas Olk bespricht die Diskrepanzen zwischen Ergebnissen aus Repräsentativbefragungen und den Tendenzen, die sich in den Verbänden der freien Wohl-

---

<sup>39</sup> vgl. Kistler / Schäfer- Walkmann, 1999, 55

<sup>40</sup> vgl. Rauschenbach, T., in Diakonie, 1999, 26

<sup>41</sup> vgl. Bock, T., 1997, 170

<sup>42</sup> vgl. Bock, T., 1997, 170

<sup>43</sup> vgl. Braun/Röhrig 1987, zit. nach Engels, D., 1991, 97

fahrt zeigen. Der ungefähren Anzahl von 7 bis 8 Millionen Bürgern, das entspricht 16 - 18% der erwachsenen Bevölkerung, die im Sozialsektor ehrenamtlich tätig seien<sup>44</sup>, stehe die Anzahl von 1,5 Millionen registrierten Ehrenamtlichen bei den etablierten Trägern der freien Wohlfahrtspflege gegenüber.<sup>45</sup> Olks Folgerung daraus ist, dass freiwilliges Engagement keineswegs abgenommen habe, sondern in andere, neue „Betätigungsfelder und Organisationsstrukturen“<sup>46</sup> verlagert wurde.

## 2.4 Zur Förderung freiwilliger Arbeit: Die Freiwilligen-Agenturen

Im Zuge der Diskussion um das „neue“ Ehrenamt wurde die Idee der Freiwilligen-Agenturen entwickelt.<sup>47</sup> Sie setzt bei der, im vorigen Kapitel angeführten, hohen, aber häufig brach liegenden Bereitschaft zu freiwilligem Engagement an. Das Ziel der Freiwilligen-Agenturen ist die quantitative und qualitative Förderung der freiwilligen Arbeit im Sozialen Bereich, ihrer Möglichkeiten und ihrer gesellschaftlichen Anerkennung. Sie bilden die Schnittstelle zwischen potentiellen Freiwilligen und den Arbeitsbereichen, in denen sie entsprechend ihrer Motivation tätig werden können.

Ein Schwerpunkt der Arbeit ist die Beratung von Menschen, die Interesse an freiwilliger Arbeit haben. Den Interessierten wird die Möglichkeit geboten, ihre individuelle Motivationslage, ihre Interessen und Fähigkeiten zu erkunden und bspw. die zeitlichen Ressourcen festzulegen. Dieses Beratungsangebot dient der „Selbsterkenntnis“ der potentiellen Freiwilligen, deren Vorstellungen möglicherweise noch nicht konkret sind. Es dient aber vor allem dem Anspruch, den Interessierten auf der Suche nach geeigneten Tätigkeitsfeldern möglichst passgenaue Vermittlungsangebote machen zu können.

Das setzt auch die genaue Kenntnis der Organisationen voraus, die mit Freiwilligen zusammenarbeiten wollen. Hier liegt ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit von Freiwilligen-Agenturen. Er besteht in der Beratung von Organisationen bei der Entwicklung von Konzepten, Stellenbeschreibungen oder förderlichen Rahmenbedingungen für die Arbeit mit Freiwilligen.

---

<sup>44</sup> vgl. die Repräsentativbefragung des INFAS- Institutes, 1984 zit. nach Olk, T., 1987, 88

<sup>45</sup> vgl. Olk, T., 1989, 8

<sup>46</sup> vgl. Olk, T., 1989, 8

<sup>47</sup> Mit dem „Treffpunkt Hilfsbereitschaft“ in Berlin wurde 1988 die erste Freiwilligen-Agentur gegründet.

Dieser Arbeitsschwerpunkt impliziert den Aspekt der Qualitätsentwicklung. „Von den ersten Freiwilligen -Agenturen ging die notwendige Diskussion um Qualitätsstandards für freiwilliges Engagement aus, sie gaben bundesweit Impulse für die Entwicklung neuer Strukturen und einer neuen Sicht von „Ehrenamtlichkeit“, die inhaltlich nach einigem Widerstand auch Einzug in die Verbände gehalten hat.“<sup>48</sup>

Das Ziel der Freiwilligen-Agenturen ist die Entwicklung von Infrastruktur und Kultur für Freiwilligkeit. Die Freiwilligen-Agentur soll „unabhängiger Partner und nicht Konkurrent von bezahlter sozialer Arbeit, von Wohlfahrtsverbänden und der öffentlichen Hand“<sup>49</sup> und natürlich der Freiwilligen sein. Eine Voraussetzung dafür liegt in der Neutralität, in der verbands- und bereichsübergreifenden Arbeit der Freiwilligen-Agenturen, die auch die Unterstützung und Initiierung von freiwilliger Arbeit in freien Projekten und Initiativen bieten soll.

Freiwilligen-Agenturen versuchen mit ihrer Arbeit aktuelle gesellschaftliche Tendenzen aufzugreifen. Sie leisten damit einen Beitrag zur Erfüllung der (Kapitel 2.2 abschließenden) Forderung, „vielfältige Förder- und Gelegenheitsstrukturen“ zu schaffen, „ die den differenzierten Bedürfnissen und Potentialen gerecht werden und die Möglichkeit für ein facettenreiches ehrenamtliches Engagement eröffnen.“<sup>50</sup>

### **3 Aspekte der Zusammenarbeit zwischen Professionellen und Freiwilligen in der Sozialarbeit**

In den ersten beiden Kapiteln habe ich relevante historische und aktuelle Aspekte erörtert, um den thematischen Hintergrund dieser Arbeit zu entfalten. In den folgenden Kapiteln wende ich mich der Entwicklung und Organisation von Arbeitsverhältnissen zwischen Freiwilligen und Professionellen in der Sozialarbeit zu. Dafür werde ich zunächst Aspekte erörtern, von denen die Zusammenarbeit zwischen Freiwilligen und Professionellen in der Sozialarbeit geprägt ist. Die Erörterung soll Hinweise für die konzeptionellen Überlegungen zur Gestaltung einer zufriedenstellenden Zusammenarbeit geben, die ich in Kapitel 4 darlegen werde.

---

<sup>48</sup> vgl. Schaaf-Derichs, C., 1999, 33

<sup>49</sup> vgl. Schaaf-Derichs, C., in Jugendingring Dortmund, 1998, 64

<sup>50</sup> vgl. Kistler/Schäfer-Walkmann, 1999, 55

### 3.1 Kompetenzen und Kompetenzüberschneidungen

Will man die Kompetenzen, die mit freiwilligem Engagement in Verbindung gebracht werden, beschreiben, stellt sich zunächst die Frage, was als Kompetenz anerkannt wird. Mein Verständnis von Kompetenz meint hier eine Handlungsfähigkeit, die auf sehr unterschiedlichen Wegen erlangt werden kann und nicht an formale Qualifikationsanforderungen gebunden ist.

Hier sind zunächst einmal die sog. „alltagsweltlichen Kompetenzen“<sup>51</sup> oder Alltagskompetenzen zu nennen. Darunter sind Formen der Betreuung durch Ansprache und zwischenmenschliche Interaktion im regelmäßigen Kontakt mit Klienten zu verstehen. Sie entsprechen dem natürlichen, alltäglichen sozialen Umgang zwischen Menschen. Da immer mehr Menschen so isoliert leben, dass sie einen solchen Umgang entbehren müssen, ist der Einsatz von Alltagskompetenzen in Situationen sozialer Hilfeleistung von großer Bedeutung. Freiwillige verfügen über Fähigkeiten und Kenntnisse aus dem Berufsalltag, dem Familienleben oder anderen privaten Bezügen, in denen sie mit sozialen Problemen umgehen. Zu betonen ist, dass Freiwillige mit Alltagskompetenzen den Hilfesuchenden ohne die fachlich sozialisierten

Betrachtungsweisen begegnen können. Dadurch kann sich die Chance eines gleichrangigen Verhältnisses zwischen Hilfesuchenden und Hilfebietenden und die Chance auf Verbesserung der Lebensqualität vergrößern.

Die Alltagskompetenz wird häufig durch die „Helferqualifikationen ohne staatliche Anerkennung“<sup>52</sup> erweitert. Diese kommt laut Wessels vorrangig im Bereich der Altenarbeit zur Anwendung und erklärt sich durch die Nutzung von Einarbeitungs- oder Fortbildungsangeboten.<sup>53</sup>

Freiwillige mit der „anderen professionellen Kompetenz“ sind Menschen, die bereit sind, Fähigkeiten und Wissen aus ihrem Beruf oder ihrer Ausbildung in die freiwillige Arbeit einzubringen.<sup>54</sup> Teresa Bock nennt in diesem Zusammenhang den „Trend vom ehrenamtlichen Laien zum ehrenamtlichen Experten, der seine berufliche Kompetenz auch in seinem freiwilligen Engagement einsetzt.“<sup>55</sup> Es handelt sich um Personen, die z.B. im Anschluss an das Berufsleben freiwillig

---

<sup>51</sup> vgl. Wessels, C., 1997, 223

<sup>52</sup> vgl. Wessels, C., 1997, 224

<sup>53</sup> vgl. Wessels, C., 1997, 224

<sup>54</sup> Bspw. ein Journalist, der sich bei einer Straßenzeitung in der Obdachlosenhilfe engagiert

<sup>55</sup> vgl. Bock, T., 1997, 171



tätig sind oder sich zusätzlich zu ihrem Berufsalltag engagieren wollen. Ein weiterer Personenkreis versucht über ein freiwilliges Engagement in ein bezahltes Arbeitsverhältnis einzusteigen, „sowohl Männer als auch Frauen versuchen nicht selten, über (zunächst) unbezahltes soziales Engagement auch Zugang zu Erwerb und (...) Einkommen zu erlangen.“<sup>56</sup>

Eine andere Form der Kompetenz zeigt sich in Hilfeformen, die von ehemaligen Betroffenen erbracht werden. Es sind bspw. ehemals obdachlose oder suchtkranke Menschen, die bereit sind, ihre Erfahrungen in die freiwillige Arbeit einzubringen.

Wird ein erweitertes Verständnis von Kompetenz zugrunde gelegt, etwa im Sinn von Ressource, müssen noch andere Aspekte betrachtet werden, die ich hier anführen möchte. Freiwillige können z.B. neue Impulse in den institutionellen Arbeitsablauf bringen und eventuelle Betriebsblindheit erhellern. Das kann z.B. bedeuten, dass Freiwillige auf besondere oder sehr spezielle Missstände aufmerksam machen, die von Professionellen möglicherweise nicht erkannt werden. Aus einem engagierten „da muss man etwas tun“ kann so ein „wir wollen etwas machen“ werden.

Wenn man sich vergegenwärtigt, dass die Sozialarbeit nur geringe gesellschaftliche Wertschätzung erfährt, dann stellt sich die Frage, ob die Möglichkeiten von Freiwilligen nicht auch in einer besonderen Form der Öffentlichkeitsarbeit liegen.<sup>57</sup> Sind Freiwillige auch als Multiplikatoren sozialer Arbeit zu betrachten? Es ist nicht auszuschließen, dass Freiwillige, die im jeweils kleinen, privaten Rahmen von ihrer Arbeit berichten, ein anderes Verständnis und Interesse für bspw. die Lebenssituationen von Randgruppen wecken können als breit angelegte Formen von Öffentlichkeitsarbeit. Dieser Gedanke ist auch insofern interessant, als die Debatte um freiwilliges Engagement den Aspekt der Solidarität und des gesellschaftlichen Zusammenhaltes beinhaltet.

Ein weiterer Aspekt, ist die potentielle Flexibilität von Freiwilligen. Sie sind im Gegensatz zu Professionellen weniger stark an institutionelle Vorgaben gebunden. Als Beispiel will ich die zeitliche Flexibilität von Freiwilligen nennen. „Sie haben Zeit, wenn berufliche Mitarbeiter keine Dienstzeit haben.“<sup>58</sup> Dieser Aspekt wird allerdings brisant, wenn er mit Idee verbunden ist, Freiwillige als „Lückenfüller“ einzusetzen.

---

<sup>56</sup> vgl. Olk, T., 1989, 10

<sup>57</sup> vgl. auch Brack, R., in Brack / Giovannelli- Blocher / Steiner, 1986, 57.

<sup>58</sup> vgl. Bock, T., in Fachlexikon der Sozialen Arbeit, 1980, 211

Die Kompetenzen von professionellen Sozialarbeitern möchte ich als Handlungsfähigkeit durch berufliches Wissen bezeichnen. Es setzt sich zusammen aus wissenschaftlichem Wissen und Alltagswissen.<sup>59</sup> Auf eine konkrete Darstellung und Aufzählung professioneller Kompetenzen soll hier verzichtet werden.<sup>60</sup> Statt dessen möchte ich problematische Aspekte der Zusammensetzung des beruflichen Wissens thematisieren, die für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen relevant sind.

„Professionalität bezogen auf das Feld der sozialen Arbeit bedeutet nun insbesondere die Aneignung von Methoden und Fähigkeiten, die geeignet sind, zur Lösung aktueller sozialer Probleme beizutragen. Regelgeleitetes methodisches Vorgehen ist eines der wesentlichen Kennzeichen von professioneller Sozialarbeit.“<sup>61</sup> Damit ist das wissenschaftliche Wissen angesprochen, das in einem mehrjährigen Fachhochschul- oder Universitätsstudium erworben wird. Ein Problem zeigt sich darin, dass die Arbeitsfelder, deren Zugang der Studienabschluss ermöglicht, sehr breit gefächert sind. Das bedeutet, dass die Aneignung wissenschaftlicher Kompetenzen exemplarischen Charakter hat. In der Ausbildung wird ein Grundlagenwissen erworben, das in den Berufsalltag des jeweiligen Arbeitsbereiches transferiert, und dabei ausgeweitet, werden muss.

Das Alltagswissen entsteht aus persönlichen Erfahrungen, Erkenntnissen und Wahrnehmungen im subjektiven Lebens- und Lebensweltbezug. „Aus unterschiedlichen Lebensbereichen werden verschiedene Anforderungen an den Einzelnen gestellt, die in der Regel über alltägliches soziales Handeln, als generelle Verhaltens- und Handlungsmuster bewältigt werden.“<sup>62</sup> Die in diesem Zusammenhang wichtige professionelle Kompetenz für die Sozialarbeit zeigt sich in der Fähigkeit, die eigenen Erfahrungen und Bezüge zu reflektieren und so ihren Einfluss auf das berufliche Handeln zu kontrollieren. Dazu gehört auch die bewusste Ausgestaltung von Hilfeleistungen im Sinne einer Verbindung von wissenschaftlichem Wissen und Alltagswissen. In der Arbeit mit den Hilfesuchenden wird die Problematik dieser Verbindung immer wieder deutlich. „Das Verhältnis zu den ihnen gegenüber tretenden Hilfesuchenden zeichnet sich zum einen durch eine professionelle Distanz aus. Das Berufsideal enthält zugleich aber auch Orientierungen wie Fürsorglichkeit und Empathie. Sozialarbeiter vollziehen quasi

---

<sup>59</sup> vgl. Otto -Schindler, M., 1996, 18

<sup>60</sup> In Kapitel 5 werde ich jedoch notwendige Kompetenzen für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen aufzeigen.

<sup>61</sup> vgl. Wessels, C., 1997, 224

<sup>62</sup> vgl. Otto-Schindler, M., 1996, 18

ständig eine schwierige Gratwanderung zwischen professioneller Distanz und emotionaler Betroffenheit.“<sup>63</sup>

Auch in der Problematik um das sogenannte doppelte Mandat wird diese Gratwanderung deutlich, wenn nämlich Sozialarbeiter Hilfe anbieten, und gleichzeitig Kontrolle ausüben sollen.

Wenn man nun die Kritikpunkte betrachtet, die Freiwillige und Professionelle der jeweils anderen Helferform gegenüber anführen, dann wird deutlich, dass die Kompetenzfrage einen zentralen Aspekt im Verhältnis beider Helfergruppen darstellt.

Die Freiwilligen bemängeln „die technische Herangehensweise und das bürokratische Denken vieler Professioneller. Sie beklagen deren mangelnde Nähe zu den Klienten und ihren Problemen.“<sup>64</sup>

Die Professionellen ihrerseits befürchten eine Verschlechterung der Arbeitsqualität und Tendenzen der Deprofessionalisierung. Außerdem wird die mangelnde Distanz der Freiwilligen zu den Klienten konstatiert, was aus professioneller Sicht nicht im Einklang mit einer bewussten Handlungsgestaltung sozialer Hilfe steht.

Das grundlegende Problem zwischen Professionellen und Freiwilligen im Bezug auf die Kompetenzen ist meines Erachtens, dass diese keine klare Abgrenzung erfahren. Die Kompetenzen der Sozialarbeiter werden noch häufig mit „Jedermannqualifikationen“ gleichgesetzt. Ein Grund liegt darin, dass Sozialarbeiter u.a. die Übernahme von Aufgaben, die früher in den primären Versorgungssystemen erfüllt wurden, gewährleisten. Die daraus abgeleitete Einstellung „helfen kann jeder“ ignoriert jedoch die komplexen Zusammenhänge und Entstehungsursachen von sozialen Problemlagen<sup>65</sup> und das wissenschaftliche Wissen darum.

Dennoch ist Alltagswissen Bestandteil der Kompetenzen von Professionellen in der Sozialarbeit, gleichzeitig ist es Bestandteil der Kompetenzen von Freiwilligen. Dieses Problem der Kompetenzüberschneidung muss bei der Gestaltung des Arbeitsverhältnisse zwischen Professionellen und Freiwilligen beachtet werden.

### **3.2 Motivationsfaktoren der Freiwilligen**

---

<sup>63</sup> vgl. Wessels, C., 1997, 224

<sup>64</sup> vgl. Wessels, C., 1997, 224

<sup>65</sup> vgl. Klüsche, W., 1999, 125

„Verbesserte materielle Lebensbedingungen, höheres Bildungsniveau und eine enorme soziale und räumliche Mobilität haben zu neuartigen Werteorientierungen und Präferenzen auch im Bereich unentgeltlicher Arbeit geführt. An die Stelle der bedingungslosen Hingabe an die soziale Aufgabe unter Verzicht auf die Befriedigung eigener Bedürfnisse und Interessen tritt heute der Wunsch nach einem freiwillig gewählten Engagement, das sich zeitlich den eigenen sonstigen Bedürfnissen und Interessen anpassen lässt und die eigenen Kräfte und Möglichkeiten nicht übersteigt.“<sup>66</sup>

Dieses Zitat gibt die übergeordnete Richtungsänderung der Motivationslage von Freiwilligen wieder. Zur Bereitschaft, sich selbstlos an Bedürfnissen anderer Menschen zu orientieren, also einer altruistischen Motivationshaltung, kommt die Orientierung an den eigenen Bedürfnissen. Das bedeutet, dass Selbstbezug und Eigennutz heute wichtige Kriterien bei der Entscheidung für oder gegen ein Engagement darstellen. Dabei stellt sich aber die Frage, ob sich die Orientierung an den eigenen Bedürfnissen tatsächlich verändert hat. Ist es nicht viel eher so, dass der Mut und die Ehrlichkeit, sich zu den „egoistischen“ Gründen für freiwillige Arbeit zu bekennen, verändert haben? <sup>67</sup>

Wie sind nun die Bedürfnisse und Interessen, wie sind die Motivationsfaktoren näher zu beschreiben?

Einer Repräsentativbefragung von Braun und Röhrig<sup>68</sup> zufolge haben Kontakt- und Selbstentfaltungsmotive, das Interesse an Beziehungen zu anderen Menschen und die Möglichkeit der Selbsterfahrung einen hohen Stellenwert. Die Bereitschaft, die durch persönliche und solidarische Betroffenheit oder religiöse und sozialkritische Motive ausgelöst wird, findet sich „im mittleren Bereich“ der Angaben.<sup>69</sup> Das Motiv der Kompensation für unbefriedigende und unausgelastete Lebenssituationen wird nur von wenigen Befragten genannt.

Dieselbe Befragung kommt zu dem Ergebnis, dass sich nur wenige der Befragten einem kontinuierlichen und zeitlich aufwendigen Engagement widmen. Freiwillige bevorzugen demnach überschaubare Verpflichtungen, sie wollen sich nicht dauerhaft festlegen, sondern ihr verfügbares Potential an Zeit und Kraft immer wieder neu definieren.

---

<sup>66</sup> vgl. Olk, T., 1987, 90

<sup>67</sup> Diese Frage kann hier nicht beantwortet werden, ich möchte sie trotzdem mit dem Charakter einer Vermutung versehen.

<sup>68</sup> vgl. Braun/ Röhrig, zit. nach Olk, T., 1987, 89

<sup>69</sup> vgl. Olk, T., 1987, 89

Auch Engels bezieht sich auf die Untersuchung von Braun und Röhrig und benennt die Voraussetzungen, unter denen Freiwillige aktiv werden. Freie Zeiteinteilung und die räumliche Nähe der Tätigkeit werden an erster Stelle genannt. Es folgen die versicherungsrechtliche Absicherung und die fachliche Anleitung der Arbeit. An dritter Stelle wird die nicht zu hohe (vor allem psychische) Belastung genannt.<sup>70</sup>

Selbstbezug und soziales Engagement schließen sich nicht aus. Die Motivationslage wird häufig aus der subjektiven Wahrnehmung der eigenen Lebenssituation entwickelt. Teresa Bock nennt verschiedene Formen der Motivation. Orientiert an „der individuellen Situation kann das der Wunsch sein, durch die Tätigkeit den eigenen Horizont durch Kontakte mit Menschen aus anderen Gruppen zu erweitern, sich eine Brücke zu bauen zwischen zwei Lebensabschnitten, eigene Probleme zu bearbeiten, als Arbeitsloser seinem Tag eine Struktur zu geben und Fähigkeiten zu trainieren, die die Chancen für eine Rückkehr auf den Arbeitsmarkt verbessern.“<sup>71</sup>

In einer Untersuchung von Gisela Notz wird versucht, das Verhältnis zwischen der Motivation zu freiwilligem Engagement und der jeweiligen Arbeitssituation herzustellen. Im Ergebnis werden sechs Typen ehrenamtlicher Personen herausgearbeitet:

- „1. Frauen mit kleinen Kindern oder versorgungsbedürftigen Personen, die Erwerbsarbeit und Haus- bzw. Erziehungsarbeit nicht miteinander vereinbaren können.
2. Frauen im mittleren Lebensalter nach Reduzierung der häuslichen Aufgaben durch das Größerwerden der Kinder. Eine Erwerbsarbeit wird im Hinblick auf die geringen Chancen auf dem Arbeitsmarkt nicht angestrebt.
3. Personen im Ruhestand, die weiterhin eine gesellschaftlich sinnvolle, anerkannte und befriedigende Arbeit suchen.
4. Personen, die einen Ausgleich für unbefriedigende Arbeitsbedingungen suchen.
5. Personen, die Erfahrungen für eine spätere Erwerbsarbeit sammeln möchten, während sie noch in der Berufsausbildung stehen.

---

<sup>70</sup> vgl. Engels, D., 1991, 97

<sup>71</sup> vgl. Bock, T., 1997, 171

6. Erwerbslose Frauen und Männer, die ihren Arbeitsplatz verloren haben oder nach der Berufsausbildung noch keine Arbeit gefunden haben.“<sup>72</sup>

Die an der Arbeitssituation orientierten Gründe für ein freiwilliges Engagement reichen vom Wunsch, gesellschaftlich nützliche Arbeit zu leisten, über die Suche nach einem neuen sinnstiftenden und befriedigenden Betätigungsfeld bis zu dem Wunsch, neue (Lern-) Erfahrungen zu machen.

Hildegard Müller-Kohlenberg bespricht den Aspekt der Kompensation von Defiziten, den die Untersuchung von Notz beinhaltet. Sie wendet sich dabei gegen die Interpretationsmöglichkeit, dass das „Ehrenamt immer eine Kompensation beruflicher Defizite“<sup>73</sup> sei. Sie erkennt lediglich die Möglichkeit, dass „Ehrenamt grundsätzlich kompensatorisch wirken kann“.<sup>74</sup>

Die Verbindung zwischen Motivation und individueller biographischer Entwicklung wurde von Gisela Jakob untersucht. Auf der Basis narrativer Interviews entwickelt sie fünf Typen „ehrenamtlicher Helfer“:

Typ 1: Biographische Kontinuität mit sozialer Ehrenamtlichkeit als Dienst und Pflichterfüllung.

Typ 2: Soziale Ehrenamtlichkeit als Variante, bei der mit ehrenamtlichen Tätigkeiten ein Karriereverlauf konstituiert wird.

Typ 3: Soziale Ehrenamtlichkeit als Instrument der Suche nach biographischer Orientierung.

Typ 4: Realisierung eigener biographischer Wünsche und Themen mit ehrenamtlicher Tätigkeit.

Typ 5: Soziale Ehrenamtlichkeit als Ereignis ohne biographische Relevanz.<sup>75</sup>

---

<sup>72</sup> vgl. Notz, G. 1987, zit. nach Müller-Kohlenberg, 1996, 122

<sup>73</sup> vgl. Müller-Kohlenberg, H. 1996, 122

<sup>74</sup> Dass die Kompensation von Defiziten sinnvoll sein kann, ist nicht zu bestreiten (bspw. wenn eine von Arbeitslosigkeit betroffene Person der drohenden sozialen Isolation entgegenwirken kann). Ich möchte hier eine Grenzziehung anführen: Nehmen kompensatorische Motivationsgründe die Form eines Therapeutersatzes an, ist ihr Einfluss auf die Handlungsgestaltung m.E. sehr kritisch zu hinterfragen. Das gilt auch für Professionelle.

<sup>75</sup> vgl. dazu ausführlicher Jakob, G., 1991, 26ff.

Bei Typ 1 und Typ 2 wird die kontinuierliche Bereitschaft zur Erfüllung verbandlicher Anforderungen und die Unterordnung in hierarchische Strukturen festgestellt. Sie unterscheiden sich damit grundlegend von den drei anderen Typen, deren freiwilliges Engagement stärker in Verbindung zur individuellen Lebensgestaltung steht. Selbstbezüglichkeit und die Wirkung von freiwilliger Arbeit werden von diesen Typen stärker hinterfragt und können Impulse für die Lebensplanung geben.

Die kulturelle und gesellschaftliche Entwicklung hat die Gestaltung von Lebensräumen und -inhalten nach individuellen Vorstellungen ermöglicht. Daraus erkennt Gisela Jakob den steigenden Bedarf an individueller Auseinandersetzung mit „sich selbst“ und den eigenen Fähigkeiten der Selbstgestaltung von Lebenszusammenhängen. Da freiwilliges Engagement auch ein Erfahrungs- und Lernfeld darstellt, werden „selbstbezogene Formen sozialer Ehrenamtlichkeit an Bedeutung gewinnen“. „Besondere Relevanz erhalten dabei Arbeitsfelder, die Möglichkeiten der Selbsterfahrung, Selbstthematizierung und Reflexion eröffnen“.<sup>76</sup>

Ich habe in diesem Kapitel die Motivationsfaktoren von Freiwilligen erörtert und damit vor allem ihre Vielfalt. In der aktuellen Diskussion um freiwilliges Engagement wird der Eindruck vermittelt, es gäbe nur noch Freiwillige, die genau wissen, warum sie etwas wann, wo und wie tun wollen. Es wird ein Bild vom „modernen“ Freiwilligen beschrieben, der sich seiner Motivationslage bewusst ist und den „egoistischen“ Anteil des Eigennutzes selbstbewusst und selbstverständlich vertreten kann. Ich möchte an dieser Stelle davor warnen, sich zukünftig nur auf diese Erscheinungsform von freiwilligem Engagement zu konzentrieren. Wenn nur diese Art der Freiwilligkeit diskutiert wird und sie damit auch einen gewissen Respekt erfährt, besteht die Gefahr, die anderen Freiwilligen zu ignorieren. Die Frauen und Männer bspw., die sich aus eher altruistischen Motiven, orientiert an religiöser Zugehörigkeit oder Werten bestimmter Sozialmilieus, freiwillig engagieren, sollten die Anerkennung und eine respektvolle Auseinandersetzung mit ihrer Bereitschaft genauso erwarten können.

Die Beachtung und Entwicklung des menschlichen Faktors „Motivation“ ist für eine erfolgreiche und befriedigende Arbeit von grundsätzlicher Bedeutung. Diese These wurde in zahlreichen Theorien und Untersuchungen bearbeitet und begründet. Auf eine Darstellung der entsprechenden wissenschaftlichen Diskussion muss hier verzichtet werden.<sup>77</sup> Statt dessen möchte ich skizzieren, weshalb die

---

<sup>76</sup> ebd.

<sup>77</sup> vgl. dazu Schwarz, G., 1995, 33-45 oder Greif, S. u.a., 1989

Auseinandersetzung mit der Motivation von Freiwilligen in der Zusammenarbeit mit Professionellen beachtet werden muss.

Die Motivation der Handlungsbereitschaft von Freiwilligen wird aus einem individuellen Interesse oder Bedürfnis entwickelt. Sie ist die Basis ihrer Bereitschaft, sich zu engagieren. Soll diese Bereitschaft genutzt und erhalten werden, z.B. weil freiwillige Arbeit eine qualitative und quantitative Verbesserung der Sozialarbeit in Aussicht stellt, muss sie „gepflegt“ werden. Das bedeutet, dass die Gründe der Handlungsbereitschaft, also die Motivationsfaktoren beachtet und in die Gestaltung der Arbeitsverhältnisse einbezogen werden müssen.

Die Auseinandersetzung mit der individuellen Motivation ist wichtig, wenn Freiwillige ein Interesse an Selbsterfahrung und Selbstthematizierung haben.

Angebote für Freiwillige, die zur Klärung ihrer Motivation und zur Erfahrung ihrer eigenen Persönlichkeit beitragen, stellen eine Bereicherung dar. Durch solche Angebote der Selbstthematizierung wird der Mensch in den Mittelpunkt gestellt. Damit kann Freiwilligen Respekt und Anerkennung entgegen gebracht werden.

Das Wissen um die eigene Motivation ist bedeutend für die Beurteilung und Entwicklung der subjektiven Zufriedenheit mit der freiwilligen Tätigkeit. Werden Faktoren der Eigenmotivation erkannt und formuliert, können passende Tätigkeitsfelder besser eingeschätzt und damit die Chance der zufriedenstellenden Tätigkeit erhöht werden. Hier leisten die Freiwilligen-Agenturen wichtige Vorarbeit, weil sie durch ihre Beratung versuchen, der Motivation von Freiwilligen Sprache und Wertschätzung zu verleihen. Diese Vorarbeit sollte in den konkreten Arbeitsverhältnissen fortgeführt werden.

Für die zufriedenstellende Zusammenarbeit zwischen Professionellen und Freiwilligen ist die Beachtung der Motivation außerdem in folgender Hinsicht bedeutend: Akzeptanz und Wertschätzung können besser und leichter entwickelt werden, wenn Handlungsgründe und -motive transparent und nachvollziehbar werden. An der aktiven Gestaltung von zufriedenstellenden Arbeitsverhältnissen kann erst gearbeitet werden, wenn das Wissen um die Motive und Interessen ausgetauscht wird.

### **3.3 Konkurrenz oder Kooperation?**

Bei der Charakterisierung des Arbeitsverhältnisses von Freiwilligen und Professionellen fällt häufig der Begriff Konkurrenz. Versteht man Konkurrenz als Wett-



bewerb oder Rivalität von mindestens zwei Akteuren oder Parteien, dann muss man feststellen, dass damit nur ein Teil der grundsätzlichen Schwierigkeiten dieses Arbeitsverhältnisses beschrieben werden kann. Darüber hinaus handelt es sich eher um Vorbehalte oder Misstrauen der jeweils anderen Helfergruppe gegenüber. Ich möchte anmerken, dass solche Barrieren auch in anderen Arbeitsbeziehungen auftreten. Sie sind also kein Spezifikum in der Arbeit von Freiwilligen und Professionellen. Dort gibt es aber sehr spezifische Gründe für die Anlage von Konkurrenzgefühlen und gegenseitigen Vorbehalten.

### **3.3.1 Konkurrenzgründe**

Die Konkurrenz zwischen Freiwilligen und Professionellen in der Sozialarbeit muss vor dem Hintergrund der mangelnden gesellschaftlichen Anerkennung von Sozialarbeit betrachtet werden.

Einen Grund dafür liefert das vielseitige Berufsbild der Sozialarbeit. Mit der Nennung des Berufes bleibt noch unklar, in welchem Bereich die Arbeit angesiedelt und mit welchen Tätigkeiten sie verbunden ist. Weiterhin herrscht in der öffentlichen Wahrnehmung trotz fortschreitender Professionalisierung Unklarheit darüber, welche besonderen Kompetenzen die Sozialarbeiter in einem akademischen Studium erwerben.

In diesem Kontext ist auch das Problem der unter 3.1 angeführten „Jedermannqualifikation“ zu erkennen. Sozialarbeiter übernehmen häufig Aufgaben mit Betreuungs- und Versorgungscharakter, die durch die primären Versorgungssysteme der Familie und Nachbarschaft nicht mehr erfüllt werden. Dass damit aber auch eine Fülle an rechtlichen, organisatorischen und psychosozialen Kompetenzen verbunden ist, bleibt in der Öffentlichkeit häufig unerkannt. Es ist nicht auszuschließen, dass auch die mitarbeitenden Freiwilligen im Unklaren darüber bleiben, wie die Aufgaben und Kompetenzen von Professionellen beschaffen sind, und wie sie sich von den eigenen Aufgaben und Kompetenzen der Freiwilligen unterscheiden. In dieser Unklarheit sehe ich eine Quelle für Vorbehalte und Misstrauen gegenüber der Arbeit von Professionellen.

Aus der mangelnden gesellschaftlichen Anerkennung resultiert auch, dass Sozialarbeiter häufig ein wenig ausgeprägtes berufliches Selbstbewusstsein entwickeln können, was sich auf die Zusammenarbeit mit anderen Helfergruppen auswirken

kann. <sup>78</sup> Auf der Basis einer wenig selbstbewussten Berufsidentität können sich Konkurrenzgefühle und Unsicherheiten leichter ausbreiten.

Ich möchte nun auf Probleme der professionellen Sozialarbeit hinweisen, die im Bereich der persönlichen Beziehung zwischen den Professionellen und den Klienten liegen.

Ein wichtiger Baustein professioneller Hilfe und Unterstützung ist die Beziehungsarbeit.<sup>79</sup> „Gerade persönliche Zuwendung und Zuneigung sind Erwartungen der Hilfesuchenden, die die professionellen Sozialarbeiter häufig nicht erfüllen können.“<sup>80</sup> Der Charakter einer Dienstleistung, der professioneller Sozialarbeit anhaftet, kann die Aufnahme einer persönlichen Beziehung erschweren.<sup>81</sup> Dienstleistungen werden in einem vorbestimmten Rahmen, zu festgelegten Zeiten erbracht. Tendenziell hat der Anbieter von Dienstleistungen (hier der Sozialarbeiter) die Funktion des Experten. Mit solchen Faktoren werden Schwellen angelegt, die von den Klienten überwunden werden müssen.

Die hohen Fallzahlen, die Sozialarbeiter „bewältigen“ müssen, und die damit einher gehende zeitliche Begrenzung lassen u.U. wenig Raum für eine an den Belangen des Klienten orientierte Kontaktaufnahme und Kontaktpflege. Dieses Problem wird besonders deutlich, wenn die Zeiten für Beratung, Motivierung oder Organisation von Hilfeleistungen in Form einer Kosten-Nutzen-Rechnung minutiös vorbestimmt und katalogisiert werden.

Weitere Schwierigkeiten, die den persönlichen Zugang zu den Klienten erschweren, liegen in der in Kapitel 3.1 angeführten Verbindung von emotionaler Betroffenheit und professioneller Distanz und in der Doppelfunktion der beruflichen Rolle (doppeltes Mandat).

Trotz solcher Erschwernisse bei der Gestaltung der Beziehungen zu den Klienten, ist der persönliche Kontakt für viele Sozialarbeiter ein wichtiger Faktor der eigenen Arbeitszufriedenheit. Bei Thomas Olk zeigt sich, basierend auf den Ergebnissen des Projektes „Modelle ehrenamtlicher Mitarbeit in der Altenhilfe“<sup>82</sup>, die Einschätzung, dass „die Hauptamtlichen zu der Befürchtung neigen, die Eh-

---

<sup>78</sup> Hier ist nicht nur die Zusammenarbeit mit Freiwilligen gemeint. Auch in der Zusammenarbeit mit anderen Professionen (z.B. Ärzte, Therapeuten, Pflegepersonal) kann sich das häufig wenig ausgeprägte berufliche Selbstbewusstsein von Sozialarbeitern auswirken.

<sup>79</sup> Allein der aus den Worten Beziehung und Arbeit zusammengesetzte Begriff lässt Paradoxa erahnen.

<sup>80</sup> vgl. Wessels, C., 1997, 225

<sup>81</sup> vgl. Wessels, C., 1997, 225

<sup>82</sup> vgl. Olk, T., 1987, 93

renamtlichen nähmen ihnen die positiven Anteile ihrer Berufstätigkeit (vor allem den persönlichen Umgang mit den Adressaten) und die Ehrenamtlichen nicht selten argwöhnen, die durch Routinetätigkeit belasteten Hauptamtlichen kümmernten sich zuwenig um die eigentlichen Probleme und Schwierigkeiten ihrer Klienten.<sup>83</sup>

In der Nähe zu und im Umgang mit Klienten liegt ein wichtiger Grund für die Konkurrenz zwischen Freiwilligen und Professionellen. Die Stärken der Freiwilligen liegen gerade im Bereich der persönlichen Beziehung zu den Hilfesuchenden, weil hier nicht erst die beschriebenen Erschwernisse überwunden werden müssen. So sind sie bspw. in ihrer Zeiteinteilung unabhängiger von institutionellen Vorgaben und ihr selbstbestimmtes Potential an Hilfeleistung muss nicht durch hohe Fallzahlen dividiert werden.

In der Wohnungslosenhilfe bspw. werden „ Kontakte und Beziehungen (...) in der Regel zu ehrenamtlichen Mitarbeitern bevorzugt, da diese oft mehr Zeit aufwenden können, auch mehr Verständnis haben, was oft auf eigenen persönlichen Lebenserfahrungen beruht.“<sup>84</sup> Das Beispiel verdeutlicht, dass die „nicht-professionellen“ Kompetenzen und Möglichkeiten zur Unterstützung und Hilfe unter Umständen von den Klienten besser angenommen werden können als die professionellen. Freiwillige können sich oft besser auf die Lebenswelt der Klienten einlassen und haben die Möglichkeit der aktiven Begleitung im alltäglichen Leben. Andererseits kann angesichts der Komplexität von Notlagen eine umfassende und kontinuierliche Hilfeleistung nicht ohne professionelle Kompetenz und institutionelle Vernetzung geleistet werden.

Die Konkurrenzgefühle und Vorbehalte zwischen Freiwilligen und Professionellen orientieren sich an den eigenen Schwächen bzw. an den Stärken der anderen. „Das Dilemma besteht oft darin, dass das, was Professionelle und Laien an der jeweils anderen Gruppe kritisieren, genau das ist, was ihnen selbst fehlt. Bei den Laien wäre dies etwa die institutionelle Macht, Distanz und Kontrolle, bei den Professionellen vor allem die Nähe zu den Klienten.“<sup>85</sup>

Ein anderer wichtiger Konkurrenzgrund liegt in der Befürchtung, professionelle Arbeit könnte im Zuge staatlicher Sparmaßnahmen durch freiwillige Arbeit ersetzt werden.<sup>86</sup> Die Orientierung an den eigenen Schwächen zeigt sich hier in der

---

<sup>83</sup> vgl. Olk, T., 1987, 93

<sup>84</sup> vgl. Mathies, C., 1997, 98

<sup>85</sup> vgl. Wessels, C., 1997, 225

<sup>86</sup> vgl. auch Kapitel 1.3 und 2.2

Wahrnehmung der unsicheren beruflichen Situation, die Professionellen nicht zu verdenken ist.

Ich möchte in diesem Zusammenhang zunächst daran erinnern, dass – wie in Kapitel 1.3. erörtert wurde – die Geschichte durchaus Argumentationsansätze liefert, die gegen den Ersatz professioneller Hilfe sprechen.

Die bereits angeführte Untersuchung „Modelle ehrenamtlicher Mitarbeit in der Altenhilfe“ zeigt nach Olk „eindrucksvoll, dass ehrenamtlich Tätige im Bereich der Betreuung von alten, kranken und behinderten Personen keineswegs bereit und in der Lage sind, kontinuierliche und belastende Aufgaben der Grundversorgung zu übernehmen, für die normalerweise hauptamtlich beschäftigte Pflegekräfte zu Verfügung stehen.“<sup>87</sup> Diese Eingrenzung der Bereitschaft und die „eher abnehmende Bereitschaft, kontinuierlich und mit hoher Wochenstundenzahl tätig zu werden, weisen darauf hin, dass eine Ersetzung/Substitution hauptamtlich Beschäftigter wohl kaum infrage kommt.“<sup>88</sup> Freiwillige haben bestimmte Bedürfnisse und Motive für ihr Engagement und kein Interesse daran, sich „einspannen“ zu lassen, um Lücken zu füllen. Im Gegenteil, sie lehnen die Funktion des „billigen Jakob“ ab und beklagen mangelnde Anerkennung.<sup>89</sup> So befürchten die einen, was die anderen nicht beabsichtigen und es scheint, als ob es nur ein „Missverständnis“ ist.

### 3.3.2 Kooperation statt Konkurrenz!

Kooperation meint die „Zusammenarbeit, als eine zwischen mindestens zwei Parteien abgestimmte, auf ein Ergebnis gerichtete Tätigkeit“<sup>90</sup> und findet innerhalb jeweils spezifischer Rahmenbedingungen statt. Die Arbeitssituationen sind nicht vergleichbar und die individuell unterschiedlichen Bedingungen der Kooperationspartner können nur schwer verallgemeinert werden. Deshalb möchte ich zunächst Kooperationschancen exemplarisch auf der Basis eines – bereits angeführten und häufig auftretenden – Grundes für Konkurrenz und Misstrauen skizzieren.

---

<sup>87</sup> vgl. Olk, T., 1987, 93

<sup>88</sup> vgl. Olk, T., 1987, 94

<sup>89</sup> vgl. Wessels, C., 1997, 225

<sup>90</sup> vgl. Schweitzer, J., 1998, 25

Ich habe gezeigt, dass die Nähe zu und der Umgang mit den Klienten ein Grund für Konkurrenz und Kritik zwischen Freiwilligen und Professionellen ist, weil Freiwillige potentiell einen leichteren Zugang zu Klienten haben.<sup>91</sup>

Soziale Unterstützung ist nur möglich, wenn die Hilfesuchenden erreicht werden. Kann man die Kompetenzen von Freiwilligen dort einsetzen, wo es vor allem um den Aufbau persönlicher Beziehungen geht, bietet sich eine Chance für die Qualitätsverbesserung von Sozialarbeit durch Kooperation. So könnten Schwellenängste abgebaut, das Erreichen der Klienten und die Kontinuität der Kontakte verbessert werden.

Wenn Professionelle befürchten, damit ein Stück persönlicher Arbeitsqualität zu verlieren, dann stellt sich die Frage, ob diese nicht in anderen Aufgabenbereichen erlangt werden könnte.<sup>92</sup> Es könnte jedoch auch nach Möglichkeiten gesucht werden, die den Kontakt zwischen Professionellen und Klienten nicht ausschließen. Die Chance, die ich hier sehe, liegt in der Umstrukturierung oder Neugestaltung von möglicherweise jahrelang festgelegten Arbeitsbereichen. Die Einführung von Neuerungen gestaltet sich oft schwierig – nicht nur in der Sozialarbeit. Die Schwerpunktverlagerung von Aufgaben kann aber eine erfrischende Herausforderung mit sich bringen. Und eine gewisse Flexibilität ist durchaus auch ein Zeichen von Professionalität. Dennoch sind die Befürchtungen von Professionellen unbedingt zu beachten, wenn das Ziel der kooperativen Zusammenarbeit erreicht werden soll.

Ich habe formuliert, dass sich die Konkurrenzgründe von Freiwilligen und Professionellen an den eigenen Schwächen orientieren. Die wechselseitige Kooperation beider Helfergruppen muss sich an den jeweiligen Stärken orientieren. Diese Orientierung erfordert das Bewusstsein für die Kompetenzen, die Motive und die Vorbehalte von Freiwilligen und Professionellen. Sie macht den Austausch über die „menschlichen“ Aspekte der Zusammenarbeit notwendig, wenn das Ziel der Entwicklung zufriedenstellender Arbeitsbeziehungen erreicht werden soll. „Die Kooperation zwischen ehrenamtlichen und beruflichen Helfern wird am ehesten da ergiebig, wo sich beide in ihren Eigenheiten, in ihren Stärken und Rechten realisieren können und dadurch ergänzen.“<sup>93</sup>

---

<sup>91</sup> vgl. auch Kapitel 3.1

<sup>92</sup> So könnten bspw. die `Fachberatung für Freiwillige` oder die `Koordination` der gemeinsamen Aufgaben attraktive Aufgabenbereiche sein.

<sup>93</sup> vgl. Otto-Schindler, M., 1996, 59

Deshalb müssen sich Freiwillige und Professionelle in ihrer spezifischen Arbeitssituation damit auseinandersetzen, welche Chancen von kooperativen Arbeitsverhältnissen zu erwarten sind. Dabei ist zu unterscheiden, welche Chancen sich für die Professionellen und für die Freiwilligen, für das gemeinsame Arbeiten oder für die Qualitätsverbesserung der Sozialarbeit ergeben. Um derartige Chancen zu erkennen, müssen sich Freiwillige und Professionelle mit dem Bewusstsein um die eigenen Stärken und Interessen in kommunikative Prozesse begeben. Die Chance der gegenseitigen Wertschätzung und der Entwicklung von guten, kollegialen Arbeitsverhältnissen kann sich vergrößern, je mehr die „Vertreter“ der beiden Helfergruppen über den anderen erfahren können.

Dass der Einsatz von Freiwilligen und die Zusammenarbeit zwischen Freiwilligen und Professionellen an Voraussetzungen und organisatorische Vorbereitungen geknüpft ist, zeigt sich bei Thomas Olk: „Erstens hängt der Erfolg ehrenamtlicher Helfer von der Schaffung angemessener organisatorischer Rahmenbedingungen und der professionellen Betreuung durch Berater und Koordinatoren ab, zweitens sind ausreichende und geeignete materielle wie immaterielle Entschädigungen zur Kompensation der Belastungen bereitzustellen, und drittens scheinen ehrenamtlich Tätige nicht dazu motiviert und kompetent zu sein, Standard- und Routinetätigkeiten hauptamtlich Beschäftigter auf Dauer zu übernehmen.“<sup>94</sup> Auf diese Ausgestaltung kooperativer Arbeitsverhältnisse zwischen Freiwilligen und Professionellen werde ich im nächsten Kapitel eingehen.

Abschließend möchte ich noch ein Mal auf die Geschichte verweisen und an Alice Salomon erinnern. Sie hat die Bedeutung der Ergänzung von Hilfeformen<sup>95</sup> in der Sozialarbeit schon Anfang des letzten Jahrhunderts gesehen und begründet. Sie erkannte den Bedarf an beruflichen Kräften durch die wachsende Komplexität der Problemlagen und gleichzeitig den enormen integrativen und gesellschaftlichen Wert freiwilliger Arbeit. Damals ging es um den Ersatz ehrenamtlicher durch professionelle Kräfte und Salomon forderte Ergänzung statt Ersatz.

Heute geht es um die Potentiale freiwilliger Arbeit und ihren sinnvollen, ergänzenden Einsatz. Nach meiner Auffassung lässt die Konkurrenz zwischen Freiwilligen und Professionellen wertvolle Energiepotentiale eher in nutzlose Kanäle des „Gegeneinander“ fließen, als sie einer bereichernden Zusammenarbeit zugänglich zu machen. Meine aktuelle Forderung lautet deshalb: Kooperation statt Konkurrenz!

---

<sup>94</sup> vgl. Olk, T, 1987, 93

<sup>95</sup> vgl. auch Kapitel 1.3

## **4 Konzeptionelle Überlegungen zur Organisation und Entwicklung kooperativer Arbeitsverhältnisse zwischen Freiwilligen und Professionellen**

Die konzeptionellen Überlegungen, die ich im folgenden darstelle, gehen aus den erörterten Aspekten der Zusammenarbeit von Freiwilligen und Professionellen hervor. Ich suche Antworten auf Fragen, die sich aus den aufgezeigten Schwierigkeiten der Zusammenarbeit ableiten:

- Wie kann eine Zusammenarbeit gestaltet werden, in der das Problem der Kompetenzüberschneidung gelöst und die individuelle Motivation beachtet wird?
- Wie können die Orientierung an den Schwächen und die Gefühle der Konkurrenz und des Misstrauens bearbeitet und abgebaut werden?
- Wie kann eine kooperative Zusammenarbeit auf der Basis gegenseitiger Anerkennung und Wertschätzung entwickelt werden?

### **4.1. Ein Modell der Kooperation**

#### **4.1.1 Vorstellung des Modells der Triangulation von Hilfe**

Als Grundgerüst für die Kooperation zwischen Freiwilligen und Professionellen stelle ich das Modell der Triangulation von Hilfe von Hildegard Müller-Kohlenberg vor. Die Grundlage der Entwicklung des Modells liegt in der bereits erörterten Schwierigkeit, die sich aus der Verbindung von Alltagswissen und wissenschaftlichem/methodischem Wissen als berufliches Wissen von Sozialarbeitern ergibt. Es ist die Gratwanderung zwischen Fürsorge und Methode, zwischen persönlicher Beziehung und professioneller Distanz, zwischen Beziehung und Arbeit.<sup>96</sup>

Müller-Kohlenberg problematisiert diese „paradoxe Situation“ und kommt zu dem Schluss, dass sie von Professionellen kaum gelöst werden kann. Ihre Schlussfolgerung ist das Modell der Triangulation, also der „Verdreieckung“ von Hilfe.<sup>97</sup> „Die Ecken des Dreiecks werden gebildet vom Hilfesuchenden, einem

---

<sup>96</sup> vgl. auch Kapitel 3.1 und 3.3

<sup>97</sup> Müller-Kohlenberg bezieht sich dabei auch auf Vergleichsuntersuchungen zwischen Freiwilligen und Professionellen, die belegen, dass das „Handeln von Fachkräften (Sozialarbeitern, Psychologen, Therapeuten, bei denen man also methodisches Handeln vermuten kann) den Leistungen unausge-

methodisch und administrativ kompetenten Sozialarbeiter und einem menschlich und persönlich engagierten (Laien-) Helfer<sup>98</sup>.

Die Funktion des Sozialarbeiters ist charakterisiert durch die kontinuierliche Bereitstellung des Hilfeangebots, die Organisation von Abläufen, die Schaffung einer Infrastruktur und die passende Vermittlung von Klienten und Freiwilligen.<sup>99</sup> Die Betreuung und Anleitung der Freiwilligen und die Aktivierung potentieller Freiwilliger gehört ebenfalls zum Zuständigkeitsbereich der Professionellen.

Die Freiwilligen übernehmen im triangulatorischen Modell den größten Teil der direkten personenbezogenen Betreuungsarbeit. Die Begründung liegt in der Auffassung, dass Freiwillige, ohne fachlich-methodisches Wissen aber mit vielschichtiger Lebenserfahrung und Alltagskompetenz, die persönliche Beziehung zum Klienten aus Interesse und direktem Engagement (besser) herstellen und entwickeln können.

Müller-Kohlenberg begrenzt die Eignung der Triangulation von Hilfe auf die soziale Einzelfallhilfe, in der die „Problematik charakterisiert ist durch den Bedarf an Hilfe zur Bewältigung alltagsweltlicher Probleme und/oder den Wunsch nach persönlicher, menschlicher Begleitung“.<sup>100</sup> Als konkret denkbare Arbeitsbereiche nennt sie die Bewährungshilfe, die Betreuung von alten Menschen, von Behinderten, von Psychiatriepatienten oder die Bereiche des betreuten Wohnens.

In welcher Form außer den Alltagskompetenzen auch andere Kompetenzen von Freiwilligen in die kooperative Zusammenarbeit einfließen könnten, bleibt ungeklärt. Außerdem ungeklärt ist die mögliche Anwendbarkeit des Modells von Müller-Kohlenberg auf die soziale Gruppenarbeit oder die Gemeinwesenarbeit. Dass diese beiden Methoden der Sozialarbeit in das Modell einbezogen werden können, ist meiner Meinung nach nicht auszuschließen. Hier ist weiterer Forschungsbedarf für die Entwicklung der arbeitsteiligen Zusammenarbeit zwischen Freiwilligen und Professionellen angezeigt.

---

bildeter Helfer zwar ebenbürtig ist, nicht jedoch – wie man es erwarten könnte – überlegen.“ Vgl. Müller-Kohlenberg, H., 1993, 47.

An anderer Stelle weist sie darauf hin, dass Ergebnisse dieser Untersuchungen zwar schon seit Ende der 60er Jahre (bzw. unter Zugrundelegung verschärfter wissenschaftlicher Maßstäbe seit Ende der 70er Jahre) vorliegen. „Die Empfehlungen als Konsequenzen aus diesen Erkenntnissen“ gehen aber über den allgemeinen Hinweis auf Partnerschaft und wechselseitige Ergänzung nicht hinaus. Vgl. Müller-Kohlenberg, H., 1996, 165.

<sup>98</sup> vgl. Müller-Kohlenberg, H., 1993, 48.

<sup>99</sup> Ich ersetze Müller-Kohlenbergs Begriff ‚Laienhelfer‘ durch den Begriff ‚Freiwillige‘.

<sup>100</sup> vgl. Müller-Kohlenberg, H., 1993, 48



Mit dem Ziel der Veranschaulichung möchte ich ein Beispiel darstellen, in dem ich die kooperative Triangulation von Hilfe umgesetzt sehe. Das Beispiel ist nicht von Müller-Kohlenberg angeführt, es ist auch nicht davon auszugehen, dass die Konzeption auf der wissenschaftlichen Grundlage des Triangulationsmodells entwickelt wurde. Es lassen sich meines Erachtens dennoch wesentliche Merkmale des Triangulationsmodells erkennen.

#### **4.1.2 Ein Beispiel: Die Koordinierungsstelle für ambulante (soziale) Rehabilitation älterer Menschen**

„Das Team der Koordinierungsstelle für ambulante (soziale) Rehabilitation setzt sich aus vier Hauptamtlichen (einem Soziologen, zwei Sozialarbeiterinnen, einer Verwaltungsangestellten) und bis zu 30 älteren Ehrenamtlichen zusammen.“<sup>101</sup> Träger der Koordinierungsstelle für ambulante (soziale) Rehabilitation älterer Menschen<sup>102</sup> ist das Sozialwerk Berlin e.V., das außerdem ein Altenselbsthilfe- und Beratungszentrum betreibt. Die Finanzierung ergeht aus Mitteln des Landeshaushaltes.

Das Ziel des Teams ist, „Heimeinweisungen von älteren Menschen zu vermeiden“ und den „Verbleib in der eigenen Wohnung so lange wie möglich“<sup>103</sup> zu sichern.

Die Professionellen sorgen für die Beratung der Betroffenen und ihrer Angehörigen in finanziellen und organisatorischen Belangen bezüglich notwendiger Rehabilitationsmaßnahmen nach einem Klinikaufenthalt oder bei Krankheit und Pflegebedürftigkeit. Sie organisieren und koordinieren verschiedene medizinische, therapeutische und soziale Maßnahmen.

Die Arbeit der Freiwilligen steht unter dem Motto: „Ältere Menschen helfen anderen älteren Menschen ihre Krisen zu überwinden“. Sie übernehmen vorwiegend begleitende und betreuende Aufgaben, z.B.:

- Besuche im Krankenhaus oder in der Wohnung,
- Gespräche führen, zuhören,
- Motivation erzeugen, Mut zusprechen,

---

<sup>101</sup> vgl. Seidel, G., 1993, 199

<sup>102</sup> Im weiteren Verlauf werde ich zur Vereinfachung den verkürzten Titel „Koordinierungsstelle“ verwenden.

<sup>103</sup> vgl. Seidel, G. 1993, 199

- Aktivierung durch gemeinsame Spaziergänge und Einkäufe,
- Begleitung zu Behörden, zum Arzt oder ins Krankenhaus.

Die freiwilligen älteren Menschen sind aber auch an der Planung, Beobachtung und Einschätzung von Rehabilitationsmaßnahmen beteiligt. Die Freiwilligen übernehmen Aufgaben, für die sie aufgrund ihrer Lebenserfahrung und ihrer eigenen Lebenssituation befähigt sind. „Aus ihren eigenen Erfahrungen haben sie Kenntnisse, Kraft, Mut, Formen des Umgangs, Einfühlungsvermögen etc. erworben. Das hat zum Vorteil, dass sie ohne spezielles Fachwissen, ohne „Schubladendenken“ (...) unbefangener auf die zu Betreuenden zugehen, wahrscheinlich natürlicher in Kontakt kommen und eher echtes Mitgefühl aufgrund ihres gleichen Alters entwickeln können als jüngere Hauptamtliche.“<sup>104</sup>

Die Maxime der Zusammenarbeit zwischen Professionellen und Freiwilligen ist die gegenseitige Ergänzung von „Expertenwissen“ der jüngeren Hauptamtlichen und „Erfahrungswissen“ der älteren Freiwilligen. Zur kooperativen und gleichberechtigten Zusammenarbeit verpflichten sich beide Helfergruppen durch die innere Einstellung und die vertragliche Festschreibung.

Diese ungewohnte Arbeitssituation brachte jedoch auch Schwierigkeiten mit sich. „Wir alle mussten Vorurteile überwinden. Konkurrenz wurde abgebaut, Standpunkte mussten geklärt und die Rollen im Zusammenspiel gefunden werden“.<sup>105</sup> Die Lösung solcher Schwierigkeiten lag in der Intensivierung des Kontaktes zwischen Freiwilligen und Professionellen und der Entwicklung von Organisationsstrukturen, mit denen der Wert des regelmäßigen Austauschs ernst genommen wurde:

Die einzelfallbezogene Zusammenarbeit sichert Austausch und Absprache zwischen beiden Helfergruppen bezüglich der Vorgehensweise oder der Entwicklung des einzelnen Betreuten.

Wöchentliche Gruppentreffen dienen der organisatorischen Planung, dem gegenseitigen Austausch und der Beratung. Wichtige Funktionen des wöchentlichen Treffens sind die Entwicklung von Gruppenzugehörigkeit und Gruppenstärke.

Die regelmäßig stattfindende Gesprächsrunde mit einem „externen“ Sozialarbeiter des Bezirksamtes hat reflektierenden und informierenden Charakter. Es geht

---

<sup>104</sup> vgl. Seidel, G., 1993, 201

<sup>105</sup> vgl. Seidel, G., 1993, 201

um den Austausch von guten und schlechten Erfahrungen in der Arbeit oder um die Thematisierung grundsätzlicher Arbeitsinhalte (z.B. Trennung am Ende einer Betreuung oder Krankheit und Tod).

Die Veranstaltung regelmäßiger Seminare hat Fortbildungscharakter. Konzeptionelle Themen und Inhalte aus der Betreuungspraxis können vertieft bearbeitet werden. Diese Seminare bieten aber auch Gelegenheiten, bei denen die Entwicklung der Beziehungen zwischen Professionellen und Freiwilligen gepflegt und gefördert werden kann.

Neben diesen Möglichkeiten des Austausches werden grundlegende Aspekte für die „gute Zusammenarbeit“ in der Koordinierungsstelle aufgeführt, die ich stichpunktartig benennen möchte:

- Selbstbestimmung der Freiwilligen, was Umfang und Art der Aufgaben betrifft.
- Transparenz und das Recht auf Information für alle.
- Mitsprache- und Mitentscheidungsrecht der Freiwilligen, Herstellung von gegenseitigem Einverständnis.
- Akzeptanz und Anerkennung seitens der Professionellen, was die qualitative Bereicherung der Arbeit durch die Freiwilligen betrifft.
- Kollegialität im Umgang, Achtung und Wertschätzung.

## **4.2 Organisatorische Voraussetzungen kooperativer Zusammenarbeit**

Im bisherigen Verlauf meiner Arbeit habe ich die äußeren, die organisatorischen Aspekte der Zusammenarbeit zwischen Freiwilligen und Professionellen weitgehend ausgeklammert. Da sie aber ein zentrales konzeptionelles Element darstellen, ist es unerlässlich, wesentliche organisatorische Voraussetzungen in die konzeptionellen Überlegungen einzubeziehen.

### **4.2.1 Grundsätzliche Unterscheidungen**

Die Überlegungen zu organisatorischen Voraussetzungen in diesem Kapitel sind allgemeiner Natur. Die Umsetzung der Überlegungen ist an Spezifika der einzel-

nen Institution gebunden, ihre Ausformung wird durch verschiedene institutionelle Aspekte beeinflusst werden. Ein erster Schritt ist deshalb eine Standortbestimmung der Institution, in der eine kooperative Zusammenarbeit mit Freiwilligen angestrebt wird. Dafür sollen hier zunächst einige grundsätzliche Unterscheidungen skizziert werden.

Organisationen in der Sozialarbeit können Aufgaben für freiwilliges Engagement anbieten, die sozusagen von Professionellen „kreiert“ werden. Sie versuchen dann, die geeigneten Personen für die entsprechenden Aufgaben zu finden. Ob dabei auf die Erfahrungen mit und von Freiwilligen zurück gegriffen werden kann, hängt davon ab, ob es in der Vergangenheit schon eine Zusammenarbeit gegeben hat.

Andererseits ist es aber möglich, dass freiwillig Engagierte selbst Handlungsbedarf oder Handlungswünsche in bestimmten Arbeitsbereichen erkennen. Der Impuls zur Eigeninitiative ist angesichts der Motivationslage von Freiwilligen durchaus zu erwarten. Wollen Organisationen solche Impulse wahrnehmen und unterstützen, ist eine organisatorische und „geistige“ Flexibilität erforderlich. Diese Flexibilität ist neben anderen Faktoren abhängig von der Organisationsform und -größe. Die Einführung von Aspekten wie Selbstbestimmung und Partizipation von Freiwilligen wird sich in einer großen Institution komplexer gestalten als in kleineren Organisationsformen. In einem relativ kleinen Projekt, z.B. in freier Trägerschaft, werden weniger grundsätzliche (Macht-) Interessen zu beachten und zu berücksichtigen sein, als in einem hierarchisch weit verzweigten System eines Wohlfahrtsverbandes. Die Untersuchungen zu Umfang und Bereitschaft freiwilligen Engagements<sup>106</sup> zeigen, dass sich gerade die Wohlfahrtsverbände mit solchen Aspekten auseinandersetzen sollten, wenn sie die freiwillige Arbeit nutzen und fördern wollen.

Des weiteren muss beachtet werden, ob eine Organisation hauptsächlich von Professionellen oder von Freiwilligen getragen wird.

Als Pole der Skala zahlenmäßiger Zusammensetzung können auf der einen Seite z.B. Organisationen wie die „Koordinierungsstelle“ und auf der anderen Seite die Wohlfahrtsverbände betrachtet werden. Bei organisatorischen und inhaltlichen Veränderungen einer Institution muss das (bestehende oder angestrebte) quantitative Verhältnis von Freiwilligen und Professionellen beachtet werden, weil es sich direkt auf die Gestaltung der Zusammenarbeit auswirkt.

---

<sup>106</sup> vgl. Kapitel 2.3 dieser Arbeit

Eine andere wichtige Unterscheidung liefern die Inhalte der Arbeitsgebiete. Es ist zu hinterfragen, welche Kompetenzen von Freiwilligen eine Bereicherung im jeweiligen Arbeitsgebiet darstellen können und wie sie sinnvoll eingesetzt werden können. Diese Frage stellt sich, außer in den mit Müller-Kohlenberg angeführten Bereichen der Bewährungshilfe, der Behindertenarbeit oder der Altenarbeit, auch in anderen Arbeitsbereichen der Sozialarbeit, z.B. in der Jugendarbeit oder in der Familienhilfe.

In Kapitel 4.1 wurde der Schwerpunkt auf die Alltagskompetenzen von Freiwilligen gelegt. Dennoch sollten andere Potentiale und Kompetenzen von Freiwilligen – wie in Kapitel 3.1 ausgeführt – nicht ausgeschlossen werden, so z.B. Kompetenzen, die sich aus einer „anderen Professionalität“ ergeben.

Wollen „große“ oder „kleine“ Institutionen und Organisationen zukünftig mit Freiwilligen zusammenarbeiten, die Kompetenzen und Ressourcen von Freiwilligen nutzen, ihre Impulse aufnehmen und die Qualität der Sozialarbeit verbessern, müssen sie sich damit auseinandersetzen, mit welchem Ziel und in welchem Rahmen dies geschehen soll.

#### **4.2.2 Die Schaffung angemessener Rahmenbedingungen**

Die Infrastruktur von Institutionen und Einrichtungen ist in aller Regel „am hauptamtlichen Mitarbeiter und der Gestaltung seines Dienstverhältnisses ausgerichtet“.<sup>107</sup> Es ist davon auszugehen, dass die institutionelle Verortung von freiwilligem Engagement noch in den Kinderschuhen steckt. Das bedeutet, dass der Standort von Freiwilligen innerhalb des organisatorischen Systems häufig unbeschrieben ist. Nach meinem Verständnis zeigt sich in konzeptionellem „nicht-Beachten“ das Gegenteil von Anerkennung. Anders formuliert: Die Vorbereitung angemessener Strukturen und Rahmenbedingungen für Freiwillige kann anerkennend und motivationsfördernd wirken, weil damit der erste Schritt zur Integration in die Organisation verbunden ist. „Die erste Voraussetzung ist, dass Verbände/ Organisationen (...) ein Bewusstsein über ihre Grundorientierung entwickeln. Sie benötigen ein Grundkonzept des Umgangs mit Freiwilligen (...) in dem sie festlegen, wie sie ihre Freiwilligen unterstützen wollen.“<sup>108</sup>

Ein Grundkonzept liefert eine Orientierungshilfe innerhalb der Institution und macht die Einschätzung von Sinn und Zweck der freiwilligen Arbeit und des Eigennutzes für Freiwillige möglich. Für die Professionellen macht die konzepti-

---

<sup>107</sup> vgl. Bock / Lowy / Pankoke, 1980, 117

<sup>108</sup> vgl. Sturzenhecker, B., in Jugendingring Dortmund, 1998, 32

onelle Verortung eine Auseinandersetzung mit freiwilliger Arbeit, ihrer spezifischen Qualität und den eigenen Vorbehalten notwendig.

Zur Schaffung angemessener Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit von Freiwilligen und Professionellen sollten folgende Punkte erörtert und geklärt werden:

- Die Beschreibung der Zusammenarbeit zwischen Freiwilligen und Professionellen.
- Die Gewährleistung von Unterstützung, Begleitung, Beratung für Freiwillige.
- Die Bereitstellung personeller und zeitlicher Ressourcen.
- Die Bereitstellung finanzieller und räumlicher Ressourcen.
- Die grundsätzliche Haltung zu den Impulsen und Initiativen von Freiwilligen.
- Die Schaffung von Kommunikationsstrukturen zwischen Freiwilligen und Professionellen.
- Das freiwillige Engagement als Thema der Öffentlichkeitsarbeit.
- Die Interessenvertretung von Freiwilligen innerhalb einer Institution.
- Grundsätzliche Rechte und Pflichten (z.B. Recht auf Information).
- Versicherungsrechtliche Fragen.
- Fragen und Verfahren zur Aufwandsentschädigung.

Zu berücksichtigen ist, dass freiwillige Arbeit zwar nicht bezahlt wird aber trotzdem mit finanziellen Aufwendungen verbunden ist. Die Bereitstellung, bzw. Erschließung finanzieller Ressourcen innerhalb oder außerhalb einer Institution ist deshalb eine wichtige Voraussetzung für die Zusammenarbeit zwischen Freiwilligen und Professionellen.

Bei der Klärung von Rahmenbedingungen müssen die grundsätzlichen Schwierigkeiten zwischen Freiwilligen und Professionellen beachtet werden.

Die Beschreibung von Rahmenbedingungen innerhalb eines Konzeptes liefert die Basis der Interaktion von Freiwilligen, Professionellen und Klienten. Deshalb

heißt die leitende Fragestellung, die sich die Beteiligten eines Klärungsprozesses stellen sollten „Wollen wir Konkurrenz oder Kooperation?“

Dass ein solcher Prozess von Vertretern der professionellen Sozialarbeit initiiert werden muss, möchte ich zweifach begründen. Einerseits gehört es zu ihren Aufgaben, auf gesellschaftliche Notlagen und Veränderungen zu reagieren. Freiwilliges Engagement ist zwar keine Notlage; wie ich gezeigt habe, resultiert es aber aus individuellen und gesellschaftlichen Bewusstseinsveränderungen.

Der zweite Grund liegt in der Ansicht, dass die Professionellen die kontinuierliche Verantwortung für die Gestaltung von Sozialarbeit tragen. Sie organisieren institutionelle Abläufe und Veränderungen, sie kennen die jeweiligen Infrastrukturen und sie haben das methodische Wissen für kommunikative Prozesse.<sup>109</sup>

Die Beteiligung von Freiwilligen ist meiner Ansicht nach zu befürworten. Sie muss entsprechend der in 4.2.1 skizzierten Organisationsunterschiede erwogen werden.

### **4.2.3 Die Definition von Aufgaben**

Die Definition von Aufgabenbereichen sollte der Thematisierung von Zuständigkeiten und Bedürfnissen der Beteiligten dienen. Ihre Bedeutung ergibt sich aus den erörterten Konkurrenzgründen, z.B. der mangelnden Abgrenzung von Kompetenzen oder der Befürchtung, Freiwillige könnten die Aufgaben und damit die Arbeitsplätze von Professionellen übernehmen.

Meines Erachtens sind bei der Definition von Aufgaben zwei Ebenen zu unterscheiden. Auf der Ebene der Gesamtorganisation ist zunächst zu klären, in welchen Aufgabenbereichen sich die Kompetenzen von Freiwilligen und Professionellen ergänzen können. Es geht hier nicht um die genaue arbeitsteilige Abstimmung der Aufgaben in der Zusammenarbeit, sondern um ein „Grobraster“, das aussagt, welche Formen der ergänzenden Aufgabenteilung denkbar sind. Auf dieser Ebene muss die Auseinandersetzung mit der modellhaften Vorstellung von Kooperation zwischen Freiwilligen und Professionellen stattfinden. Einen Diskussionsansatz für diese Auseinandersetzung bietet das Modell der Triangulation von Hilfe. Die Definition der Aufgaben auf der Ebene der Gesamtorganisation könnte folgende Aspekte beinhalten:

---

<sup>109</sup> In Großbritannien ist die Beteiligung von „Volunteers“ eine eigenständige Managementaufgabe, vgl. Biedermann, C., 1998, 17

- Die Bestimmung grundsätzlicher Zuständigkeiten von Professionellen im Bezug auf die Klienten und die Freiwilligen.
- Die Beschreibung möglicher Aufgaben und Zuständigkeitsgrenzen von Freiwilligen.
- Die Beschreibung der angestrebten Qualität der Aufgabenerfüllung von Professionellen und Freiwilligen.
- Die Formulierung von Handlungsmaximen und Leitbildern zur Aufgabenerfüllung.

Die andere Ebene betrifft die direkte Zusammenarbeit von Freiwilligen und Professionellen. Hier hat Definition von Aufgaben verschiedene Vorteile. Einerseits kann die Übernahme einer Aufgabe eingeschätzt und bei Bedarf auch eingegrenzt werden. Gefühle von Unsicherheit oder Überforderung können damit thematisiert werden.

Andererseits schafft die Aufgabendefinition Transparenz. Die Einschätzung der Aufgaben und Kompetenzen des „anderen“ kann verbessert werden und so zum Abbau von Misstrauen oder Konkurrenzgefühlen zwischen den Helfergruppen beitragen.

Unklare gegenseitige Erwartungshaltungen führen häufig zu (ebenfalls unklaren) Konfliktsituationen. Mit der Erörterung von Aufgabenbeschreibungen können gegenseitige Erwartungen frühzeitig verhandelt und Konflikte vermieden werden. Aufgabenbeschreibungen können außerdem für die Reflektion und Bilanzierung der gemeinsamen Arbeit hilfreich sein.<sup>110</sup>

Die Definition von Aufgaben sollte so angelegt sein, dass die Ausformung der Arbeitsteilung und der gegenseitigen Erwartungen deutlich wird. Dabei müssen die Wünsche und Fähigkeiten der Freiwilligen besondere Berücksichtigung erfahren. Ein Problem bei der Definition von Aufgaben zeigt sich darin, dass sie einerseits eine planbare Verabredung über Zuständigkeiten mit einer gewissen Kontinuität sein soll. Andererseits muss aber die Motivationslage der Freiwilligen beachtet werden. Nach den Ausführungen zur Motivation in Kapitel 3.2 suchen Freiwillige auch nach Möglichkeiten des selbstbestimmten und überschaubaren Engagements. Hier zeigt sich, dass die Definition von Aufgaben nicht als einma-

---

<sup>110</sup> Im Ergebnis einer Untersuchung zur Zusammenarbeit beruflicher und ehrenamtlicher Helfer von Martina Otto-Schindler wird festgehalten, „daß Strukturen zur Kooperation und transparenten Aufgabenverteilung, wie auch zur Reflexion der Arbeit fehlen.“ Vgl. Otto-Schindler, M., 1996,164



lig festgelegte Beschreibung verstanden werden kann. Vielmehr sollte sie als veränderbare und anpassungsfähige Verständigung zwischen den jeweiligen Kooperationspartnern betrachtet werden. Die Definition von Aufgaben meint dann das Aushandeln der Bedürfnisse und Anforderungen und die schriftliche Fixierung von Verabredungen, deren Änderung grundsätzlich möglich ist.<sup>111</sup> Aufgabenbereiche, in denen mögliche Veränderungen oder Unsicherheiten bei der Gewährleistung von Kontinuität qualitätsmindernd sein können, sollten den Zuständigkeitsbereichen Professioneller angehören.

Will man bei der Definition von Aufgaben die vielfältigen Kompetenzen und Motive nutzen, sollte eine Angebotspalette von differenzierten Teilaufgaben angeboten werden. Neben Aufgaben, mit denen die Alltagskompetenzen von Freiwilligen angesprochen werden, sind bspw. Aufgaben im Bereich von Verwaltung oder Öffentlichkeitsarbeit denkbar, die Vermittlung handwerklicher Fähigkeiten an Klienten oder Aufgaben im Bereich der Freizeitgestaltung.

#### **4.2.4 Die Voraussetzungen kooperativer Interaktion im Team**

Die direkte Zusammenarbeit von Freiwilligen und Professionellen sollte an den Grundprinzipien der Teamarbeit orientiert sein. Das zahlenmäßige Verhältnis von Professionellen und Freiwilligen innerhalb eines Teams kann dabei unterschiedlich sein.

Bevor ich die Voraussetzungen kooperativer Interaktion im Team darstelle, möchte ich die Orientierung an der Teamarbeit begründen.

Teamarbeit ist eine kooperative Arbeitsform, bei der davon ausgegangen wird, dass jedes Teammitglied einen spezifischen und wertvollen Teil zur Gesamtaufgabe des Teams beiträgt. Diese Einstellung kann sich positiv auf die gegenseitige Akzeptanz und Anerkennung auswirken, die im Arbeitsverhältnis zwischen Freiwilligen und Professionellen eine besondere Rolle spielt. Eine solche Einstellung kann allerdings nicht als Selbstverständlichkeit erwartet werden, sondern muss gefördert werden.

Die Integration der Freiwilligen kann durch die Arbeit in einem Team erleichtert werden, weil das Team einen überschaubaren Bezugsrahmen bildet. Das Gefühl der Zugehörigkeit kann damit besser gefördert werden.

---

<sup>111</sup> Wessels spricht von der „Organisation fließender Übergänge“. Vgl. Wessels, C., 1997, 225.

Die Motivation der Teammitglieder findet in der Teamarbeit besondere Beachtung. So werden Aspekte, wie die Beteiligung an Entscheidungsprozessen, Verantwortung, Selbständigkeit und Selbstverwirklichung als Faktoren der Motivation und Leistungssteigerung anerkannt und bei der Arbeitsgestaltung und Aufgabenteilung beachtet.<sup>112</sup> Die individuelle Motivation ist für Freiwillige der wichtigste Grund, sich zu engagieren, deshalb muss sie besonders „gepflegt“ werden. Das kann allerdings nur gelingen, wenn mit der Beachtung der Motivation von Freiwilligen eine ernsthafte Anerkennung ihrer Belange verbunden ist. Entsprechend muss aber auch die Motivation von Professionellen beachtet werden, die nicht allein durch die Bezahlung ihrer Arbeit entsteht.

Teamarbeit macht den sog. Synergie-Effekt möglich, was bedeutet, dass die Leistung der Gruppe größer als die Summe aller Einzelleistungen ist. Verbindet man gedanklich den Synergie-Effekt mit dem Modell der Triangulation, wird durch die gegenseitige Ergänzung der (Alltags-) Kompetenzen von Freiwilligen und den (wissenschaftlichen) Kompetenzen der Professionellen eine Leistungssteigerung, also eine Verbesserung der sozialen Hilfeleistung vorstellbar.

Kooperative Teamarbeit ist jedoch an Voraussetzungen gebunden. Für die Darstellung der Voraussetzungen kooperativer Teamarbeit beziehe ich mich auf eine Einteilung von Bernd Voigt.<sup>113</sup>

### Rahmensetzung und Autonomie

Bei der Definition von Aufgaben im letzten Kapitel wurden zwei Ebenen unterschieden, die Ebene der Gesamtorganisation und die Ebene der direkten Zusammenarbeit. Die Rahmensetzung in der Teamarbeit bezieht sich auf die Ebene der Gesamtorganisation und bedeutet, dass ein Team in den konzeptionellen Rahmen einer Organisation eingebettet sein muss. Die Autonomie bezieht sich auf die Ebene der direkten Zusammenarbeit und meint, dass die organisatorische und inhaltliche Auseinandersetzung zur Bewältigung von Aufgaben dem Team überlassen wird.

### Aufgaben- und Rollenverteilung

Bedeutend bei der Verteilung von Aufgaben, Rollen oder Funktionen ist, dass sie eine möglichst große Akzeptanz von allen Beteiligten erfahren muss. Die Akzeptanz des Einzelnen und die Identifikation mit `seiner Aufgabe` wird davon abhängen, ob Aufgabe und Kompetenz, Motivation und Bedürfnisbefriedigung

---

<sup>112</sup> vgl. Freibichler, H., 1976, 15 ff.

<sup>113</sup> vgl. Voigt, B., 1993, 40 ff

zueinander passen. Die Akzeptanz der Gruppe ist abhängig von der gegenseitigen Wertschätzung und der vertrauensvollen Zusammenarbeit.

### Ziele

Ein Team benötigt ein Ziel das begründet, verstanden und ernst genommen wird. Freiwillige und Professionelle müssen wissen, warum es richtig und wichtig ist, sich für eine bestimmte Sache zu engagieren.<sup>114</sup>

### Führung

In der Teamarbeit sollte Führung nicht unbedingt mit Macht und Kontrolle verbunden werden. Vielmehr hat Führung „eine Dienstleistungsfunktion für Leistungserstellung, Problembewältigung, Teamerhalt und -entwicklung. (...) Damit ist Führung ein Vorgang in und mit dem Team und in diesem Sinne partizipativ.“<sup>115</sup>

### Unterstützung

Sieht sich ein Team mit (Teil-) Aufgaben konfrontiert, die die Grenzen der Leistungsfähigkeit überschreiten, muss auf Möglichkeiten der Unterstützung zurückgegriffen werden. Diese können innerhalb oder außerhalb einer Organisation existieren.

### Leistungserlebnis

Der Mangel an Erfolg oder Bestätigung wirkt sich negativ auf Motivation, Engagement und den Zusammenhalt im Team aus. Diese Erkenntnis verlangt in der Zusammenarbeit von Professionellen und Freiwilligen besondere Beachtung.

### Kommunikation

„Schnelle gegenseitige und reibungsarme Kommunikation ist (...) der Träger der gesamten Teamdynamik. Sie ist das zentrale Arbeitsinstrument, mit dessen Hilfe Probleme analysiert, Erfahrungen ausgetauscht, Wissen transportiert, Entscheidung

---

<sup>114</sup> Am Beispiel der „Koordinierungsstelle“ beinhaltet das Ziel der Vermeidung von Heimeinweisungen älterer Menschen eine besondere Art des Verständnisses der Freiwilligen. Durch ihr Lebensalter und ihre Lebenssituation haben sie einen direkten Zugang zu den Zielen, mit denen die Lebensqualität älterer Menschen verbessert werden soll.

<sup>115</sup> vgl. Voigt, B., 1993, 42

dungen getroffen, Synergien geschaffen, das Zusammenspiel gewährleistet, das Klima erhalten (...) werden“.<sup>116</sup>

In der alltäglichen Zusammenarbeit zwischen Professionellen und Freiwilligen verlangt die gegenseitige Information, die Mitsprache und die Mitentscheidung ein besonderes Bewusstsein.

Aber auch für die Lösung grundsätzlicher Schwierigkeiten im Verhältnis von Freiwilligen und Professionellen – ich denke an die erörterten Themen Konkurrenz und Misstrauen – ist Kommunikation das zentrale Verständigungs- und Lösungsmittel. Darauf möchte ich im nächsten Kapitel genauer eingehen.

### **4.3 Zur Förderung kooperativer Interaktion**

Im letzten Kapitel habe ich organisatorische Aspekte erörtert, die ich als Voraussetzungen der Gestaltung kooperativer Arbeitsverhältnisse zwischen Professionellen und Freiwilligen betrachte. Aus zahlreichen Umstrukturierungs- und Reorganisationsmaßnahmen ist heute jedoch bekannt, dass Veränderungen in Arbeitsprozessen nicht allein durch organisatorische und konzeptionelle Maßnahmen ausgelöst werden. Veränderungen finden vor allem in den Köpfen der beteiligten Personen statt; Veränderungen im Verhalten und in der Interaktion müssen erkennbare, begreifbare und lohnenswerte Gründe haben, die in Abhängigkeit zu den Interessen und Motivationslagen der Beteiligten betrachtet werden müssen.<sup>117</sup>

In Kapitel 3 wurden Aspekte der Zusammenarbeit zwischen Professionellen und Freiwilligen erörtert, die sich auf die Interaktion auswirken. Dabei handelt es sich vor allem um die Unklarheit über Kompetenzen und Fähigkeiten und ihr Mangel an Anerkennung; die Nähe zu den Klienten; die Aspekte der Motivation; die gegenseitige kritische Haltung zur Ausführung von Aufgaben und die Befürchtung, Freiwillige könnten als Ersatz für Professionelle dienen.

Ich werde nun Überlegungen und Maßnahmen zur Beachtung von „menschlichen“ Aspekten darlegen, die sich auf die Bereitschaft zu Veränderung und Kooperation auswirken. Ich suche damit Antworten auf die Frage, wie Mißverständnisse, Konkurrenzgefühle, Argwohn oder Misstrauen in der Interaktion von Freiwilligen und Professionellen bearbeitet und entkräftet werden können.

---

<sup>116</sup> vgl. Voigt, B., 1993, 42

<sup>117</sup> vgl. Beck/Schwarz 1997,17

### 4.3.1 Die Bedeutung von Bewusstsein, Wertschätzung und Austausch

Es sind unterschiedliche Interessen und Ziele, die das Verhältnis von Freiwilligen und Professionellen prägen. „Es müssen sowohl die Arbeits- und Einsatzbedingungen für Ehrenamtliche attraktiv genug ausgestaltet werden, um Freiwillige anzureizen, als auch die (verständlichen) Interessen der Hauptamtlichen an einer Sicherung ihrer Einkommenschancen, Zuständigkeitsbereiche und Entscheidungskompetenzen befriedigt werden.“<sup>118</sup> Eine Schnittstelle liegt in der Motivation, sich mit sozialen und gesellschaftlichen Themen aktiv auseinanderzusetzen.

Ich betrachte die Zusammenarbeit von Menschen (selbst) als ein soziales, eine Gemeinschaft betreffendes Thema und plädiere für die Schaffung eines entsprechenden Bewusstseins.

Gerade in der Zusammenarbeit von Professionellen und Freiwilligen, die von Unterschieden geprägt ist, können soziales Verhalten und Toleranz erfahrbar gemacht werden. Die Bedingung und gleichermaßen die Chance dafür liegen im gegenseitigen Interesse an den unterschiedlichen Handlungsmotiven und -zwängen. Kann im gegenseitigen Austausch ein Bewusstsein dafür entwickelt werden, ist eine erhöhte Verständnisbereitschaft zu erwarten.

Kooperative Zusammenarbeit bedarf einer Arbeitsatmosphäre, die nicht von (unbewusstem) Neid und Argwohn oder von der Orientierung an den jeweiligen Schwächen geprägt ist. Positiv formuliert, verlangt kooperative Zusammenarbeit ein Klima der gegenseitigen Anerkennung und Wertschätzung. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, das Bewusstsein für Unterschiede zu schaffen und Möglichkeiten zum Austausch darüber zu entwickeln.

Im Ergebnis einer Untersuchung von Otto-Schindler heißt es: „Obwohl beide Gruppen an einer gelungenen Zusammenarbeit interessiert sind, fällt es Ehrenamtlichen und Beruflichen schwer, Kompetenzen wechselseitig zu er- bzw. anzuerkennen.“<sup>119</sup> Kompetenzen und Fähigkeiten können von anderen erst erkannt und anerkannt werden, wenn es dafür eine verbale oder erlebbare Austauschmöglichkeit gibt. Ich habe in Kapitel 3 die Orientierung an den Stärken von Freiwilligen und Professionellen gefordert. Diese Orientierung in der konkreten Zusammenarbeit kann allerdings erst erfolgen, wenn sich Professionelle und Freiwillige ihrer Stärken bewusst sind und diese in der gemeinsamen Auseinandersetzung formulieren und erörtern.

---

<sup>118</sup> vgl. Olk, T., 1987, 92

<sup>119</sup> vgl. Otto-Schindler, M., 1996, 165

Vor dem Hintergrund der Triangulation von Hilfe meint die Forderung der Stärkenorientierung eine Ausweitung von Hilfeangeboten, aber keine Einsparung professioneller Hilfen und Kompetenzen. „Das triangulatorische Modell ist eine Möglichkeit zur Ausweitung der Versorgung und Betreuung von Hilfsbedürftigen, wobei die Zahl der Professionellen entweder gleich bleibt oder noch steigt.“<sup>120</sup> Trotzdem muss die Befürchtung, dass freiwilliges Engagement die Arbeitsplätze von Professionellen ersetzen könnte, ernst genommen werden. Sie verlangt eine Auseinandersetzung und Klärung auf sachlicher Ebene. Auch hier könnte der Austausch unterschiedlicher Ansichten von Professionellen und Freiwilligen weiterführen. So könnte die Befürchtung der Professionellen damit entkräftet werden, dass Freiwillige nicht bereit sind, professionelle Aufgaben zu übernehmen und sich entsprechend zu verpflichten.<sup>121</sup>

„Ob es zu Konflikten in der Beziehung zu Hauptamtlichen kommt, hängt sehr stark von der Vorbereitung der Hauptamtlichen auf die Kooperation mit ehrenamtlichen Kräften und der Schaffung von Gelegenheiten zum wechselseitigen Kennenlernen der jeweils spezifischen Handlungszwänge und -möglichkeiten ab.“<sup>122</sup> Denkbare Fragestellungen, deren Beantwortung die Handlungszwänge und -möglichkeiten von Professionellen und Freiwilligen transparenter machen könnten, lauten z.B.:

- Welche sind die jeweiligen Kompetenzen und Fähigkeiten?
- Welche sind die jeweiligen persönlichen Motive und Interessen?
- Welche Aspekte führen zu Verpflichtungen und Handlungszwängen?

Die Verständigung über solche Fragen kann für die gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung in der Zusammenarbeit zwischen Professionellen und Freiwilligen förderlich sein. Das setzt allerdings voraus, dass ein Bewusstsein für das Thema „Zusammenarbeit“ geschaffen werden kann. Dieser vermeintlich banalen Forderung möchte ich besonderen Nachdruck verleihen!

#### **4.3.2 Die Einführung und Integration von Freiwilligen**

---

<sup>120</sup> vgl. Müller-Kohlenberg, H., 1993, 52

<sup>121</sup> vgl. Olk, T., 1987, 93 oder Kapitel 3.3.1

<sup>122</sup> vgl. Olk, T., 1987, 93

Bevor ich mich der Entwicklung von Kommunikationsstrukturen für die Zusammenarbeit zuwende, möchte ich erörtern, welche Maßnahmen zu Beginn einer Zusammenarbeit förderlich sein können. Es geht dabei um die Einführung und Integration von Freiwilligen in einer Organisation. „Ziel einer systematischen fachlichen und sozialen Integration ist es, neuen Beschäftigten Unsicherheiten zu nehmen, bzw. überwinden zu helfen und sie möglichst ohne Reibungsverluste in die Organisation einzugliedern.“<sup>123</sup> Eine gelungene Integration kann sich auf die Motivation, die Engagement-bereitschaft und die Arbeitszufriedenheit des Einzelnen auswirken.

„Sowohl die befragten Professionellen als auch die freiwilligen HelferInnen stimmen darin überein, dass eine sorgfältige Beratung und Vorbereitung auf die Arbeit bis hin zur persönlichen Vermittlung der freiwilligen HelferInnen an die Hilfsbedürftigen eine entscheidende Voraussetzung zum Gelingen auch längerfristiger Hilfen darstellt.“<sup>124</sup>

Für die fachliche Integration, also das Kennenlernen inhaltlicher Aspekte der Arbeit in einem bestimmten Feld, müssen Formen der Beratung zur Verfügung stehen. Dazu gehört die Präsentation der Organisationsstrukturen und -ziele und die Beschreibung der Aufgaben und Tätigkeitsfelder der professionellen und freiwilligen Organisationsmitglieder.<sup>125</sup> Die Beratung dient dem Austausch über die Interessen, Fähigkeiten und Bedingungen der Freiwilligen. Ob eine Zusammenarbeit möglich und für die Beteiligten sinnvoll sein kann, muss hier geklärt werden. Es geht also um die Frage ob die Interessen der Freiwilligen mit den Interessen der Organisation in Einklang gebracht werden können.

Die Beratung soll in einem nächsten Schritt Hinweise für die Vermittlungsarbeit von „passenden“ Klienten und Freiwilligen liefern, die nach Müller-Kohlenberg eine wichtige, motivierende Rolle spielt. So werden bei der „Zusammenführung passender Partner“<sup>126</sup> individuelle und persönliche Aspekte berücksichtigt.

Zur Vorbereitung und Einführung sollten Hospitationsmöglichkeiten erwogen werden. Müller-Kohlenberg schlägt außerdem vor, die Möglichkeit einer „Probe-

---

<sup>123</sup> vgl. Lerche, W., 1999, 54. Das Zitat bezieht sich auf die Integration von professionellen Kräften. Es ist meiner Ansicht nach aber auf die Situation der Freiwilligen zu übertragen.

<sup>124</sup> vgl. Müller-Kohlenberg, H., 1994, 138

<sup>125</sup> Ob eine Qualifizierung der Freiwilligen notwendig ist, wird von den Inhalten der Arbeit abhängen und muss in jeder einzelnen Institution erwogen werden. Bspw. in der „Koordinierungsstelle“ wird davon ausgegangen, dass die Kompetenzen der Freiwilligen für die Betreuungsaufgaben durch ihre Lebenserfahrung und -situation gegeben sind, eine Qualifizierung also nicht notwendig ist.

<sup>126</sup> vgl. Müller-Kohlenberg, H., 1996, 138

phase<sup>127</sup> zu schaffen. Während dieser können sich Freiwillige überlegen, ob der gewählte Aufgabenbereich den eigenen Interessen und Fähigkeiten entspricht.

Nach meiner Einschätzung liegt die Verantwortung fachlicher Integration und Vermittlung bei den Professionellen. Damit ist aber die Möglichkeit der Beteiligung von Freiwilligen an Einführungsmaßnahmen nicht ausgeschlossen. Bspw. die Beschreibung der freiwilligen Tätigkeit und relevanter Erfahrungen könnte von Freiwilligen besser vermittelt werden als von Professionellen.

Beachtung verlangt auch die soziale Integration von Freiwilligen, an der Freiwillige und Professionelle beteiligt sein sollten. Ich denke an die Begrüßung und Vorstellung von freiwilligen und professionellen Kollegen oder an Einladungen zu Versammlungen und Veranstaltungen. Wichtig ist ein Klima der Offenheit und Wertschätzung, durch das sich interessierte oder potentielle Freiwillige eingeladen und willkommen fühlen können.

„Als hilfreich könnten sich für den Einstieg auch Patenschaften zwischen erfahrenen Kräften und Neulingen erweisen“<sup>128</sup>. Mit der Einführung von Patenschaften könnte besser gewährleistet werden, dass bei Fragen oder Unsicherheiten klar ist, an wen man sich wenden kann. Der Gefahr, dass die Integration ein – von der momentanen Arbeitsbelastung der Mitarbeiter abhängiges – Zufallsprodukt bleibt, kann damit entgegen gewirkt werden. Außerdem könnte durch Patenschaften die Aufnahme und Ausweitung von Kontakten in der Organisation erleichtert werden.

Entscheidend für die gelingende Integration von Freiwilligen ist, dass sie nicht zufällig und nebenbei geschieht, sondern bewusst gestaltet und geplant wird.

### **4.3.3 Die Entwicklung von Kommunikationsstrukturen**

„Bei der Produktion sozialer Dienstleistungen, die in der Regel durch einen kommunikativen Prozess der Verständigung“ zwischen Hilfeanbieter und Hilfesuchendem hergestellt werden, „stehen Medien wie Sprache und Kommunikation im Zentrum.“<sup>129</sup> In der Zusammenarbeit zwischen Freiwilligen und Professionellen muss der kommunikative Prozess auf die Beziehung zwischen den beiden Hilfeanbietern ausgeweitet werden. Die Notwendigkeit der Schaffung kommuni-

---

<sup>127</sup> ebd.

<sup>128</sup> ebd.

<sup>129</sup> vgl. Wolf, M. in Fachlexikon der sozialen Arbeit, 1997, 882



kativer Austauschmöglichkeiten wurde bisher mehrfach begründet. Zusammenfassend möchte ich zwei Faktoren benennen. Einerseits kann der Austausch über die jeweiligen Motivationsgründe und Interessen, über die Fähigkeiten und Handlungszwänge das Verständnis für die Situation des Kooperationspartners ermöglichen und das Klima für kooperative Zusammenarbeit verbessern.

Andererseits werden durch die Arbeits- und Aufgabenteilung, die auf ein gemeinsames Ziel gerichtet ist, gegenseitige Information und Abstimmung notwendig.

Otto-Schindler stellt im Ergebnis ihrer Befragungen fest: „Den HelferInnen steht kein geeignetes Repertoire von Kommunikations- und Interaktionsstrukturen zur Verfügung. (...) Der notwendige Austausch über Hilfebeziehungen fehlt weitgehend. Damit fehlen auch Möglichkeiten der Unterstützung.“<sup>130</sup>

Folgend sollen nun konkrete Maßnahmen zur Entwicklung kommunikativer Strukturen skizziert werden. Der Begriff Entwicklung meint nicht die schlichte Einführung der folgenden Vorschläge. Entwicklung bedeutet vielmehr die Anpassung von Kommunikationsformen an die spezifische institutionelle Situation und an die Bedürfnisse und Motive der Beteiligten.

Teamsitzungen oder Dienstbesprechungen sind in der Zusammenarbeit von Professionellen eine verbreitete Kommunikationsform innerhalb einer Gruppe.<sup>131</sup> Ich schlage die Einrichtung von Teamsitzungen vor, in denen sich Freiwillige und Professionelle versammeln, die in einem arbeitsteiligen Zusammenhang stehen. Das zahlenmäßige Verhältnis von Professionellen und Freiwilligen innerhalb des Teams ist dabei unerheblich. Wichtiger ist, dass ein Bewusstsein für die Bedeutung von Teamsitzungen geschaffen wird.

Teamsitzungen mit Freiwilligen und Professionellen bieten die Gelegenheit, in regelmäßigen Abständen (z.B. alle zwei oder vier Wochen) wichtige Informationen auszutauschen, Veränderungen zu erörtern oder Probleme zu besprechen. Teamsitzungen dienen einerseits der Gewährleistung, dass alle Beteiligten den gleichen Informationsstand haben. Andererseits können sie aber auch „zur Identifikation der Beschäftigten mit den jeweiligen Inhalten, zur Arbeitszufriedenheit, Mitarbeitermotivation (...) beitragen.“<sup>132</sup> Der Zusammenhalt des Teams und das Gefühl der Zugehörigkeit – das „Wir-Gefühl“ – wird wachsen können, wenn sich die Beteiligten mit ihren Belangen ernst genommen fühlen und ein Klima

---

<sup>130</sup> vgl. Otto-Schindler, M., 1996, 164

<sup>131</sup> vgl. Lerche, W. u.a., 1999, 96 ff

<sup>132</sup> vgl. Lerche, W. u.a., 1999, 97

des gegenseitigen Interesses geschaffen wird. Insofern dienen regelmäßige Teambesprechungen der Förderung gegenseitiger Anerkennung und der Integration von Freiwilligen. Die Verantwortung dafür liegt sowohl bei den Beteiligten als auch bei der Sitzungsleitung, bzw. beim Moderator. Aufgaben der Moderation sind die gewissenhafte Planung und Vorbereitung, die Gesprächsleitung während der Sitzung und die Veröffentlichung von Ergebnissen. Die Moderation von Teamsitzungen gehört meiner Ansicht nach in den Verantwortungsbereich von Professionellen. Wird jedoch von Freiwilligen bspw. der Wunsch geäußert, Moderationserfahrungen zu sammeln oder eine Teamsitzung vorzubereiten, sollte das nicht grundsätzlich ausgeschlossen sein. Hier kann sich zeigen, wie flexibel Professionelle auf die individuelle Motivation, bspw. durch den Wunsch nach Lernerfahrung, von Freiwilligen reagieren können.

Mitarbeitergespräche im eigentlichen Sinne finden in der Regel zwischen Vorgesetzten und ihren unterstellten Mitarbeitern statt.<sup>133</sup> Für die Zusammenarbeit von Freiwilligen und Professionellen soll diese hierarchische Unterscheidung ausgeklammert werden. Gemeint ist eine regelmäßig wiederkehrende Austauschmöglichkeit (z.B. alle sechs Monate) zwischen einer professionell und einer freiwillig tätigen Person. Das Gespräch ‚unter vier Augen‘ dient der Reflektion der Zusammenarbeit, der Aussprache von Veränderungswünschen oder der Erörterung persönlicher Schwierigkeiten im Umgang mit Klienten oder Kollegen. Es soll die Möglichkeit geschaffen werden, Veränderungen der Motivation des Freiwilligen zu reflektieren oder Stärken und Schwächen der Handlungskompetenz zu analysieren. Das Mitarbeitergespräch sollte nicht als ‚Pflichtveranstaltung‘ begriffen werden. Dadurch könnte der individuelle Charakter eines Mitarbeitergesprächs und die möglichst große Offenheit gefährdet werden. Ich betrachte es als Angebot, im Gespräch über sich selbst und die freiwillige Arbeit nachzudenken. Damit soll der Bedeutung von Selbsterfahrung und Selbstthematisierung für Freiwillige entsprochen werden.<sup>134</sup>

Das Mitarbeitergespräch kann Freiwilligen und Professionellen eine Chance bieten, Zufriedenheit oder Unzufriedenheit einen konstruktiven Ausdruck zu verleihen.

Neben dem Gespräch ‚unter vier Augen‘ sollte die gemeinsame Arbeit in Reflektionsgesprächen im Team thematisiert werden. In wiederkehrenden Abständen sollten Erfolge und Schwierigkeiten erörtert werden. Das Ziel gemeinsamer Reflektionsgespräche ist einerseits das Erkennen und Benennen von Veränderungs-

---

<sup>133</sup> vgl. Lerche, W. u.a., 1999, 60

<sup>134</sup> vgl. Jakob, G., 1991, 26 oder Kapitel 3.2 dieser Arbeit

bedarf. Dieser kann ausgelöst werden durch veränderte Situationen der Klienten, der Freiwilligen und der Professionellen.

Andererseits dient die Reflektion auch der Beurteilung von Erfolgen, die gerade in der Sozialarbeit besonders wichtig ist. Gemeint ist die stärkere Beachtung dessen, was erreicht wurde, statt der häufig auftretenden Defizitorientierung in der Handlungsbeurteilung. Reflektionsgespräche bieten auch eine Plattform, auf der die Zusammenarbeit innerhalb des Teams thematisiert werden kann.

Die Supervision ist eine Form der Bearbeitung problematischer Situationen, die sich aus der Zusammenarbeit mit Kollegen und Klienten ergeben. Allgemein werden drei Typen von Supervision unterschieden: Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision. Für die Zusammenarbeit von Freiwilligen und Professionellen sollte die Teamsupervision als Maßnahme zur Konfliktlösung verfügbar sein. Inhalt der Teamsupervision ist die Auseinandersetzung mit Konflikten und Kooperationsproblemen innerhalb des Teams oder die Aufarbeitung schwieriger Klientenbeziehungen (Fallarbeit). Mit Hilfe eines (möglichst) externen Supervisors können Probleme auf verschiedenen Ebenen reflektiert und ihre Ursachen erkannt werden. Durch ein verbessertes, mehrdimensionales ‚Verstehen‘ der Supervisanden wird eine Entspannung der Situation und eine gemeinsame Suche nach Lösungen möglich. Damit können die Ziele der Teamsupervision, nämlich die Verbesserung der Handlungskompetenz und der Arbeitszufriedenheit, erreicht werden.<sup>135</sup> Ich halte die Einführung der Teamsupervision für Professionelle und Freiwillige für sehr geeignet, da sie eine Chance bietet, die oft verdeckten Schwierigkeiten der Konkurrenz und des Misstrauens zu enttabuisieren und zu bearbeiten.

Die Methode der kollegialen Beratung<sup>136</sup> bietet eine Form der Konfliktbearbeitung ohne externen Berater. In der kollegialen Beratung können unterschiedliche Anliegen einzelner Mitarbeiter, die bspw. in der Beziehung zum Klienten entstehen, erörtert werden. Wichtig ist, dass die kollegiale Beratung in einem strukturierten, geplanten Rahmen, also nicht etwa ‚in der Pause‘ stattfindet. Bei der kollegialen Beratung wird davon ausgegangen, dass der Erfahrungsschatz, der in der Beratungsgruppe/im Team vorhanden ist, Hinweise und Impulse für neue Handlungsmöglichkeiten eröffnen kann.

Neben den bisher skizzierten Kommunikationsformen betrachte ich *gesellige Treffen* von Professionellen und Freiwilligen als wichtige kommunikative und integrative Ereignisse. Es sollten bewusst Möglichkeiten geschaffen werden, durch die

---

<sup>135</sup> vgl. dazu Rappe-Giesecke, K., 1994 oder Pühl, H. 1994

<sup>136</sup> vgl. Lerche, W. u.a., 1999, 94

persönliches Interesse und eine „Kultur des Kennenlernens“ gepflegt werden können. Solche Möglichkeiten sind teamintern und teamübergreifend denkbar.

Teaminterne Treffen dienen der Entfaltung persönlicher Kontakte und Interessen, über den gemeinsamen Arbeitsinhalt hinaus. Dabei geht es auch um die Stärkung des Wir-Gefühls und des Gruppenzusammenhaltes. Neben der Ebene des kommunikativen Austauschs sollte auch die Ebene gemeinsamer Erlebnisse beachtet werden. Ein *geselliges Treffen* kann in Form einer Kaffeerunde, einer gemeinsamen Radtour oder eines gemeinsamen Theaterbesuches veranstaltet werden. Der Phantasie ist nur die Grenze gesetzt, welche die Lust und Freude zur Teilnahme beschreibt.

Veranstaltungen, mit denen verschiedene Teams oder Arbeitsgruppen angesprochen werden, können für die Identifikation mit der Organisation hilfreich sein. Denkbar sind sowohl Seminare oder Tagungen, als auch Jubiläen oder jahreszeitlich bedingte Veranstaltungen, z.B. ein Sommerfest. In einem Programmteil könnten Ergebnisse und Entwicklungen präsentiert werden, die sich auf die gemeinsame sachliche Ebene der Arbeitsinhalte beziehen. Es bietet sich auch die Gelegenheit, die Arbeit der Freiwilligen und der Professionellen darzustellen und öffentlich anzuerkennen. Ein geselliger Teil könnte die Möglichkeit bieten, Organisationsmitglieder kennenzulernen, mit denen man nicht durch die Erfüllung einer Aufgabe in Verbindung steht. Veranstaltungen dieser Art können das Bewusstsein und die Freude wecken, als einzelne Person Teil einer Gemeinschaft zu sein.

#### **4.4 Kritische Anmerkungen zu den konzeptionellen Überlegungen**

Mit den Ausführungen in diesem Kapitel sind Überlegungen diskutiert und Antworten auf die Frage gegeben worden, wie die Zusammenarbeit zwischen Freiwilligen und Professionellen verbessert und wie ein Weg von der Konkurrenz zur Kooperation beschritten werden kann. Ich möchte an dieser Stelle Probleme ansprechen, die dabei deutlich wurden.

Bei einer allgemeinen Bearbeitung des Themas, wie ich sie vorgenommen habe, können nur grundsätzliche Voraussetzungen, Bedingungen oder Möglichkeiten aufgezeigt werden. Genau formulierte Festlegungen bspw. für angemessene Rahmenbedingungen oder inhaltliche Definitionen von Aufgaben sind nicht möglich, weil sie vom spezifischen Ist-Zustand der betreffenden Arbeitssituation abhängig sind.

Daraus ergibt sich weiterer, konkreter Klärungsbedarf in den

- einzelnen Feldern der Sozialarbeit,
- einzelnen Institutionen und Organisationen,
- spezifischen Situationen und Konstellationen der Zusammenarbeit,
- individuell geprägten Arbeitsbeziehungen.

Ein weiteres Problem allgemeiner und theoretischer Überlegungen ist, dass sie (in dieser Arbeit) keine praktische Abgleichung, also keinen Protest und keine Zustimmung von den Menschen erfahren, die sie betreffen. Eine vollständige Sammlung und Beachtung der Faktoren, die Einfluss auf die Arbeitsverhältnisse haben, kann erst dann angestrebt werden, wenn mit den Beteiligten „am runden Tisch“ darüber diskutiert wird. Dies könnte möglicherweise auf der Grundlage meiner konzeptionellen Überlegungen geschehen. Entsprechend möchte ich sie nicht als Festschreibung verstanden wissen, sondern als Aufforderung zu konstruktivem Meinungsaustausch.

Die Entwicklung und Organisation kooperativer Arbeitsverhältnisse erfordert ein hohes Maß an Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit. Diese Schlüsselqualifikationen sind sowohl für die Förderung kooperativer Interaktion bedeutend, als auch für die Auseinandersetzung mit organisatorischen Voraussetzungen.

Am deutlichsten werden sie sich in der Umsetzung der vorgeschlagenen Kommunikationsstrukturen zeigen. Problematisch ist dabei die Orientierung an einem Ideal, denn die Einführung und Umsetzung von ‚Ungewohntem‘ gestaltet sich erfahrungsgemäß schwierig. Das bedeutet, dass bei der Umsetzung von Kommunikationsstrukturen möglicherweise mit Widerstand oder Unverständnis gerechnet werden muss. Soll die Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit und eine Orientierung an den Bedürfnissen gefördert werden, muss Widerständen Beachtung, Klärung und Zeit eingeräumt werden.

Wie sonst sollten Fähigkeiten trainiert werden, wenn keine Trainingsmöglichkeiten geschaffen werden?

Angesichts der beschriebenen Wünsche nach Selbsterfahrung und Selbstthematizierung bei vielen Freiwilligen und der erwartbaren Kommunikationsfähigkeit von Professionellen erachte ich das Medium Kommunikation – trotz eventuell auftretender Schwierigkeiten – als das zentrale verbindende Element zwischen Freiwilligen und Professionellen.

## 5 Ausblicke

### 5.1 Fachlicher Ausblick

Die Umsetzung von Überlegungen, wie sie in Kapitel 4 dargestellt wurden, führt zu Veränderungen der Aufgaben- und Zuständigkeitsbereiche von Professionellen, die mit Freiwilligen zusammenarbeiten.

„Professionelle Sozialarbeit wird stärker in den mittelbaren Aufgaben der Unterstützung, Beratung, Organisation unmittelbar ehrenamtlicher Tätigkeiten beansprucht werden.“<sup>137</sup>

Zuständigkeitsbereiche von Professionellen, die mit Freiwilligen zusammenarbeiten wollen, sind nach Müller-Kohlenberg z.B. die „Projektentwicklung, Bedarfsanalyse, Supervision, Entwicklung grundsätzlicher Strategien zur Lösung oder Verhinderung sozialer Probleme.“ An anderer Stelle nennt sie außerdem Aufgaben wie Sozialplanung, Training, Management und Evaluation.<sup>138</sup>

Die Position der Professionellen wird sich in den spezifischen Situationen der Zusammenarbeit unterschiedlich gestalten. Sie wird abhängig sein von der angestrebten quantitativen und qualitativen Beteiligung freiwilliger Mitarbeiter. So kann die Betreuung von Freiwilligen z.B. als Teilaufgabe neben anderen Fachaufgaben wahrgenommen werden oder den Schwerpunkt der Arbeit von Professionellen bilden. In jedem Fall müssen Stellenbeschreibungen von Professionellen aber Freiräume für die Gestaltung der Zusammenarbeit mit Freiwilligen beinhalten.

Professionelle sollten die Hauptverantwortung für Kontinuität und Qualität der Arbeit tragen. Deshalb sind es vor allem Führungs- und Managementaufgaben, die sie übernehmen müssen. Soll die kooperative Zusammenarbeit gefördert werden, muss mit der Wahrnehmung von Führungsaufgaben eine Balance zwischen den Motiven und Bedürfnissen von Freiwilligen, Professionellen und Klienten geschaffen werden.

Professionelle Führung muss als Dienstleistungsfunktion im Team und für das Team verstanden werden.<sup>139</sup> Sie sollte von einem kontinuierlichen Kommunikationsprozess über die jeweiligen Vorstellungen, Möglichkeiten, Wünsche und Veränderungen geprägt sein. Die Wertschätzung der Arbeit und die gegenseitige

---

<sup>137</sup> vgl. Thiersch, H. in Müller/Rauschenbach 1988, 17

<sup>138</sup> vgl. Müller-Kohlenberg, 1993, 53

<sup>139</sup> vgl. Kapitel 4.2.4 dieser Arbeit

Akzeptanz von Stärken und Schwächen sind dabei grundlegend. Professionelle sollten ihre freiwilligen Mitarbeiter informieren, motivieren und den Identifikationsprozess mit ihrer Arbeit unterstützen. Zu ihren Aufgaben gehören die Werbung von Freiwilligen, die fachliche Beratung und Unterstützung, die Planung und Organisation der gemeinsamen Arbeit und ihre Evaluation.

Die „führenden“ Professionellen müssen über Strategien und Methoden der Reflektion und der Konfliktlösung verfügen. Für die Förderung kooperativer Interaktion gehören Erfahrungen mit der Dynamik von Gruppenprozessen und Kompetenzen der Kommunikation und Moderation zu den wichtigsten Führungsvoraussetzungen.

Professionelle, die mit Freiwilligen zusammenarbeiten, sollten sich mit wissenschaftlichen Erkenntnissen über freiwillige Arbeit auseinandersetzen, bspw. mit der veränderten Motivationslage von Freiwilligen oder dem wirkungsvollen Einsatz der Kompetenzen von Freiwilligen. Aber auch das Verständnis der gesellschafts- und sozialpolitischen Hintergründe freiwilliger Arbeit muss bei Professionellen verfügbar sein. Zu diesen Themen, besonders aber zur Gestaltung der Arbeitsverhältnisse ist der Bedarf an wissenschaftlicher Forschung und handlungsorientierter Beratung angezeigt.

Die Qualität professionellen Umgangs mit Freiwilligen wird davon abhängen, welche Einstellung gegenüber freiwilligen Mitarbeitern vertreten wird. Es muss ein professionelles Selbstverständnis geschaffen werden, das die Kooperation mit Freiwilligen zulässt und als Chance betrachtet. Deshalb sollte die Auseinandersetzung mit freiwilliger Arbeit in der Ausbildung von Professionellen Beachtung finden.

## **5.2 Persönlicher Ausblick**

Während der Bearbeitung meines Diplomthemas war ich zu Gast im Freiwilligenzentrum Hannover, wo man mir mit großem Interesse begegnete. Im Gespräch entwickelte sich die Idee, die Zusammenarbeit zwischen Freiwilligen und Professionellen gemeinsam in einem öffentlichen Rahmen zu thematisieren. Es könnte nach Möglichkeiten gesucht werden, der Forderung nach einem Bewusstsein für die Gestaltung der Arbeitsverhältnisse eine öffentliche Sprache zu verleihen. Der Impuls für den geforderten konstruktiven Meinungs-austausch zwischen Freiwilligen und Professionellen könnte gegeben und weiterentwickelt werden. Vorstellbar ist z.B. ein Vortrag mit anschließender Diskussion in einer Organisation, die mit Freiwilligen zusammenarbeitet; ein Seminar, in dem Richtlinien für

die Zusammenarbeit erörtert und konkretisiert würden oder eine Gesprächsrunde zum Erfahrungsaustausch mit Freiwilligen und/oder Professionellen.

Durch diesen Vorschlag musste ich meine Bereitschaft zu freiwilligem Engagement hinterfragen. Die veränderten Bedürfnisse, Erwartungen und Motivationen, die in Kapitel 3.2 beschrieben wurden, treffen z.T. auch für mich als potentielle Freiwillige zu. So bin ich z.B. an einem freiwilligen Engagement interessiert, das ich meinen – zukünftig vom beruflichen Alltag dominierten – zeitlichen Ressourcen anpassen kann. Außerdem wünsche ich mir organisatorische Unterstützung und inhaltlichen Austausch von und mit den Mitarbeiterinnen des Freiwilligenzentrums.

Meine Motivation entsteht durch das pure Interesse am Thema ‚Zusammenarbeit‘ und die Überzeugung, dass die gesellschaftliche Auseinandersetzung zu diesem Thema geführt werden muss.

Die Möglichkeit, professionelle Kompetenzen zu trainieren und weiter zu entwickeln motiviert mich genauso wie die Möglichkeit, Erfahrungen sammeln und Kontakte knüpfen zu können, die ich in meinem zukünftigen Berufsleben nutzen kann. Ich würde also zu der Kategorie von Freiwilligen gehören, die versuchen, sich durch ein freiwilliges Engagement ein berufliches Standbein zu schaffen.

Schließlich beginnt mit dem Ende dieser Diplomarbeit die Suche nach einer beruflichen Perspektive.



## 6 Literaturverzeichnis

Beck, R. / Schwarz, G.: Personalentwicklung: Führen – Fördern – Fordern. Aling 1997.

Beck, U.: Risikogesellschaft – Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt 1986.

Biedermann, C.: Freiwilligenarbeit koordinieren. Volunteering und Volunteer-Management. Berlin 1998.

Bock, T.: Bürgerschaftliches Engagement im Sozialstaat. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge 6/1997, S.170-174.

Bock, T. / Lowy, L. / Pankoke, M.: Kooperation freitätiger und beruflicher Mitarbeiter in Sozialen Diensten. Freiburg i. B. 1980.

Brack, R.: Grundsätzliche Überlegungen zum Einsatz von Freiwilligen in der Sozialarbeit. In: Brack, R. / Giovannelli-Blocher, J. / Steiner, R.: Freiwillige Tätigkeit und Selbsthilfe aus der Sicht beruflicher Sozialarbeit. Bern, Stuttgart 1986, S. 43-72.

Dettling, W.: Ehrenamt in der Bürgergesellschaft. Stuttgart 1999. Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hrsg.): Fachlexikon der Sozialen Arbeit. Frankfurt a. M. 1980.

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hrsg.): Fachlexikon der Sozialen Arbeit. Frankfurt a. M. 1997.

Engels, D.: Soziales kulturelles politisches Engagement. Sekundäranalyse einer Befragung zu ehrenamtlicher Mitarbeit und Selbsthilfe. Köln 1991.

Freibichler, H.: Praxis der Teamarbeit. Stuttgart 1976.

Gariani O. / Liedtke P.: Wie wir arbeiten werden – der neue Bericht an den Club of Rome. Hamburg 1998.

Greif S. / Holling, H. / Nicholson N.: Arbeits- und Organisationspsychologie. München 1989.

Jakob, G.: Zwischen Dienst und Selbstbezug – Biographieverläufe ehrenamtlicher Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. In: NP 1/1991, S. 26-32.

Kistler, E. / Schäfer-Walkmann, S.: Garant für Gemeinsinn oder gar soziales Kapital? In: Sozialmagazin 3/1999, S. 48 -56.

Klüsche, W. (Hrsg.): Ein Stück weitergedacht... . Beiträge zur Theorie- und Wissenschaftsentwicklung der Sozialen Arbeit. Freiburg im Breisgau 1999.

Lerche, W. u.a.: Personalentwicklung in Sozialorganisationen. Frankfurt a. M. 1999.

Mathies, C.: Die Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements für Wohnungslose. In: Wohnungslos, 3/1997, S. 98-99.

Müller-Kohlenberg, H.: Die Aporie von Methode und Beziehung in der Sozialarbeit. Quadratur des Kreises oder Triangulation der Hilfe? In: Neue Sammlung, 1/1993, S. 45-53.

Müller-Kohlenberg, H.: Laien als Experten. Frankfurt a. M. 1994.

Müller-Kohlenberg, H.: Laienkompetenz im psychosozialen Bereich. Opladen 1996.

Notz, G.: Den Bürgern Amt und Ehre, den Bürgerinnen die Arbeit? In Sozialmagazin: 3/1999, S. 24-29.

Nörber, M.: Bürgerschaftliches Engagement, Ehrenamt, Freiwilligendienst, freiwillig-soziales Engagement – oder was nun? In: Sozialmagazin 3/1999, S. 18-23.

Olk, T.: Das soziale Ehrenamt. In: Sozialwissenschaftliche Literatur Rundschau 1987, Heft 14, S. 84-99.

Olk, T.: Vom „alten“ zum „neuen“ Ehrenamt. In: Blätter der Wohlfahrtspflege 1/1989, S. 7-10.

Otto-Schindler, M.: Berufliche und ehrenamtliche Hilfe. Perspektiven der Zusammenarbeit. Osnabrück 1996.

Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch der Supervision. Beratung und Reflektion in Ausbildung, Beruf und Organisation. Berlin 1994.

Rappe-Giesecke, K.: Supervision. In: Schriftenreihe des Diözesan-Caritasverbandes, Heft 17. Köln 1994.

Rauschenbach, T.: Die neue Kultur des Sozialen – Freiwilligenarbeit in einer modernen Gesellschaft. In: Jugendring Dortmund (Hrsg.): Freiwillige Tätigkeit und gesellschaftliche Beteiligung. Münster 1998, S. 16-29.

Rauschenbach, T.: Ehrenamtliches Engagement bei veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. In: Diakonie 1/1999, S. 24-33.

Reinert, A.: Kommunitarismus: Mehr als nur gute Vorsätze. In: NAKOS extra 11/1997, S. 14-24.

Rifkin, J.: Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft. Frankfurt 1997.

Sachße, C.: Ehrenamtlichkeit, Selbsthilfe und Professionalität. In: Müller, S. / Rauschenbach, T. (Hrsg.): Das soziale Ehrenamt. Weinheim, München 1988, S. 51-55.

Salomon, A.: 20 Jahre soziale Hilfsarbeit. Karlsruhe 1913.

Schaaf-Derichs, C.: Typographie einer neuen Organisation: Die Freiwilligen-Agentur. In: Jugendring Dortmund (Hrsg.): Freiwillige Tätigkeit und gesellschaftliche Beteiligung. Münster 1998, S. 62-69.

Schaaf-Derichs, C.: Zehn Jahre „Neues Ehrenamt“- Ergebnisse und Erkenntnisse der Berliner Freiwilligen-Agentur Treffpunkt Hilfsbereitschaft. In: Sozialmagazin 3/1999, S. 33-36.

Schwarz, G.: Sozialmanagement. Alling 1995.

Schweitzer, J.: Gelingende Kooperation. Weinheim, München 1998.

Seidel, G.: Ehrenamtliche und Hauptamtliche. Die Koordinierungsstelle für ambulante (soziale) Rehabilitation älterer Menschen. In: Soziale Arbeit 6/1993, S. 199-203.

Sturzenhecker, B.: Für einen neuen Umgang mit neuen Freiwilligen – wie sich Verbände und Organisationen verändern können. In: Jugendring Dortmund (Hrsg.): Freiwillige Tätigkeit und gesellschaftliche Beteiligung. Münster 1998, S. 30-38.

Thiersch, H.: Laienhilfe, Alltagsorientierung und professionelle Arbeit. In: Müller, S. / Rauschenbach, T. (Hrsg.): Das soziale Ehrenamt. Weinheim, München 1988, S. 9-17.

Voigt, B.: Team und Teamentwicklung. In: Organisationsentwicklung 3/ 1993, S. 34-48.

Wacker, A.: Arbeitslosigkeit, soziale und psychische Folgen. Frankfurt a. M. 1976.

Wendt, W.-R.: Geschichte der sozialen Arbeit, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart 1990.

Wessels, C.: Freiwilliges soziales Engagement und professionelle soziale Dienstleistungen: zwischen Konkurrenz und Kooperation. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge 7/1997, S. 223-226.