

Birgit Hoppe

Profis als Konkurrenten und Verdränger bürgerschaftlichen Engagements?

Der Titel hat es in sich. Er ist Provokation, traurige Wirklichkeit, an der Realität vorbei?
Drei Reflexionen zum Beginn:¹

Er spiegelt starke Emotionen!

Einige Profis werden entnervt, belustigt, mit einer gehörigen Portion schwarzen Humors und/oder empört konstatieren, dass die Frage Ausdruck massiver Realitätsverkennung sei: Die Professionellen stünden nämlich unter Druck – nicht umgekehrt. Der Staat wolle Geld sparen und intensiviere daher seine Strategien unbezahlte Helfer einzubinden. Die dafür häufig verwendete Sprachform einer „Rekrutierungs-Offensive“ veranschauliche das Motiv im übrigen bestens. Den bezahlten Dienstleistungen – und vor allem den Fachkräften – werde der Kampf angesagt.

Zahlreiche freiwilligen Helfer werden gefrustet, verärgert oder zustimmend vermerken, dass die Profis manchmal so tun, als wenn nur sie selbst am wichtigsten sind und sich alles nur um sie drehen müsste. Mit einer anderen Haltung der professionellen Helfer würde vieles mehr Spaß machen und mit Sicherheit auch qualitativ besser ablaufen. Ehrenamtliche denken: im Vergleich zu den (bezahlten) Profis brauchen sie sich mit ihrer Arbeit nicht zu verstecken; im Gegenteil, öfter machen sie selbst den Profis schon mal was vor.

Er ist eine Inszenierung?

Der Titel des Vortrags ist keine aus der Luft gegriffene Provokation, der gerade mal als „Schlagzeile“ trägt, um Zuhörer zu locken. Das Bedrohungsszenario, das er nahelegt, wird tatsächlich öffentlich verhandelt in Sätzen wie: „Wir haben zu viele soziale Dienstleistungen institutionalisiert. Vom Bürger ist mehr Verantwortung zu fordern. Wir müssen uns überlegen, welche Angebote wirklich von Fachkräften erbracht werden müssen.“ Aufgefaltet wird damit eine Perspektive von Gewinnern und Verlierern. Es wird im Subtext suggeriert, die Profis seien am längeren Hebel bzw. sie würden das bürgerschaftliche Engagement behindern. Ohne ihre tätige Intervention könnte die Freiwilligenarbeit sprießen.

¹ Zu den verwendeten Begriffen „Profi / Bürgerschaftliches Engagement“: Es wird im Text keine Differenzierung vorgenommen in Anerkennung der Tatsache, dass es unter den Freiwilligen Profis gibt sowie dass die Formen und Zielsetzungen freiwilligen Engagements sehr unterschiedlich sind (ob im Verein, als Vorstand, freiwilliger Helfer usw.).

Wer in der Debatte um „Beruf und Ehrenamt“ drinsteckt, wundert sich über solch großflächige Diagnosen. In den vergangenen Jahren ist dazu bereits so viel – vielleicht fast alles – gesagt worden: Dass die Formen des freiwilligen Engagements so vielfältig sind, dass zu differenzieren ist zwischen Kultur, Sport ... Sozialem; und für die konkrete Sicherstellung sozialer/gesundheitlicher Dienstleistung, dass es ohne fachlich verantwortete bezahlte Arbeit nicht geht – erst recht nicht mit Blick auf die Konsequenzen des demographischen Wandels. Es stellt sich also allemal die Frage des Verhältnisses der Akteure zueinander: qualitativ wie quantitativ.

Er verkennt gelebte Kooperation?

Schiebt man die großen Weltentwürfe beiseite, negiert die tendenziellen, für manche schon „perfiden“, Verkennungen der Realitäten – zumindest in den öffentlichen Botschaften – könnten die Profis souverän lediglich vermerken: „Die Debatte wird uns aufgedrängt.“ Denn: Sie akzeptieren die ehrenamtliche Helfer, wo soziale Arbeit an Grenzen der bezahlbaren Hilfestellung kommt. In der konkreten Zusammenarbeit mit den freiwilligen Helfern ist kein Konflikt zu merken. Es regiert eine Haltung, die zwischen freundlicher Akzeptanz und freundlicher Ignoranz zwischen den beiden Gruppen schwankt – mit Ausnahme natürlich derjenigen, die die Freiwilligen als Zielgruppe professioneller Arbeit betreuen.

Und die freiwilligen Helfer erleben mehr oder weniger Reibungsverluste. Sie fühlen sich jeweils eher akzeptiert oder eher ausgegrenzt: je nach Naturell und persönlicher Sympathie zwischen den Beteiligten. Organisationen und Personen, die ihnen gar nicht schmecken, kehren sie den Rücken. Für die Freiwilligen überwiegt als Motiv ohnehin der Spaß an der Tätigkeit (82%), gefolgt von Gemeinwohl- und Hilfemotiven (78%/72%).² Sie werden auf Dauer nichts tun, was ihnen nicht gefällt. Wo weggedrückt wird, geht man!

Also in der Praxis, für die Gesellschaft kein Problem? Doch! Denn – wider gegebener Plausibilität – ist das Szenario einer Verdrängung bezahlter Kräfte durch unbezahlte Helfer aus den Köpfen und Herzen nicht wegzukriegen (siehe Infratest Untersuchung Berlin). Daran ändert bei den Profis auch oft die Tatsache nichts, dass sie u. U. gar keine freiwilligen Helfer in ihrem Arbeitsfeld haben (es sei denn als Vorstände ihres Vereins). Es ändert auch nichts darauf hinzuweisen, dass die demographische Entwicklung auch bei gravierendem Abbau bezahlter Hilfen noch immer absehbar eine Steigerung notwendiger institutioneller Dienstleistungen mit sich bringen wird. Die Gefühle branden an dieser Frage immer wieder hoch! Warum? Es geht um einen Strukturkonflikt – den die „beiden

² Infratest Sozialforschung: Freiwilliges Engagement und Bürgerschaftliches Engagement in Berlin, 2003, www.berlin.de/beeport

Gruppen“ verkörpern, der stellvertretend erlebt wird und latent bleibt. Ohne jeden Zweifel sind die Profis hier in einer Bringschuld zur Mediation desselben – auch wenn sie selbst zugleich Betroffene sind. Mein Fokus wird sein: der Sozial- und Gesundheitssektor und das, was wir als Profis, realisieren und (an uns selbst) verändern müssen.

Klimazonen des Konflikts

Viele Menschen im Sozial- und Gesundheitswesen erleben sich derzeit in einem Dauertief – eine Art immerwährendem November.

Die Welt der sozialen Dienste, der Leistungserbringer, ihrer Klienten und Kunden hat sich gravierend und auch das Selbstverständnis freiwillig Engagierter hat sich verändert. Während für erstere eine Verdichtung von Arbeit, Regressrisiken, Standardisierung und Zeitknappheit zum Alltag geworden sind, eine Art Atemlosigkeit das Lebensgefühl bestimmt, setzt der freiwillig engagierte Bürger mehr als früher auf unordentliche, individualisierte Lösungen, wenn er unbezahlt Verantwortung übernimmt. Untersuchungen zum bürgerschaftlichen Engagement zeigen, dass die Formen des Engagements sich verändert haben. Wünsche nach Freiwilligenarbeit auf Zeit, nach einer Parallelisierung mit dem Lebenslauf, nach mehr Gestaltungsoptionen haben zugenommen. Die Linien zwischen Selbsthilfe und Fremdhilfe sind fließend (ohne diffus sein zu müssen), Mitleid tritt zugunsten von Verantwortung als Leitmotiv zurück. Es sind nach wie vor viele bereit und aktiv – ca. ein Drittel ist mit dabei, in den vielfältigen Formen vom Sport über die Kultur bis hin zu sozialen Engagements – doch sie haben keine Dauerkarte gelöst, weder zeitlich noch für dieselbe Veranstaltung. Eine schwierige Konstellation für Zusammenarbeit mit Mitarbeitern einer Branche unter Beratungs-, Betreuungs-, Versorgungsdruck. Mit Blick auf die öffentlichen Bemühungen mehr gemeinsame Verantwortung anzustiften, kann man sehen, dass die Logiken sozialer Dienstleistungserbringung sich von den Motiven bürgerschaftlichen Engagements eher noch weiter entfernt haben. Szenisch verkürzt: Frust trifft auf Lust, das kann nicht gutgehen.

Die Profis erleben eine Entwertung professionellen Handelns, das vermehrt von Zahlen, nicht mehr aus einer Kombination von wirtschaftlichen und fachlichen Kriterien gesteuert wird. Sie erleben eine Entwertung durch einen öffentlichen Diskurs, der die Färbung besitzt, dass bürgerschaftliches Engagement moralisch wertvoller sei als soziale Dienste. Sie erleben, wie die historisch noch frisch erkämpfte Professionalisierung im Sozialwesen, wenn sie nun auch schon eine „ältere Dame“ ist, durch eine Rede der Laisierung, der Senkung von Fachkraftquoten bedroht wird. Sie erleben, wie damit eine institutionelle Fürsorge als Basis für die Optionen Pluralisierung und Individualisierung der Lebenslagen, als Grundlage für einen Lebensentwurf der Freiheitsgrade, insbesondere aus der

tradierten Perspektive des klassischen Geschlechterarrangements in Frage gestellt wird. Frauen hören bei den Debatten um mehr bürgerschaftliches Engagement das Echo ihrer historischen Zuständigkeit für die Sorgetätigkeit mit dem Refrain „Das kann doch jede“ – nicht zuletzt, da die sozialen Berufe klassische Frauendomänen, noch immer, darstellen. Jede Neugewichtung bringt hier für Frauen unmittelbare Effekte auf existenz-sichernde Erwerbsarbeit, innerhalb wie außerhalb des Sozialen, sowie auf die Wertigkeit, das Ansehen ihres Tuns in der Öffentlichkeit.

Heikel sind Kampagnen für freiwilliges soziales Engagement als Aufbruch in ein besseres Gemeinwesen für die Profis derzeit nicht zuletzt, weil die Struktureinbrüche im Sozial- und Gesundheitswesen den Unzufriedenheitspegel von Klienten und ihren Angehörigen deutlich erhöht haben. Profis halten dafür in den unmittelbaren Interaktionen den Kopf hin. Für den Klienten sind sie es, die nicht mehr das geben, was man vorher bekam, die weniger Zeit haben, sich auf einen Kernbereich beschränken.

Klimatisch betrachtet wird der Profi zum personifizierten Bedürfnis-Verweigerer! Der freiwillig Engagierte zum Bedürfnis-Erfüller! Verknappung auf der einen Seite, Verschenken von Zeit auf der anderen Seite! Während der bezahlte Helfer sich als tendenziell versagend und fachlich unzureichend in seinem Handeln erlebt, hört er zugleich in den Kampagnen für mehr bürgerschaftliches Engagement zwischen den Zeilen, dass sich daran nichts mehr ändern soll. Es liegt dann nahe, schnell ursächlich und irrtümlich zu verbinden und die Mitarbeit am Selbstabschaffungsprogramm: Gewinnung zusätzlicher Helfer! zu verweigern, jedenfalls nicht aktiv an ihm mitzuwirken.

Position und Anerkennung werden zum Dreh- und Angelpunkt! Die Profis erleben seit ehedem den Wert ihrer Arbeit nicht ausreichend in Geld und guten Worten gewertschätzt und derzeit weniger denn je! Und in der öffentlichen Wahrnehmung? Skandalisierung beherrscht das Feld. Schuldzuweisungen gegenüber den Profis sind an der Tagesordnung. Leistungen werden von den Kostenträgern rationiert – mit dem Hinweis: „Bei Risiken und Nebenwirkungen beschweren Sie sich bei Ihrem Leistungserbringer!“ Konsequenz: Dienstleister, Klienten, Angehörige sind immer öfter unzufrieden.

Kein Willkommensgruß für Freiwillige! Und keine freundliche Beziehungsaufnahme zu den Profis, wenn Freiwillige ihr Tun positiv bewerten mit dem Satz „Wir leisten was Besonderes...“ Denn: Wer will und kann das als Profi dann noch hören. Eine gute Basis, um aneinander vorbei zu gehen! Menschlich verständlich, fachlich nicht verantwortbar.

Exkurs und zwei Geschichten:

1. Über den Handel mit Fischen

Meine Familie verfügt über zahlreiche leidenschaftliche Angler. Mit 8 Jahren hatte ich das Vergnügen Fisch verschenken zu können: knapp zehn Zwei-Pfund-schwere-Hechte. Ich klapperte also die umliegenden Ferienhäuser ab – und hörte mir die Einwände an: Wir haben eigentlich schon was da – die Sorte kennen wir gar nicht – ich glaub, das macht viel zu viel Arbeit – wir haben keine Pfanne dafür – wir bräuchten dafür erst mal das Rezept...

Vermutlich wegen eines „Man-kann-Kindern-doch-nichts-abschlagen“-Effektes war ich am Ende doch erfolgreich. In den nächsten Tagen sah und hörte ich die Beschenkten zu meinen Eltern sagen: „Also wenn sie wieder was haben – das war köstlich...“ Im Stillen dachte ich: „Das wollen wir doch erst mal sehen... Jetzt stellen *wir* uns erst mal blöd an...“

2. Über unerwünschte Hunde

Viele Berliner leiden unter den Ausscheidungen der zahlreichen städtischen Hunde – vor allem an dafür nicht gut geeigneten Plätzen, zum Beispiel, wenn sie rund um die Bäume drapiert sind vor Restaurants oder vor Kinderläden und Schülerhorten. Neuerdings wird dann gepflanzt: Blumen rund um den Baum und gegebenenfalls „umzäunt“, damit die Vierbeiner es sich nicht nun einfach zwischen den Blumen gemütlich machen. Und eine Art Pflege – in bürgerschaftlicher Verantwortung – des Kiezes ist es auch. Doch wie jüngst passiert: Ein Profi erscheint und Blumen und 30cm-Umrandung müssen weg, so will es der Bezirk: Sie gefährden Fußgänger, Auto und Baum.

Wozu die Geschichten von Hunden und Hechten? Geschichten über Neues, Eigeninitiative und Geschenktes... und selbstverständlich über (Eigen)Nützlichkeiten..

Stellen Sie sich vor, Sie könnten so viel Helfer, wie Sie wollen unentgeltlich über das Arbeitsamt erhalten – wenn auch jeder nur maximal 10 Stunden in der Woche zur Verfügung steht – was würden Sie tun? Würden Sie als erstes daran denken, wieviel Arbeit das macht, dass Sie ja noch gar nicht wissen, ob das gut geht, dass Sie eigentlich genug Leute haben, dass das evtl. irgend jemanden stören könnte? Vermutlich würden Sie als erstes überlegen, wie Sie mögliche Hindernisse wegbekommen können. Und für mögliche freiwillig Engagierte, was tun Sie hier?

Oder stellen Sie sich vor, Sie wollen etwas ganz umsonst geben, doch von Enthusiasmus, freundlicher Einladung ist weniger zu spüren, als von Skepsis über Ihre Eignung, Ihre Motive, über den Wert Ihres Angebots?

„Schöne“ Konflikte – bevor überhaupt etwas Gemeinsames begonnen hat...

Konfliktklärungen

Differenzen und Unterschiede zwischen Personen, Gruppen, Institutionen machen noch keinen Konflikt. Erst wenn diese als beeinträchtigend für das eigene Tun, in Zukunft wie in Gegenwart, erlebt werden, produziert Vielfalt Dissens. Hinsichtlich des latenten Konfliktes zwischen Profis und Freiwilligen lassen sich fast sämtliche Konfliktformen vermuten:

- Interessenkonflikte – hier: Zuständigkeit, Verbindlichkeit, Spontaneität...
- Beziehungskonflikte – hier: Tauglichkeit der Helfer, Positionen...
- Strukturkonflikte – hier: Partizipation an Entwicklungen und Entscheidungen...
- Sachverhaltskonflikte – hier: Finanzierbarkeit von Hilfen...
- Wertekonflikte – hier: Lebenswelten/Arbeitswelten, Bewertung des Sozialen...

Konflikte sind Motoren für Entwicklung – sofern sie als Aufforderung begriffen werden, etwas neues zu lernen, sich zu verändern, voranzukommen. Dies ist eine Frage der Konfliktfähigkeit und natürlich zu erst einmal der Wahrnehmung, nicht Verdrängung von Konflikten. Für Fachkräfte des Sozialen ist die Fähigkeit, Mittler in Konflikten zu sein und Lösungen zu unterstützen berufliche Grundausstattung: als mittelbar wie unmittelbar Betroffene. Klar ist, Kampf/Verteidigung oder Anpassung/Unterwerfung in Konflikten führen zu Gewinner/Verliererkonstellationen mit langfristig destruktiven Wirkungen. Erst die Wahrnehmung der eigenen und der anderen Bedürfnis- und Interessenslagen, das Aushandeln und Verhandeln über die beste Lösung für beide Seiten ist produktiv und tendenziell von Dauer.³ Möglichkeiten werden verbreitert. Dieser win-win-Lösung steht die Verlierer-Verlierer-Variante als schlechteste Option gegenüber: Sie erwächst aus Vermeidung/Verdrängung. Hier kommen eigene und fremde Bedürfnisse unter Wahrnehmungsverchluss. Alle drei Verlierer-Varianten, insbesondere aber die Vermeidung des (Struktur-)Konfliktes zwischen „Hauptamt und Ehrenamt“ wären von seiten der Profis eklatante Kunstfehler.

Profil zeigen

Was macht eine Fachkraft des Sozialen aus? An Lebenslagen und an den individuellen Bedürfnissen und Bedarfen orientiert zu sein, in Ko-Produktion zu Angeboten, Anforderungen und Lösungen zu kommen! Da momentan alle Sicherheiten auf dem Prüfstand stehen, bedeutet das derzeit zuvorderst: mit Veränderungen zu handeln. Mindestens das brauchen Fachkräfte in ihrem Repertoire:

³ Vgl. Doppler, K.; Lauterburg, Ch., Change Management, Frankfurt/M., 2000, 9. Aufl.

- Aushandlungsprozesse zu begleiten und zu leben, Partizipation zu gewährleisten und zu initiieren, heißen die bewährten Klassiker beruflichen Handelns.
- Die Bereitschaft sich Risiken auszusetzen, Fehler zu machen, aus ihnen zu lernen. Hier muss wohl noch einiges „nach“gelernt werden!
- Die Fähigkeit, offen zu legen, was unter den neuen Bedingungen nicht mehr geht, auch wenn es mit sozialen Konventionen bricht und Hochglanzprospekt-Versprechungen widerspricht. Das verlangt Mut!
- Einen Überschuss an Ideen und Leidenschaft für's Lernen – nicht zuletzt um bei Laune zu bleiben!
- Neugierde auf Menschen, Lust auf knifflige Probleme und Offenheit für und in Konflikte/n – damit Beweglichkeit *und* klare Positionen!
- Die Fähigkeit, in Möglichkeiten zu denken (statt in Problemen) und in Ressourcen! Das öffnet!
- Die Orientierung an lebensweltnahen Lösungsmodellen - das bewahrt sie vor normativer Einmischung!

Fachkräfte gestalten und entwickeln. Auf dieser Basis sehen sie in punkto Kooperation mit dem bürgerschaftlichen Engagement mindestens vier Optionen – jenseits kreisförmigen Klagens über „befürchtete Konkurrenz“ (Infratest-Studie 2003):

Modell 1: Profis: Wir nutzen die Freiwilligen, um auch dort Angebote machen zu können, wo wir diese nicht finanzieren können. Sie sind eine Art unbezahlte Mitarbeiterschaft, soziales Humankapital, das dem Unternehmen nützt und uns gegenüber den Mitbewerbern am Markt heraushebt. Die Steuerung dieser Humanressourcen obliegt dem Freiwilligenbeauftragten bzw. dem Leitungspersonal. (Gewinner/Verlierer-Variante, durchsetzungs-/gestaltungs-orientiert)

Spiegelbildlich Modell 2: Freiwillige: Wir vergessen die Profis, wir bauen unsere eigenen Netzwerke auf und binden Profis dort ein, wo sie uns nützlich sind. Die Profis sind unsere Joker – wo wir etwas nicht wissen, etwas nicht garantieren können, wo es uns schmeckt, mit ihnen zu tun zu haben, weil es passt, weil es Spaß macht, weil uns nichts anderes übrig bleibt. (Gewinner/Verlierer-Variante: gestaltungs-orientiert)

Beide Varianten setzen vornehmlich auf die Realisierung der eigenen Bedürfnisse.

Modell 3: Freiwillige: Wir bieten uns den Profis an, um spezielle Aufgaben zu übernehmen, für die diesen die Zeit fehlt. Wir sind damit das Salz in der Suppe. Wir erwarten dafür nicht viel, doch wenigstens Anerkennung und klare Angebote. Wir verpflichten uns mit

Vorbehalt. Man kann froh sein, dass es uns gibt. Wir müssen ja nicht. Und wir kriegen ja auch nicht viel zurück. Aber darauf kommt es auch nicht immer an. (Verlierer/Gewinner-Variante: anpassungs-orientiert). Die Hauptenergie fließt in die Unterstützung der Bedürfnisbefriedigung anderer. Tenor ist: „Was könnte der andere brauchen?“

Modell 4: Profis und Freiwillige: Wir verbünden uns – machen Druck, nehmen Einfluss auf die Gestaltung des Sozialen.

Wir als Profis verstehen uns als eine Art just-in-time-Experten. Wir tun, was gebraucht wird – zusammen mit den Freiwilligen übernehmen wir jeweils das, was erforderlich ist, damit die übergeordnete Zielsetzung greifbar wird. Unser Handwerkskoffer ist dafür mit Methoden und Theorien reich gefüllt, um auf der Basis personaler und sozialer Kompetenz die passendsten Instrumentarien und Modelle zum Einsatz zu bringen. Kontinuität ergibt sich aus der zielgerichteten, geplanten und überprüfbaren Suche und Realisierung von Lösungen mit wechselnden Akteuren und Aufgabenprofilen. Wir sind so frei, unsere bezahlte Arbeit an einen Freiwilligen Helfer „abzugeben“, um im Rahmen der bezahlten Arbeit Projekte zu verfolgen, Dinge anzuschieben, Freiräume zu bekommen, um besondere Situationen angehen zu können.

Wir als Bürgerschaftlich-Engagierte loten unsere Ziele für das Gemeinwesen mit unseren verschiedenen Partnern aus. Wir engagieren uns in verschiedensten Konstellationen, springen ein *und* gestalten.

Die wechselseitige Anerkennung ergibt sich aus dem gemeinsamen Tun. (Win-win-Variante: orientiert an Verhandlung und an Zusammenarbeit).

Modell 4 formuliert gemeinsame Ziele. Die entscheidenden Lerneffekte für Profis und freiwillig Engagierte aus je unterschiedlichen Blickrichtungen erwachsen hier aus dem Erkennen dieser Konstellationen und daraus abgeleitet, einer je nach Situation spezifischen Verständigung über die verfolgten Ziele – auf der Basis der je unterschiedlichen Voraussetzungen, zeitlich wie fachlich. In dieser Perspektive dürfte es dann kein Tabu mehr sein, dass Freiwillige das Essen reichen, damit Profis soziale Netzwerke auffinden bzw. knüpfen können – oder (nicht unmittelbar auf das Beispiel bezogen) umgekehrt. Nicht die Tätigkeiten wären mit Vorbehalten – „Nur erlaubt für Zertifizierte / Nicht erlaubt für Nicht-Zertifizierte“ – versehen, sondern wie in einem interdisziplinären Team wäre die Basis der Kooperation das jeweilige Vermögen für ein mindestens dreiseitig (Profis – Klienten und Bezugssystem – freiwillige Helfer) abgestimmtes Ziel! Der Profi garantiert mit seinem Beitrag und seiner Verantwortung professionelle Dienste dort, wo sie fachlich unverzichtbar sind.

„Realitätsverkenning“ höre ich einige von Ihnen sagen. Modell 4 ärgert Sie. Es widerspricht vor allem im letzten Teil vielen unserer – kulturellen – Selbstverständlichkeiten und (gesetzlichen) Normen. Es enthält für soziale Dienstleistungen in Deutschland zu viel Unübersichtlichkeit, Unwägbarkeiten und (gesetzlich) Unerlaubtes!

Sie haben recht: Gut strukturierte Abläufe und Standardisierung sind in unserer Kultur ein hoher Wert.⁴ Doch wir müssen uns überlegen und (uns) überprüfen, ob diese mentale und emotionale Grundausstattung für die Gestaltung der anstehenden Veränderungen sich produktiv oder nachteilig auswirken wird. Denn banal bleibt: Je starrer die Handlungsspielräume definiert sind, desto wahrscheinlicher werden Reibungsverluste. Je klarer Handlungsziele definiert sind, ohne zugleich die Spielräume zu fixieren, desto mehr Kreativität und Neues hat Raum. Eine essentielle Voraussetzung für Veränderung – vor allem in komplexen Problemlagen. Darauf müssen wir – uns – vorbereiten. Und vermutlich dabei kräftig um einiges mit uns selbst ringen.

Und wir müssen vermutlich auch realisieren, dass viel Veränderungsüberdruß derzeit auch daraus erwächst, dass Veränderung vielfach durch Engführung, nicht durch Erweiterung von Spielräumen gesteuert wird – siehe weitere Standardisierungen, Verordnungen, Beschränkungen, Kontrollen usw. Weil dem so ist, erscheint es im Ergebnis, jenseits kultureller Verfasstheit, daher strategisch paradoxerweise sogar viel „vernünftiger“ zu denken: Wer sich ins Offene bewegt, hat ganz schnell verloren!

Lernanlässe

Wie dem auch sei... Auch wenn (in den bestehenden Verbänden) alles stimmen würde, Fakt bleibt, dass soziale Arbeit künftig nur mehr in Ko-Produktion mit den Bürgern qualitativ verantwortet werden kann – besser: schon immer verantwortet werden konnte. Das müssten die Menschen in den Sozialen Berufen – als Ausdruck ihrer Fachlichkeit – längst realisieren: Wenn Profis bürgerschaftlich Engagierte nicht wahrnehmen, gar verdrängen woll(t)en, stellen sie sich selbst infrage.

Menschen leben in sozialen Systemen. Sie haben ein Bedürfnis danach, für andere bedeutsam zu sein. Sie wägen ihren Ort und ihren Wert im Verbund mit anderen ab. Insbesondere bei kumulativen Benachteiligungslagen sowie im Falle zu knapper Ressourcen kann professionelles Handeln im sozialen Sektor, das sich auf den Einzelnen beschränkt,

⁴ Vgl. Hoppe, M. H., A Comparative Study of Country Elites: International Differences in Work-related Values and Learning and their Implications for Management, Training and Development. University of North Carolina at Chapel Hill, 1990.

nur im Einzelfall fachlich legitimiert sein. Konkret und provozierend: Eine häusliche Pflege z.B., die nicht an die Aktivierung der Möglichkeit nachbarschaftlicher bzw. gemeinwesenorientierter Hilfe denkt, ist zwar Ergebnis professioneller Hilfesysteme und ihrer finanziellen Steuerung – doch nach dem Stand der Kunst realisiert sie sich nicht. Handreichungs-, funktionsorientierte Pflege tritt an die Stelle eines Verständnisses von „Pflege als Anlass Sozialer Arbeit“ zurück. Unberechtigt und mit weitreichenden Konsequenzen.

Sinnstiftende Beziehungen, körpernahe Versorgungsleistungen, ein Lebensumfeld, dass die Integrität des Klienten erhält und ihn stützt, die Realisierung von Förderplänen, die Entwicklungsbegleitung usf. können nicht von Profis allein geleistet werden. Auf „vollprofessionelle Betreuungswünsche zu setzen ... ist in hohem Maße leichtsinnig“, „ökonomisch wie auch ethisch fragwürdig“ (Dörner, 2004).⁵

Wir sollten uns also über unsere typischen „Reflexe“ Gedanken machen. Beispiel: Was bedeutet es, wenn in der Berliner Freiwilligen-Studie auf die Frage, ob man sich mehr freiwillige Helfer im eigenen Bereich vorstellen kann, im Sozialen Sektor von 100 Personen zwar nur, oder immerhin?, 22 ganz und gar „Nein“ sagen, weitere 22 bzw. 19 bzw. 14 „Ja“ sagen, wenn mehr Hauptamtliche, mehr Räume, mehr Arbeitsmaterialien zur Verfügung stehen. Ich weiß nicht, ob Sie auch wie ich bei diesen Aussagen das vielfache Antwort-Echo hören auf der Frage: Welche Verbesserungen könnten Sie in Ihrem Arbeitsfeld bewirken? Oh vieles, wenn mehr Personal, mehr Geld da wäre! Darum geht es auch, aber nicht immer!

Beispiel 2: Noch ein Ergebnis der Studie. Worauf beruht das starke Plädoyer (fast 50%) dafür, dass Ehrenamtliche von Hauptamtlichen angeleitet werden sollten? Unterstützung und Rückendeckung ja – aber warum Anleitung? Auswahl im Sinne von „Mit wem will man zusammenarbeiten?!“ ist selbstverständlich und gänzlich ohne Einwand – doch warum kann sich nur eine/r von Hundert vorstellen, dass ein Mensch selbstständig freiwillig in sozialen Organisationen tätig sein kann?

Ein zweiter Verweis auf unsere kulturelle Verfasstheit und damit verbundene hinderliche „Selbstverständlichkeiten“? Deutschland besitzt im internationalen Vergleich höhere Werte in der Dimension Unsicherheitsvermeidung⁶. Eine schlechte kulturelle Ausstattung für die sich vollziehenden Umbrüche im Sozial- und Gesundheitswesen.

⁵ Dörner, K.: Der Andere steht im Zentrum. Ein Interview mit Prof. Dr. Dr.Klaus Dörner, In: Magazin der ASFH Berlin, 2004, S.8

⁶ Vgl. Hoppe, M.H., 1990

Konkrete Schritte

- (1) In der Qualifizierung von Fachkräften des Sozialen kommt das bürgerschaftliche Engagement thematisch zu wenig vor. Zwar gibt es Hinweise und Inputs unter den Stichworten Selbsthilfe, Hospizhelfer, Schulverein usw., doch ein Schwerpunkt „Zusammenarbeit mit bürgerschaftlichem Engagement als konstitutive Bedingung Sozialer Arbeit⁷“ gehört nicht selbstverständlich ins Ausbildungsprogramm und damit Fachkraftprofil. Veranstaltungen über das Thema „garantieren“ vielmehr kleine Seminargruppen – vermutlich auch, weil in der sozialen Arbeit viele eigene Erfahrungen als Freiwillige haben und sich nun im Studium lernend davon entfernen. Die Abgrenzung in der beruflichen Identität gegenüber der Kompetenz der Anderen und die mangelnde Lust an intensiver Beschäftigung mit dem Thema mag also auch zusätzlich biographisch begründet sein. Dieser Teil der beruflichen Identität muss reflexiv beleuchtet werden. Zugleich sind tradierte Selbstverständlichkeiten beruflicher Qualifizierung zu hinterfragen, in der berufliche Identität oft über Abgrenzung – der Einzelne wird stark und selbstbewusst gemacht für die Arbeit „dort draußen“ – erworben wird. Die Folge dergestalteter beruflicher Sozialisation sind: Dem frei flottierenden Bürger entspricht kein „Ich bin“ des Profis, denn dieser ist nicht Klient, befindet sich in keinerlei Abhängigkeiten – das Beziehungsangebot ist symmetrisch und von Seiten des freiwillig engagierten Bürgers „noch dazu“ mit hohen Freiheitsgraden versehen. Die Fachkraft befindet sich in Rollendiffusion. Sie braucht Rollenklärung!

- (2) Die Fähigkeit von Fachkräften im Umgang mit Veränderungen muss erweitert und stärker Fokus der Aus- und Weiterbildung werden. *Diese* Beschreibung der Szenarien ist auf die Dauer fachlich nicht haltbar: „Die Handlungsspielräume werden doch immer enger, die Laune immer schlechter und der Arbeitsdruck immer dichter... Was Neues? Lächerlich! Sonntagsreden! Als MitarbeiterInnen im Sozial- und Gesundheitswesen wissen wird doch längst, dass strukturelle Neuerungen Verschlechterungen sind. Da bewegt sich doch keiner mehr!“
Fachkräfte haben als Experten des Sozialen einen Handlungsauftrag, bei dem sie neue Wege suchen und gehen müssen, wenn die alten versperrt sind bzw. nichts mehr taugen – auch wenn sie dabei nicht immer erfolgreich sein können! Hier liegt ihre Kompetenzdomäne, der Kern beruflicher Identität.

- (3) Profis und Freiwillige befinden sich in einer Partnerschaftsübung, die sie als Lernsituation wechselseitig noch nicht ausreichend identifiziert haben. Sie befinden sich

noch in einer irgendwie verstockten Beziehung. Die Hauptamtlichen müssen damit beginnen, den Interessenausgleich zu realisieren, um attraktiv zu werden für künftige Projekte: zum Beispiel zum „Unverzichtbaren Stellenwert bezahlter sozialer Dienstleistungen“ – oder um dafür sorgen, dass Überlegungen freiwilliges Engagement zur Pflicht oder zum Notpflaster zu machen, aus den Köpfen verschwinden...

Fähigkeiten für Veränderungen stärken, Berufsidentität hinterfragen, systemische Lösungen erkennen und gestalten... Die Profis mögen weiterhin skeptisch sein, Positionen behaupten und in diesem Sinn unterschwellig konkurrieren, die Ehrenamtlichen ausbremsen, doch ein letztes Mal: Um was? Die wirkliche Bedrohung sozialer Arbeit geht nicht von den freiwillig Engagierten aus, sondern vom Versäumnis der Profis, ihr methodisches Repertoire in der Entwicklung von Förder-, Hilfe- und Pflegeplänen, der Gemeinwesenarbeit, der Gesprächsführung, Moderation, Mediation und Prozessbegleitung usw. offensiv zu nutzen, um die eigene Arbeit im öffentlichen Raum zu platzieren. Wir sehen unsere Felle wegschwimmen, weil das, was alles getan werden muss, immer weniger „allein“ getan werden kann. Wir müssen nun mehr dafür sorgen, dass (es) andere (mit)tun – paradox gerade jetzt, wo kaum richtig Zeit für die „eigentliche Arbeit“ bleibt.

Doch: Wir müssen die „Das ist mein, das ist dein Gemüse“-Fälle (Stichwort: Zuständigkeiten) überbrücken. Und gleichzeitig dafür sorgen, dass sehr konkret deutlich und nichts beschönigt wird, welches die sozialen, gesundheitlichen und wirtschaftlichen Folgen sind, die mit Unterlassungen, anderen Mischungen von sicher gestellter bezahlter Arbeit und freiwilliger Arbeit verbunden sind – und welche Qualitäten man gewinnt.

Es bleibt uns gemeinsam nichts als: Klarheiten schaffen, Komplexitäten sehen, Mögliches machen, uns überraschen lassen – partizipativ, mit allen x-Willigen!

⁷ Soziale Arbeit wird hier als Tätigkeitsfeld verstanden mit sämtlichen beteiligten Berufsgruppen