

# Das ZAB als Gemeinwohlunternehmen in der Bürgergesellschaft Konzeption

## Allgemeine Aufgabenstellung

Das Zentrum Aktiver Bürger (ZAB) hat die Aufgabe, Rahmenbedingungen zu entwickeln, die den Bedürfnissen des sog. "Neuen Ehrenamtes" entgegenkommen. Träger der Einrichtung ist das Institut für soziale und kulturelle Arbeit gGmbH (ISKA).

- Das ZAB entwickelt in gleichberechtigten Teams von Haupt- und Ehrenamtlichen Einsatzfelder für bürgerschaftliches Engagement. Es versteht sich also nicht als Freiwilligenagentur, die vor allem vermittelt, sondern geht von der Beobachtung aus, dass viele Einsatzmöglichkeiten bürgerschaftlichen Engagements neu gestaltet werden müssen. Erst dieser Anspruch führt zur nachhaltigen Modernisierung der Arbeitsweisen im bürgerschaftlichen Engagement.
- Die Aktionen und Tätigkeiten des ZAB werden in Zusammenarbeit mit professionellen Partnern realisiert, die eine qualifizierte Begleitung der Ehrenamtlichen sicherstellen. Das ZAB sorgt dafür, dass die Engagementwünsche, Interessen und Kompetenzen der Ehrenamtlichen in ihren jeweiligen Einsatzfeldern angemessen zur Geltung kommen. Es sorgt für die Balance zwischen subjektivem Eigensinn des Engagements und objektivem Zweck der freiwilligen Tätigkeit. Die Ansprüche, etwas für sich und etwas für andere zu tun, sollen sich ergänzen, nicht widersprechen.
- Das ZAB versteht sich vor allem – aber nicht ausschließlich – als Anlaufstelle von Menschen, die in der nachberuflichen Phase oder nach der Familienpause sinnvolle, freiwillige Tätigkeiten suchen.

Die bunte Vielfalt des bürgerschaftlichen Engagements ist in einem Haus gebündelt. Damit ist zum einen die gemeinschaftliche Rückbindung und der gemeinsame Austausch der Ehrenamtlichen und andererseits die Möglichkeit gewährleistet, das Synergiepotential zwischen den unterschiedlichen Aktivitäten und Projektideen zu nutzen.

## Bürgergesellschaft

Das ZAB versteht sich als Einrichtung der Bürgergesellschaft. Wir sind der Auffassung, dass die Bürgergesellschaft zum einen das soziale Fundament ist, auf dem Wirtschaft und Staat aufbauen. Die in ihr bestehenden sozialen und menschlichen Beziehungen sind die wesentliche Quelle unseres Lebenssinnes. Zum anderen ist die Bürgergesellschaft Gegengewicht zu Entwicklungen, in der rein wirtschaftsorientierte Vorstellungen überhand nehmen oder eine zunehmende Abgehobenheit des Staates das lebendige, demokratische Zusammenleben bedroht. In der Bürgergesellschaft schaffen Menschen ihre eigene Öffentlichkeit als einen selbstständigen Handlungsraum. Sie nehmen an den Angelegenheiten des Gemeinwesens selbstbewusst und verantwortlich Anteil. Die Idee der

Bürgergesellschaft ist keine Floskel in Sonntagsreden. Wenn sie leben soll, dann braucht sie dauerhafte alltagsnahe und alltagswirksame Institutionen.

## Zweck

Das ZAB ist eine innovative Plattform für die Entwicklung von Tätigkeitsfeldern bürgerschaftlichen Engagements. Hierdurch trägt es einerseits dazu bei, vielfältige sinnvolle Möglichkeiten des persönlichen Einsatzes für Mitmenschen zu bieten, die diese Hilfe wünschen und ihrer bedürfen. Andererseits leistet es durch die Entwicklung bürgerschaftlichen Engagements einen Beitrag zum Umbau von sozialen und kulturellen Institutionen sowie Bildungseinrichtungen, die sich in Zukunft auf eine neue gemischte Struktur von Haupt-, Ehren- und Nebenamtlichkeit einrichten werden. Die Krise des Sozialstaates bietet eine Chance zu beweisen, dass die Gleichsetzung von Professionalität mit Hauptamtlichkeit einerseits bzw. Ehrenamtlichkeit mit Laientum andererseits zu kurz greift. Ehrenamtliche haben durchaus Professionalität, die fruchtbar gemacht werden kann, sofern verstanden wird, diese auch gemäß ihren Kompetenzen zielführend einzusetzen.

## Auf dem Weg zu einem neuen Sozialstaat

Die Arbeit des ZAB relativiert die sozialstaatliche Entwicklung der letzten Jahrzehnte, die viel zu einseitig auf die expansive Verberuflichung sozialer und kultureller Arbeit gesetzt hat. Es will zu einer neuen Partnerschaft von Haupt- und Ehrenamt beitragen, ohne die Konflikte zu verdrängen, die hierbei entstehen können. Wir sind der festen Überzeugung, dass unsere hohe Lebensqualität schon angesichts der demografischen Entwicklungen nur dann erhalten werden kann, wenn wir bewusst die Bindungsfähigkeit und die Dichte der sozialen Netze in unserer Gesellschaft bewahren und weiterentwickeln. Wir müssen neue Formen der Aktivierung erfinden, die der Tendenz zur Fürsorge-, Regulierungs- und Wegsperrmentalität als schlechten Erscheinungen unseres Sozialstaates entgegenstehen.

## Netzwerke und soziokulturelle Mischungen fördern

Im Zweifel fördert das ZAB die Mischung und Öffnung, nicht die Segregation und die "Spezialbehandlung". Es bringt durch seine Arbeit und das Netzwerk, das sich dadurch bildet, die unterschiedlichsten sozialen Gruppen und Einrichtungen miteinander in Kontakt: Führungskräfte aus der Wirtschaft mit Obdachlosen, Ältere mit Kindern, Weltfirmen mit kleinen Elterninitiativen, Gesunde und Kranke, Gehbehinderte und Lauffreudige, Ortsansässige und Migranten usw. Wenn es gelingt, diese Mischungen in dauerhaften Bindungen zu festigen, entsteht "soziales Kapital". Das ZAB versteht sich als Produktionsstätte für soziales Kapital, das in unseren Lebenswelten nicht mehr selbstverständlich gegeben ist.

## Ehrenamtliche und Hauptamtliche als arbeitsteiliges Team

Ein wichtiges Motto des ZAB lautet: "Die Hauptamtlichen bauen den Rahmen, die Ehrenamtlichen malen die Bilder." Die hauptamtliche Arbeitsweise ist in der Regel indirekt. Sie orientiert sich am Ansatz des Empowerment, der Menschen dabei hilft, ihre eigenen

Energiepotentiale und Möglichkeiten zu entfalten. Jeder Mensch hat eigene Möglichkeiten, die oft nicht wahrgenommen werden und verkümmern, weil konventionelle professionelle Sichtweisen sozialer Arbeit zuerst das Problem und Defizit zu sehen gewohnt sind. Insofern verstärkt und unterstützt das ZAB einen fundamentalen Wahrnehmungswechsel, der in vielen Bereichen sozialer Arbeit in den letzten Jahren erfreulicherweise Platz greift. Ehrenamtliche sind niemals Handlanger von Hauptamtlichen, sondern gleichberechtigte Partner, auch wenn dadurch manchmal in Kauf genommen werden muss, dass nicht immer perfekte Ergebnisse geliefert werden können.

## Hauptamtliches Selbstverständnis

Das ZAB hat einen Kern von Hauptamtlichkeit. Dieser sichert Kontinuität, indem er Risiken abfedert, die vor allem bei der Aufbauphase eines Projektes bzw. eines ehrenamtlichen Teams, beim Ausscheiden wichtiger Drehpunktpersonen und bei der Einpassung des Projektes oder Teams in die gewachsene Angebotslandschaft des Sozialstaates entstehen.

Die Hauptamtlichen verstehen sich vor allem als Volunteermanager, die beide Seiten des bürgerschaftlichen Engagements, nämlich die objektiven Gelegenheitsstrukturen (also die sinnvolle Aufgabenstellung) und die biografische Passung (also die Kompetenzen, Wünsche und Zeitressourcen der Freiwilligen) optimal aufeinander abstimmen. Dies geschieht vor allem durch individuelles und gruppenbezogenes Coaching der Ehrenamtlichen bzw. der Einrichtungen und Dienste, die sich für ehrenamtliche Mitarbeiter öffnen und als Kooperationspartner anbieten. Darüber hinaus bietet das ZAB unterstützende Qualifizierungen, die eng auf die jeweiligen Einsatzfelder bezogen sein sollen. Das ZAB ist keine Volkshochschule und kein Selbsthilfezentrum. Es geht um den klaren Bezug jedes Projektes auf die Absicht, etwas für andere zu tun. Dies gelingt nur dann dauerhaft, wenn die Motivationen für das Engagement angemessen berücksichtigt werden. "Etwas für sich tun zu können, indem man für andere aktiv wird", ist ein wichtiger Leitsatz des ZAB.

## Zielgruppe

Die Zielgruppe des ZAB sind vor allem Menschen in der nachberuflichen Phase oder nach der Familienpause, die einen besonderen Schatz von Erfahrungswissen mitbringen, ausgebildete Kompetenzen erworben haben und zumeist ausgeprägte Vorstellungen darüber besitzen, weswegen sie sich engagieren wollen. Oft ist dies aber auch mit einer lebenskritischen Situation gepaart, die zum Beispiel der Auszug der Kinder oder der Ausstieg aus dem Berufsleben mit sich bringen. Zudem hat diese Altersgruppe bestimmte persönliche, ästhetische und kulturelle Ansprüche an ihren Einsatzort, die es zu berücksichtigen gilt. Es sind auch diese "weichen Faktoren", die Menschen an das Engagement binden. Es gibt keinen Arbeitsvertrag, das Motiv des Geldverdienens durch Erwerbsarbeit fällt weg. Allerdings wird Verbindlichkeit gewünscht, wenn sie freiwillig eingegangen wird. Das ZAB kommt diesem Verlangen durch intensive Eingangsgespräche mit jedem/r neuen Interessenten/in über Engagementwünsche und -möglichkeiten sowie Verhandlungen und Vereinbarungen zwischen Ehrenamtlichen, Hauptamtlichen und

Kooperationspartnern über Qualität, Dauer, Aufgabenstellung und Arbeitsbedingungen des Engagements entgegen.

## Anerkennungen

Die beste Anerkennung für ehrenamtlichen Einsatz ist das direkte „feedback“ durch diejenigen, die von den Hilfen profitieren. Deshalb müssen Arbeitsbelastungen für Ehrenamtliche im sekundären, nicht direkt aufgabenbezogenen Bereich, zum Beispiel in der Verwaltung, Gremienarbeit, Bürokratie etc. soweit wie möglich minimiert werden. Der direkte menschliche Bezug ist besonders wichtig. Weitere Formen der Anerkennung sollen so individuell wie möglich sein. Hierzu gehören kleine Geschenke, Geburtstagskarten, persönliche Danksagungen. Darüber hinaus gibt es Anerkennungen, die den Gemeinsinn stärken, zum Beispiel der gemeinsame jährliche Ausflug, das Weihnachts- und Sommerfest sowie viele einzelne Gruppenaktivitäten. Einsatzgebiete sollen anspruchsvoll und vielfältig sein. Auch Fortbildungen, die dieser Vielfalt Rechnung tragen, gehören zur Anerkennungskultur.

Schließlich lebt das ZAB auch von der Zeit, die für das persönliche Gespräch gegeben ist. Es gibt kein dem unternehmerischen Bereich entsprechendes Gewinn- und Arbeitsverdichtungsgebot. Es geht um den Gewinn erfüllter Lebenszeit.

## Kooperationspartner

Das ZAB entwickelt über die pragmatische Zusammenarbeit Bezüge zu Kooperationspartnern wie Schulen, Altenheimen, Krankenhäusern, Kulturläden usw. Durch die Kooperationen entstehen Netzwerke von Einrichtungen im sozialen, kulturellen, ökologischen und Bildungsbereich, die sich über gemeinsame Aufgaben, Arbeiten und Projekte, also nicht "korporatistisch" über Hierarchien und Repräsentanzen definieren.

In diesen Kooperationen stärkt das ZAB bewusst die Stellung der Ehrenamtlichen. Es sucht die Verbindung zu fachlichen Partnern, um gemeinsam sinnvolle Einsatzmöglichkeiten ausfindig zu machen. In dieser Partnerschaft sollen die Bedingungen ehrenamtlichen Einsatzes geklärt werden. Dazu gehören: die Sicherstellung anspruchsvoller Arbeitsbereiche, die gleichberechtigte Einbindung der Ehrenamtlichen in die bestehenden hauptamtlichen Teamstrukturen, Qualifizierung, versicherungsrechtliche Absicherung, Aufwandsentschädigungen und Anerkennungsformen ehrenamtlicher Tätigkeit.

Institutionelle Netzwerke sind solange sinnvoll, wie sie eine lebendige Funktion erfüllen. Deshalb ist eine regelmäßige Evaluation der Aktivitäten sowie die Überprüfung des Sinns von Kooperationsbeziehungen und Aufgabenfeldern wichtig.

## Organisation zwischen Innovation und Bewährtem

Das ZAB versteht sich als innovative Plattform für neuartige Formen und Aktivitäten bürgerschaftlichen Engagements. Es versucht als lernende Organisation der Falle der Erstarrung in Routine zu entgehen. Dies hat Auswirkungen auf Projektmanagement, Teamentwicklung, Personalentwicklung und Führungsphilosophie.

- **Projektmanagement und Teamentwicklung**

Das ZAB greift neue Ideen seitens der Ehrenamtlichen, aber auch der Institutionen, die an das ZAB mit eigenen Vorschlägen herantreten, offen auf und versucht diese im Rahmen der gegebenen Kapazitäten auf Sinn und Zweck zu prüfen und gegebenenfalls umzusetzen. Ebenso sollen die Hauptamtlichen aus ihren Erfahrungen bzw. sich bietenden Chancen (Modellprojektfinanzierungen) ermutigt sein, neue Projekte zu entwickeln und Teams zusammenzustellen. Überdies: Jedes entwickelte Projekt und jedes neue Team kann und soll wieder ein Sprungbrett für neue Entwicklungen sein. Jedes erprobte Modell kann durch gezielten Transfer verallgemeinert werden.

Die Prüfung neuer Projekte und Aufgabenfelder geht auch davon aus, dass jede Begleitung und jeder Neuaufbau eines Projektes einen hauptamtlichen Anteil berücksichtigt, der durch Finanzierung abgesichert sein muss. Gute Ideen können bei uns nicht ohne die entsprechenden Mittel verwirklicht werden.

- **Personalentwicklung**

Um Kräfte nicht in Routinen zu binden, sollten bewährte Projekte und Teams soweit wie möglich selbstreguliert arbeiten. Wir arbeiten in der Hauptsache mit Menschen, die durch ein Berufs- und Familienleben hohe Kompetenz und großes Verantwortungsbewusstsein und Selbstständigkeit mitbringen. Wir wissen aber, dass ehrenamtliche Teams trotz dieser Voraussetzungen ohne hauptamtliche Unterstützung kaum dauerhaft lebensfähig sind. Deshalb werden auch in bewährten Aufgabenfeldern Hauptamtliche zeitlich gebunden bleiben. Hieraus ergibt sich ein gewisser Widerspruch der Organisation: Die Innovationsfähigkeit des ZAB hängt immer wieder von den zu mobilisierenden Ressourcen (Geld, Personal) für neue Herausforderungen ab. Dauerhafte Innovation bindet Kräfte, die an anderer Stelle freigesetzt werden müssen. Wenn es nicht gelingt, für bewährte Gruppen den Anteil hauptamtlicher Arbeit zu minimieren, dann bleibt nur die personelle Expansion, um neue Aufgaben anzunehmen. Wir müssen uns dieser Widersprüche bewusst sein und eine gute Balance zwischen Innovation und Bestand schaffen. Der erste Stock ist nur so tragfähig wie das Fundament, auf dem er ruht.

- **Ehrenamtliche Mentoren**

Um diese Widersprüche konstruktiv aufzulösen, werden im ZAB verstärkt ehrenamtliche Mentoren arbeiten. Mentoren führen selbstständig Gruppen des ZAB und entwickeln verantwortlich neue Aufgabenfelder bürgerschaftlichen Engagements. Sie transferieren erprobte Modellansätze an neue Standorte und tragen somit zur Erweiterung des Aktionsradius des ZAB bei. Sie übernehmen dabei eine besondere Verantwortungsrolle. Deshalb werden ihre Aufgabengebiete und ihre Verantwortungsrolle durch eine gemeinsame Konzeptentwicklung mit dem hauptamtlichen Team ausgehandelt und verbindlich beschrieben. Ein regelmäßiges „feedback“ zwischen Mentoren und Hauptamtlichen sichert die Qualität der Teamarbeit.

Mentoren übernehmen freiwillig ihre besondere Verantwortungsrolle. In der Regel stammen sie aus dem Kreis von Engagierten, die schon über einen längeren Zeitraum im ZAB aktiv waren und Lust auf eine neue, weitergehende Herausforderung haben.

Mentoren können auch selbstständig Projekte aufbauen. Dafür müssen Sie in eine intensive Kommunikation mit dem hauptamtlichen Team einbezogen werden. Genaue Absprachen sollen die Qualität des Projektes auf Dauer sichern.

- Arbeitsteilung im hauptamtlichen Team

Um die Zufriedenheit der hauptamtlichen Mitarbeiter sicher zu stellen, sollen jenseits der normalen Teamtermine gemeinsame Teamgespräche über die individuellen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten stattfinden, die sich in einer Geschäftsverteilung der Projektarbeit und Teambegleitung niederschlagen müssen. Wir halten die Dynamik und die Herausforderung des Neuen für eine wichtige Qualität unserer Arbeit. Insofern sollte allen Mitarbeitern, so sie dies anstreben, die Möglichkeit eines selbstverantworteten Aufbaus bzw. die Leitung anspruchsvoller, durchaus zeitintensiver Projekte gegeben werden, die neue Entwicklungsmöglichkeiten für das gesamte ZAB eröffnen (sog. A-Projekte, B- und C-Projekte sind entsprechend weniger zeitintensiv und zunehmend routinisiert bzw. haben einen hohen Anteil an Selbstregulation, die einen geringeren hauptamtlichen Einsatz erfordert). Projekte werden mit einer eindeutigen Verantwortlichkeit von hauptamtlichen Ansprechpartnern versehen. Die Hauptamtlichen sollen einen Stellvertreter (Tandem) haben, der entweder selbst hauptamtlich oder ehrenamtlicher Mentor ist. Damit ist nicht nur die Vertretungsfrage berührt, sondern vor allem der dialogische Austausch über Gruppenfragen und Projektprobleme.

- Teamentwicklung und demokratische Teilhabe

Verantwortliche Mitarbeit schlägt sich in Mitsprache nieder. Hauptamtliche und Ehrenamtliche müssen daher gut informiert sein. Diese Information wird über verschiedene Medien sichergestellt: Intranet, Gruppensitzungen, Teambesprechungen des Büros und der Hauptamtlichen, Austausch mit den Mentoren etc. Wir sind uns bewusst, dass die Weitergabe von Wissen im ZAB sehr aufwändig sein muss, weil die Anwesenheiten der einzelnen Mitarbeiter höchst unterschiedlich sind: Deshalb bedeutet Informationsmanagement sehr häufig intensive telefonische und briefliche Kommunikation.

Die Gruppen sollen die eigenen Angelegenheiten so weit wie möglich selbst regulieren. Die Gruppen des ZAB entscheiden im Konsens. Sie sollen auch eine eigene Budgetverantwortung haben.

- Führungsphilosophie

Im ISKA als juristischem Träger wird das ZAB gemeinsam mit der Geschäftsstelle für das Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement und möglichen weiteren Sonderprojekten zu einer Abteilung BE zusammengefasst. Die Gesamtleitung dieser Abteilung beruht auf der hohen Autonomie der Teilprojekte und der

Selbstverantwortung der Hauptamtlichen und Mentoren. Das "Steuerungsprinzip" bedeutet daher für die Gesamtleitung, dass sie nur im Ausnahmefall (Management by Exception) auftreten sollte. Dazu ist es allerdings wichtig, dass jeder Mitarbeiter bei auftauchenden Problemen rechtzeitig informiert (Frühwarnsystem) und dies als Stärke einer bestehenden Vertrauenskultur betrachtet wird.

- Controlling und Evaluation

Ein unterjähriges Finanzcontrolling (Quartale) wird den jeweiligen Projektverantwortlichen gewährleistet. Es soll die einzelnen Hauptamtlichen und Mentoren in der selbstständigen Projektführung und der Verwaltung ihrer Einzelbudgets unterstützen. Für die inhaltliche Evaluation wird eine Wiederholung der Befragung von 2000, die aktive Ehrenamtliche, Ausgeschiedene und Kooperationspartner umfasste, wenigstens alle drei Jahre durchgeführt. Jedes Einzelteam kann darüber hinaus eigene Methoden der Erfolgskontrolle entwickeln.

*Verabschiedet am 06. März 2003*