

## **CoProduktion – zusammen stark**

Keynote der Präsidentin des Deutschen Caritasverbandes

Eva M. Welskop-Deffaa

anlässlich des 8. Deutschen Engagementtages

Berlin, 6. Dezember 2023

### **1. Ehrenamt und Frühstück**

Mit dem Ehrenamt ist es in Deutschland so wie mit dem Frühstück.

Der Begriff klingt ein wenig altmodisch.

Zwei Teile – irgendwie aneinandergeliebt.

Aber: Jedermann führt ihn gerne im Munde.

Man lobt es und weiß, wie wichtig es ist: Als Stärkung!

Im einen Fall für den Einzelnen und den ganzen Tag.

Im anderen Fall für die Gesellschaft und ihren Zusammenhalt.

Man weiß, wie gut es ist und wofür es gut ist.

Aber was macht es wirklich aus?

Was ist Ehrenamt, was „bürgerschaftliches Engagement“<sup>1</sup>?

In der Literatur hat sich seit der Enquete-Kommission des Dt.

Bundestages 2002 die dort gefundene Definition durchgesetzt:

**„Bürgerschaftliches Engagement ist eine freiwillige, nicht auf das Erzielen eines persönlichen materiellen Gewinns gerichtete, auf das Gemeinwohl hin orientierte, kooperative Tätigkeit.“**

Man kann den Satz unterschiedlich lesen.

---

<sup>1</sup> Dass die begriffliche Unterscheidung zwischen dem umgangssprachlich so beliebten „Ehrenamt“ und den in der Fachliteratur an seiner Stelle verwendeten Begriffen ein Dauerbrenner ist, muss hier nicht noch einmal ausdrücklich wiederholt werden. Vgl. statt vieler anderer Paul-Stefan Roß und Roland Roth, Soziale Arbeit und bürgerschaftliches Engagement: gegeneinander – nebeneinander -miteinander, Berlin 2019, S.7 und Birger Hartnuß, Gemeinsam gestalten: Soziale Arbeit und bürgerschaftliches Engagement. Das Handbuch für Studium und Praxis, Bremen 2023, S. 21ff.

„Bürgerschaftliches Engagement ist eine **freiwillige**, (nicht auf das Erzielen eines persönlichen materiellen Gewinns gerichtete, auf das Gemeinwohl hin orientierte, kooperative) Tätigkeit.“ *(Diese Betonung haben wir häufig gewählt, wenn es zuletzt in Diskussionen um den Pflichtdienst ging.)*

Oder

„Bürgerschaftliches Engagement ist eine freiwillige, **nicht auf das Erzielen eines persönlichen materiellen Gewinns** gerichtete, auf das Gemeinwohl hin orientierte, kooperative Tätigkeit.“ *(Dieser Akzent wird immer dann wichtig, wenn es in der Diskussion um Aufwandsentschädigungen, Rentenpunkte, ÖPNV-Tickets oder andere Formen der materiellen Anerkennung geht.)*

Selten liest und hört man die Definition mit Betonung auf der letzten Charakteristik:

„Bürgerschaftliches Engagement ist eine ... **kooperative** Tätigkeit.“

Diesem dritten Aspekt ehrenamtlichen Engagements wird erstaunlich wenig nachgespürt. Ja, er wird überraschenderweise förmlich ausgeblendet. Und das, obwohl offensichtlich ist:

**Freiwilliges Engagement ist etwas, das sich gemeinsam vollzieht.**

Es ist eine **#DasMachenWirGemeinsam-Geschichte**, es lebt davon, dass mehrere es zusammen leisten.

Kooperation ist qua definitionem und de facto ein wesentliches, ein unverzichtbares Charakteristikum bürgerschaftlichen Engagements.

## **2. Mitpuzzeln - Studien und Erkenntnisse**

Erstaunlich, dass Studien und empirische Einsichten weitgehend fehlen, die **die Kooperationsprozesse im bürgerschaftlichen Engagement** in den Mittelpunkt stellen. Wer arbeitet mit wem zusammen und wie?

Das gilt selbst für solche Arbeiten, die für sich in Anspruch nehmen, die „black box des Engagements“ zu öffnen.

Und: Der Befund gilt für die Zusammenarbeit der Ehrenamtlichen untereinander ebenso wie für das Zusammenwirken von freiwilligem und beruflichem Engagement.

Man hat viel Datenmaterial zum „Wo“ des freiwilligen Engagements, zu den Einsatzorten von der freiwilligen Feuerwehr über den Sport bis zum

Chor und zur Flüchtlingsarbeit. Man weiß eine ganze Menge über das „Wer“<sup>2</sup> und „Warum“, über Motivation und Dauer des Engagements. Aber das „Wie“ - als Frage nach dem Funktionieren des Miteinanders - bleibt selten gestellt und also erstaunlich unbeantwortet.

Eine Ausnahme machen Andreas Kewes, Moritz Müller und Chantal Munsch, die im vergangenen Jahr Kooperationsbeziehungen im Engagement beleuchtet haben<sup>3</sup>.

Aus narrativen Interviews entwickeln sie eine Spur.

Eine Ehrenamtliche zum Beispiel, die sich über lange Jahre in einer Kirchengemeinde engagiert hat, beschreibt dort ihr Engagement-Ideal anschaulich als „**Mitpuzzeln**“ an einem „**Gesamtkunstwerk**“.

Kewes ist zuzustimmen: Die Puzzle-Metapher beschreibt ganz wunderbar die im und für das Engagement „dominante Bezugnahme auf die relevanten Anderen“! Und als „konsequent horizontale Relationierung“: Wenn wir sie als Puzzleteile wahrnehmen, erscheinen die ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitenden „als grundsätzlich gleichbedeutend sowie notwendigerweise aufeinander verwiesen.“

Hinter der Metapher des Puzzles scheinen zwei Facetten also deutlich auf:

1. die konstitutive Egalität der einzelnen Teile des Puzzles und
2. (in den Worten von Kewes) eine „gewisse Emergenz des gepuzzelten Gesamtkunstwerks“. Erst wenn die - jeweils für sich genommen kleinen und unscheinbaren - Puzzleteile harmonisch **ineinandergreifen (und sich gegenseitig halten!)**, zeigt sich ein vollständiges Gesamtbild, das mehr ist als die bloße Summe seiner Teile.

---

<sup>2</sup> Ergänzend zu Freiwilligensurveys und ähnlichen guten Datenquellen hat zuletzt die 6.

Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung interessante Erkenntnisse zum „Wer“ zutage befördert: EKD, Wie hältst du's mit der Kirche? Zur Bedeutung der Kirche in der Gesellschaft. Erste Ergebnisse der 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung, online: [https://www.ekd.de/ekd\\_de/ds\\_doc/07490\\_EKD\\_KMU\\_Web\\_neu.pdf](https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/07490_EKD_KMU_Web_neu.pdf) Insgesamt 41% aller Befragten haben sich in den letzten 12 Monaten in Deutschland ehrenamtlich engagiert. Unter den Kirchlich-Religiösen waren es 61%, unter den „Säkularen“ 33%.

<sup>3</sup> Andreas Kewes, Moritz Müller, Chantal Munsch, Kooperationsbeziehungen im Engagement in: Christoph Gille und Katja Jepkens (Hg.), Teilhabe und Ausschlüsse im Engagement. Ergebnisse empirischer Forschungsprojekte zu formellem und informellem Engagement, Baden-Baden 2022, S. 67-84, ich selbst habe die Studie bereits rezipiert in: Eva M. Welskop-Deffaa, CoProduktion von freiwilligem und beruflichem Engagement, in: Ansgar Klein / Rainer Sprengel / Johanna Neuling (Hg.), Bundesengagementstrategie. Jahrbuch der Engagementpolitik 2024, Frankfurt / Main 2024, 44-49.

Die Bedeutung des Ineinandergreifens und Einanderhaltens ergibt sich im Interview deutlich vernehmlich grundsätzlich für beide Beziehungsdimensionen – für das Miteinander der Freiwillig Engagierten untereinander und für das Miteinander von beruflich und freiwillig Engagierten. Für beide Beziehungen wird eine Augenhöhe einerseits, ein Ineinandergreifen andererseits erwartet, das dazu beiträgt, etwas zu bewirken, das mehr ist als die Summe seiner Teile.

### **3. CoProduktion – die Engagementstudie des Deutschen Caritasverbandes**

Als Deutscher Caritasverband haben wir an diesem Punkt anknüpfen wollen. Als Beitrag zur Engagementstrategie des Bundes und (zuvörderst) für die eigene Organisationsentwicklung wollten wir über das Ineinandergreifen mehr verstehen.

In einem ersten Schritt versuchten wir, über das **Miteinander von freiwilligem und beruflichem Engagement** vertiefte Einsichten zu gewinnen. Wir haben eine Studie in Auftrag gegeben über die CoProduktion von Ehren- und Hauptamt in verschiedenen Bereichen der Caritas. Carsten Wippermann vom Delta-Institut für Sozial- und Ökologieforschung hat mit zehn Gruppenwerkstätten exemplarisch in fünf Tätigkeitsfeldern – Stationäre Altenhilfe, youngcaritas, Flüchtlingshilfe, Wohnungslosenhilfe und Quartiersarbeit – „nach dem teamhaft synergetischen Zusammenwirken von freiwillig und beruflich Engagierten in Einrichtungen der Caritas“, nach „Co-Produktion“ gefragt.<sup>4</sup>

„Co-Produktion“ - so schrieben wir es in unserer Ausschreibung. Denn als Co-Produktion werden (im Gegensatz zum „geschuldeten Dienst“!) wirkungsorientierte Formen der Zusammenarbeit bezeichnet, die darauf angelegt sind, die Fähigkeiten, Ressourcen und Stärken aller Beteiligten zu nutzen, um gemeinsam gewünschte Wirkungen zu erzielen.<sup>5</sup> Genau

---

<sup>4</sup> Die Studie ist in diesen Tagen (als Voll- und Kurzfassung und ergänzt um eine erste bewertende Analyse aus Sicht des DCV) erschienen und abzurufen unter: [www.caritas.de](http://www.caritas.de)

<sup>5</sup> Elke Löffler, Peter Timm-Arnold, Tony Bovaird, Gregg van Ryzin, Koproduktion in Deutschland. Studie zur aktuellen Lage und den Potenzialen einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Bürgerinnen und Bürger, Güterloh 2015, S. 8; ähnlich Ansgar Klein, Wohlfahrtsverbände und die Dynamik des

darum geht es in den Schuldnerberatungsstellen, in den Flüchtlingsunterkünften, in den Bahnhofsmissionen und Frauenhäusern – überall dort, wo in der Freien Wohlfahrtspflege beruflich und ehrenamtlich Engagierte zusammenarbeiten. Es geht um **wirkungsorientierte Zusammenarbeit**. Um anspruchsvolle Hilfen, bei denen die Menschen am Abend sagen können, was sie getan haben. Was ihr Engagement verändert:

Sie haben Tee ausgeschenkt und Woldecken ausgegeben - Wohnungslose in diesen Wintertagen vor dem Erfrieren gerettet. Sie haben Kindern aus Flüchtlingsfamilien bei den Hausaufgaben geholfen, um sich dem Pisa-Desaster entgegenzustemmen. Und sie haben alte bewegungseingeschränkte Menschen beim Einkauf unterstützt, um jenseits von online-shopping die Bewältigung von Alltagsaufgaben zu Erlebnissen wider die Einsamkeit werden zu lassen.

Dennoch, und das war sozusagen das erste Ergebnis unserer Studie: Der von uns gewählte Begriff der „CoProduktion“ wird nicht akzeptiert. Er stößt auf Widerstände, scheint so gar nicht zu passen zu dem, was das Selbstbild der Engagierten ausmacht. CoProduktion klingt nach Ökonomisierung, nach Verzweckung, nach Kapitalakkumulation. Und das sind Vokabeln, gegen die sich freiwillig Engagierte in der Caritas offenbar ebenso wie die mit ihnen zusammenwirkenden Hauptamtlichen als Kategorien zur Beschreibung ihrer Arbeit mit aller Macht zur Wehr setzen. Die Gemeinwohlorientierung, der Verzicht auf einen persönlichen materiellen Gewinn – das soll bei den Begriffen, mit denen die eigene Arbeit beschrieben wird, zuvörderst durchscheinen.

Das Bedürfnis, einen Begriff dafür zu finden, dass das kooperative Handeln einen Mehrwert erzeugt, **der durch das Zusammenwirken von Haupt- und Ehrenamt konstituiert** wird, scheint weniger groß. Auch wenn die Tatsache als solche unbestritten ist.

#### **4. Exkurs: ein paar Gedanken zur Geschichte der Sozialen Arbeit**

Lassen Sie uns einen Moment zurücktreten und beleuchten, welchen Bereich wir mit unserer CoProduktions-Studie in den Blick nehmen, bevor ich Ihnen die für mich spannendsten Ergebnisse der Studie vorstelle. Es geht in der Studie um Haupt- und Ehrenamt **im Sozialbereich.**

Soziale Arbeit – das professionelle Angebot der Sozial- und Wohlfahrtsverbände – „entspringt in ihrem Kern bürgerschaftlicher Initiative und Selbstorganisation“<sup>6</sup>. Und es ist Erfolgsgeschichte und Verdienst der Verbände, die Professionalisierung dieser sozialen Dienste ermöglicht zu haben. (Noch in den 80er Jahren war mehr als die Hälfte der Beschäftigten in den Altenhilfeeinrichtungen unqualifiziert, 1958 gründete der Dt. Caritasverband seine erste Altenhilfeschule. Erst nach und nach wurden die Tätigkeiten der sozialen Dienstleistungen angemessen bezahlt – ein wichtiger Schritt auch der Gleichberechtigungsgeschichte.)

Im Laufe dieser Geschichte und Entwicklung ist von den Wohlfahrtsverbänden ihr zivilgesellschaftlicher „Markenkern“ zunehmend vergessen worden, meint (stellvertretend für nicht wenige andere) Birger Hartnuß, Leiter der Leitstelle Ehrenamt und Bürgerbeteiligung in der Staatskanzlei Rheinland-Pfalz.

**„Ausdifferenzierung und Spezialisierung ihrer Angebote, fortschreitende Professionalisierung sowie nicht zuletzt eine immer stärker geforderte Dienstleistungsorientierung haben dazu geführt, dass im System der Sozialen Arbeit Bürger/-innen vor allem als Adressaten oder als Kunden, nicht aber als Erbringer und Koproduzenten sozialer Angebote wahrgenommen werden.“ (S.9)**

Hartnuß ist in dieser Analyse nicht zu widersprechen. Doch zum Glück stimmt auch sein nächster Befund:

---

<sup>6</sup> Hartnuß, a.a.O., S. 9

**„Das Verständnis der zu erbringenden sozialen Dienstleistung ist erneut „im Wandel begriffen und viele soziale Organisationen und Einrichtungen bemühen sich um eine Reintegration freiwilligen und ehrenamtlichen Engagements in ihre Organisationsstrukturen und ihren Alltag.“ (S.9)**

Dabei gilt: „Selbstorganisation und Eigenmotivation zivilgesellschaftlicher Akteure können nicht einfach „top down“ angeordnet und durch (Zwangs-)Instrumente durchgesetzt werden. Bürgerschaftliches Engagement bedarf vielmehr der Ermutigung, Wertschätzung, Unterstützung und organisatorischen Einbindung.“ (S.10)

Für in sozialen Organisationen Beschäftigte und für die Organisationen als Ganze entsteht der Bedarf an notwendigem Hintergrundwissen, um fachliche Konzepte und Strategien der Engagementförderung mit geeigneten Handlungsmethoden zu entwerfen, so Hartnuß, oder – in meinen Worten – um coproduktiv freiwilliges und berufliches Engagement zu verbinden. CoProduktion kann nämlich nicht „by the way“ gelingen. Organisationen, Einrichtungen und Dienste müssen sich diesen Fragen aktiv stellen und geeignete, passgenaue Strategien der Gewinnung und Einbindung freiwillig Engagierter entwickeln.

**Die Gestaltung von CoProduktion ist ein zentraler Baustein von Organisationsentwicklung** – und es sind sämtliche Ebenen der Organisation daran zu beteiligen! „Nur wenn auch die Leitungsebene diese Ideen und die damit verbundenen Perspektiven mitträgt und befördert, können langfristig tragfähige Modelle der Zusammenarbeit entstehen.“ (S.11)

Für den Deutschen Caritasverband war es ein wichtiger Schritt, dies dadurch unter Beweis zu stellen und zu befördern, dass wir in Vorbereitung auf die Engagementstrategie des Bundes die angesprochene qualitative Studie in Auftrag gegeben haben, um uns zur real gelebten CoProduktion einen Spiegel vorhalten zu lassen.

Es interessieren uns die Fragen,

- unter welchen Bedingungen sich Zusammenarbeit von Ehrenamt und Hauptamt vollzieht,
- was als gelingend und was als belastend empfunden wird und
- welche Rahmenbedingungen – verbandlich und politisch – als förderlich oder hinderlich gesehen werden.

Die Engagementstrategie wird so zu einem Kairos. Es ist von kritischer Relevanz für die Zukunft unseres Wohlfahrtsstaates, von **kritischer Relevanz für unseren hoffentlich resilienten Sozialstaat**, dass die **Erfolgsvoraussetzungen freiwilligen Engagements im Sozialen** gut verstanden und nachhaltig gesichert werden.

Es gilt mit Resonanz deutlich zu machen, um was es geht, wenn wir davon sprechen, dass in den Wohlfahrtsverbänden Haupt- und Ehrenamt coproduktiv zusammenwirken.

Die oft gehörten Sätze „Hauptamt *braucht* Ehrenamt“ und „Ehrenamt *braucht* Hauptamt“ springen zu kurz, um zu beschreiben, was im Zusammenwirken von freiwilligem und beruflichem Engagement in der Freien Wohlfahrtspflege gelebt und als CoProduktion (unausgesprochen) erlebt wird. Coproduktion – so wenig selbst erklärend der Begriff offenkundig ist und so sehr er Rückfragen provoziert, weil die Menschen vor Ort damit industrielle Produktion, Rationalisierung und technisches Effizienzdenken assoziieren – Coproduktion von freiwilligem und beruflichem Engagement bezeichnet die Erfahrung, dass im Zusammenwirken von Haupt- und Ehrenamt in den Strukturen der Sozialverbände mehr entsteht als die bloße Summe beider Teile. 1 plus 1 ist mehr als 2, wenn in der verbandlichen Caritas freiwillig und beruflich Engagierte sich demselben Ziel verschreiben, wenn Sie zusammenarbeiten und Lebenswelten zusammen neu gestalten.



## **5. Acht Ergebnisse der Caritas-Studie zur CoProduktion von freiwilligem und beruflichem Engagement**

- 5.1.** Am Anfang dessen, was die Coproduktion von Ehrenamt und Hauptamt in der Freien Wohlfahrtspflege auszeichnet, steht: **Wir stiften Gemeinschaft!**

Es macht einen fundamentalen Unterschied, ob wir alleine Gutes tun und tätige Nächstenliebe üben, oder ob wir das gemeinsam tun. Die Erfahrung der Gemeinschaft immunisiert gegen Ohnmachtsgefühle, sie stärkt gegen das demotivierende Wissen um die eigenen begrenzten Kräfte, sie hilft bei der Priorisierung, vergewissert bei der Reflexion.

- 5.2.** Ergebnis Nr. 2 – ich deutete es schon an: **Der Begriff Coproduktion wird als Begriff für das #DasMachenWirGemeinsam von freiwillig und beruflich Engagierten nicht verstanden.**

Wir müssen also Alternativen suchen oder ihn besser erklären.

- 5.3.** **Das tatsächliche Miteinander von Haupt- und Ehrenamt und seine Wahrnehmung durch die freiwillig Engagierten sind je nach Aufgabenbereich und Tätigkeitsfeld sehr unterschiedlich.**

Während die befragten Ehrenamtlichen in der Wohnungslosenhilfe die Hauptamtlichen, mit denen Sie zusammenarbeiten, nicht selten als „Vorgesetzte“ bezeichnen, sehen die Aktiven der youngcaritas die hauptamtlichen Akteure als „Dienstleister“ ihres freiwilligen Engagements.

Zwischen diesen Polen bewegt sich das Verhältnis der Ehren- zu den Hauptamtlichen und es wird wichtig sein, genauer zu betrachten, was wo funktional ist, was wo trägt und wie zwischen diesen Polen ein gemeinsames Verständnis von Zusammenwirken und Zusammenmehrwertstiften entstehen kann.

- 5.4.** Gemeinsam ist bei aller Unterschiedlichkeit offenkundig denen, die das Zusammenwirken von Haupt- und Ehrenamt erleben und gestalten, die Erfahrung des #DasMachenWirGemeinsam. Es gibt ein lebendiges Verständnis des #DasMachenWirGemeinsam und ein **lebendiges Suchen nach passenden Formen des Miteinanders**. Je nachdem, von welchem Ausgangspunkt man startet, rücken sich allerdings andere Aspekte in den Vordergrund. Eine bloße funktionale Professionalisierung der „Betreuung“ Ehrenamtlicher durch spezialisierte Ehrenamtskoordinator:innen allein reicht allerdings offenkundig nicht aus, um als Organisation den Anspruch einzulösen, dem Zusammenwirken einen zentralen Stellenwert einzuräumen.
- 5.5.** Als Organisation sagen wir den freiwillig Engagierten und denen, denen ihre/unsere Hilfe gilt, zu, die zeitlichen **Möglichkeiten der Engagierten und die Bedarfe der Notleidenden zu synchronisieren**. Diese Aufgabe ist größer und herausfordernder geworden, seit die Übernahme einer konkreten ehrenamtlichen Aufgabe i.d.R. nicht mehr so erfolgt, dass ein „Ehrenamt übertragen“ wird, mit dem eine Art Lebensaufgabe übernommen wird. Heute sind freiwillig Engagierte z.B. ein Semester lang oder zwei bereit, der alten einsamen Dame einmal pro Woche eine Stunde vorzulesen und sie beim Spaziergehen zu begleiten. Danach wollen die Studierenden guten Gewissens den Studienort wechseln oder nach Studienende in eine andere Stadt ziehen können – im Wissen darum, dass für die alte Dame eine neue Vorleserin gefunden ist und ein neuer Spazierbegleiter eingesetzt werden kann. Bei Licht betrachtet, ist durch die größer gewordene Diskrepanz zwischen der Dauer des zeitlich befristeten Engagements auf der einen und der Dauer des Unterstützungsbedarfs auf der anderen Seite die **Synchronisationsaufgabe der Organisation wichtiger geworden**.

**Wohlfahrtsverbände als engagementfördernde Strukturen werden in diesem Sinne heute mehr denn je gebraucht.**

Es ist aber leider auch Teil der Wahrheit, die die Wippermann-Studie aufgedeckt hat: Bei der Wahrnehmung der skizzierten Synchronisationsaufgabe durch die Wohlfahrtsverbände, durch unsere Träger und Einrichtungen, gibt's noch einige Luft nach oben. Nicht wenige Ehrenamtliche klagen darüber, dass sie sich um die Regelung ihrer Nachfolge selbst kümmern müssen, dass sie sich dabei allein gelassen fühlen. Das müssen wir ändern.

- 5.6.** Eine weitere spezifische Leistung der Coproduktion in der verbandlichen Caritas und wohl auch in den anderen Wohlfahrtsverbänden besteht in der **Harmonisierung von affektiver und kognitiver Empathie**. Im Regelfall sind es die Ehrenamtlichen, deren Engagement in besonderer Weise von affektiver Empathie geprägt ist, sie sehen mit dem Herzen gut und verhindern, dass in einer Welt globalisierter Gleichgültigkeit das Schicksal des Wohnungslosen, der ungewollt Schwangeren, der ausgebeuteten Prostituierten oder des suizidgefährdeten krebserkrankten Mannes unbemerkt bleiben. Professionelles Engagement zeichnet sich durch kognitive Empathie aus – eine rationalisierte Form der Zuwendung, die über den Einzelfall hinausblickt und Kollateraleffekte stärker in den Blick nimmt: Wenn eine Tafel nach Jahren des Bestehens plötzlich nicht mehr auf ausreichend Lebensmittel zurückgreifen kann, die kurz vor dem Verfallsdatum gespendet werden, sondern  $\frac{3}{4}$  der verteilten Güter zugekauft werden, dann fällt es in das Aufgabenspektrum derer, die sich mit kognitiver Empathie der Aufgabe nähern, zu fragen, ob unter diesen Bedingungen die Ausgabe von Leberwurst, Joghurt und Äpfeln noch angemessen ist. Oder ob nicht andere Formen der Hilfe gesucht werden müssen.

Bei der Suche nach neuen Lösungen, bei der **Harmonisierung von affektiver und kognitiver Empathie** leitet **die normative Empathie der Organisation**, in unserem Fall:

der verbandlichen Caritas - unser gemeinsames Verständnis von „**Not sehen und handeln**“, den Aushandlungsprozess und kann im jeweiligen Einzelfall orientierend unterstützen.

**5.7. Wir schaffen Wirksamkeit.** Ich kann und will das hier nur andeuten und ich habe eingangs bereits einige Worte gesagt. Wo Haupt- und Ehrenamt in der Caritas coproduktiv zusammenwirken, sind die Hilfe, die ankommt und der Nutzen für die Gesellschaft größer als durch die schlichte Addition der je einzelnen Leistungen erwartbar. Es ist eine wichtige Aufgabe, das an Beispielen immer wieder sichtbar zu machen, und das ohne dabei in eine Kultur der sozialtechnisch zu denkenden Wirksamkeitsmessung zu verfallen.

**5.8. Last but not least: Wir schaffen Zusammenhalt.** Im Zusammenwirken der freiwillig und beruflich Engagierten in der Caritas begegnen sich Menschen aus ganz unterschiedlichen Hintergründen, mit unterschiedlichen Kompetenzen, mit verschiedener Bildungsvoraussetzungen und Sprachen, aus „verschiedenen Welten“. Sie bemerken die Asymmetrien – und sie erleben sie als komplementär. Freiwillig und beruflich Engagierte bauen in ihrem konkreten Zusammenwirken Brücken über gesellschaftlich separierte Bereiche. Man muss nicht befreundet sein, um in der Caritas zusammen zu arbeiten, aber das gemeinsame Ziel, das gemeinsame Engagement schafft Verbindung genau da, wo sonst nur Fremdheit und getrennte Lebenswelten sind.

Die Sozialverbände, namentlich die Wohlfahrtsverbände sind als Orte struktureller CoProduktion ideal, um als engagementfreundliche Struktur Ermöglichungsstrukturen für freiwilliges Engagement zu bieten.

**Der Sozialstaat im Dauerstresstest sich aneinanderreihender Krisen braucht freiwilliges Engagement, das sich als wirksam erfahren kann und wirksam ist.** Er braucht ein coproduktives Miteinander von Haupt- und Ehrenamt im Sozialen, um sich als resilienter Sozialstaat zu bewähren.

## **6. Erwartungen an eine förderliche Engagement-Politik**

Aus den Befunden leiten sich zwei zentrale Forderungen ab:

### **6.1. Subsidiarität ernst nehmen**

#### **oder: Hauptamtliche in Sozialverbänden nicht erdrücken!**

Die Rahmenbedingungen hauptamtlichen Arbeitens entscheiden über die Bedingungen der CoProduktion! Ehrenamtliche wollen, dass ihr Engagement denen zugutekommt, die es brauchen, sie wollen nicht Lückenbüsser sein oder sich im Hamsterrad abstrampeln.

Das heißt, es ist die Governance der engagementfördernden Strukturen an Standards von Qualität, Verlässlichkeit und Wirksamkeit auszurichten, die für die Hauptamtlichen und für die CoProduktion gelten und die dem Eigensinn und der Selbstorganisationsfähigkeit der freiwillig Engagierten optimale Rahmenbedingungen sichern.

Anders formuliert: Es gilt, Subsidiarität zu schützen und Wohlfahrtsverbände nicht durch ein Korsett von Vorgaben zu kujonieren, das nach und nach die Partizipations- und Wirkungsmöglichkeiten Ehrenamtlicher zerstören würde.

Es geht um Bürokratieabbau im Engagement ganz allgemein (und darüber wurde auf dem 8. Engagementtag bereits viel gesprochen).

Wir brauchen ein vertieftes Verständnis von Gemeinnützigkeit der engagementfördernden Organisation einerseits und von CoProduktion andererseits und ein dazu passendes Regelwerk im

Gemeinnützigkeitsrecht: Auf diese Weise sollte es gelingen, die Ökonomisierungsdynamik im Sozialen zu stoppen (und damit den von verschiedener Seite immer wieder apostrophierten Antagonismus von Vertretung der Betroffenen- und der Unternehmensinteressen endlich zu überwinden).

Frei gemeinnützige Organisationen sind ideale Ermöglichungsräume freiwilligen sozialen Engagements, sie können und wollen Solidaritätsstifter bleiben und brauchen dafür den **passenden rechtlichen Rahmen**.

(Vielleicht ist bereits der erste Befund der Studie – die Ablehnung des Begriffs „CoProduktion“ mehr als ein sprachlicher Befund: Wohlfahrtsproduktion als subsidiäre Leistung der Wohlfahrtsverbände wird politisch mehr und mehr als „Geschäftsmodell“ gestaltet, bei dem Ziele, Instrumente und Wirkrelationen von außen (von den öffentlichen Auftrag- und Gesetzgebern) vorgegeben werden – mit der Folge, dass partizipative Mitbestimmungsmöglichkeiten für Ehrenamtliche eher kleiner werden. Wohlfahrtsverbände werden auf Sozialmärkten in Konkurrenz zu privatwirtschaftlichen Dienstleistern gebracht, so dass sie Bürger zuerst als Kunden und weniger als Coproduzenten wahrnehmen. Damit Wohlfahrtsverbände Solidaritätsstifter bleiben können, müssen die Spielregeln der sozialen Leistungserbringung als atmende Spielregeln der CoProduktion genau darauf Rücksicht nehmen.)

## **6.2. Freiwilligenmanagement als Teil der hauptamtlichen Leistungserbringung ansehen und entsprechend refinanzieren.**

Diese zweite Forderung, die Erwartung, dass im Zeitbudget der beruflich Tätigen Zeitfenster für die Gestaltung der CoProduktion einkalkuliert werden, ist nicht nur eine Kostenerstattungsforderung, sie ist vor allem eine Forderung der Inklusion. Wir Wohlfahrtsverbände treten ein für ein **Ehrenamt für alle!** Unser Inklusionsverständnis endet nicht bei der Frage, welche Leistungen wir für Menschen mit Behinderung erbringen, sondern wir stellen stets auch die Frage, wie es gelingen kann, das **Engagement von Bürgern und Bürgerinnen unabhängig von Gehalt, Gesundheit und Geschlecht...** zu stärken. Wer die Wirkmöglichkeiten für Menschen mit Behinderung im Ehrenamt umfassend barrierearm gestalten will, muss dafür die nötigen Flexibilitäten und Zeiterfordernisse im coproduktiven Hauptamt vorhalten.

**Als allererstes übersetzt sich dies in die Forderung, ererbte Strukturen nicht kaputt zu sparen.**

Das sage ich hier und heute mit Blick auf die laufenden Diskussionen um den Bundeshaushalt. Es hat ja schon im ersten Entwurf des Bundeshaushalts 2024, der im Sommer vorgelegt wurde, die merkwürdigsten Sparvorschläge im Sozialen gegeben – bei den Freiwilligendiensten ebenso wie in der Jugendsozialarbeit. Nachdem die erste Bereinigungssitzung hier zum Glück entschiedene Korrekturen vorgenommen hat, müssen wir befürchten, dass die **Umsetzung des Schuldenbremsenurteils in einen verfassungskonformen Bundeshaushalt für das Soziale neue Risiken** birgt.

Ich hoffe, mit meinem Vortrag ausreichend deutlich gemacht zu haben, dass man mit unvorsichtigen Einschnitten in den Sozialetats nicht nur die professionellen Strukturen des Sozialen Netzes leicht zerstört, sondern mit ihnen zugleich auch die Ermöglichräume freiwilligen sozialen Ehrenamts.

**7. Fazit: CoProduktion ist CoPower!**

Die Engagementstrategie des Bundes sollte der Stärkung der zivilgesellschaftlichen Handlungslogik der Wohlfahrtsverbände mehr als nur einen freundlichen Nebensatz zugedenken. Damit Coproduktion ausstrahlen kann – als tragfähiges Lösungskonzept in den Handlungsfeldern sozialer Arbeit - angesichts der großen neuen Herausforderungen. **Für Innovation und Partizipation!**

Ich schließe – ganz in diesem Sinne – mit Carolin Emcke und ihren uneingeschränkt weiter wichtigen Sätzen aus der Dankesrede bei der Verleihung des Friedenspreises des deutschen Buchhandels:

**„Wir dürfen uns nicht wehrlos machen lassen...Wir müssen sprechen und handeln. Wir können die Verantwortung auf uns nehmen. Und das heißt: Wir können sprechend und handelnd eingreifen in diese sich zunehmend verrohende Welt. Dafür braucht es ... Vertrauen in das, was uns als Menschen auszeichnet. Die Begabung zum Anfangen.“** Gemeinsam.