

## **Dr. Thomas Rübke: Ehrenamt und Hauptamt – Eine Schlüsselbeziehung der Organisationsentwicklung im Non-Profit-Sektor**

***In: Dem Menschen im Blick - Festschrift für Friedrich Seitz zum 60. Geburtstag, S. 315-324***

Zum Internationalen Jahr der Freiwilligen, das die UNO für 2001 ausgerufen hatte, fand in der Evangelischen Akademie Tutzing eine Fachtagung statt, die Perspektiven des Bürgerschaftlichen Engagements in Bayern auslotete. Was sollte geschehen, wenn die Großereignisse und Medienkampagnen, die dieses Internationale Jahr begleiteten, vergangen sein würden? Was würde bleiben, was vielleicht sogar als nachhaltige Engagementpolitik neu auf den Weg gebracht? Friedrich Seitz hatte die nicht ganz einfache Rolle übernommen, darzulegen, was die Bayerische Staatsregierung in den kommenden Jahren plante. Schon deshalb nicht einfach, weil die Erwartungen des Auditoriums in solchen Fällen immer größer sind, als das, was das Füllhorn des Staates ausschütten kann. Zudem nicht einfach, weil es in der Planungsphase selten handfeste Beschlüsse der Staatsregierung gibt, auf die man sich ruhigen Gewissens berufen könnte. Oft habe ich Friedrich Seitz mittlerweile in ähnlichen Situationen erlebt, und immer wieder die Mischung an Aufrichtigkeit, Gelassenheit und zugleich Engagement bewundert, mit der er die Chancen, aber auch die Grenzen staatlichen Handelns aufzeigen und dabei doch die Klippen des politisch Ungefährlichen umschiffen kann.

Friedrich Seitz ist mit diesen Eigenschaften der geborene Moderator. Er ist freilich nie ein Beschwichtiger, sondern kümmert sich, wie es gute Moderatoren tun, um Widersprüche und Provokationen ebenso ernsthaft wie um Konsens und Harmonie. Wohl auch deshalb hat er damals in Tutzing nicht nur weitere Förderungen in Aussicht gestellt – er hatte in einem Nebensatz die Einrichtung eines Landesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement angedeutet –, sondern auch sehr nachdenklich Konflikte aufgezeigt, die sich schon ankündigen und bei wachsender Bedeutung des Ehrenamts deutlicher zutage treten könnten. Als eine Schlüsselbeziehung nannte Seitz das sensible Verhältnis von Haupt- und Ehrenamtlichen.

In der Tat beschäftigt dieses offenbar problembelastete Miteinander bis heute die Debatten um das Bürgerschaftliche Engagement. Selten wird dieser Konflikt klar benannt. Meist ist ein unzufriedenes Grummeln zu vernehmen. Befürchtungen – zum Beispiel um Arbeitsplatzverlust und gegenseitige Verdrängung – werden angedeutet, aber kaum offen ausgesprochen.

### **Verberuflichung und Ökonomisierung**

Um mögliche Konflikte austragen zu können, ist Klarheit gefordert. Und dazu muss der Schleier entfernt werden, der auf diesem Verhältnis liegt. Eine mögliche Antwort, warum die erforderliche Transparenz nicht selbstverständlich gegeben ist, liegt in einem historisch gewachsenen Widerspruch des Non-Profit-Sektors begründet, den man ungern benennt. Wir konnten in den letzten vier Jahrzehnten in der sozialen und kulturellen Arbeit eine massive Verberuflichung erleben. Ausbildungsgänge haben sich akademisiert und ausdifferenziert. Gesetzliche Vorschriften und Finanzierungen, zum Beispiel durch die Pflegekassen, wurden zunehmend von nachweisbaren

Qualifikationen abhängig gemacht. Dieser Trend ist noch lange nicht vorbei. Heute gibt es beispielsweise Überlegungen, die Ausbildung von Erzieherinnen in den Rang eines Hochschulstudiums zu heben. Ähnliches wird für die Pflegeausbildung gefordert, und in der Tat haben die Ausbildungsgänge des Pflegemanagements und der Pflegewissenschaft großen Zulauf.

Ein weiteres kommt hinzu: Soziale Einrichtungen stehen unter einem wachsenden Marktdruck. Das hat Konsequenzen auf ihre ökonomische Ausrichtung. Sie werden zu potenziellen Wettbewerbern. Ein Managementfehler in der Führung kann schon das Aus bedeuten, zumal die Summen, die größere Träger verwalten müssen, eine hohe Verantwortung abverlangen. Heute ist die Caritas der größte private Arbeitgeber in Deutschland, gefolgt von der Diakonie - Konzerne mit Milliardenumsätzen.

Diese beiden Entwicklungen – zunehmende ökonomische Zwänge und berufliche Differenzierung – haben das Ehrenamt in eine Randposition gedrängt. In Leitungsfunktionen, zum Beispiel im Vorstand eines Verbandes, wo es mit Personal- und Finanzverantwortung verbunden ist, sind die Risiken mittlerweile so groß, dass man sie kaum guten Gewissens einem Ehrenamtlichen zumuten kann. Und in der operativen Arbeit hat es unter der gewachsenen Fachkompetenz keine rechte Funktion.

Das Bürgerschaftliche Engagement ist einerseits ortlos geworden. Andererseits ist es aber unverzichtbar geblieben, und mehr noch: seine Bedeutung scheint paradoxerweise wieder zu steigen. Nicht nur als Ausdruck für die Wertgebundenheit sozialer Arbeit, sondern sogar als Nachweis der Gemeinnützigkeit ihrer Träger. Durch Ökonomisierung und voranschreitende Arbeitsteilung wurde das historische Selbstverständnis des gemeinnützigen Sektors erschüttert, das gerade durch seine Ursprünge im Ehrenamt verbürgt ist. Das Ehrenamt steht für eine ethische Haltung wie kaum eine andere Tätigkeit in unserer Gesellschaft, da es aus freien Stücken für andere, das heißt zugleich hoch motiviert und unentgeltlich ausgeübt wird. Andere als moralische Zwecke kann man da schwerlich unterstellen. Das ist und bleibt ein gewichtiges Argument für die Gemeinnützigkeit der Träger und ihre tiefe Verankerung im Gemeinwesen. Deshalb wird regelmäßig auf das Bürgerschaftliche Engagement verwiesen, um eine drohende Umsatzbesteuerung, die EU-Wettbewerbskommissare im Zeichen der Harmonisierung des Dienstleistungssektor gerne einfordern, abzuwenden.

Natürlich wäre es einseitig, das Bürgerschaftliche Engagement auf Aspekte des Steuervorteils zu reduzieren. Hinter dem Gütesiegel der Gemeinnützigkeit steht ja eine gesellschaftliche Praxis und zugleich ein politischer Wunsch. Es muss starke und verlässliche Partner des Sozialstaats in der Zivilgesellschaft geben, die in Selbstorganisation und ohne Gewinnerzielungsabsicht die individuelle Entfaltung von Fähigkeiten und eine lebenswerte Existenz auch für jene Menschen ermöglichen, die nicht auf der Sonnenseite stehen. Die soziale Infrastruktur muss eine stabile Grundlage haben, und zwar in zweifacher Hinsicht: Durch auskömmliche Ressourcen, die der Sozialstaat zur Bewältigung dieser Aufgaben zur Verfügung stellt. Und durch zivilgesellschaftliche Einbindung gemeinnütziger Einrichtungen und Dienste. Beide Aspekte sind Seiten der gleichen Medaille, des gleichen Prinzips der Subsidiarität und der Konnexität.

Subsidiarität setzt immer zunächst auf die Stärkung der Eigenkräfte des Individuums und seiner sozialen Netze. Erst wenn diese Kräfte nicht ausreichen, benötigen wir professionelle Dienstleistungen. Umgekehrt sollte der Staat allerdings auch die gesellschaftliche Selbstorganisation unterstützen, wenn sie sichtlich nicht alleine auf die Beine kommt.

Der Grundsatz der Subsidiarität, auf dem unser sozialstaatliches Handeln und die Praxis sozialer Arbeit beruhen, ist allerdings unter massiven Gegendruck geraten. Unsere moderne, das heißt mobile und individualisierte Lebensweise hat dazu geführt, dass wir immer mehr auf Dienstleistungen, auch im sozialen Bereich, angewiesen sind. Wir wollen mehr Betreuungseinrichtungen, längere Öffnungszeiten der Kindergärten oder Schulen, auf unterschiedliche Lebenslagen abgestimmte ambulante und stationäre Pflegeangebote und dies alles in guter Qualität. Zudem braucht der Erwerbsarbeitsmarkt flexible und gut ausgebildete Beschäftigte. Hier schließt sich nun der Kreis zur oben dargestellten Entwicklung: akademische und fachlich ausdifferenzierte Qualifikationen sind gefragt. Sie sind nur selten Auswuchs bürokratischen Denkens, sondern im Wesentlichen angestoßen durch den Wunsch der „Kunden“.

Die wachsenden Ansprüche bringen das subsidiär aufgebaute Gebäude des Sozialstaats über kurz oder lang ins Wanken. Von der drohenden Unbezahlbarkeit unserer Sicherungssysteme ist seit längerem die Rede, eine Gefahr, die sich durch den demografischen Wandel noch verschärfen wird. Man könnte ein Menetekel an die Wand malen: Vielleicht wird es in dreißig, vierzig Jahren so weit sein, dass ein demenzkranker Mensch von zwei oder drei Fachkräften rund um die Uhr betreut wird. Um das Ganze allerdings aus der Pflegekasse finanzieren zu können, bliebe dann, statistisch gesehen, nur ein Erwerbstätiger übrig. Das verkraftet natürlich keine Gesellschaft, auch wenn wir einen hohen Grad an Arbeitsproduktivität erreicht haben.

Insofern müssen wir in Zukunft wieder mehr auf den Gedanken der Subsidiarität und auf das Bürgerschaftliche Engagement bauen. Der Staat, so hat Friedrich Seitz vor kurzem auf einer Tagung des Landesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement den ehemaligen Verfassungsrichter Ernst-Wolfgang Böckenförde zitiert, lebt von Voraussetzungen, die er selbst nicht schaffen kann. Dies eben ist im Kern die Zivilgesellschaft, die nicht nur die Grundlage der Freiheit, sondern auch der gesellschaftlichen Solidarität bildet.

Das Ehrenamt war immer einer der großen tragfähigen Säulen der Zivilgesellschaft, ob nun in Sportvereinen oder Freiwilligen Feuerwehren, Armenfürsorge oder Behindertenhilfe. Nun ist insofern eine neue Situation gegeben, als sich die Welten ehrenamtlicher Tätigkeit und professioneller Erwerbsarbeit annähern. Die Freiwilligen Feuerwehren als Einrichtung des 19. Jahrhunderts beispielsweise bieten eine rein ehrenamtliche Welt mit hierarchisch geordneten Funktionen und ausgezeichneten Fortbildungsprogrammen, ebenso wie die vielen Sportvereine, die sich in starken Verbänden zusammengeschlossen haben. In der sozialen Arbeit – vielleicht mit Ausnahme der offenen Jugendarbeit – gibt es aber durch die zunehmende Verberuflichung in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts kaum mehr einen Bereich, in dem ehrenamtliche Tätigkeit nicht mit hauptamtlichen geprägten Strukturen konfrontiert wäre.

Fachleute sprechen deshalb vom Wohlfahrtsmix, der in unsere sozialen Einrichtungen Einzug hält: Selbsthilfe, ehrenamtliches Engagement und fachliche Dienste arbeiten Hand in Hand. Für diesen Wandel werden derzeit die ersten gesetzlichen Grundlagen geschaffen. Man denke an die geplante Einrichtung von Pflegestützpunkten, die das ehrenamtliche Engagement fördern sollen, die Finanzierungsvoraussetzungen stationärer Hospize, die an die Vorbedingung ehrenamtlicher Mitarbeit geknüpft sind, oder an die gesetzliche Rolle, die Selbsthilfeorganisationen mittlerweile im Gesundheitssystem spielen.

Um nicht missverstanden zu werden. Diese Kooperationsformen sind kein Notnagel, gleichsam der letzte Ausweg eines überforderten Sozialstaates. Es geht um etwas anderes, nämlich um Ansätze der sozialen Arbeit, die das Bürgerschaftliche Engagement in eine neue strategische Ausrichtung einbinden. Beispielsweise löst in der Arbeit mit Behinderten das Paradigma der Inklusion das Leitbild der Integration ab. Inklusion zielt auf eine „Alltagskultur“, die das Zusammenleben von Behinderten und Nicht-Behinderten selbstverständlich gewährleistet. Integration hingegen setzt ja schon einen Status einer Gruppe voraus, die außen steht oder aus dem gemeinschaftlichen Gefüge herausgefallen ist und (wieder) integriert werden muss. Inklusion darf sich nicht in einem professionellen Maßnahmenkatalog erschöpfen, sondern muss sich zu einer gestaltenden „Kulturpolitik“ fortentwickeln: Ihre Aufgaben zielen nicht nur auf die professionellen Dienste und ihre Qualität, sondern gehen weit darüber hinaus: Wie werden Wohnungen geplant, Umwelten geformt, erreichbare Nahversorgung garantiert usw.? Unter diesem weiteren Blickwinkel ist Inklusion ohne das Bürgerschaftliche Engagement von Nachbarn und Kollegen, Angehörigen und Freunden, die für soziale Teilhabe unverzichtbar sind, gar nicht denkbar.

Die neuen Paradigmen der Sozialpolitik – hierzu gehören neben Inklusion Methoden des Empowerment ebenso wie Finanzierungsformen des persönlichen Budgets – deuten auf eine Rückkehr des Prinzips der Subsidiarität hin.

### **Haupt- und Ehrenamt im Alltag**

Scheinbar sind wir weit abgekommen von der Eingangsfrage, wie ein gedeihliches Verhältnis von Haupt- und Ehrenamt gestaltet werden könnte. Ich möchte jedoch darauf insistieren, dass dies nicht nur ein Problem der unmittelbaren Praxis in den Einrichtungen, sondern auch Aufgabe des strategischen sozialpolitischen Denkens ist. Wenn darüber spekuliert wird, ob Hauptamt durch Ehrenamt verdrängt werden könnte, so müssen die gesellschaftlichen Entwicklungen benannt werden, die diese Befürchtungen auslösen. Die massive Ausweitung entgelteter Dienstleistungen als Ausfluss moderner Lebensformen wird aufgrund wachsender Finanzierungsprobleme öffentlicher Güter einem hohen Marktdruck, und damit auch Effizienz- und Rationalisierungsdruck ausgesetzt, die zu Dequalifizierung und Verbilligung von Arbeitskräften führen können. Das ist die eigentliche Gefahr: Nicht das Ehrenamt, sondern immer prekärer werdende abhängige Beschäftigungsverhältnisse auch im sozialen Bereich, der lange verschont geblieben ist. Was zum Teil für die „Kunden“ Vorteile haben kann, nämlich die Verbilligung von Dienstleistungen, wirkt sich auf die nachhaltige Stabilität eines vorsorgenden und versorgenden gemeinnützigen Non-Profit-Sektors nicht günstig aus.

Wie können gemeinnützige Organisationen auf den wachsenden ökonomischen Druck reagieren? Ich meine, vor allem indem sie sich auf ihre Stärken, ihre

zivilgesellschaftliche Verankerung, ihre ehrenamtlichen Traditionen besinnen. Viele haben sich erfreulicherweise in den letzten Jahren auf den Weg gemacht.

Vor diesem Hintergrund ist das Bürgerschaftliche Engagement auch ein Alleinstellungsmerkmal gemeinnütziger Organisationen, die sich auf einem schwierigen Markt behaupten müssen. Es wird eher zur Stabilisierung und Wettbewerbsfähigkeit gemeinnütziger Organisationen beitragen, denn zur Verdrängung ordentlich bezahlter und gut qualifizierter Arbeitsplätze. Dafür sind andere Tendenzen verantwortlich. Es darf nicht um eine Verbilligung sozialer Arbeit gehen, sondern um eine besondere Qualität, die sich durch Bürgerschaftliches Engagement und die damit verbundene zivilgesellschaftliche Öffnung sozialer Organisationen und Dienste entfalten kann.

Die eigentliche Herausforderung in der Ausgestaltung des Verhältnisses von Haupt- und Ehrenamt ist es, diese Qualität herauszuarbeiten und sichtbar zu machen. Indes wird dies scheitern, wenn wir die infrage kommenden ehrenamtlichen Tätigkeitsfelder nur danach definieren, was von Hauptamtlichen nicht geleistet werden kann oder soll. Ehrenamtliche sind nicht dazu da, das aufzuräumen, was liegen bleibt. Sie sind keine Handlanger und keine Hilfsarbeiter. Voraussetzung für ein gutes Miteinander ist, in den Einrichtungen zu klären, was die besonderen Kompetenzen und Fähigkeiten sind, die man von freiwillig tätigen Menschen erwarten kann. Oft herrscht noch ein Denken in falschen Gegensätzen vor: Haupt- und Ehrenamt sei gleichzusetzen mit Professionalität und Laientum. Dabei übersieht man, dass Ehrenamtliche ihre ganz eigene Professionalität mitbringen und auch einbringen. So lernte ich einmal einen Ehrenamtlichen kennen, der sich zunächst als Vorleser in Kindertagesstätten engagierte. Als sich herumsprach, dass er früher Systemadministrator in einem Unternehmen war, konnte er sich kaum mehr retten vor Anfragen von Kindertagesstätten, Computer zu installieren und die Erzieherinnen in die Software einzuweisen. Was spricht dagegen, sofern dieser Mensch dazu bereit ist und dies auch gerne tut? Schnell war klar, welcher Schatz hier gehoben wurde.

Ehrenamtliche haben also ihre eigene Professionalität, allerdings selten auf dem Gebiet sozialer Arbeit. Sie sollen ja auch keine Minipädagogen oder Hilfsberater sein, auch wenn sich natürlich ehemalige Sozialarbeiter oder Lehrerinnen beispielsweise in einer ehrenamtlichen Hausaufgabenbetreuung engagieren können. Das ist dann ein schöner Zufall. Ehrenamtliche wollen auf ihre Aufgabe gut vorbereitet sein, daher sind Fortbildungen sehr gefragt. Aber sie sind in der Regel nicht vom Fach und wollen auch kein „Zweitstudium“ absolvieren.

Ehrenamtliche sollen die Verantwortung und Leistung der Hauptamtlichen wertschätzen. Natürlich hat eine Großmutter, die im Kindergarten freiwillig tätig ist, jede Menge Erfahrung in Erziehungsfragen. Aber deswegen weiß sie noch lange nicht, wie man mit einer Gruppe von 25 Kindern, die aus unterschiedlichsten Familienverhältnissen stammen, professionell umgeht.

Im Grunde ist das A und O einer gelungenen Beziehung der gegenseitige Respekt vor der Rolle des jeweiligen Gegenübers und den damit verbundenen Freiheiten, Rechten, aber auch Restriktionen und Grenzen. Es gilt die Schweigepflicht zu achten, übertragene Verantwortung ernst zu nehmen. Das betrifft vor allem Ehrenamtliche. Umgekehrt müssen Hauptamtliche akzeptieren, dass jemand, der sich freiwillig engagiert, auch entsprechende Freiheiten hat. Ehrenamtliche haben

eine „viertelstündige“ Kündigungsfrist, sie können also schnell wieder verschwinden, wenn ihnen etwas gegen den Strich geht. Sie können auch jederzeit „Urlaub“ machen. In der Regel sind sie so verantwortungsvoll, in diesem Fall für die entsprechende Vertretung zu sorgen. Es ist keinesfalls ein Zeichen der Unzuverlässigkeit, wenn sich Ehrenamtliche diese Freiheit erlauben, sondern ihr gutes Recht.

Da Ehrenamtliche an keine Weisungen oder Dienstwege per Arbeitsvertrag zu binden sind, ist es unabdingbar, verbindliche Absprachen zu treffen, zum Beispiel darüber, wie in einem Konfliktfall vorzugehen ist. Neben dem gegenseitigen Respektieren der unterschiedlichen Rollen ist dies der zweite entscheidende Faktor für eine gelingende Beziehung: Eine Vertrauenskultur auf Augenhöhe zu schaffen, die Feedback jederzeit ermöglicht.

Ehrenamtliche werden auch anders belohnt als Hauptamtliche. Ihnen geht es nicht um Karriere, gute Beurteilungen ihres Vorgesetzten oder höhere Eingruppierung. Für Ehrenamtliche gilt eine andere Anerkennungskultur: ein spontanes Dankeschön, ein kleines Geschenk, ein Ausflug, eine gemeinsame Fortbildung mit den Hauptamtlichen ...

Die gegenseitige Rollensicherheit von Ehren- und Hauptamt, der persönliche Respekt und die Begegnung auf Augenhöhe müssen zu einem unverzichtbaren Bestandteil der Organisationskultur werden, die von der Leitung genauso vorgelebt wie sie in der alltäglichen Arbeit bestätigt und bekräftigt werden muss.

Eine gute Organisationskultur muss offen sein für neue Anregungen und dialogisches Miteinander, um dann systematische Veränderungsprozesse in die Wege leiten zu können. Dafür müssen Plattformen und Ansprechpersonen bereitstehen. Was wird sich ändern, wenn soziale Organisationen vermehrt auf Bürgerschaftliches Engagement setzen? Lässt sich, wenigstens in groben Linien, eine Entwicklungsrichtung angeben?

In der Literatur zum Management von Organisationen findet man die Unterscheidung einer Organisation als Leistungsgemeinschaft und als Personengemeinschaft. Die Seite des Leistungsbezugs umfasst Werte und Ziele wie Effizienz, Sachbezug, Erfolg. Es gibt formale Regeln, die bei der Erstellung einer Dienstleistung zu beachten sind, um ihre Qualität sicherzustellen. Die Seite der Personengemeinschaft umfasst hingegen menschliche Beziehungen, Bedürfnisse der Mitarbeiter, ihre Zufriedenheit, aber auch bestimmte Freiräume für Kreativität. Beide Seiten müssen in eine synergetische Beziehung gebracht werden, das ist die Kunst der Führung. Wenn Mitarbeiter zufrieden sind, steigt auch ihre Leistungsbereitschaft, wenn sie Freiräume kreativ nutzen können, werden sie sich auch aktiv an der Entwicklung von Innovationen beteiligen.

Wenn nun das Bürgerschaftliche Engagement zum wesentlichen Bestandteil einer Organisation heranwächst, dann werden die Werte der Personengemeinschaft an Bedeutung zunehmen: Kommunikative Beziehungen, Bedürfnisse, Zufriedenheit, Freiräume beginnen, mehr Raum einzunehmen. Die Kunst des strategischen Freiwilligenmanagements ist es dann, diesen Impuls für eine Optimierung der Leistungsseite zu nutzen. Aus meiner Erfahrung gelingt dies vor allem auch deshalb, weil Ehrenamtliche von sich aus ein hohes Interesse mitbringen, dass ihre Hilfe auch

ankommt, also effektiv ist. Auch Ehrenamtliche wollen ihre Zeit nicht verträdeln, auch sie sind leistungsorientiert. Freilich lassen sie sich nicht auf eine hektische Betriebsamkeit ein, sondern wünschen, ihren eigenen Arbeitsrhythmus zu bestimmen.

Damit beantwortet sich auch die Frage nach einer zusätzlichen Be- oder Entlastung der Hauptamtlichen durch Aufgaben der Freiwilligenkoordination. Die Bilanz kann je nachdem positiv oder negativ ausfallen, in welchem Maße es gelingt, die bestehende Organisationskultur weiter zu entwickeln. Zweifellos wird man anfangs mehr investieren müssen, damit Ehrenamtliche eingearbeitet und qualifiziert und die Arbeitsabläufe entsprechend angepasst werden. Erfahrungsgemäß stellen sich dann aber bald entlastende Effekte ein, die die investierte Zeit kompensieren können.

Freilich geht es – um es noch einmal zu betonen – nicht um eine rein quantitative Gegenrechnung, sondern vor allem um eine neue Qualität. Was Hauptamtliche, die schon länger mit Ehrenamtlichen zusammenarbeiten, vor allem schätzen, ist ihr „unverbrauchter“ Blick, die Art und Weise, wie sie Handlungsroutrinen infrage stellen können oder hemmende Bürokratie umgehen. Dieser „gesunde Menschenverstand“ ist es vor allem, der wertvoll ist. Ehrenamtliche denken zuallererst an das Kind, an die Familie, nicht daran, wer nun gerade für die Familie oder das Kind zuständig ist. Das prädestiniert sie zu Brückenbauern. Sie begleiten Kinder von der Kindertagesstätte in die Grundschule, Jugendliche von der Schule in den Beruf, besuchen Senioren, egal, ob diese zuhause wohnen oder im Heim. Diese ganzheitliche Verpflichtung dem Menschen gegenüber ist es, die unserem fachlich so zergliederten Sozialsystem gut tut.

Politisch gesehen ist es für ein demokratisches Staatswesen – siehe Böckenförde – nicht nur unabdingbar, die Grenzen seiner Interventionsfähigkeit zu erkennen, sondern seinen Bürgerinnen und Bürgern auch positiv den Freiraum zu gewähren, den sie zur Entfaltung ihrer individuellen Fähigkeiten und zur Selbstorganisation ihres gemeinsamen Lebens benötigen. Mit dem Begriff des ermöglichenden Staates, der in Verantwortungspartnerschaft mit zivilgesellschaftlichen Akteuren diese Grundlagen sichert, ist dieses Staatsverständnis gut umschrieben. Das kann und muss einschließen, dass es verlässlich finanzierte hauptamtliche Strukturen wie Freiwilligenagenturen oder Selbsthilfekontaktstellen, Mütterzentren oder Bürgerstiftungen gibt, die ehrenamtlichen Helferinnen und Helfern zur Seite stehen. In den letzten Jahren wurde vieles auf den Weg gebracht, woran Friedrich Seitz großen Anteil hatte.