

Dokumentation

Erster DRK-Zukunftskongreß 2, bis 5, Mai 1996 in Köln



Deutsches Rotes Kreuz 

pretiert und „Dienste“ als Ware über Märkte offeriert, hebt bevorzugt auf „Leistung“ ab, also auf die Erbringung verrechenbarer Einheiten, ähnlich einer physikalischen Leistung: Kraft mal Geschwindigkeit, transferierbar in Arbeit pro Zeit, entlohnt durch Geld.

Dennoch bleibt, aller modernen Portionierung im Geldtakt zum Trotz, auch der scheinbar moderne Leistungsbegriff eigentümlich dicht an der historischen Wurzel von „Dienen“: Das gotische „laistjan“, von dem sich „Leistung“ herleitet, bedeutete ursprünglich im räumlichen Sinne „folgen“, zu „laists“, die (Fuß-)Spur, später dann, ganz im Sinne von Folgsam-Sein: etwas ausführen, wozu man durch fremden oder eigenen Willen verpflichtet ist. Auch in diesem Sinne ist beispielsweise die Verpflichtungserklärung zu interpretieren, die Hilfsorganisationen bei der Mitwirkung im Katastrophenschutz oder Schwesternhelferinnen für ihre Einplanung im Zivilschutz abzugeben haben: Es ist eine Dienstverpflichtung gegenüber einem Dienstherrn, die auf Gehorsam abstellt, im Ernstfall bis in den Tod.

Der modernen Gesellschaft sind andere Beziehungen konstitutiv. Freie, also aus feudalen Abhängigkeits- und Gefolgschaftsbeziehungen gelöste Individuen gehen Tauschbeziehungen ein, bei denen sie nicht mehr als Sachen (Sklaven, Leibeigene), sondern als souveräne Vertragspartner in wählbare Beziehungen eintreten. Die gesamte Dienens-Semantik verweist somit auf spezifische Inseln: **Inmitten kontraktuell regulierter, grundlegend ökonomisch orientierter Tauschkalküle bestehen soziale Beziehungen, die nicht auf diese Weise funktionieren. Nun finden sich in jeder Gesellschaft „insulare Zonen“, das heißt Beziehungen oder Verhältnisse, die nicht oder nur teilweise nach den „reinen“ Formen der Moderne verlaufen.** Dies ist bedeutungslos, so lange diese insularen Verlaufsformen nicht zum Problem werden. Im Bereich ehrenamtlichen, freiwilligen Dienens sind sie jedoch zum Problem geworden. Immer mehr Helfer berichten, daß sie wegen ihres Engagements inzwischen für „unterbelichtet“ gehalten werden und Rekrutierungsversuche mit Sätzen abgewehrt werden wie: „Ich bin doch nicht blöd“, für nix die Dreckarbeit zu machen!“

Natürlich schlägt an dieser Stelle die Stunde der Ideologen. Von Werteverfall ist die Rede, von „Ego-Gesellschaft“, von übertriebener Selbstverwirklichung bis zum Egoismus. Die Gegenvokabeln entstammen, kaum zufällig, ebenfalls der Vormoderne: Es bedürfe der „Selbstlosigkeit“, des „Opferwillens“, des „Pflichtgefühls“ und des „Gemeinsinns“. Doch kommt man mit dem Lamento über vergangene Zeiten und der Reanimation von Begriffs- und Sinnleichen weiter? Meine These ist einfach: **Modernisierung bedeutet zunehmende Rechenhaftigkeit aufgrund fortschreitender Monetarisierung. In diesem Prozeß werden, Schritt um Schritt, alle menschlichen Hervorbringungen und Eigenschaften in**

Waren und Dienste verwandelt. Dies gilt nicht allein für das „älteste Gewerbe der Welt“, sondern auch für andere zwischenmenschliche Verkehrsformen. So steigern, wie das Marketing belehrt, gutaussehende und freundliche Verkäuferinnen den Umsatz. Folglich bekommen persönliche Attribute einen Marktwert; man wird neben der reinen Leistung (z.B. Kunden pro Zeit) auch nach diesen Attributen entlohnt, so daß „Freundlichkeit“ ebenso zu einer Ware wird wie andere Qualifikationsmerkmale bei Gehaltsverhandlungen (z.B. EDV-Kenntnisse).

Frühbürgerliche Attribute wie Pünktlichkeit, Fleiß, Sauberkeit, die im Zuge der beginnenden Industrialisierung mit äußerster Brutalität in die Leiber der feudalentlassenen, in die Städte strebenden Menschen eingebläut wurden (vgl. Dreßen 1982; Krowoza 1976), haben diesen Monetarisierungsprozeß schon hinter sich. Bis zum Vorarbeiter kam nur durch, wer sie bis ins Mark verinnerlicht hatte. Höherwertige Tugenden, wie Ehrlichkeit und Anständigkeit, erzielten auch höhere „Preise“, sozusagen bis zur Prokura. Doch schon bei „Ehre“, einem anderen Begriff aus vormodernen Zeiten, der eine schandfreie, gefestigte Stellung in der Gemeinschaft (äußere Ehre) und eine gebührende Haltung (innere Ehre) umfaßte, wird sichtbar, daß ganze soziale Konzepte verschwinden können, ohne je über den Markt zu laufen und in bare Münze umgewandelt zu werden. (Der Verwertungsversuch durch Ministerpräsident Barschel im September 1987 auf der sogenannten „Ehrenwort“-Pressekonferenz ist deshalb vor allem unter dem Aspekt der Monetarisierung interessant.)

Von Bedeutung ist letztlich nur, daß all diese sozialen Konzepte, seien es Haltungen oder Attribute, hergestellt (Erziehung/Sozialisierung), gesichert (Normen/Werte/Gesetze) und sanktioniert werden müssen (Lob/Tadel; Belohnung/Strafe). Das Charakteristikum der Moderne besteht nun gerade darin, wie Joseph A. Schumpeter (1950) so trefflich darstellte, daß alle Sanktionen, positive wie negative, in den Prozeß der Verwertung geraten und vom Wirkungskalkül zum ökonomischen Kalkül werden. Bis hin zu der scherzhaft gemeinten Erwägung, ab welcher Summe man sich bestechen lasse, durchdringen ähnliche Fragen die alltäglichsten Zusammenhänge: „Was springt für mich herauf? Alles hat schließlich seinen Preis“. Insofern sind alle Sanktionen Verwertungschancen und diese wiederum, in ihrer reinsten Form, lassen sich in geldwerte Einnahmen und Ausgaben verwandeln.

Wie sehr letztlich auch die scheinbar nicht-ökonomischen Bereiche unseres Lebens ökonomisiert werden, kann anhand einiger simpler Überlegungen nachvollzogen werden. Zugleich läßt sich darüber das Geheimnis der „Verknappung von Menschlichkeit“ entdecken - ein Problem, das meines Erachtens das zentrale Zukunftsproblem nicht nur von humanitären Organisationen, sondern jedes Einzelnen werden wird, im Grunde längst ist: Wie am Lächeln von Verkäuferin-

die individuellen und fachlichen Voraussetzungen einzelner Mitarbeiter/innen, wie auch die des gesamten Personals. Die strategische Marketing-Ausrichtung in Non-profit-Organisationen beinhaltet deshalb ein aktives Mitarbeiter-Marketing. Gleichzeitig ist die Vermarktung sozialer Dienstleistungs-Angebote auch von den Potentialen abhängig, die ein möglicher Kunde mit einbringt. Deshalb muß ein interaktives Marketing mit dem Kunden ebenso gefördert werden. Da die strategische Ausrichtung die Bereiche des Absatzes, der Mitarbeiter-Kommunikation und des interaktiven Kunden-Kontaktes besonders berücksichtigt, sind gerade die Führungskräfte in Non-profit-Organisationen gefordert.

Interdependenz-Marketing - die Besonderheit des Marketing von Non-profit-Organisationen

Non-profit bedeutet, daß eine direkte Finanzierung mit Hilfe eines Entgeltes oder in Form einer direkten Bezahlung vermieden werden soll. Angebote aus dem Non-profit-Bereich werden indirekt, wie zum Beispiel durch Spenden, Fundraising, Förderbeiträge unter anderem, finanziert. Dies eröffnet eine weitere wichtige Dimension des Marketings: Die strategische Marketing-Ausrichtung von Non-profit-Organisationen umfaßt nicht nur den Absatz, sondern auch die Beschaffung von finanziellen Mitteln. Non-profit-Organisationen haben also zwei Markt-Partner und deshalb zwei verschiedene Dimensionen der Marketing-Ausrichtung: Sie wenden sich strategisch an den Markt-Partner, der ihr Angebot indirekt finanziert und an jene Markt-Partner, die ein Non-profit-Angebot in Anspruch nehmen wollen. Marketing für die Beschaffung finanzieller Mittel und Marketing für den Absatz von Non-profit-Angeboten können nicht unabhängig und getrennt voneinander betrachtet werden, sondern stehen in einem komplizierten Wirkungszusammenhang. Eine wichtige Aufgabe für Führungskräfte liegt darin, die gegenseitigen Wirkungszusammenhänge durch ein aktives Interdependenz-Marketing zu steuern.

Eine strategische Marketing-Ausrichtung von sozialen Non-profit-Organisationen stellt sich als eine schwierige und komplexe Herausforderung dar. Eine strategische Marketing-Ausrichtung in Non-profit-Organisationen kann nur dann geleistet werden, wenn auf der obersten Führungsebene und im Top-Management das Interesse und die Erkenntnis daran wächst und sich Führungskräfte aktiv mit einbringen, daß ihre gesamte Non-profit-Organisation marketing-orientiert ausgerichtet und organisiert wird.

Referent:

Dr. oec. publ. Wilfried Mödinger, Theologe,
Werbefachwirt und promovierter Betriebswirt
Referent/Mitarbeiter der BSU und Inhaber
des social marketing institutes, Hohenstein, smi

„Dienen“ zwischen Professionalisierung und Monetarisierung

Welche Rolle spielt das Ehrenamt in der Postmoderne?

„Dienen“ in der „Postmoderne“, das läßt sich kaum mehr zusammenzwingen. Das oftmals Zwanghafte von auf Dienen abstellender Sonntagsreden stößt vor allem Jüngeren auf. Tatsächlich ist „Dienen“ ja ein vor-moderner Begriff. Er bildet Verhältnisse und Gesinnungen ab, mit denen nur noch wenige etwas zu tun haben, zumeist auch nichts zu tun haben wollen. Da schwingen noch Dienstboten mit, Dienstmädchen und Dienstmann (and. dienostman, mhd. dienstman), Gesinde (and. gisindi; got. gasinpa = > Weggefährte; urspr. Gefolgschaft, Dienstleute), also auch Knechte und Mägde, aber eben auch „Gesindel“, auf der Straße Lebende, Heruntergekommene, später sogar Gesetzlose. Insofern schwingt in Dienen Unterordnung und „niedere“ Arbeit mit, in jedem Falle Gehorsam und Pflicht.

Dienen leitet sich aus dem althochdeutschen „dionon“, Gefolgsmann, her und verweist auf Verhältnisse, in denen das Gefolge den (adeligen) Herrschaften zu Diensten stand. Die Gefolgschaft hatte demütig (mhd. diemüete) zu sein, ein Adjektiv, das nicht auf „Mut“ zurückgeht, sondern auf das althochdeutsche „diomuati“, also wiederum auf Dienen im Sinne von „folgsam sein“, die „Gesinnung eines Gefolgsmanns“ haben (vgl. Paul 1992): Das Gefolge hatte, im ursprünglichen Wortsinn, der Herrschaft räumlich zu folgen (Pfalz), aber eben auch sinngemäß: Gehorchen, Gehorsam sein (and. gihorsamon), auf jene hören, an die man sozial gebunden war (Lehen) oder denen man gar gehörte (Leibeigenschaft).

Weder im feudalen noch im frühbürgerlichen Sinne findet „dienen“ heute noch Verwendung. Gleichwohl verweist noch immer eine Vielzahl von Begriffen auf Gefolgschaft und Gehorsam im feudalen Sinne: Staatsdienst und Wehrdienst, Dienstplan und Dienstvorschrift, aber auch Zivildienst, Suchdienst, Rettungsdienst... Doch während die erstgenannten Begriffe noch am ehesten auf die bürgerlichen Nachfolger feudaler Lehensbeziehungen, auf Beamtentum und Armee, hindeuten, ragen die nachgenannten Komposita bereits in eine Begrifflichkeit hinein, wie sie sich im Zuge der Industrialisierung herausbildete. Die Dienstleistungsgesellschaft“, die Dienen als „Service“ inter-



DRK-Rettungshundestaffel aus Köln-Porz nach einer erfolgreichen Demo-Übung

nen schon illustriert, wird Lächeln, wenn es sich als verkaufsfördernd erweist, alsbald zu einem besonders nachgefragten Attribut. Und weil nicht alle Verkäuferinnen gleichermaßen freundlich sind, findet ein Differenzierungsprozeß zwischen den Extremen von Unfreundlich-Freundlich statt, mit der Folge, daß die besonders freundlichen Verkäuferinnen am gefragtesten und damit auch am knappsten sein werden. Freundlichkeit transformiert somit zu einem geldwerten Attribut, zu einer in Gehalt ummünzbaren Ware. Dies aber ist nur die eine Seite. Auf der anderen Seite verändert sich Freundlichkeit selbst. Als Ware ist sie eine bewußte Hervorbringung, eine Ausstattung, die zum Einsatz zu bringen ist, wie jede andere Arbeitsleistung, für die man bezahlt wird. Allmählich löst sich Freundlichkeit von Herz und Seele und wird eine Fähigkeit der Muskulatur. Der Inhalt weicht der Form, Freundlichkeit wird Förmlichkeit, schaltbar, auf Knopfdruck, unabhängig von dem, was hinter der Freundlichkeitsform gefühlt wird.

Ohne Bewertung und romantische Innerlichkeit läßt sich eine solche Entwicklung als Verdoppelung interpretieren: Der Handelnde verfügt über zwei Formen von Freundlichkeit, wobei die erste, die des Herzens und der Seele, als ursprünglichere, spontane, naturwüchsige und die zweite als kulturelle, kalkulierbare, abgestuft handhabbare Form verstanden werden kann. Interessanterweise legen die meisten Menschen auf die zweite Form größeren Wert, übersehen dabei aber, daß es sich dabei notwendig ebenfalls um einen anderen Wert handeln muß, als um jenen, mit dem man die erste Freundlichkeitsform eintauscht. Gleichwohl finden sich gerade in der Verwechslung beider Form austausche die größten Mißverständnisse und Verletzungen: Lächelt die Verkäuferin, (um beim Bei-

spiel zu bleiben), „von Herzen“, sind wir leicht geneigt, es persönlich gutzuschreiben und eine menschliche Beziehung zu unterstellen, wohingegen sich manche persönlich verletzt fühlen, wenn sie die Freundlichkeit als „bloß“ geschäftsmäßig „entdecken“: „Hast Du die Augen gesehen? Die waren ganz kalt! Die hat doch bloß so freundlich getan, weil sie Trinkgeld/Verkaufen wollte...“.

Der Schluß ist sehr simpel und, unabhängig von den Inhalten, formal gleich gültig: Man kann nur wertgleich tauschen, andernfalls findet eine Übervorteilung statt, die, nach der „Tit for Tat“-Regel der Spieltheorie (Verballhornung für „This for That“, vgl.), in den folgenden Tauschvorgängen zurück- oder besser: heimgezahlt wird. **Übertragen auf die Arbeit des DRK: Man kann Humanität nur gegen Humanität, Hilfe nur gegen Hilfe, Herz nur gegen Herz und Blut nur gegen Blut austauschen.** Wird gegen anderes ausgetauscht, verändern sich die Formen, beginnen Kalküle, die nicht mehr rückgängig gemacht werden können und die, sollten sich Bewertungsdifferenzen ergeben, zu Bilanzierungen führen, die auf Heimzahlungen hinauslaufen.

Übertragen wir diese Überlegungen auf das Ehrenamt, so zeigen sich die genannten Probleme. Die Übernahme eines Ehrenamtes führt keineswegs mehr zu Ehren - weder zu äußerer Ehre in Form einer sozial gefestigten Stellung in der Gemeinschaft noch zu innerer Ehre in Form einer gebührenden Haltung, interpretierbar als identitätsstiftende Deutungsmuster positiver Selbstattribuierung. **Was kann auch positiv an einem sein, wenn selbst im engeren sozialen Umfeld das eigene ehrenamtliche Engagement für Blöðheit gehalten wird?** Was kann „Ehre“ sein, wenn Arbeitgeber die Mitwirkung zum Beispiel in der

Feuerwehr für einen Verwertungsnachteil halten? Was kann „Ehre“ sein, wenn auch der Wohlmeinendste die Kluft zwischen hehren Sonntagsreden und Realität als planvolle „Verarschung“ erkennen muß?

Zunehmend erkennen sich die Engagierten selbst als „Dumme“ (Olivier 1996). Rund zwölf Millionen Menschen in mehr als 400 000 Gemeinschaften und Organisationen leisten jährlich über 2,8 Milliarden Stunden ehrenamtliche Arbeit. Die Wertschöpfung ihres Engagements beträgt (je nach Ansatz; hier: 15 DM/Std.) rund 42 Milliarden DM. Müßte die Gesellschaft diesen Betrag in Mark und Pfennig aufbringen, müßte jeder Bürger zusätzlich 525 DM pro Jahr (bei 80 Mio.) bezahlen. Wofür ersparen uns das die Ehrenamtlichen? Für Sonntagsreden und zunehmende Harne? Aus der Tit-for-Tat-Perspektive muß das Engagement notwendig schwinden, weil Gut für Schlecht nur kurzfristig „geht“. **Angesichts der Tatsache, daß wir auf Jahrzehnte funktionierender Ehrenamtlichkeit zurückblicken können, müßte man ohnehin fragen, warum es überhaupt so lange gutgehen konnte?**

Aus der Perspektive der Nieder- und Untergangsprediger fallen die Antworten leicht: Die Menschen seien rücksichtsloser und egoistischer geworden, zugleich aber mache sich in der „Ellenbogengesellschaft“ Zerstreuungs- und Vergnügungssucht breit. Die beständige Verkürzung der Arbeitszeit bei gleichzeitiger Zunahme der Realeinkommen führe geradewegs in den Freizeit- und Vergnügungspark Deutschland, in dem niemand mehr hart arbeiten oder gar dienen, sondern nur noch genießen und feiern - einschließlich krankfeiern - wolle. Die Anständigen, Ehrlichen und vor allem die Ehrenamtlichen werden folglich die Dummen...

Schaut man genauer hin, so fühlen sie sich erst neuerdings so. Im Umkehrschluß also müssen sie sich lange Zeit gar nicht dumm gefühlt haben. Und tatsächlich fördern genauere Analysen sehr massive Vorteile zutage, die das ehrenamtliche Engagement eingebracht haben. Jahrzehntelang konnte man in seinen Heimorten ohne die Mitgliedschaft in einer freiwilligen, ehrenamtlichen Organisation nichts werden. In und durch sie wurde gekungelt und geschoben, Geschäfte angebahnt, Seilschaften geknüpft, der politische und kulturelle Klüngel etabliert, Die Vergabe von Posten, Aufträgen und Konzessionen war an Mitgliedschaften gebunden, Mitgliedschaft war von handfestem Vorteil, aber auch von psychologischem. Es ist kein Geheimnis, daß Geltungssucht, Wichtigtuerei, Machtgelüste und manche Kompensation für individuelles Zukurzkommen entscheidende Antriebe waren, um einer Organisation beizutreten und Führungspositionen zu übernehmen. Der entscheidende Motor, dies zu wandeln, erwuchs aus den zunehmenden Qualifizierungsanforderungen, die sich aus den funktionellen Aufgaben und den dazu erforderlichen Ausrüstungen ergaben.

Reichte es nach dem Krieg, zwei gesunde Hände zu haben und anzupacken, so führte die zunehmende Spezialisierung innerhalb der Fachdienste zu fachspezifischen Ausbildungsgängen bis hin zur Verberuflichung mit anerkannter Berufsausbildung (Beispiel Rettungssanitäter). Aber auch ohne Verberuflichung war die Professionalisierung im Sinne einer immer stärker einer Berufsausbildung ähnelnden Qualifizierung nicht mehr aufzuhalten. Insbesondere während der Phasen der beruflichen und sozialen Etablierung führte deshalb die zeitliche und qualifikatorische Mehrbelastung der ehrenamtlichen Tätigkeit zu zunehmenden Kollisionen und Konflikten. Nicht nur die wachsende Konkurrenz mit anderen Freizeit-Möglichkeiten (Hobbies, Sport) und anderen Engagements (Politik, Kultur), sondern auch mit Beruf (Fortbildung, Karrierepflichten) und Freundschaften, Partnerschaft oder Familie erzwang geradezu eine Redefinition des ehrenamtlichen Engagements im abwägenden Vergleich. Genau dies aber stellte den ersten Schritt hin zu einer Ökonomisierung dieses Engagements dar: Vor- und Nachteile, Kosten und Nutzen wurden miteinander verglichen und auf der generellen Folie der Fragestellung: „Ist es das wert?“ untersucht.

Halten wir fest: Die „Ist-es-das-wert-Bilanzierung“ führt selbst bei jenen, die gegenüber ihren eigenen Deformationen und Kompensationen nachsichtig bis zur Blindheit sind, zu einer verschärften Wahrnehmung der „Kosten“, sobald sich der Nutzen des Engagements nicht mehr ohne weiteres einstellt. Folglich wird kritischer abgewogen und nachdrücklicher danach gefragt: „Was hab' ich eigentlich davon?“ Die Folge ist, bis hin zur „inneren“ oder realen Kündigung, eine zunehmend klarere Differenzierung nach dem, was man zu tun bereit und nicht bereit ist. Die rückhaltlose Identifikation mit der Organisation endet in diesem Moment. Aus einer unbedingten Haltung, wenn man so will, einer „inneren Ehre“, derzufolge eben auch das Unangenehme getan werden muß, wird eine bedingte Bejahung, die für sich Wahlrechte reklamiert: „Ich mach doch nicht jeden Scheiß!“

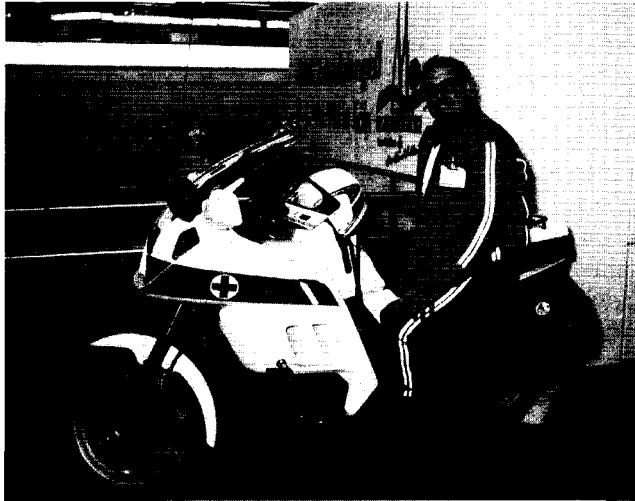
Auch hier ist die Dynamik im Tit-for-Tat-Sinne unumkehrbar: Wer erst einmal diese Distanz zu seinem Engagement gewonnen hat, wird sehr schnell feststellen, daß auch schon vorher nicht alle alles gemacht haben (und folglich jene, die immer alles machten, zugleich dafür ausgenutzt wurden und als die Trottel galten). Zudem steht der, der immer alles macht, ganz unten. Wer nicht alles mit sich machen läßt, steigt auf. Folglich ändert sich der Rang, manchmal die ganze Hierarchie. Mit dem Rebalancment der hierarchischen und damit der personellen Dynamik werden zugleich bedeutsame neue Erfahrungen gewonnen. Plötzlich zeigt sich, daß das Ehrenamt in der Moderne zunehmend ausbeuterisch wird. Ohne Ehre oder Ehräquivalente, also ohne Tausch-Rückfluß auf der gleichen Ebene, wird aus Tausch Einseitigkeit und damit sukzessive Über-

vorteilung. Anfangs täuschen darüber noch wortreiche Beteuerungen hinweg, dann aber entlarven sie sich als hohles Pathos. Die Beteiligten lernen, daß ohne ehrenamtliche Leistungen tatsächlich nichts geht, daß die, die diese Leistungen so wortreich umranken, buchstäblich davon leben. Und ganz langsam schleicht sich das Kalkül ein: „Ich arbeite für umsonst, als Hauptamtler bekäme ich gut bezahlt. Und wieso können die überhaupt Hauptamtler sein? Weil sie uns haben, uns Trottel, die jedes Jahr Leistungen für Milliarden bringen und dafür nicht mal einen Händedruck kriegen...“ Natürlich ist ein solches Kalkül psychologisch, nicht logisch und nicht wirklich ökonomisch. Daß es in zunehmend mehr Köpfen spukt, muß als Alarmsignal gewertet werden. **Es mangelt an Ehrlichkeit in den Beziehungen, an Transparenz in den Transaktionen, an Klarheit in den Abhängigkeit und an Durchschaubarkeit der Ökonomie.** Daß Großorganisationen wie zum Beispiel das Deutsche Rote Kreuz längst Mischkonzerne sind, für die die ehrenamtlichen Leistungen tatsächlich barwerte Aktiva in einer Bilanz sind, die grundsätzlich den betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Gesellschaft zu folgen haben, in der man operiert, muß allen Beteiligten klargemacht werden. Gleichwohl wäre das DRK am Ende seiner historischen Entwicklung, transformierte es sich lediglich in einen Dachverband gleichberechtigter GmbHs. Innerhalb von GmbHs wäre die Ökonomie der Ehrenamtlichkeit wirklich nur Ausbeutung. Von daher muß dem DRK das Kunststück gelingen, eine andere, eine nicht-monetäre Ökonomie parallel zur unvermeidbaren und unverzichtbaren Regular-Ökonomie zu entwickeln. Eine solche „Mensch-Ökonomie“ neben der normalen Ökonomie ist unbedingt erforderlich, wenn der Tendenz vom „Ehrenamt zum Trottel“ Einhalt geboten werden soll.

Hinter der eher flapsigen Formulierung: vom „Ehrenamt zum Trottel“, verbergen sich eine Reihe inzwischen gut bekannter und untersuchter Prozesse: **Rückgang des Spendenaufkommens, Demotivierung bei den Helfern und Mitarbeitern, Rekrutierungsprobleme, Absentismus, Mobbing, Führungsprobleme, Konflikte zwischen Ehren- und Hauptamtlern.** Bis zu einem gewissen Grade sind diese Prozesse zutreffend auch mit demographischen und volkswirtschaftlichen Veränderungen erklärt worden. Sie sind unbedingt zu berücksichtigen, wenn eine „Mensch-Ökonomie“ entstehen soll, die wertgleiches und damit menschlich anständiges, also nichtausbeuterisches Tauschen ermöglicht. Die moderne Ökonomie ist in erster Linie auf „Produktivitätsfortschritt“ angelegt. Neben allen positiven Seiten bewirken Produktivitätssteigerungen letzten Endes auch negative Seiten: Freisetzung menschlicher Arbeitsleistung und Intensivierung der Arbeit selbst. Diejenigen, die noch Arbeit haben, müssen mehr leisten und diejenigen, die keine mehr haben, verändern die Gesamtökonomie - man sehe sich nur die anwachsende

Prokopffverschuldung der Kommunen im Bereich Sozialhilfe an oder veränderte Gesamtumverteilungen aufgrund sinkender Steuereinnahmen. Nun führte es an dieser Stelle zu weit, auf die Beschleunigung dieser Entwicklung durch die Globalisierung der Ökonomie einzugehen. Zumindest aber sei angemerkt, daß es geradezu unanständig ist, unter Verweis auf das hohe inländische Lohnniveau und die „zu hohen“ Lohnnebenkosten die Produktion ins Ausland zu verlagern, aber die dort soviel billiger produzierten Güter auf dem deutschen Markt zu „deutschen“ Kosten anzubieten, statt proportional zu den Gestehungskosten verbilligt. Dies ist doppelte Ausnutzung und sie schlägt als verschärfte Verarmung auf die ganze Gesellschaft zurück, weil die Masse der Bevölkerung ihre Existenz nicht ins Ausland verlagern kann, sondern mit den Bedingungen zurecht kommen muß, die von den Auslagern mitgeschaffen werden.

Und so bleibt denn eine Gesellschaft zurück, in der seit nunmehr drei Jahren eine Tendenz absehbar ist vom stagnierenden Realeinkommen zum sinkenden Realeinkommen zur Verarmung - im Sinne von Abbau von Substanz (seien es Ersparnisse, Nichtersatz von langlebigen Konsumgütern, sei es Zurückschrauben von Standards). Die Verteilung von Armut verschiebt sich deutlich von der Altersarmut hin zur transitorischen Armut bei spezifischen Gruppierungen, insbesondere bei jungen alleinerziehenden Müttern und ungelerten Männern zwischen 20 und 30 (vgl. Zwick 1995). Wer Arbeit hat, muß zunehmend, auch durch Qualifizierungsanstrengungen und hohe Fungibilität (insbesondere Bereitschaft zu Überstunden und „Springerjobs“) bemüht sein, sie zu behalten. Auch dies schränkt die Bereitschaft zur Übernahme von Ehrenämtern ein **Wer keine Arbeit hat, ist oft genug für die Übernahme eines Ehrenamtes nicht geeignet oder stellt spezifische Erwartungen an das Ehrenamt. Da inzwischen auch die Organisationen an qualifizierten Bewerbern Mangel leiden, stellen die Minderqualifizierten eher ein neues Klientel als brauchbare Bewerber.** Vor besondere Probleme stellen die nicht zeitsouveränen Bewerber, wie beispielsweise alleinerziehende, arbeitslose Mütter. **Sie brauchten im Prinzip Hilfe und weniger eine ehrenamtliche Beschäftigung, die ihren organisatorischen Aufwand vergrößert (Kinderbetreuung), ohne das Wichtigste einzubringen: ein Einkommen.** Eine grundlegend andere Situation ergibt sich bei jenen, die ein ehrenamtliches Engagement als Wiedereinstiegchance sehen - vor allem Frauen nach der mittleren Lebensphase, in der Regel nach dem Weggang der Kinder oder nach einer Scheidung. Sie erhoffen sich durch die Mitarbeit in einer Organisation persönlichen, sozialen und beruflichen Wiederanschluß, zum Teil auch eine beruflich verwertbare Qualifizierungschance. Den wesentlichen Angebotsteil im Bereich Freistellung vom Wehrdienst (§8.2) lasse ich in diesem Zusammen-



DRK-Motorradsanitäter - eine Attraktion für Ehren- und Hauptamtliche

hang unberücksichtigt, Zum einen, weil die Neuordnung des Zivil- und Katastrophenschutzes und die überfällige Anpassung an die Dauer des Wehrdienstes spürbare Einschränkungen in der Verfügbarkeit herbeiführen wird und so vor weitere, im Grunde aber politische Probleme stellen wird und zum anderen, weil die „Rekrutierung“ über diese Schiene ohnehin ein Politikum darstellt, dessen sich die Organisationen gern bedient haben, ohne daraus eine positive Personalpolitik abzuleiten, die eine eigenständige, die junge Generation begeisternde Qualität hervorgebracht hätte.

Das DRK hat auf diese veränderten Bedingungen auf vielfältige Weise reagiert. In manchen Kreisverbänden sind Lösungen bis hin zu „Teilzeithonamtsarbeitsplätzen“ mit angekoppelten Kindertagesstätten oder Kindergärten samt „grauer“ Entlohnung entstanden. Über Geringeinkommen nach 590-DM-Gesetz oder vielfältige barwerte Entlohnungen über Umwege stellen diese Lösungen jedoch eine Monetarisierung dar, die das Ehrenamt zum Verschwinden treiben wird. Selbst dort, wo derartige Lösungen arglos und ausschließlich gutgemeint waren, führen sie zwangsläufig zu einer Binnendifferenzierung entlang der Frage: Wer bekommt was und wer bekommt nichts? Und wichtiger: Warum sollen die, die nichts bekommen, das auch weiterhin akzeptieren? Zugleich verbindet sich die hierarchische Erfahrung mit der Monetarisierung: Wenn nicht mehr jeder alles macht und es für manche Tätigkeiten barwerte oder monetäre Entlohnungen gibt, ist der Schritt nur folgerichtig, die Tätigkeiten, für die sich keine freiwillig-ehrenamtlichen Doofen mehr finden, über Monetarisierungsformen zu reattraktivieren. Zudem gelingt über die Einführung von monetärer/monetär äquivalenter (also barwerter) Sanktionierung eine neue Machtressource. Sie gewinnt, insbesondere bei selbstbewußteren Mitarbeitern, zunehmende Bedeutung; sie eröffnet darüber die Chance, die alten Hierarchien zu stabili-

sieren, weil man als Führungskraft, bei um sich greifender Selektivität gegenüber dem, was die Mitarbeiter zu tun bereit sind, letzten Endes die verweigerten Arbeiten nicht selbst erledigen muß (und dadurch selbst zum Deppen wird), sondern über die Gewährung von monetären/monetär äquivalenten Belohnungen Kräfte findet, die einen in der Führungsrolle bestehen lassen.

Von daher ist die sich heimlich vollziehende Monetarisierung ehrenamtlicher Tätigkeit auch eine Stabilisierungsfunktion für eine krisenhaft gewordene Führung und eine aus der Sache nicht mehr legitimierte Hierarchie. Vielleicht erscheint vielen modern denkenden und eher „managementmäßig“ orientierten Führungskräften auch aus diesem Grunde eine konsequente „Privatisierung“ und Reorganisation von Diensten in Richtung GmbH als besonders klug. Und tatsächlich eröffnet ja eine über den Markt offerierte Leistung die Chance, über eindeutig verifizierbaren Erfolg (in DM) überkommene Beurteilungsmaßstäbe aushebeln und unternehmerische Maßstäbe einführen zu können. Doch sollte darüber nicht vergessen werden, daß das DRK kein Unternehmen ist, sondern ein Mischkonzern, der ökonomisch untergehen wird, wenn er sich ausschließlich der Ökonomie stellt **Gelingen muß es, die durch ehrenamtliche Tätigkeit subventionierte Marktüberlegenheit ökonomisch so zu nutzen, daß betriebswirtschaftlich organisierte „Profit-Center“ die nicht betriebswirtschaftlich funktionierenden „Social-Center“ resubventionieren.**

Die Idee dahinter ist einfach: überall dort, wo das DRK in den Ruch kommt, Profit machen zu wollen (Beispiel: Blutspendedienst), schwinden Legitimation und guter Ruf. Überall dort, wo das DRK eine graue Ökonomie einführt, zersetzt sich die wertgleiche Tauschkultur von Ehrenamt und damit das Ehrenamt als die wichtigste Ressource selbst. Folglich muß dafür gesorgt werden, daß das DRK das Ehrenamt nicht nur erhält, sondern überzeugend fortentwickelt. Dies aber ist nur möglich, wenn Menschen gleichwertig austauschen können, sie also genau das bekommen, was sie für Geld oder barwerte Äquivalente nicht bekommen können. (Könnten sie es, gäbe es das DRK, die Kirchen, Liebe, Freundschaft etc. schon lange nicht mehr!) Selbstverständlich führt dies zur schwierigsten Frage überhaupt: Wie produziert man eine „Mensch-Ökonomie“, also eine Austauschstruktur, in der nichtmonetär, nicht barwert getauscht werden kann?

Die Antwort ist verblüffend einfach und im ersten Anlauf theoretisch: Durch Hergeben nichtmonetärer Leistungen. Anders formuliert: Menschen müssen geben und sie dürfen ihr Geben nicht durch monetäre, barwerte Äquivalente ersetzen dürfen. Dies führt zum letzten Schritt in der Argumentation und zielt auf das Zentrum humanitären Engagements, auf Helfen und Hilfe. Im Gegensatz zur Vormoderne findet Hilfe nicht mehr über die Zentralverrechnungsstelle Gott statt,

sondern als Austausch zwischen Helfendem und Hilflosem. Während Gott beide prüfte und beiden ihr Handeln vergolt, es also keine Beziehung zwischen den irdischen Akteuren zu geben brauchte, ist Hilfe in der Moderne zu einer vollkommen irdischen Austauschbeziehung geworden, die „Vergeltung“ in den Akt des Helfens eingeflochten hat. **Der Hilfeempfänger sollte wenigstens dankbar sein, besser noch es zur Selbsthilfefähigkeit bringen, damit die Helfenden ihre Hilfe als gut und richtig empfinden können.** Tatsächlich aber bleibt dieser Erfolg vorwiegend aus. Die Untersuchungen über die Effekte von Hilfe, insbesondere der großangelegten, beweisen überdeutlich, daß die negativen Folgen dominieren. Allzuoft entsteht Abhängigkeit von Hilfe und neuerliche Hilflosigkeit. Hilfe zerstört eher das Selbstbewußtsein und die Überwindung, das Schicksal in eigene Hände zu nehmen und um Chancen zu kämpfen. Sensiblere Naturen haben längst bemerkt, daß Hilfe zudem ein Danaer-Geschenk ist. Wer empfängt, ohne zurückgeben zu können, wird im Grunde herabgesetzt und zum Bettler oder Almosenempfänger degradiert, auch wenn dies der Helfende nicht beabsichtigt. Wer bekommt, rückt in Schuld, in jedem Falle in soziale, moralische Schuld. Sie will, aus Selbstachtung und Ehrgefühl, durch eine Gegenleistung beglichen werden, durch die, und sei es nur symbolisch, signalisiert wird, daß man auch „jemand“ ist. **Hilfgeben ohne dafür etwas zurückzunehmen, setzt ins Ungleichgewicht und macht damit sich groß und den Gegenüber klein. Wer kleingemacht wird, kann kein Freund sein. Wer kein Freund sein kann, kann nicht gleichwertig tauschen. Wer nicht gleichwertig tauschen kann ist ein Niemand, vielleicht sogar ein Nichts.** Und wer zum Nichts gemacht worden ist, wird sich auch nichtswürdig verhalten. Hilfe ohne Gegenleistung zerstört Würde und führt zu Nichtswürdigkeit - die wirkmächtigste Grundlage für soziale und letztlich auch reale Tötungsbereitschaft.

Mir scheint, daß gerade die überzeugtesten Helfer diese Lektion lernen müssen. Nur wer seine Hilfe mit der Forderung verbindet, etwas zurückgeben zu müssen, wird die Würde erzeugen, durch die sich innere und äußere Ehre ergibt. Wer diese Ehre gewinnen kann, wird auch wieder ein Ehrenamt bekleiden wollen. Was bedeutet dies praktisch? Daß Hilfe nur bekommt, wer gibt. Gegeben wird nicht-monetär, in Form von Zeit, Arbeit, Information. Gerade letzteres ist eine Gegenhilfe der ersten Güte. Jeder Penner weiß über die Platten mehr, als der beste Streetworker. Effektive Hilfe ohne dieses Wissen ist nicht möglich. Also warum sollte man von denen, die eine Hilfe bekommen, die sie gebrauchen können, nicht etwas zurückbekommen, das einem bei der nächsten Hilfe hilft? Warum sollte die arbeitslose, alleinerziehende Mutter nicht für ihr ehrenamtliches Engagement Zeitgutscheine bekommen, um ihr Kind unterbringen zu können,

wenn sie für Geld arbeiten geht? Und warum sollte man für seine ehrenamtliche Arbeit im DRK nicht generell Anteilscheine erwerben können, die einem einen Alten- oder Pflegeplatz garantieren, wenn man selbst dieser Hilfe bedarf? Warum sollte es keine „DRK-Aktien“ geben, die nicht an der Börse gehandelt werden, sondern als Optionsscheine auf menschliche Leistungen? Warum sollten nicht die Hauptamtler ein jährliches Leistungsquantum im ehrenamtlichen Bereich erbringen und die Ehrenamtler umgekehrt? In der Wirtschaft sind solche Rollenumkehrungen Gang und Gäbe und sie sind es, weil sie so erfolgreich ein wechselseitiges Verständnis und eine Austauschbeziehung ermöglichen, die gerade nicht-monetär ist und nach Incentive stinkt. **Warum verwendet das DRK so wenig Kreativkraft auf die Entwicklung einer „Mensch-Ökonomie“, wo doch gerade die gleichwertigen Austauschprozesse zwischen Menschen die menschliche Basis sind, von der das DRK ausschließlich lebt?**

Der Zukunftskongreß zeigt, daß es auch anders geht. Daß es anders gehen muß, merkt man überall dort, wo die Externalisierungen der Ökonomie die Probleme erzeugen, denen sich die Menschen der karitativen, helfenden Organisationen zuwenden müssen. Daß genau diese Probleme nicht mit den Instrumenten, die sie erzeugt haben, gelöst werden können, sollte schon der Logik nach klar sein. Dem Herzen nach lassen sie sich ohnehin nur wertgleich, mit dem Herzen lösen. Darüber sollte nicht vergessen werden, daß gerade das Herz am ökonomischsten ist: Es vergißt keine Ungleichwertigkeit, während es unerschöpflich strömt, wo es sich in Gleichwertigkeit wähnt.

Daher kann dem DRK, das zunehmend Herzlogos verwendet, nur von Herzen geraten werden, radikal auf Gleichwertigkeit zu setzen. Dies bedeutet vor allem, offenerzig zu bilanzieren, um die Werte der genutzten Ökonomien nicht zu verwischen und darüber die Herzen der Menschen zu verlieren.

Literatur

- Dombrowsky, W.R.: „Kaputtarbeiten. Marginalien zur Selbsterlegung“, Wege zum Menschen 34, 1982, 5/6: 228-234
- Dreßen, W.: Die pädagogische Maschine. Zur Geschichte des industrialisierten Bewußtseins in Preußen/Deutschland. Frankfurt/M.: Ullstein 1982
- Krovoza, A.: Produktion und Sozialisation. Frankfurt: EVA 1976
- Paul, H.: Deutsches Wörterbuch. Braunschweig: Niemeyer 1992, CD-ROM Edition
- Schumpeter, J.A.: Kapitalismus, Sozialismus, Demokratie. Tübingen: Francke 1950

Referent:

Wolf R. Dombrowsky, Dipl. Psychologe,
Universität Kiel, Institut für Katastrophenforschung