

Publiziert unter: Alexander Dietz / Daniel Wegner, *Professionalisierung und Kommerzialisierung in der Tafelarbeit?*, in: A. Dietz, S. Jung, D. Wegner (Hg.), *Zwischen Mitleidsökonomie und Professionalisierung. Tafeln in wirtschaftsethischer Perspektive*, Berlin u.a. 2021, S. 19-63.

// Seite 19 //

Professionalisierung und Kommerzialisierung in der Tafelarbeit?

Alexander Dietz & Daniel Wegner

„Die Tafel ist ganz klein entstanden vor 16 Jahren. Zwei Ausgabetage [...] in ein paar Baracken, mit 50 60 Bedürftigen und wir sind irgendwann ganz schnell gewachsen und explodiert“¹, so berichtet eine Leiterin von der Entwicklung ihrer Tafel. Es sind solche Entwicklungen, die die Frage nach neuen Ideen, Strukturen und Kompetenzen mit sich bringen. Wie können wir eine höhere Zahl an Menschen mit Lebensmitteln versorgen? Wie können wir gleichzeitig die Hygienestandards einhalten und die Vielzahl unterschiedlicher Engagierter managen? Und wie gehen wir mit gesellschaftlichen Entwicklungen wie dem Zuzug von Geflüchteten Menschen oder Digitalisierung um?

Und es sind solche Fragen, die deutlich machen, dass Tafeln herausgefordert sind, sich mit Professionalisierung auseinanderzusetzen. Dabei stehen selbstredend nicht nur organisatorische Problemstellung im Vordergrund, sondern es ergeben sich auch Fragen, die die Ethik und den Umgang mit freiwilligem Engagement betreffen. Auf diesem Hintergrund macht es Sinn, Professionalisierung bei den Tafeln aus diakoniewissenschaftlicher Perspektive zu betrachten. Dabei sollen unter der Prämisse, dass Tafeln angesichts gegenwärtiger Herausforderungen einen Weg zunehmender Professionalisierung beschreiten, sechs Thesen aufgestellt und diskutiert werden, die sich mit unterschiedlichen Aspekten von Professionalisierung befassen. Zunächst soll es grundsätzlich darum gehen, wie ein professioneller Weg bei den Tafeln als Nonprofit-Organisation gestaltet wird (These 1 & 2). Anschließend werden etwas spezifischer das Freiwilligenmanagement in Tafeln sowie das Verhältnis von Hauptamt und freiwillig Engagierten in den Blick genommen (These 3 & 4). Im Hinblick auf ökonomische Aspekte setzt sich der Beitrag daraufhin mit Kommerzialisierungstendenzen bei den Tafeln auseinander (These 5), bevor in der abschließenden These das sozialetische Dilemma der Professionalisierung bei den Tafeln diskutiert wird (These 6).

// Seite 20 //

Dabei werden in diakoniewissenschaftlicher Tradition verschiedene, interdisziplinäre Perspektiven des gegenwärtigen Diskurses zu Tafelarbeit, Freiwilligenmanagement und Professionalisierung in den Blick genommen und durch quantitative wie qualitative Forschungsergebnisse zur aktuellen Praxis lokaler Tafeln ergänzt. Schließlich sind Tafeln im Hinblick auf die Bewältigung ihrer vielfältigen Herausforderungen ohne Professionalisierung nicht denkbar. Gleichzeitig gehen mit zunehmender Professionalisierung neue

¹ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-01, Z. 270.

Herausforderungen einher, sodass die Tafeln hier einen spannungsreichen Balanceakt zu bewältigen haben.

These 1: Wie zuvor andere Felder Sozialer Arbeit, wird auch Tafelarbeit weiter den Weg der Professionalisierung beschreiten.

Der Begriff „Professionalisierung“ wird nicht einheitlich verwendet. Er kann die Entwicklung einer privat oder im Rahmen eines freiwilligen Engagements ausgeübten Tätigkeit zu einem Beruf bezeichnen (Verberuflichung), er kann die Verbesserung der Kompetenz und Arbeitsqualität eines Berufstätigen meinen (Umgangssprache), er kann sich auf die Gestaltung von Prozessen in Organisationen beziehen, damit diese effizienter und effektiver werden (Management-Perspektive), oder er kann die Entwicklung eines normalen Berufs zu einem Beruf mit besonderem Prestige charakterisieren (Professionssoziologie). Dabei changiert der Ausdruck jeweils zwischen einem rein beschreibenden und einem normativen Gebrauch (Professionalisierung ist erstrebenswert). Im wissenschaftlichen Diskurs dominierte lange Zeit die professionssoziologische Verwendungsweise. Hier fanden wahre „Definitionsschlachten“² darum statt, wann ein Beruf als Profession bezeichnet werden kann. In der englischsprachigen Professionssoziologie konkurrieren Ansätze, die bestimmte Attribute eines Berufs als Professionskriterien definieren (Autonomie, Gemeinwohlorientierung, Expertenwissen, Berufsethik), mit funktionalistischen Theorien (besondere gesellschaftliche Relevanz eines Berufs als Professionskriterium) sowie mit machttheoretischen Ansätzen (Professionsstatus als Instrument zum Erhalt von Privilegien). In der deutschsprachigen Professionssoziologie konkurrieren systemtheoretische Ansätze (in bestimmten Funktionssystemen moderner differenzierter Gesellschaften bilden sich Professionen zur Bearbeitung jeweils spezifischer Aufgaben) mit strukturtheoretischen Sichtweisen (Professionen sorgen für stellvertretende Krisenbewältigung) sowie mit interaktionistischen Ansätzen (Professionen

// Seite 21 //

definieren sich über ihre Handlungslogik, die in einer bestimmten Arbeit mit und an Klienten besteht).³

In den letzten Jahrzehnten verlor die enge professionssoziologische Verwendungsweise des Begriffs Professionalisierung (Entwicklung einzelner Berufe zu Professionen) an Bedeutung zugunsten der weiten betriebswirtschaftlichen Verwendungsweise (Effizienzsteigerung durch Management-Instrumente in allen Berufen und Organisationen). Gründe für diese Verschiebung mögen – neben dem allgemeinen Bedeutungszuwachs der Ökonomik – auch in einem zunehmenden gesellschaftlichen Bedeutungsverlust der klassischen Professionen liegen.⁴ Die Logik des managerialen Professionalitäts-Konzepts steht teilweise in einer Spannung zur Logik soziologischer Professions-Kriterien (z.B. Hierarchie versus Autonomie, Standardisierung versus individuelle Kompetenz).⁵

Das zwanzigste Jahrhundert war ein Jahrhundert der Professionalisierung Sozialer Arbeit. Dabei lassen sich an der Sozialen Arbeit exemplarisch alle eben genannten Verwendungen des Begriffs „Professionalisierung“ aufzeigen. Die Professionalisierungs-Diskurse zu verschiedenen Zeiten wurden jeweils von der Sozialen Arbeit aufgegriffen. Zu Beginn des

² Miege (2003). Problematik und Probleme der Professionssoziologie, S. 14.

³ Vgl. a.a.O., S. 29ff.

⁴ Vgl. Kurtz (2003). Gesellschaft, Funktionssystem, Person: Überlegungen zum Bedeutungswandel professioneller Leistung, S. 92ff.

⁵ Vgl. Langer / Schröder (2011). Professionalisierung im Nonprofit Management, S. 15.

zwanzigsten Jahrhunderts wurde Soziale Arbeit noch überwiegend unentgeltlich geleistet. In den kommenden Jahren hielt die Bezahlung zunehmend Einzug und schließlich wurde Soziale Arbeit in der Zeit der Weimarer Republik zum Erwerbsberuf. Natürlich war der Wohlfahrtsstaat noch nicht sonderlich ausgebaut, so dass die Professionalisierung Sozialer Arbeit im Sinne einer Verberuflichung ein permanenter und unabschließbarer Prozess ist, in dem akute Unterstützungsbedarfe offenbar werden und entsprechende Arbeitsfelder zunächst durch freiwillig Engagierte bedient werden, die irgendwann – wenn es fachlich geboten erscheint und (in der Regel) öffentliche Finanzierungsmöglichkeiten gegeben sind – durch qualifizierte hauptamtliche Leistungserbringende ergänzt oder ersetzt werden. Gleichzeitig erhielt in der ersten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts die Professionalisierung Sozialer Arbeit im Sinne eines Strebens nach einer Verbesserung der Kompetenzen und der Arbeitsqualität der Sozialarbeitenden einen Auftrieb. Ausbildung und fachliche Qualifikation wurden durch den Aufbau entsprechender sozialer Schulen systematisch verbessert, ein

// Seite 22 //

Prozess, der in der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts mit der Akademisierung der Sozialen Arbeit fortgesetzt wurde und gegenwärtig mit der Standardisierung der Studieninhalte andauert.

Seit den sechziger Jahren kam es innerhalb der Sozialen Arbeit zu einer Professionalisierungs-Diskussion unter professionssoziologischen Vorzeichen: Wie kann die Soziale Arbeit zu einer Profession (vom Status vergleichbar mit der ärztlichen Profession) werden? Entsprechend der Bandbreite der soziologischen Kriterienkataloge für Professionen wurden wahlweise Forderungen nach einem höheren wissenschaftlichen Niveau, nach mehr Autonomie, nach einem Ausbau der Berufsvertretung, nach einer stärkeren Klientenzentrierung oder nach verbindlichen ethischen Orientierungen erhoben, beispielsweise Soziale Arbeit als „Menschenrechtsprofession“ (Silvia Staub-Bernasconi). Die Professionalisierung der Sozialen Arbeit im Sinne der Entwicklung zu einer Profession ist aus verbreiteter Sicht jedoch nur halb gelungen. So wird beispielsweise von einer „Semi-Profession“ (Nina Toren) oder einer „bescheidenen Profession“ (Fritz Schütze) gesprochen. Nach Silvia Staub-Bernasconi ist diese Diskussion auf dem Niveau der sechziger Jahre stecken geblieben.⁶

Seit den neunziger Jahren kommt es zu einer Professionalisierung der Sozialen Arbeit im Sinne einer Effizienzsteigerung durch Management-Instrumente. Anlass für diese Entwicklung waren – vor dem Hintergrund der Finanzknappheit kommunaler Haushalte – die Implementierung von New Public Management-Konzepten bzw. ökonomischen Steuerungsmechanismen im Bereich der öffentlichen sozialen Sicherung, letztlich restriktivere Finanzierungsbedingungen für Soziale Arbeit. Die Träger reagierten darauf mit einer seit langem notwendigen betriebswirtschaftlichen Professionalisierung sowie diversen Anpassungs- und Rationalisierungsstrategien. Diese zeitigten durchaus ambivalente Ergebnisse: auf der einen Seite erwünschte positive Effekte im Blick auf Transparenz, Umgang mit Ressourcen, Qualitätsstandards, Mitarbeitenden-Qualifizierung und Kundenorientierung, auf der anderen Seite unerwünschte negative Effekte im Blick auf Arbeitsverhältnisse, Arbeitsverdichtung, Angebotsvielfalt, Aufgabe von Arbeitsfeldern und Entpolitisierung. Ausgehend vom soziologischen Professionsbegriff wurde die betriebswirtschaftliche Professionalisierung der Sozialen Arbeit vielfach als Infragestellung der beruflichen Professionalisierung wahrgenommen (weniger Autonomie, Erfüllung

⁶ Vgl. Staub-Bernasconi (2010). Professionalisierung der Sozialen Arbeit, S. 115ff.

// Seite 23 //

fachfremder Weisungen, Reduktion auf Dienstleisterrolle). Dies verstärkte die weitgehend ablehnende Haltung der Berufsgruppe gegenüber der betriebswirtschaftlichen Professionalisierung, die meist – unter Ausblendung der positiven Effekte – als pejorativ konnotierte Ökonomisierung der Sozialen Arbeit beschrieben wird. Der Begriff Ökonomisierung sollte jedoch nicht als undifferenzierter Kampfbegriff einer wirtschaftsfeindlichen Ideologie verwendet werden. Vielmehr bezeichnet er lediglich bestimmte Fehlentwicklungen (weitgehende Unterordnung unter sachfremde ökonomische Ziele und Kriterien).⁷ Die Professionalisierung des Managements Sozialer Arbeit ist prinzipiell eine sinnvolle Reaktion nicht nur auf finanzielle Restriktionen, sondern auch auf das Wachstum der Angebote, der fachlichen Anforderungen und der Komplexität. Eine verstärkte Dienstleistungsorientierung im Sinne einer intensiveren Orientierung an Klientenbedürfnissen birgt auch die Chance einer Stärkung der Adressatinnen und Adressaten gegen traditionelle, tendenziell paternalistische Professionsvorstellungen, die auf Expertise und Alleinzuständigkeit setzen.⁸

Tafelarbeit ist eine Form Sozialer Arbeit. Die spezifische Kombination von Armutslinderung und Lebensmittelrettung ist ein relativ neues Arbeitsfeld, voraussichtlich wird der Bedarf an diesem existenzunterstützenden Angebot jedoch längerfristig weiterbestehen. Tafelarbeit wird überwiegend von freiwillig Engagierten getragen, allerdings sind auch etwa zehn Prozent der Aktiven Hauptamtliche – wobei nur etwa 1 Prozent⁹ in einem sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnis angestellt ist. Dabei handelt es sich in der Regel um professionelle Sozialarbeitende mit Leitungsaufgaben in Voll- bzw. zumeist in Teilzeit.

Da Tafelarbeit aufgrund von systembedingten Kapazitätsgrenzen nur einen kleinen Teil der von Armut betroffenen Menschen unterstützen kann und dies auch nicht verlässlich, muss sie immer einen – im Vergleich zu manchen anderen Arbeitsfeldern –besonderen Charakter der konstitutiven Zusätzlichkeit behalten, d.h. sie kann den Rechtsanspruch auf öffentlich finanzierte Leistungen zur Existenzsicherung keinesfalls (auch nicht zum

// Seite 24 //

Teil) erfüllen, einschränken oder ersetzen.¹⁰ Dies ändert jedoch nichts daran, dass Tafelarbeit faktisch – ebenso wie andere Felder der Sozialen Arbeit zuvor – den Weg der Professionalisierung beschreitet und dass dies auch prinzipiell sinnvoll ist, wenn ein Arbeitsfeld eine gewisse Größe erreicht hat und vor komplexen Herausforderungen steht. Schließlich lässt sich kaum begründen, dass ausgerechnet Tafelarbeit unbedingt dilettantisch und ineffizient geleistet werden müsste.

Die Professionalisierung der Tafelarbeit, die natürlich den Besonderheiten des Arbeitsfeldes Rechnung tragen muss, betrifft – in unterschiedlichem Maße – alle vier behandelten Verwendungsweisen des Begriffs. Die Professionalisierung als Verberuflichung kann in der Tafelarbeit einen verstärkten Einsatz von Hauptamtlichen bedeuten, beispielsweise um ein

⁷ Vgl. Dietz (2015). Diakonie gestalten zwischen Rechtfertigungslehre und Zwei-Regimenten-Lehre, S. 141f.

⁸ Vgl. Schaarschuch (2010). Nutzenorientierung – der Weg zur Professionalisierung der Sozialen Arbeit, S. 152.

⁹ Wenn nicht anders gekennzeichnet, beziehen sich die quantitativen Daten auf die Tafelumfrage 2019 des Tafel Bundesverbandes.

¹⁰ Vgl. Dietz (2013). Tafeln als Herausforderung für theologische Ethik und diakonische Praxis, S. 62.

erfolgreiches Freiwilligenmanagement, eine Sicherstellung von Qualitätsstandards und eine Aufrechterhaltung des Angebots auch in Krisensituationen zu ermöglichen.¹¹ Des Weiteren kann Verberuflichung auch auf individueller Ebene der Engagierten beobachtet werden, indem Menschen als freiwillig Engagierte in die Tafelarbeit einsteigen und durch eigene Profilierung nach einiger Zeit eine feste Anstellung erhalten bzw. eine Anstellung in einer bestimmten Maßnahme zu einer sozialversicherungspflichtigen Anstellung erweitert wird.¹² Unter individueller Verberuflichung der Tafelarbeit ist darüber hinaus zu verstehen, wenn Mitwirkende ehrenamtlich oder im Rahmen einer Arbeitsmaßnahme in der Tafelarbeit aktiv sind und dadurch eine berufliche Perspektive auf dem regulären Arbeitsmarkt außerhalb der Tafel entwickeln. *„Menschen, die langzeitarbeitslos sind, immer zu motivieren, zu stärken, Selbstwertgefühl zurückzugeben, damit sie wieder ne Chance haben zurückzufinden auf den ersten Arbeitsmarkt.“*¹³ Allerdings kann nicht der Schluss gezogen werden, dass diese Verberuflichung von Tafelaktiven grundsätzlich funktioniere.¹⁴ Vielmehr ist der Einstieg in den ersten Arbeitsmarkt etwa aufgrund

// Seite 25 //

psychischer Defizite für einen Großteil der Menschen in Maßnahmen des Jobcenters nicht möglich.¹⁵

Allerdings wird in der Gesamtschau deutlich, dass es sich bei dieser individuellen Verberuflichung bislang um ein Randphänomen handelt. Wenngleich die absolute Anzahl an hauptamtlich und im Speziellen an sozialversicherungspflichtig Angestellten über die Jahre angestiegen ist, ist dieser Anstieg in Relation mit dem Zuwachs an Mitarbeitenden insgesamt zu verstehen (von ca. 3200 in 2007 auf ca. 6270 in 2019). Sowohl der Anteil an hauptamtlichen (ca. 10 Prozent) als auch an sozialversicherungspflichtig Angestellten (ca. 1 Prozent) an der Gesamtzahl der Mitwirkenden hat sich im letzten Jahrzehnt kaum verändert. Dies deutet darauf hin, dass sich ein erster Professionalisierungsschub etwa zehn bis fünfzehn Jahre nach den ersten Tafelgründungen ereignet hat. Gleichzeitig wird bei einem genauen Blick deutlich, dass sich einzelne Tafeln in Bezug auf die Verberuflichung deutlich voneinander unterscheiden. So gibt es einerseits einen größeren Anteil an Tafeln die ohne Hauptamtliche (45,5 Prozent) oder zumindest ohne sozialversicherungspflichtig Angestellte (66,7 Prozent) agieren, während andere eine hohe Zahl an Mitarbeitenden anstellt (21,3 Prozent mit drei bis neun Hauptamtlichen und 17,9 Prozent mit zehn oder mehr Hauptamtlichen). Auffällig ist, dass insbesondere Tafeln in kirchlicher Trägerschaft von Caritas (42,1 Prozent der Tafeln in dieser Trägerschaft haben sozialversicherungspflichtig Beschäftigte), Diakonie (43,5 Prozent) und Kirchengemeinde (53,9 Prozent) sozialversicherungspflichtige Mitarbeitende anstellen, während der Anteil bei selbstständigen Vereinen deutlich niedriger liegt (33,5 Prozent). Die Verberuflichung bezieht sich dabei zwar in erster Linie auf die Anstellung hauptamtlicher Sozialarbeiter*innen, aber auch auf die Bereiche Küche/Kochen, Lager/Logistik, Büro/Administration sowie Tafel- oder Teamleitung. Es bleibt festzuhalten, dass Verberuflichung als Teil von sich professionalisierenden Tafeln sowohl organisatorisch als

¹¹ Allerdings ist auch die gegenläufige Bewegung zu beobachten, dass Hauptamtliche aufgrund finanzieller Engpässe durch Ehrenamtliche ersetzt werden: *„Dort sind einige dabei, die früher in Maßnahmen waren, die jetzt in Rente sind und die trotzdem ehrenamtlich jetzt weiterarbeiten“* (Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-07, Z. 69).

¹² Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-01, Z. 773 und BEO-03, Z. 41.

¹³ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-07, Z. 264.

¹⁴ A.a.O., Z. 306.

¹⁵ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-02, Z. 48.

auch individuell geschieht. Gleichzeitig weisen zumindest die Ortstafeln im Vergleich zu anderen sozialen Akteuren einen relativ niedrigen Anteil an Hauptamtlichen auf (10 Prozent – zum Vergleich Diakonie 46,2 Prozent; AWO 76,7 Prozent) und stehen somit in der Spannung zwischen professioneller Verberuflichung und ehrenamtlicher Laienbewegung.

Die Professionalisierung als Verbesserung der Qualifizierung kann sich in der Tafelarbeit sowohl auf die Hauptamtlichen als auch auf die freiwillig

// Seite 26 //

Engagierten beziehen, um im Interesse aller Aktiven und Nutzenden die Arbeit effektiver zu gestalten und höhere Qualitätsstandards zu erreichen (beispielsweise im Fundraising, in der Lebensmittelhygiene oder in der Bekämpfung von Vorurteilen gegenüber Nutzenden). Ebenso kann es einen Qualitätszuwachs geben, indem die Angebote erweitert werden. So stellen inzwischen 68,7 Prozent der Tafeln neben der stationären Lebensmittelversorgung Zusatzangebote bereit. Jede fünfte Tafel bietet in diesem Rahmen explizit soziale Dienstleistungen wie Sozial- und Rechtsberatung oder Hausaufgabenhilfe an (21,1 Prozent). Allerdings lassen sich auch hier mitunter starke Unterschiede zwischen Tafeln in unterschiedlichen Kontexten ausmachen. So ist der Anteil an Tafeln mit genannten sozialen Zusatzangeboten im ländlichen Raum besonders niedrig (11,1 Prozent), ebenso bei Tafeln in Trägerschaft selbstständiger Vereine (15,0 Prozent) und bei jungen Tafeln (Gründung ab 2010: 16,7 Prozent). Dem entgegen steht ein besonders hoher Anteil an Tafeln mit solchen Dienstleistungen in kirchlicher Trägerschaft (Kirchengemeinden 38,5 Prozent; Diakonie 43,5 Prozent und Caritas 68,4 Prozent), bei Tafeln, die zwischen 2000 und 2009 gegründet wurden (25,4 Prozent) sowie in den neuen Bundesländern (28,8 Prozent).

Die Ortstafeln unterscheiden sich im Grad ihrer Professionalisierung mitunter recht stark voneinander, wenngleich der inzwischen stark professionalisierte Bundesverband die Ortstafeln insgesamt mit zahlreichen Schulungs- und Qualifizierungsprogrammen für haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende unterstützt. Die Professionalisierung als Besinnung auf das Professions-Ethos betrifft in erster Linie die hauptamtlichen Sozialarbeitenden, die angesichts der gegebenen Etablierung des Arbeitsfeldes in die Verantwortung gestellt sind, im Rahmen der jeweiligen Möglichkeiten Impulse aus ihrem professionellen Selbstverständnis einzubringen (beispielsweise politische Sozialanwaltschaft, sozialräumliche Vernetzung oder Befähigung von Nutzenden). Hinsichtlich der Befähigung von Nutzenden wird deutlich, dass diese besonders dort möglich wird, wo hauptamtliche Sozialarbeitende in den Tafeln angestellt sind. Während in 63 Prozent der Tafeln ohne Sozialarbeitende Betroffene als Engagierte mitarbeiten, trifft dies auf 70 Prozent der Tafeln mit einer/einem und auf 80 Prozent der Tafeln mit mindestens zwei Sozialarbeitenden zu. Die Integration und Befähigung Betroffener gelingt folglich auch ohne hauptamtliche Professionelle, jedoch in einem geringeren Maße.

Neben der Berufsgruppe der Sozialarbeitenden kann jedoch auch bei den genannten Berufsgruppen die Entwicklung spezifischer Professionen

// Seite 27 //

ausgemacht werden, die über die regulären Kompetenzen in diesen Berufsfeldern hinausgehen, etwa in der Anleitung von psychisch belasteten oder suchterkrankten Engagierten im Bereich von Küche oder Logistik. Die Professionalisierung als Prozessoptimierungs-Management kann

in der Tafelarbeit eine organisationale Weiterentwicklung bedeuten, auf die in der zweiten These näher eingegangen wird.

These 2: Wie zuvor andere Nonprofit-Organisationen, werden auch Tafeln weiter den Weg der Professionalisierung beschreiten.

Nach dem bekannten Modell von Friedrich Glasl durchlaufen Organisationen bestimmte Entwicklungsphasen: In der Pionierphase herrscht Aufbruchsstimmung. Die Strukturen und Prozesse sind chaotisch. Leitung geschieht oft durch eine patriarchalische Gründerfigur, Mitarbeitende opfern sich auf. In der Differenzierungsphase werden die Strukturen geordnet. Angesichts des Wachstums der Organisation sind Arbeitsteilung, geregelte Kommunikation und Projektsteuerung unumgänglich geworden. Es entsteht eine Tendenz zum Managerialismus. Einzelne Bereiche grenzen sich voneinander ab. In der Integrationsphase muss das Bereichsdenken zugunsten eines gemeinsamen Prozessdenkens überwunden werden. Soziale Fähigkeiten und Förderung der Eigenverantwortung gewinnen wieder an Bedeutung. In der Assoziationsphase ordnet die Organisation ihren Zweck in ein größeres Ganzes ein, verbindet sich mit anderen Organisationen und übernimmt gesellschaftliche sowie ökologische Verantwortung.¹⁶ Auch Nonprofit-Organisationen durchlaufen diese Phasen. Als Nonprofit-Organisationen werden wertgebundene Organisationen bezeichnet, die einen gewissen Grad an Institutionalisierung aufweisen, privat verfasst sind (keine staatliche Behörde), nicht gewinnorientiert agieren (keine Gewinnausschüttung an Eigentümer oder Mitglieder), über Autonomie verfügen und durch Freiwilligkeit gekennzeichnet sind (Elemente von freiwilligem Engagement sowie Spenden).¹⁷ Sie gehören zum Dritten Sektor (zwischen Staat und Markt). Erfahrungsgemäß tun sich Nonprofit-Organisationen oft schwer beim Übergang von der Pionierphase in die Differenzierungsphase (Hinauszögern der Professionalisierung) sowie beim Übergang von der Differenzierungsphase in die Integrationsphase (Steckenbleiben im Managerialismus).

// Seite 28 //

Aus den strukturellen Besonderheiten von Nonprofit-Organisationen in Verbindung mit bestimmten gesellschaftlichen Entwicklungen ergeben sich Herausforderungen, die ab einer gewissen Größe sinnvollerweise durch professionelles Nonprofit-Management bearbeitet werden, wodurch die organisationale Professionalisierung (als nicht abschließbarer Prozess) vorangetrieben wird. Seit den siebziger Jahren entstand international eine umfangreiche Fachliteratur zu den Besonderheiten im Nonprofit-Management. Beispielsweise sind Nonprofit-Organisationen von Spenden abhängig. Die zunehmende Konkurrenz auf dem Spendenmarkt (durch ein Wachstum des Dritten Sektors sowie die Globalisierung) führt zu höheren Professionalitätsanforderungen im Fundraising sowie in der Corporate Governance (transparenter Umgang mit Ressourcen). Nonprofit-Organisationen arbeiten nicht nur mit Hauptamtlichen, sondern auch mit freiwillig Engagierten, häufig sogar in Führungspositionen. Das daraus erwachsende Konfliktpotenzial sowie der Strukturwandel des freiwilligen Engagements führen zu höheren Professionalitätsanforderungen im Personalmanagement. Nonprofit-Organisationen agieren nicht gewinnorientiert, das ist vielfach die Vertrauens-Grundlage für Spender und freiwillig Engagierte. Gleichzeitig führt die fehlende Marktkontrolle tendenziell zu Ineffizienz und damit zu Wettbewerbs-Nachteilen auf dem politisch erzeugten neuen Sozialmarkt. Die daraus entstehende permanente Spannung zwischen ökonomischen und ideellen Interessen führt zu höheren Professionalitätsanforderungen im

¹⁶ Vgl. Glasl / Lievegoed (2016). Dynamische Unternehmensentwicklung, S. 55ff.

¹⁷ Vgl. Anheier / Töpler (2005). Begriff der Nonprofit-Organisation, S. 20f.

ethischen Management. Insgesamt führen die für Nonprofit-Organisationen typische Vielfalt von Legitimationsbezügen sowie die Notwendigkeit eines verantwortungsvollen Umgangs mit vielen Stakeholder-Beziehungen der Organisation dazu, dass sich Nonprofit-Management als eine außerordentlich anspruchsvolle Aufgabe darstellt.¹⁸

Die notwendige Professionalisierung des Nonprofit-Managements führte in vielen Organisationen allerdings auch zu neuen Herausforderungen, sei es die Angst anderer Berufsgruppen vor einer Ökonomisierung, die Frage nach dem Stellenwert der Manager im Vergleich zu anderen Berufsgruppen, der relative Bedeutungsverlust von freiwillig Engagierten zugunsten von Hauptamtlichen¹⁹ oder ein überbordender Managerialismus. Studien belegen, dass professionelles Management Nonprofit-Organisationen hilft, ihre Ressourcen effizienter einzusetzen. Ein überbordender

// Seite 29 //

Managerialismus in Nonprofit-Organisationen kann jedoch auch Schaden anrichten, insbesondere dann, wenn Management-Instrumente aus dem Profit-Sektor unreflektiert übertragen werden (beispielsweise leistungsorientierte Vergütungsbestandteile²⁰). Die Orientierung an quantitativen Kennzahlen führt zu einer Fokussierung auf die Dienstleistungsfunktion (zu Lasten der sozialanwaltschaftlichen und der solidaritätsstiftenden Funktionen) sowie auf bestimmte Stakeholder. Schwierige Nutzende und freiwillig Engagierte verlieren an Bedeutung. Die Innovationsfähigkeit, eine besondere Stärke von Nonprofit-Organisationen, sinkt.²¹

Auch die Tafeln sind Nonprofit-Organisationen und sie befinden sich häufig im Übergang von der Pionierphase in die Differenzierungsphase oder bereits mitten in der Differenzierungsphase (die Verbandsebene ist tendenziell einen Schritt voraus). Dies ist sicherlich auf die unterschiedlichen Gründungszeitpunkte der Tafeln zurückzuführen. So sind in der Gesamtschau der Tafeln mehrere Gründungswellen zu erkennen. Besonders um die Jahrtausendwende (1998-2000) und Mitte des ersten Jahrzehnts der 2000er (2005-2007) wurden sowohl absolut als auch relativ viele Tafeln gegründet, während die Anzahl der Neugründungen ab 2010 stark abgenommen hat. Entsprechend ist davon auszugehen, dass sich ältere Tafeln in einer anderen Phase der Professionalisierung befinden als jüngere. Wenn man den Anteil an sozialversicherungspflichtig Angestellten, sozialen Zusatzangeboten und Zusatzprogrammen im Allgemeinen sowie die Affinität zu Digitalisierung und deren tatsächliche Umsetzung als Indikatoren für Professionalisierung in Tafeln betrachtet, so wird deutlich, dass zumindest von drei unterschiedlichen Phasen der Tafeln gesprochen werden kann. Demnach weisen Tafeln die zwischen 2000 und 2010, also ab sieben Jahren nach den ersten Tafelgründungen gegründet wurden, den höchsten Grad an Professionalisierung auf.

Die ersten und somit ältesten Tafeln (90er Jahre) sind in der Regel als Ehrenamtsbewegungen ohne verifizierte Professionalitäts-Standards gestartet. Mit der Zeit erlebten sie die Notwendigkeit von Veränderung und Professionalisierung, etwa durch die Anstellung von Hauptamtlichen oder die Einführung digitaler Unterstützung. Dieser Schritt der organisationalen Transformation benötigt größere Anstrengungen und stößt mitunter auf

¹⁸ Vgl. Langer / Schröder (2011). Professionalisierung im Nonprofit Management, S. 18ff.

¹⁹ Vgl. Meyer / Leitner (2011). Warnung: Zuviel Management kann Ihre NPO zerstören. Managerialismus und seine Folgen in NPO, S. 94.

²⁰ Vgl. Friedrich (2011). Soziale Arbeit auf dem Weg in die Professionalisierung des Personalmanagements, S. 67ff.

²¹ Vgl. a. a. O., S. 92ff.

Widerstand in der eigenen Organisation, z.B. durch Ehrenamtliche.²² So berichtet die hauptamtliche Leitung einer älteren Tafel: „Die Tafel ist ganz klein entstanden [...] und wir sind irgendwann ganz schnell gewachsen und explodiert. [...] und irgendwie ging’s dann nicht mehr, dass es alles eine einzige Person alles überwacht.“²³ Tafeln der zweiten und dritten Gründungswellen zwischen 2000 und 2010 konnten bereits bei ihrer Planung und Gründung auf Erfahrungen und sinnvolle Strukturen oder Tafelmodelle zurückgreifen und diese von Beginn an implementieren, sodass weitere (betriebswirtschaftliche) Professionalisierung auf Basis der Gründungsstrukturen mitunter leichter gestaltet werden können. Dennoch durchlaufen auch diese Tafeln die genannten Phasen einer Organisation. Jüngere Tafeln, ab den 2010er Jahren, können selbstredend ebenfalls auf Erfahrungen, Expertise und Strukturen älterer Tafeln und der Verbände zurückgreifen. Gleichzeitig startet eine neugegründete Organisation davon unabhängig in der Pionierphase, hat eigenes Gründungspersonal, muss eigene Erfahrungen machen und Strukturen entwickeln, sodass ihr geringerer Professionalisierungsgrad auf die geringere Zeit zur Weiterentwicklung in die nächsten Phasen zurückzuführen sind („[...] des isch einfach net zu vergleichen mit anderen [älteren] Tafeln“).²⁴

In der Gesamtschau wird darüber hinaus deutlich, dass Tafeln sich in ihrem Grad und Ausprägung an Professionalisierung maßgeblich auch durch den Umgang mit Krisen entwickeln, etwa durch politische Entscheidungen (Hartz IV-Gesetzgebung in 2005), humanitäre Herausforderungen (Anstieg an geflüchteten Menschen ab 2015) oder Gesundheitskrisen (COVID-19-Pandemie in 2020). So sind ab 2017 für einen großen Teil der Tafeln Professionalisierungstendenzen im Umgang mit geflüchteten Menschen empirisch nachzuweisen²⁵ oder in den Stellungnahmen von Tafeln zur Corona-Krise die nun verschärften Hygienestandards oder die gestiegenen Bedarfe an professionellem Management zu erkennen.²⁶ Die qualitative Forschung macht immer wieder deutlich, dass tatsächlich jede einzelne Ortstafel ein spezieller Fall ist. Schließlich entstehen Ortstafeln immer in bestimmten kontextuellen Gegebenheiten. Die unterschiedlichen Startvoraussetzungen, dass eine Tafel in einer Kirchengemeinde in einem

prekären Stadtteil,²⁷ in einer Baracke in einem abgelegenen Gewerbegebiet²⁸ oder in einer verkehr-infrastrukturell günstigen Lage als Logistikzentrum entsteht,²⁹ beeinflussen die weitere Entwicklung. Darüber hinaus entwickeln sich Tafeln aufgrund bestimmter Bedarfe, Ressourcen, prägender Mitarbeitender und ihrer unterschiedlichen Reaktionen auf Schlüsselsituationen. So führte die Zerstörung des ursprünglichen Gebäudes bei einer Tafel dazu, dass neue, größere Räumlichkeiten gemietet wurden, wodurch sich in der Folge mehr

²² Vgl. Kühl (2011). Organisationen. Eine sehr kurze Einführung, S. 110f.

²³ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-01, Z. 270.

²⁴ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, FGR-01, Z. 101.

²⁵ Vgl. Tafel Deutschland (2017). Tafelumfrage 2017.

²⁶ Vgl. Tafel Deutschland (2020). Lagebericht der Tafeln in Deutschland S. 5 & 10.

²⁷ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-07, Z. 20).

²⁸ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-01, Z. 270.

²⁹ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-07, Z. 636.

Nutzende registrierten und somit eine stärkere Professionalisierung erforderlich wurde. Dazu resümiert die Leitung: „*Oft ist es von Not geboren*“.³⁰ Dieser Umstand, aus dem letztlich die Heterogenität der Tafellandschaft und ihrer unterschiedlichen Grade an Professionalität folgt, ist gleichzeitig als Gemeinsamkeit der Professionalisierung in Tafeln aufgrund ständiger Improvisation zu begreifen.

Die Unterschiede zwischen den Tafeln lassen sich jedoch nicht nur auf der Mikroebene zwischen einzelnen Tafeln erkennen, sondern auch auf der Mesoebene etwa zwischen unterschiedlichen Trägern (siehe oben) oder auf der Makroebene etwa durch bestimmte Ausprägungen von Tafeln eines Landesverbandes – so ist es etwa in Baden-Württemberg eine Besonderheit, dass hier 80 Prozent der Tafeln als Tafelladen organisiert sind³¹ – oder zwischen Tafeln in den alten und den neuen Bundesländern. So ist der Anteil an Angeboten für Kinder oder an Mittagstischen in den neuen Bundesländern deutlich höher als im restlichen Bundesgebiet (24,7 Prozent; alte Bundesländer 7,6 Prozent).³² Gleichzeitig entwickeln sich Tafeln mit relativ ähnlichen Startvoraussetzungen (gleiche Raumgröße, 20 km voneinander entfernt, ähnlicher Gründungszeitpunkt) sehr unterschiedlich. Während die eine vorwiegend mit Ehrenamtlichen arbeitet, spielen diese in der anderen nur eine untergeordnete Rolle, während sich eine aufgrund des Mangels an Mitarbeitenden mit der Zeit verkleinern muss, vergrößert sich die andere durch einen starken Zuwachs an Mitarbeitenden.

Im Kontext der Corona-Krise forderte der Dachverband Tafel Deutschland in einer Stellungnahme unter anderem mehr Hauptamtliche für das Freiwilligenmanagement in den Ortstafeln, damit diese nach der Krise wieder

// Seite 32 //

handlungsfähig würden, sowie eine Professionalisierung der Landesverbände, um den künftigen Herausforderungen in den Bereichen Mittelakquise und Organisationsentwicklung gerecht zu werden.³³ Doch auch schon lange vor der Corona-Krise wurde Tafeln der Bedarf an professionellem Management auf vielen Ebenen (teils schmerzlich) bewusst. Wie betreut man einerseits eine immer größer werdende Anzahl an freiwillig Engagierten und wie gewinnt man andererseits Nachwuchs angesichts des Strukturwandels im freiwilligen Engagement? Wie stellt man sicher, dass die seit dem Jahr 2007 verschärfte Lebensmittelhygiene-Gesetzgebung lückenlos umgesetzt wird? Wie akquiriert man ausreichend Mittel angesichts der zunehmenden Konkurrenz auf dem Spendenmarkt? Wie kommuniziert man öffentlich angesichts eines medial in Szene gesetzten Skandals (wie bei der Essener Tafel im Jahr 2018)? Welche Strategien werden benötigt angesichts einer Verknappung des Lebensmittelangebots sowie einer zunehmenden Konkurrenz zu anderen Lebensmittelrettungs-Initiativen? Professionalisierung (in allen ihren behandelten Nuancen, aber insbesondere in der Management-Perspektive) ist zur Bewältigung der Herausforderungen unverzichtbar und sie entspricht einer natürlichen Organisationsentwicklung. Die im Jahr 2015 gegründete Tafel-Akademie setzt auf die Qualifizierung freiwillig Engagierter in Managementthemen als Beitrag zur Professionalisierung. Ein Blick in das Angebot der Akademie verrät aktuelle Bedarfe: Fundraising, Datenschutz, Arbeitsrecht, Finanzen und Gemeinnützigkeit, Vereinsrecht,

³⁰ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-01, Z. 281.

³¹ Vgl. Tafel Deutschland (2017). Tafelumfrage 2017.

³² Vgl. ebd.

³³ Vgl. Tafel Deutschland (2020). Lagebericht der Tafeln in Deutschland, S. 12 & 14.

Arbeitsschutz, betriebswirtschaftliche Grundlagen, Freiwilligenmanagement, Konfliktmanagement, Projektmanagement.³⁴

Folglich stehen Tafeln im Übergang von der Pionier- zu Differenzierungsphase vor der Herausforderung mitunter über einen langen Zeitraum eingefahrene Strukturen zu professionalisieren, die zwar als problematisch aber gleichzeitig als Normalzustand der Organisation wahrgenommen werden.³⁵ Ohne die Entscheidung, Veränderungen umzusetzen und Strukturen betriebswirtschaftlich-rational zu ordnen, kann die Pionierphase bisweilen stark in die Länge gezogen werden, sodass Professionalisierung verhindert sowie entsprechende Probleme verstetigt werden, z.B. unklare Kommunikationsstrukturen³⁶ oder unzureichende Räumlichkeiten als

// Seite 33 //

„mangelhafter Dauerzustand.“³⁷ Das langfristige Verharren in einem unter-professionalisierten Zustand führt schließlich zu Situationen, die als Krise wahrgenommen werden und wiederum der Improvisation bedürfen, etwa wenn bedeutende Einzelpersonen durch Krankheit, Personalwechsel oder Machtkämpfe plötzlich wegfallen.³⁸ Als Lösung werden daher bestimmte formale Programme, Kommunikationsstrukturen oder digitale Lösungen zur Entlastung von Mitarbeitenden eingeführt.³⁹

Wenig überraschend, zeigen sich bei den Tafeln auch typische Folgeprobleme eines Ausbaus des Nonprofit-Managements. Die Wahrnehmung verschiedener Nutzenden-Gruppen und Stakeholder verändert sich, beispielsweise angesichts der Vermarktungschancen von Kindern im Fundraising oder der öffentlichen Zuschüsse für Arbeitsgelegenheiten. Es kommt zu Infragestellungen seitens der freiwillig Engagierten, so berichtet beispielsweise eine neu eingestellte hauptamtliche Tafelleitung von anfänglichen Problemen: „*Der Lagerleiter hat am Anfang sehr reserviert auf mich reagiert, weil ich sitz hier, ich bin ein Bürohengst.*“⁴⁰ Maßnahmen zur Effizienzsteigerung werden als „bürokratisch“ wahrgenommen, so lautet auch eine grundsätzliche Kritik am Dachverband.⁴¹ Die kostenpflichtige Lebensmittel-Abholung von zentralen Lagern (anstelle aufwändiger und ertragsarmer Routen) wird teilweise als Kommerzialisierung und prinzipielle Infragestellung der Idee der Tafelarbeit gedeutet,⁴² ähnliches gilt für die Ablehnung von digitaler Ausstattung und stattdessen Rückgriff auf gewohnte Kommunikationsmöglichkeiten („*Telefon reicht*“).⁴³

These 3: Ohne eine Professionalisierung des Freiwilligenmanagements können Tafeln die Herausforderungen der Zukunft nicht meistern.

Der Anteil der freiwillig Engagierten an der Bevölkerung in Deutschland steigt seit Jahren und liegt bei etwa 44 Prozent. Etwas mehr als ein Viertel der Engagierten übt eine Leitungs- oder Vorstandstätigkeit aus. Gegenwärtig erhält das freiwillige Engagement einen großen Zuwachs an gesellschaftlicher und wissenschaftlicher Aufmerksamkeit. Freiwillig

³⁴ Vgl. Tafel-Akademie (2020). Seminarprogramm 2020.

³⁵ Tafel Deutschland (2019). Tafelumfrage 2019.

³⁶ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-07, Z. 331.

³⁷ Tafel Deutschland (2019). Tafelumfrage 2019.

³⁸ A. a. O.

³⁹ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-07, Z. 430.

⁴⁰ A. a. O., Z. 475.

⁴¹ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-02, Z. 576.

⁴² A.a.O., Z. 218.

⁴³ Tafel Deutschland (2019). Tafelumfrage 2019.

// Seite 34 //

Engagierte stellen eine bedeutende Mitarbeitengruppe und wertvolle Ressource in Nonprofit-Organisationen dar und werden oft stark in den organisationalen Wertschöpfungsprozess eingebunden.

Aufgrund gesellschaftlicher Transformations- und Modernisierungsprozesse kommt es zunehmend zu einem Struktur- und Funktionswandel des freiwilligen Engagements, an den sich Organisationen, in denen freiwilliges Engagement stattfindet, anpassen müssen. Die gewachsenen Freizeitangebote, die Ganztagschule, die zeitliche Entgrenzung der Arbeitswelt und die hohe Pendlerquote führen dazu, dass Menschen oft Schwierigkeiten haben, regelmäßig Zeit für freiwilliges Engagement aufzubringen. Die Auflösung klassischer Berufsbiographien und die häufigen Arbeitsplatzwechsel bewirken, dass freiwilliges Engagement immer seltener verlässlich über Jahre oder gar Jahrzehnte an einem Ort geleistet wird. Die Individualisierung drückt sich darin aus, dass freiwilliges Engagement als Element der Biographiegestaltung betrachtet wird, durch das man sich Selbstverwirklichung und Anerkennung erhofft (anspruchsvolle Tätigkeiten) und das regelmäßig auf den Prüfstand gestellt wird.⁴⁴

Die von der öffentlichen Hand durch die veränderten Finanzierungsbedingungen erhöhten Qualitäts- und Effizienzstandards für Nonprofit-Organisationen erfordern auch eine bessere Qualifizierung für freiwillig Engagierte, was in Spannung zu den neuen zeitlich begrenzten und befristeten Formen des Engagements steht. Das Engagement in großen, traditionsreichen Organisationen geht zurück, während es in relativ jungen, kleinen und projektorientierten Organisationsformen zunimmt. Unter diesen Bedingungen freiwillig Engagierte zu gewinnen und an eine Organisation zu binden, sie zu qualifizieren und die Qualität ihrer Arbeit zu sichern, gelingt kaum noch ohne ein professionelles Freiwilligenmanagement.⁴⁵ Darum sind in den letzten Jahren zahlreiche Ausbildungsgänge in diesem Bereich entstanden. Die wachsenden Ressourcen, die für Freiwilligenmanagement aufgewendet werden müssen, stehen in einer Diskrepanz zur sinkenden Verweildauer von freiwillig Engagierten in Organisationen. Einzelne Stimmen sehen die Professionalisierung des Freiwilligenmanagements auch kritisch, „da diese den Gestaltungsspielraum zur kreativen Nutzung der Ressource Freiwilligenarbeit einschränkt und bestimmte Funktionen

// Seite 35 //

von Freiwilligenarbeit, wie z.B. Partizipation und die Integration verschiedener Bevölkerungsgruppen, in den Hintergrund treten.“⁴⁶

Auf drei besonders relevante praktische Herausforderungen des Freiwilligenmanagements soll kurz eingegangen werden, nämlich: Wie kann eine Zusammenarbeit von freiwillig Engagierten und Hauptamtlichen gelingen, wie können freiwillig Engagierte motiviert werden und wie kann eine Ausgrenzung benachteiligter Bevölkerungsgruppen verhindert werden? Im Miteinander von freiwillig Engagierten und Hauptamtlichen kommt es regelmäßig zu strukturell angelegten Konflikten. Unklare Zuständigkeiten führen zu Machtkonflikten.⁴⁷ Fehlender geregelter

⁴⁴ Vgl. Feld (2018). Freiwilligenmanagement als organisationale Anpassungsoption im Kontext eines Struktur- und Funktionswandels ehrenamtlichen Engagements, S. 277ff.

⁴⁵ Vgl. More-Hollerweger (2014). Entwicklungen von Freiwilligenarbeit, S. 303 & 309.

⁴⁶ A. a. O., S. 309.

⁴⁷ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-07, Z. 500.

Austausch führt zu mangelndem Verständnis füreinander und zu mangelnder gegenseitiger Anerkennung. Freiwillig Engagierte stellen mitunter ihre Neigungen über betriebliche Erfordernisse und werfen Hauptamtlichen eine zu starke Orientierung an Vorschriften und ökonomischen Kriterien vor. Von besonders engagierten Freiwilligen kann eine Abhängigkeit der Organisation entstehen, die es schwer macht, Kritik zu äußern.⁴⁸ Da freiwillig Engagierte heute fortlaufend abgleichen, ob ihre jeweilige aktuelle Tätigkeit noch ihren Vorstellungen entspricht, müssen Nonprofit-Organisationen ein positives Klima erzeugen. Dazu gehören die regelmäßige Kommunikation der gemeinsamen Vision, ein unkomplizierter Zugang zu allen erforderlichen Ressourcen (z.B. Büromaterial) sowie Teambildungsmaßnahmen. Wichtig ist außerdem ein Rahmen, in dem freiwillig Engagierte sich als wirksam (individuelle Kompetenzen einbringen können), frei (Nein-Sagen dürfen) und kreativ erleben. Darüber hinaus spielen Anerkennung und Wertschätzung durch symbolische Gesten eine wichtige Rolle (z.B. Essenseinladung, Urkunden, Ehrenamtskarte, Aufwandsentschädigung).⁴⁹

Bevölkerungsgruppen, die von Exklusion betroffen sind (z.B. Langzeiterwerbslose), sind aus verschiedenen Gründen auch bei der Partizipation am freiwilligen Engagement unterrepräsentiert. Manche Rahmenbedingungen, wie die Anrechnung von Aufwandsentschädigungen für freiwillige Tätigkeiten auf das Arbeitslosengeld II (bestätigt vom Bundessozialgericht im Jahr 2017), können auch durch ein professionelles Freiwilligenmanagement nicht geändert werden. Aber im Blick auf einige andere Aspekte können durch entsprechend sensibilisierte Fachkräfte Veränderungen

// Seite 36 //

herbeigeführt werden, um die Reproduktion sozialer Ausgrenzung im Bereich des freiwilligen Engagements zu reduzieren. Die Sozialpädagogin Chantal Munsch wies in diversen Publikationen darauf hin, dass freiwilliges Engagement meist in eine bestimmte Mittelschicht-Kultur eingebettet ist (Engagementformen, Kommunikationsformen, Ästhetik, Rituale), in der sozial Benachteiligte als störend wahrgenommen werden mit entsprechenden Ausgrenzungseffekten. Hier könnten also durch eine geeignete Gestaltung der Rahmenbedingungen positive Wirkungen erzielt werden.⁵⁰

Alle bisher genannten Herausforderungen, denen Nonprofit-Organisationen zunehmend durch professionelles Freiwilligenmanagement zu begegnen versuchen, stellen sich auch für Tafeln. 63 Prozent der freiwillig Engagierten sind über 65 Jahre alt, nur 6 Prozent sind unter 30 Jahre alt. Für viele Tafeln ist die Tatsache, dass es immer schwieriger wird, jüngere und zu langfristigem Engagement bereite Freiwillige zu finden, die gegenwärtig drängendste Herausforderung. Tafelleitungen rechnen künftig verstärkt mit einem Event- und Befristungscharakter des freiwilligen Engagements.⁵¹ Freiwillige treten selbstbewusst auf und legen Wert darauf, zu bestimmten Tätigkeiten Nein sagen zu können: „*Wenn dir jemand sagt: Mach heute mal das und das. Da frag ich mich nämlich auch: Geht's noch? Ich mach das, was ich für richtig halte*“.⁵² Ein früher (insbesondere bei freiwillig engagierten Leitungen) verbreiteter autoritärer Führungsstil kann hier zu Problemen führen.⁵³ Dabei stehen die Tafeln in der Spannung zwischen altem und neuem Ehrenamt. Zum einen setzen sich die freiwillig Engagierten in den Ortstafeln zu einem großen Teil aus Menschen zusammen, die in ihrem

⁴⁸ Vgl. Koch (2015). Zwischen Konflikt und Kooperation.

⁴⁹ Vgl. Englert (2019). Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen, S. 63ff.

⁵⁰ Vgl. Munsch (2011). Engagement und Ausgrenzung, S. 51ff.

⁵¹ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-01, Z. 338.

⁵² A.a.O., Z. 67.

⁵³ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-07, Z. 527.

Engagement dem alten Ehrenamt zuzuordnen sind. Sie engagieren sich langfristig „Das Gefühl gebraucht zu werden, ist groß, deswegen auch diese Verpflichtung von vielen Ehrenamtlichen immer wiederzukommen, mittlerweile seit 14 Jahren hierherkommen. Wir haben wirklich mindestens 20 Prozent Ehrenamtliche, die mehr als zehn Jahre hier sind. Sieht man auch jedes Jahr an unseren Ehrenrunden, dass wir mindestens zwischen 20 und 30 Ehrenamtliche ehren für zehn Jahre Dienstjubiläum“).⁵⁴ Sie führen altruistische Gründe an („Gutes tun, etwas

// Seite 37 //

zurückgeben“)⁵⁵ und schätzen die hohe soziale Geselligkeit und Zugehörigkeit im Engagement („Teil der Tafelfamilie“)⁵⁶.

Tafeln bieten sich insbesondere aus drei Gründen für das Engagement im Sinne des alten Ehrenamts an: erstens eignen sie sich für langjähriges, konstantes und „ehrenhaftes“ Engagement, zweitens bedingt die vorhandene Altersstruktur eher altes Ehrenamt und drittens setzt sich das Stammpersonal der Ehrenamtlichen oftmals auch gerade in Leitungspositionen aus Ehrenamtlichen zusammen, die bereits lange arbeiten und konstantes Ehrenamt verkörpern. Insbesondere dieser Aspekt verstärkt angesichts der Homophilie im Engagement die Tendenzen zu altem, traditionellem Ehrenamt in Tafeln. Solche Ehrenamtliche äußern häufig explizit („Die meisten bleiben nicht dabei. Denen ist die Arbeit zu schwer, die halten das nicht durch“⁵⁷ und „Wir kriegen keine jungen Leute nach. Die jungen Leute stehen halt die Zeit nicht auf und zweitens haben sie keine Lust auf Soziales“)⁵⁸ wie implizit („Ich bin schon 13 Jahre dabei“)⁵⁹ Kritik an solchen Engagierten, die sich dem neuen Ehrenamt zuordnen lassen.

Gleichzeitig beginnen solche Engagierte sich in Tafeln zu engagieren – dies wird besonders in der COVID-19--Krise deutlich, wenn sich ähnlich wie zur Zeit der Flüchtlingskrise viele und gerade auch junge Menschen anlassbezogen engagieren (wollen). Für die Ortstafeln liegt die Herausforderung darin, dass sich diese Menschen sozial und strukturell entsprechend ihrem Selbstverständnis wohlfühlen, z.B. durch ein hohes Maß an Flexibilität. Grundsätzlich eignet sich das Engagement in Tafeln gut für spontanes und zeitlich befristetes Engagement, allerdings zeichnet es sich auch durch ein hohes Maß an Informalität aus sowohl in den Programmen („Dienst nicht nach Handbuch“)⁶⁰ als auch den Kommunikationswegen (informelle Hierarchien, die durch soziales Lernen nachvollzogen werden müssen) und dem Personal (Zusammensetzung des ehrenamtlichen Personals aus dem persönlichen Netzwerk und z.T. als sehr homogene Gruppe), die von den vorhandenen Engagierten erlernt werden müssen.⁶¹ Dies führt zu Spannungen zwischen den verschiedenen (potentiellen) Engagierten,

// Seite 38 //

⁵⁴ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-01, Z. 103.

⁵⁵ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, BEO-01, Z. 63.

⁵⁶ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, BEO-02, Z. 139.

⁵⁷ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, BEO-01, Z. 56.

⁵⁸ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-02, Z. 69.

⁵⁹ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, BEO-01, Z. 55.

⁶⁰ A.a.O., Z. 68.

⁶¹ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-03, Z. 85.

die unterschiedliche Erwartungen an das Engagement und die anderen Engagierten mitbringen (Konstanz versus Flexibilität, soziale Beziehungen versus Unverbindlichkeit).

Dabei wird hinsichtlich des Professionalisierungsgedankens deutlich, dass Engagierte beider Gruppen für das Engagement in Tafeln unverzichtbar sind, wie in der COVID-19-Krise besonders deutlich wird. Engagement in Tafeln bedarf gerade in Verantwortungspositionen (z.B. Team- oder Bereichsleitungen) langfristig und verbindlich Engagierte, die die formalen wie informellen Programme und Kommunikationswege verstehen und verkörpern, und solche, die durch ihr spontanes (etwa im Fall der COVID-19-Krise und dem Ausfall von klassischen Ehrenamtlichen, die zu großen Teilen zu den Risikogruppen gehörten) oder projektspezifisches Engagement (z.B. Sprachangebote für Geflüchtete in Übergangsphasen) die grundlegende Flexibilität von Tafeln in der Reaktion auf die Bedarfe von Betroffenen und gesellschaftliche Herausforderungen ermöglichen.

In vielen Tafeln gibt es unaufgearbeitete Konflikte, die irgendwann dazu führen, dass freiwillig Engagierte eine Tafel verlassen.⁶² Die regelmäßige Motivation von freiwillig Engagierten durch Hauptamtliche, die Anerkennung und Wertschätzung durch symbolische Gesten weitergeben, wird von vielen Verantwortlichen als unverzichtbar wahrgenommen.⁶³ Die Qualifizierung von Freiwilligen erfolgt in vielen Tafeln nach wie vor nur auf niedrigem Niveau als Training-on-the-job⁶⁴: „*by the way [...] die mündliche Weitergabe des Erfahrungswissens ist die Schulung [...] Aber jetzt net speziell Ehrenamtsschulung*“.⁶⁵ Während einige Engagierte sich gerne qualifizieren lassen, verschließen sich andere strikt dagegen („*Lieber hier arbeiten, wo ich gebraucht werde [als bei Seminaren]*“⁶⁶ und „*ich krieg das nur am Rande mit, dass die Leute Fortbildungen machen*“⁶⁷). Tafeln stehen permanent in der Gefahr, dass Standards von freiwillig Engagierten

// Seite 39 //

untergraben werden, während sie gleichzeitig aufgrund ihrer Abhängigkeit von den Freiwilligen erpressbar sind.⁶⁸

Die Integration hilfebedürftiger freiwillig Engagierter wird von vielen Tafelleitungen als große Herausforderung erlebt, da die Verlässlichkeit häufig niedriger ist,⁶⁹ während der Betreuungsbedarf höher ist.⁷⁰ Ohne hauptamtliche Begleitung scheint eine Beschäftigung von freiwillig Engagierten mit Armutshintergrund im größeren Stil als gar nicht durchführbar.⁷¹ Möglicherweise werden in selbständigen Tafeln häufiger Betroffene als freiwillig Engagierte eingesetzt als in Tafeln in Trägerschaft,⁷² weil der Anteil hauptamtlicher Sozialarbeitender in Tafeln in Trägerschaft höher ist und darum der Betreuungsbedarf realistischer eingeschätzt wird und der Anspruch, diesen Bedarf tatsächlich einzulösen, höher ist. Tafeln brauchen ein professionelles Freiwilligenmanagement, um Engagierte zu gewinnen und angemessen zu qualifizieren, Konflikte zu bearbeiten und auch betreuungsintensive Engagierte entsprechend

⁶² Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, FGR-03, Z.83.

⁶³ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, FGR-03, Z. 122, INT-01, Z. 108 und INT-02, Z. 151.

⁶⁴ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-02, Z. 482 und INT-09, 146.

⁶⁵ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-07, Z. 409.

⁶⁶ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, BEO-02, Z. 80.

⁶⁷ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-03, Z. 141.

⁶⁸ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, FGR-03, Z. 175.

⁶⁹ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-07, Z. 146.

⁷⁰ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-07, Z. 705 und INT-08, Z. 60.

⁷¹ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-06, Z. 73.

⁷² Tafel Deutschland (2017). Tafelumfrage 2017.

zu begleiten: „*Ein gutes Ehrenamt funktioniert nicht ohne Hauptamt.*“⁷³ Das wird auch quantitativ deutlich, denn umso höher die Anzahl an Ehrenamtlichen, die sich in einer Ortstafel engagieren, umso niedriger ist der Anteil an Tafeln ohne sozialversicherungspflichtig Angestellte. Während 60 Prozent der Tafeln mit 15 bis 30 Ehrenamtlichen ohne entsprechende Hauptamtliche auskommen, liegt dieser Anteil bei Tafeln mit mehr als 100 Ehrenamtlichen nur noch bei 50,8 Prozent und bei Tafeln mit über 200 Ehrenamtlichen bei 38,5 Prozent. Eine Ausnahme bilden Tafeln mit weniger als 15 Ehrenamtlichen, bei denen jedoch besonders viele Ein-Euro-Jobber*innen arbeiten, die ebenfalls hauptamtlicher Betreuung bedürfen (44,8 Prozent). Dass Ehrenamt ohne professionelle Begleitung durchaus problematisch ist, wird auch aus den Gesprächen mit Tafelmitarbeitenden deutlich. „*Hauptamtlichkeit, in Adorf gibt's die nicht. [...] ich vermute, dass das mit ein Grund ist, warum's dort Schwierigkeiten gibt. Aber das sind alles ehrenamtliche Teams, das sind insgesamt etwa hundert Ehrenamtliche.*“⁷⁴ Dies macht sowohl den

// Seite 40 //

Bedarf an professionellem Freiwilligenmanagement, als auch das professionelle Handeln eines großen Teils der Tafeln in diesem Bereich deutlich.

These 4: Ohne Hauptamtliche sind Qualitätsstandards in Tafeln schwer durchsetzbar.

In der vorangegangenen These wurde dargelegt, warum sich professionelle Standards im Freiwilligenmanagement nur mit Hauptamtlichen realisieren lassen. Auch in anderen Bereichen erfordert die Durchsetzung der Einhaltung von Standards zeitliche Ressourcen und Know-how. In der Tafelarbeit geht es neben dem Freiwilligenmanagement insbesondere um Standards in den Bereichen Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit, Logistik und Hygiene sowie Umgang mit Nutzenden, Ethik und politischer Anspruch. Expliziert werden diese Standards maßgeblich in den Tafel-Grundsätzen und im Tafel-Leitbild. So fordern die Tafel-Grundsätze eine Begrenzung des Kostenbeitrags, die Durchführung einer Bedürftigkeitsprüfung, die Einhaltung der Hygienegesetze, eine Orientierung an Ehrenamt und Spenden, ein Selektionsverbot bei Hilfebedürftigen, eine Beachtung des Corporate Design, eine Anerkennung des Gebietsschutzes einzelner Tafeln sowie eine gegenseitige Unterstützung der Tafeln.⁷⁵

Die Ausführungen des Tafel-Leitbildes sind sogar noch anspruchsvoller. Sie fordern eine Orientierung an Nachhaltigkeit, Humanität (Nutzenden mit Respekt begegnen und ihre Würde achten), Gerechtigkeit und Teilhabe (gesellschaftliche Forderung nach Entfaltungs-Chancen) und sozialer Verantwortung (Gesellschaft an Pflichten gegenüber Ausgegrenzten erinnern). Darüber hinaus erinnern sie an das Ehrenamt als Basis, an das Zukaufs-Verbot, an die Begrenzung des Kostenbeitrags, an den Anspruch einer Verbesserung der Lebensqualität für Benachteiligte sowie der Unterstützung zur Selbsthilfe, an die Notwendigkeit einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit anderen Tafeln und weiteren gesellschaftlichen Akteuren, an das Transparenz-Gebot und an die Selbstverständlichkeit kontinuierlicher Qualitätsverbesserung.⁷⁶

Werden diese Standards ernst genommen, müssen sie Tafeln, die ausschließlich mit freiwillig Engagierten arbeiten, überfordern. Dies steht der grundlegenden Erkenntnis zu freiwilligem

⁷³ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-01, Z. 514.

⁷⁴ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-07, S. 249.

⁷⁵ Vgl. Tafel Deutschland, (2020). Tafel-Grundsätze.

⁷⁶ Vgl. Tafel Deutschland (2020). Leitbild.

Engagement in Tafeln gegenüber, dass Ehrenamtliche den unkomplizierten Charakter ihres Engage-

// Seite 41 //

ments schätzen, dass erstens einfache Tätigkeiten zu verrichten sind („*Ich habe mein Leben lang bei der Arbeit meinen Kopf angestrengt, hier kann ich einfach Kisten schleppen*“)⁷⁷, zweitens unmittelbare Auswirkungen erfahren werden („*Von den Lebensmitteln, die wir vor der Tonne bewahren, werden heute Nachmittag Kinder satt*“)⁷⁸, drittens soziales Miteinander erlebt („*in diesem Team wohlgefühlt*“)⁷⁹ und viertens der eigene Alltag strukturiert wird („*Wenn man Rentnerin ist, braucht man neue Aufgaben*“)⁸⁰. Wenn also ein großer Teil der Ehrenamtlichen den laienhaften Charakter ihres Engagements schätzt, bedarf es Hauptamtlicher, die die professionellen Standards gewährleisten. Schaut man sich Internet-Auftritte lokaler Tafeln unter dem Gesichtspunkt von Leitbildern an, ergibt sich folgendes Bild: Etwa ein Viertel zitiert die offiziellen Tafel-Grundsätze, etwa 15 Prozent zitieren das offizielle Tafel-Leitbild, weitere 15 Prozent haben eigene Leitsätze formuliert und bei knapp der Hälfte der Tafeln findet man nichts Vergleichbares. Tatsächlich sind Ethik-Richtlinien und andere Standardsetzungen klassische Instrumente zur Professionalisierung des Managements in Nonprofit-Organisationen. Möglicherweise bräuchten Tafeln auch einen Governance-Kodex, um die Transparenz der Besetzung, Kompetenzen und Überwachung von Leitungsgremien (insbesondere, wenn diese überwiegend mit freiwillig Engagierten besetzt sind) sowie des Umgangs mit Spendengeldern zu gewährleisten.⁸¹

In vielen Tafeln müssen freiwillig Engagierte zwar Leitfäden oder Selbstverpflichtungen unterschreiben,⁸² aber oft sieht die Praxis anders aus. Besonders deutlich wird dies beim Thema der Mitnahme von Lebensmitteln nach Hause durch freiwillig Engagierte, die in den meisten Tafeln streng untersagt ist, aber trotzdem oft geduldet wird, weil das Verbot nur sehr schwer durchgesetzt werden kann.⁸³ Wer wirklich auf einer genauen Umsetzung aller Regeln besteht (beispielsweise, dass bei der Lebensmittelsortierung alle Ringe ausgezogen werden gemäß HACCP), macht sich bei den

// Seite 42 //

freiwillig Engagierten nicht beliebt. Eine nicht hauptamtliche Tafelleitung wird solche Konflikte wohl häufiger zu vermeiden suchen. Aber auch eine hauptamtliche Tafelleitung berichtet: „*Umso mehr ich Strukturen vorgebe, was wir in unseren Arbeitsteilen ja schon haben, unsere ganz strikten Anweisungen halten müssen, ich glaube desto weniger schafft man es, Ehrenamtliche zu halten*“.⁸⁴ Mit freiwillig Engagierten, die noch dazu zunehmend häufiger

⁷⁷ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, BEO-01, Z. 85.

⁷⁸ A.a.O., Z. 76.

⁷⁹ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-03, Z. 104.

⁸⁰ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-06, Z. 23.

⁸¹ Vgl. Theuvsen (2011). Professionalisierung des Nonprofit-Managements durch Governance-Kodizes: Eine Analyse der Transparenzwirkungen, S. 131ff. Vgl. KPMG / Universität Potsdam (2006). Corporate Governance in Nonprofit Organisationen, S. 33.

⁸² Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, FGR-1, Z. 398 & 407.

⁸³ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-01, Z. 433 & 452 und FGR-01, Z. 309, 329 & 428.

⁸⁴ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-01, Z. 50.

wechseln, lassen sich nicht immer alle Standards sicherstellen („*Ich wollte net, dass RTL dort nachguckt*“)⁸⁵.

Dabei ist auffällig, dass Ehrenamtliche sowohl professionell, also möglichst effektiv und effizient helfen wollen („[...] *Anspruch, möglichst vielen Menschen zu helfen und möglichst viele Lebensmittel zu retten*“⁸⁶ und „*ich versuche einfach äh ja von meiner Seite halt äh sehr zuverlässig zu sein.*“⁸⁷), als auch sich die Freiheit herausnehmen, unprofessionell zu arbeiten („[...] *auf der anderen Seite [lacht] wenn ich halt beispielsweise noch was zu erledigen hab in der Stadt und bin dann später, [...] auch keinen Anspruch zu sagen, du musst auf den Punkt da sein.*“)⁸⁸. In diesem Zusammenhang fällt auf, dass Ehrenamtliche etwa auf ihren ineffizienten Fahrstil (unnötige Beschleunigung, Reifenabrieb, Fahrzeugbeschädigungen)⁸⁹, ineffiziente Fahrrouten („[...] *das ist meine Lieblingsroute, die ich fahre, auch wenn wir bei diesem Laden eigentlich nie was bekommen*“)⁹⁰ oder eigene Standards bestehen („*Das mit dem Eintragen machen wir Pi mal Daumen, weil man ja was eintragen soll*“)⁹¹, die höchst unprofessionell wirken, aber mit Verweis auf den ehrenamtlichen Charakter ihres Engagements gerechtfertigt werden. Neue hauptamtliche Leitungen setzen, wenn sie professionell agieren, genau an diesem Punkt an: „*Die Hygieneschulung, die muss systematisiert werden und die Arbeitssicherheitsgeschichte, [...] ich bin jetzt dabei des zu systematisieren*“⁹².

Bestimmte Aufgaben können nur von Personen mit entsprechender professioneller Ausbildung standardmäßig erfüllt werden, die eine Tafel nur mit viel Glück als freiwillig Engagierte gewinnen kann und wo es daher

// Seite 43 //

Hauptamtlicher bedarf, beispielsweise die Aufgabe eines Küchenchefs in einer Tafel mit Großküche⁹³ oder auch sozialarbeiterische Aufgaben im engeren Sinne. Wenngleich solche Engagierte punktuell gewonnen werden, kann festgestellt werden, dass in Ortstafeln eine mythische Überhöhung oder zumindest ein Wunschdenken vorherrscht, das impliziert, dass solche Engagierten häufiger gewonnen werden, als dies in der Realität der Fall ist, etwa in der Erzählung vom „perfekten Flüchtling“, mit dem die Kommunikation funktioniert, der sich kulturell integriert und die Kompetenzen aus seinem Beruf bei den Tafeln einbringt („*Unser Syrer, nee Iraker [...] da haben wir ihn aufgenommen, der kann – der versteht gut Deutsch, das ist ein ganz lieber Typ eigentlich. Also mit solchen Leuten kann man – kann man wirklich auch was anfangen, die dann herkommen. Die uns auch anerkennen, ne*“)⁹⁴, dem ehemaligen Busunternehmer, der nun das Fahrerteam koordiniert⁹⁵, oder dem Ehrenamtlichen, auf den stets Verlass ist („*Also die Verlässlichsten sind ehemalige Bundeswehrsoldaten und Feuerwehrleute [...] det sind die Leute, die ham ein unheimliches Pflichtbewusstsein, die ham ne unheimliche Verbindlichkeit*“)⁹⁶.

⁸⁵ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-07, Z. 376.

⁸⁶ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, BEO-03, Z. 13.

⁸⁷ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-03, Z. 63.

⁸⁸ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-98, Z. 65.

⁸⁹ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, BEO-02, Z. 14.

⁹⁰ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, BEO-01, Z. 14.

⁹¹ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, BEO-02, Z. 12.

⁹² Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-07, Z. 414.

⁹³ A.a.O., Z. 227.

⁹⁴ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-02, Z. 352.

⁹⁵ Tafel Deutschland (2017). Gemeinsam Gesellschaft gestalten, S. 7.

⁹⁶ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, FGR-03, Z. 259.

Insbesondere in Tischgesprächen und während des Arbeitens werden solche Erzählungen untereinander ausgetauscht. Einerseits inszenieren diese Erzählungen ein positives Bild von Ehrenamtlichkeit und tragen angesichts des „*mangelhaften Dauerzustands*“⁹⁷ zur Stärkung der Moral in der Hoffnung auf bessere Zeiten bei, andererseits konterkarieren sie notwendige Entscheidungen zur Anstellung professioneller Hauptamtlicher angesichts der Realität des Mangels an professionellen Ehrenamtlichen. Erzählungen in ähnlicher Form kursieren in allen untersuchten Tafeln in verschiedenen Versionen, etwa auch als übermäßig große oder exquisite Lebensmittelspenden, und widersprechen damit Ansätzen der Professionalisierung, die angesichts der gefühlten Realität dieser positiven Überhöhungen obsolet erscheinen.

Zu den professionellen Kompetenzen Sozialer Arbeit, die in der Tafelarbeit benötigt werden, gehören unter anderem Umgang mit Klienten, ethische Reflexivität sowie politische Lobbyarbeit. Insbesondere die obligatorischen Bedürftigkeitsprüfungen sollten von ausgebildeten Sozial-

// Seite 44 //

arbeitenden durchgeführt werden („[...] *was auch vielfach geschieht.*“)“⁹⁸, um beschämende Situationen zu vermeiden und um weiteren Beratungs- und Unterstützungsbedarf identifizieren und delegieren zu können. Eine selbstkritische Reflexion zum Umgang mit Macht oder eine gesellschaftskritische Reflexion zu strukturellen Ursachen von Armut findet bei freiwillig Engagierten in der Regel nicht statt, was dazu führt, dass die Gemütszustände von Nutzenden sowie das eigene Verhältnis zu Nutzenden unzutreffend interpretiert werden.⁹⁹ Eine Selbstevaluation, beispielsweise in Form einer anonymen Nutzendenbefragung, kann als Qualitätskontrolle hilfreich sein. In Nonprofit-Organisationen im Allgemeinen und in der Tafelarbeit im Besonderen benötigen Führungskräfte eine große ethische Kompetenz. Aufgrund der strukturellen Spannung zwischen verschiedenen Handlungslogiken und Verantwortungsgrenzen ist die Tätigkeit charakterisiert durch unvermeidbare und unauflösbare ethische Dilemmata, mit denen man umgehen muss.¹⁰⁰

Die Forderung nach politischer Tafelarbeit wird seit langem erhoben und seit einigen Jahren vom Dachverband glaubwürdig umgesetzt. Doch auch schon vorher haben einzelne Tafeln im Rahmen ihrer Möglichkeiten Sozialanwaltschaft und Empowerment betrieben.¹⁰¹ Studien zeigen, dass es in der Regel Hauptamtliche sind, die einen politischen Anspruch verfolgen,¹⁰² während freiwillig Engagierte oft eher versuchen, das politische Engagement von Hauptamtlichen zu bremsen.¹⁰³ Hinzu kommen Betroffene aus sehr unterschiedlichen und zum Teil extremen politischen Spektren, die die Aktivierung und Beteiligung an professionellen, sozialpolitischen Aktivitäten in Tafeln erschweren („*Und die politische Schiene ist ne andere und ich bin mir nicht sicher, ob es so sinnvoll ist, dass wir als Tafel insofern politisch tätig sind, als dass wir dort ne Plattform bieten für verschiedenste Leute, die dort unterschiedlichsten Motivationen nachgehen*“¹⁰⁴ und „[...] *das war jemand, der von äh ja der von seiner politischen Einstellung halt ähm permanenten Widerspruch äh in mir ausgelöst*

⁹⁷ Tafel Deutschland (2019). Tafelumfrage 2019.

⁹⁸ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-01, Z. 303.

⁹⁹ Vgl. Selke / Maar (2011). Grenzen der guten Tat, S. 45 & 52.

¹⁰⁰ Vgl. Langer (2011) Professionelle Sozialmanagementkompetenzen zwischen Akademisierung und Entscheidungshandeln, S. 50ff.

¹⁰¹ Vgl. Stegemann (2013). Politische Tafelarbeit., S. 256ff.

¹⁰² Vgl. Selke / Maar (2011). Grenzen der guten Tat, S. 42.

¹⁰³ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, FGR-02, Z. 28.

¹⁰⁴ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-07, Z. 710.

// Seite 45 //

hat, das ich gedacht hab, das äh das schaff ich net“)¹⁰⁵. Da die Rahmenbedingungen für politische Sozialanwaltschaft in Ortstafeln aus verschiedenen strukturellen Gründen denkbar schlecht sind,¹⁰⁶ bedarf es dafür einer hohen Professionalität.

Bei Hauptamtlichen in Tafeln muss unterschieden werden zwischen einerseits hauptamtlichen professionellen Tafelleitungen (oft trägerfinanzierte Sozialarbeitende) und andererseits geringfügig entlohnten oder geförderten Beschäftigungsverhältnissen zur Abdeckung einfacher Tätigkeiten (entweder mangels freiwillig Engagierter oder als Ausdruck eines Förderansatzes). Einzelne Tafeln haben vor dem Hintergrund spezifischer Erfahrungen sehr unterschiedliche Modelle entwickelt. Manche Tafeln, die viele freiwillig Engagierte hatten, die langzeiterwerbslos waren, wurden durch die Hartz-Gesetzgebung dazu gezwungen, auf Arbeitsgelegenheiten (Ein-Euro-Jobs) umzusatteln.¹⁰⁷ Andere haben von Anfang an auf Arbeitsgelegenheiten gesetzt, aber damit schlechte Erfahrungen gemacht oder die Plätze wurden vom Jobcenter gekürzt, so dass man damit begann, freiwillig Engagierte zu akquirieren.¹⁰⁸ Wieder andere arbeiten gut mit dem örtlichen Job-Center zusammen und lassen sich Beschäftigungsverhältnisse von Langzeiterwerbslosen befristet bezuschussen (nach §16e und §16i SGB II), wodurch einzelne Mitarbeitende tatsächlich den Weg zurück ins Arbeitsleben finden¹⁰⁹ und andere anschließend bei der Tafel auf Basis einer geringfügig entlohnten Beschäftigung (Minijob) weiterbeschäftigt werden.¹¹⁰ Und wieder andere (vor allem in den neuen Bundesländern und im ländlichen Raum) beschäftigen ältere Langzeiterwerbslose im Rahmen des Bundesfreiwilligendienstes.¹¹¹

Vor allem größere Tafeln nutzen die vielfältigen Möglichkeiten geringfügig entlohnter und geförderter Beschäftigungsverhältnisse.¹¹² Oft üben diese Mitarbeitenden diejenigen Tätigkeiten aus, die freiwillig Engagierte nicht übernehmen möchten. Ein freiwillig Engagierter bringt es auf den Punkt: *„Also Toilette putzen ist ne Sache wo ich denke [...] ganz ehrlich*

// Seite 46 //

andere kriegen halt doch ein bisschen Geld dafür“.¹¹³ Eine Tafelleitung bestätigt dies: *„Ohne unsere Plusjobber könnten wir die Tafel überhaupt nicht aufrechterhalten, weil bei uns die Ehrenamtlichen die Arbeiten, die unsere Ein-Euro-Kräfte machen, nicht machen würden, wie eben gewisse Sortierarbeiten oder Säuberungsarbeiten“*¹¹⁴.

Neben dieser problematischen Tendenz zur „Zwei-Klassen-Mitarbeitendenschaft“ wohnt geringfügig entlohnten und geförderten Beschäftigungsverhältnissen eine grundsätzliche Ambivalenz inne. Einerseits sind sie ein unverzichtbarer Bestandteil der notwendigen Professionalisierung von Tafelarbeit (Sicherstellung von Logistik und Hygiene) und können –

¹⁰⁵ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-03, Z. 46.

¹⁰⁶ Vgl. Dietz (2013). Tafeln als Herausforderung für theologische Ethik und diakonische Praxis, S. 73f.

¹⁰⁷ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-06, Z. 22.

¹⁰⁸ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-08, Z. 23.

¹⁰⁹ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-07, Z. 845.

¹¹⁰ A.a.O., 807.

¹¹¹ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-02, Z. 104.

¹¹² Tafel Deutschland (2019). Tafelumfrage 2019..

¹¹³ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-04, Z. 119.

¹¹⁴ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, FGR 01, Z. 152.

wenn Freiwilligkeit und angemessene Begleitung sichergestellt sind – für Menschen in bestimmten Lebenssituationen hilfreich sein. *„Weil wir arbeiten hier nicht unter Druckbedingungen also bei uns wird kein Druck aufgebaut. Na wie es in der freien Wirtschaft ist. Du musst. Ist bei uns nicht. Bei uns geht alles gediegen zu, also deswegen haben wir zum Beispiel oben ein paar Kandidaten, die so psychische Probleme haben und die finden das wirklich gut.“*¹¹⁵ Andererseits bilden sie eine (politisch gewollte und ethisch fragwürdige) Prekarisierung des Arbeitsmarktes im Allgemeinen und des Dritten Sektors im Besonderen ab und befördern diese Entwicklung noch als Nebeneffekt (Niedriglohn, atypische Beschäftigungsverhältnisse, Bereich von Beschäftigungen ohne Mindestlohn).¹¹⁶ Zum Bundesfreiwilligendienst im Rentenalter betont eine Tafelleitung: *„Die sind froh, dass sie sich ein Zubrot verdienen können, [...] Zweihundert Euro haben oder nicht haben [...] Wenn man hier im Osten Rentner wird, dann kann man ja mal sagen, man hats geschafft, das ist ja nicht so. Dann kommt da die Altersarmut, die zuschlägt.“*¹¹⁷

These 5: Kommerzialisierungstendenzen sind in der Tafelarbeit zwar vorhanden, aber sollten nicht überschätzt werden.

Wie in den ersten Thesen bereits dargestellt, geht die Professionalisierung Sozialer Arbeit sowie von Nonprofit-Organisationen nicht nur mit einer begrüßenswerten Verbesserung betriebswirtschaftlicher Kompetenzen,

// Seite 47 //

sondern teilweise auch mit Tendenzen einer Ökonomisierung einher, die als Fehlentwicklung im Sinne einer weitgehenden Unterordnung unter sachfremde ökonomische Ziele und Kriterien definiert wurde. Als ein Aspekt einer solchen Ökonomisierung in diesem Kontext wurde der überbordende Managerialismus angesprochen. Als ein weiterer Aspekt ist nun die Kommerzialisierung zu nennen. Damit ist die Umwandlung von Gütern, die man in Geld nicht messen bzw. die man für Geld nicht kaufen kann, in Güter, die man in Geld messen bzw. die man für Geld kaufen kann, gemeint. Eine Kommerzialisierung des Fußballs hat beispielsweise stattgefunden, indem das Fußballspielen zum bezahlten Beruf wurde, die Fußballer Trikots mit Werbeaufdruck tragen und ein Wettbieten um TV-Übertragungsrechte erfolgt.

Wilhelm Röpke, einer der Väter der Sozialen Marktwirtschaft, stellte schon im Jahr 1958 fest: *„Es ist der wahre Fluch der Kommerzialisierung, dass hier das Überquellen des Marktes und seiner Maßstäbe auf Bereiche, die jenseits von Angebot und Nachfrage liegen sollten, die eigentlichen Ziele, Würden und Würzen des Lebens in einer Weise opfert, die das Leben unerträglich hässlich, würdelos und langweilig machen muss.“*¹¹⁸ Der Ethiker Michael Sandel fachte die Debatte um das Thema Kommerzialisierung vor wenigen Jahren durch seinen Bestseller *„Was man für Geld nicht kaufen kann – Die moralischen Grenzen des Marktes“* erneut an. Eine zunehmende Kommerzialisierung vieler Gesellschaftsbereiche ist nach Sandel aus zwei Gründen ethisch problematisch. Erstens ist es unfair, wenn die Zahlungsfähigkeit zum Hauptkriterium der Verteilung aller Güter wird. Dies befördert das Wachsen der Kluft zwischen Arm und Reich, schränkt die Freiheit der Armen immer weiter ein und gefährdet letztlich die Demokratie. Zweitens sollte man manche Dinge nicht in Waren verwandeln, weil sie das in ihrem Wesen korrumpieren könnte (zum Beispiel politischer Einfluss) oder weil es falsche

¹¹⁵ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-02, Z. 115.

¹¹⁶ Vgl. Priller (2014), Von der Jobmaschine Dritter Sektor zum Billiglohnsektor?, S. 100f. Vgl. Notz (2016). Sind Freiwilligendienste geeignet, das Elend aus der Welt zu schaffen?, S. 14.

¹¹⁷ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-02, Z. 108 & 304.

¹¹⁸ Röpke (1979). Jenseits von Angebot und Nachfrage, S. 190.

Einstellungen befördert (zum Beispiel handelbare Umweltverschmutzungsrechte) oder weil es die Personenwürde verletzt (zum Beispiel Aufnahme derjenigen Flüchtlinge, die am meisten dafür bezahlen). Darum brauchen wir – so Sandel – eine öffentliche ethische Debatte darüber, in welchen Gesellschaftsbereichen wir der Marktlogik vertrauen wollen und in welchen nicht.¹¹⁹

Den Nonprofit-Organisationen als Teil des Dritten Sektors wurde traditionell eine Logik attestiert, die sich von der kommerziellen Logik des

// Seite 48 //

Erwerbssektors unterscheidet und die sich nicht zuletzt im freiwilligen Engagement ausdrückt. In den letzten Jahren stieg aufgrund rückläufiger öffentlicher Mittel und einer gleichzeitig steigenden Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen der Anteil selbst erwirtschafteter Mittel an den Gesamteinnahmen von Nonprofit-Organisationen beträchtlich. Die sozialunternehmerische Tätigkeit führte zu zunehmenden Spannungen zwischen der Orientierung von Organisationen an ihren jeweiligen sozialen Missionen und ihren Interessen an der Generierung von Einnahmen. Dies kann wiederum das öffentliche Vertrauen und die damit verbundene Bereitschaft zu Spenden und zu freiwilligem Engagement gefährden.¹²⁰ In der Tafelarbeit spielt das Thema Kommerzialisierung eine Rolle insbesondere im Blick auf die Frage nach der Kommerzialisierung des freiwilligen Engagements, aber auch hinsichtlich der Fragen nach der Höhe und Bedeutung der Kostenbeiträge sowie dem Zukauf von Lebensmitteln.

Seit etwa zwanzig Jahren gibt es einen größeren gesellschaftlichen Diskurs zum Thema Kommerzialisierung (oder Monetarisierung) des freiwilligen Engagements, womit einerseits direkte oder indirekte Geldzahlungen an freiwillig Engagierte und andererseits die Zunahme von Tätigkeitsformen in der Grauzone zwischen freiwilligem Engagement und Erwerbsarbeit bezeichnet werden. Der Schwerpunkt der Diskussion liegt auf der Praxis größerer Organisationen, zwecks Nachwuchsgewinnung, Stundenlöhne, Taschengeld oder Übungsleiterpauschalen an freiwillig Engagierte zu zahlen. Die Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages betont in ihrem Abschlussbericht von 2002: „Die ureigenste Natur des Ehrenamts liegt in der Unentgeltlichkeit.“¹²¹ Darum müsse verhindert werden, dass dieser Grundsatz zunehmend unterlaufen und die Grenze zwischen Engagement und Erwerbsarbeit weiter aufgeweicht würden. Monetäre Anerkennungsformen zerstörten die Motivationsbasis und den Eigensinn freiwilligen Engagements und dürften – wenn überhaupt – nur sehr behutsam erfolgen.¹²²

Empirische Daten sprechen demgegenüber dafür, dass die vermuteten Gefahren einer Kommerzialisierung des freiwilligen Engagements sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht regelmäßig überschätzt werden. Gemäß dem Deutschen Freiwilligenurvey von 2014 erhalten nur

// Seite 49 //

¹¹⁹ Vgl. Sandel (2014). Was man für Geld nicht kaufen kann, S. 15ff.

¹²⁰ Vgl. Langer / Schröer (2011). Professionalisierung im Nonprofit Management, S. 21.

¹²¹ Enquete-Kommission (2002). „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, S. 66.

¹²² Vgl. a. a. O., S. 46ff. und 130.

14,5 Prozent der freiwillig Engagierten (meist niedrige) zugewinnorientierte Geldzahlungen oder Kostenerstattungen (mit abnehmender Tendenz bei allen Alters- und Bildungsgruppen), obwohl knapp der Hälfte der Engagierten bei ihrem Engagement Kosten entstehen. 14,6 Prozent der Engagierten erhalten Sachzuwendungen, hier nimmt der Anteil zwar zu, allerdings nur bei Schülerinnen und Schülern (z.B. Fahrscheine oder private Nutzung von Gruppenräumen). Bei etwa 93 Prozent der Freiwilligen spielt das Motiv, sich etwas dazuzuverdienen, für ihr Engagement gar keine Rolle. Trotz sinkender Geldzahlungen und obwohl die meisten auf ihren Kosten sitzenbleiben, steigt der Anteil der Engagierten. Ein Kommerzialisierungstrend liegt also offenbar nicht vor.¹²³ In der Regel sind Geldzahlungen Aufwandsentschädigungen für entstandene Kosten, damit niemand (auch nicht Geringverdiener) aus finanziellen Gründen auf Engagement verzichten muss. Ob die Geld- und Sachzuwendungen in der gegenwärtigen Menge, Höhe und Art tatsächlich eine Gefahr für die intrinsische Motivation vieler freiwillig Engagierter (Motivation Crowding Effect) darstellen, darf zumindest bezweifelt werden.

Im Gegenteil dazu ist es eher ein ethisches Problem, dass Tafeln es sich nicht leisten könnten, selbst wenn sie wollten, ihren freiwillig Engagierten alle Kosten zu erstatten (beispielsweise Fahrtkosten), was für von Armut betroffene Engagementwillige ausgrenzende Effekte haben kann. Insofern hat die verbreitete und rituell wiederholte Position, dass freiwilliges Engagement auf keinen Fall irgendetwas mit Geld zu tun haben dürfe, die es auch in der Tafellandschaft gibt,¹²⁴ durchaus auch ideologische Züge.¹²⁵ Von Armut betroffene Engagierte können sich die Fahrtkosten ohne eine Aufwandsentschädigung nicht leisten, berichtet eine Tafelleitung.¹²⁶ In einer anderen Tafel gab es eine rege Mitarbeit von Geflüchteten, die es sich nicht mehr leisten konnten zu kommen, nachdem die Maßnahme nicht mehr bezuschusst wurde.¹²⁷ Prinzipielle Kritiker von Geldzahlungen argumentieren mitunter auch mit der Gefahr einer Beschneidung von Freiheit und Selbstbestimmung der freiwillig Engagierten. Diese Gefahr besteht jedoch erst bei hohen Geldzahlungen (wie sie äußerst selten, beispielsweise

// Seite 50 //

als Aufwandsentschädigungen für Engagement in ärztlichen Standesorganisationen, vorkommen). Auch eine Verwischung der Grenze zwischen freiwilligem Engagement und Erwerbsarbeit würde erst bei hohen Geldzahlungen drohen, wie sie als Aufwandsentschädigung für Freiwillige kaum vorkommen, erst recht nicht in Tafeln.

Realer als bei Aufwandsentschädigungen ist die Gefahr einer Verwischung der Grenze zwischen freiwilligem Engagement und Erwerbsarbeit im Blick auf geringfügig entlohnte und geförderte Beschäftigungsverhältnisse in Nonprofit-Organisationen, hier sind fließende Übergänge an der Tagesordnung. Der problematische Beitrag solcher Beschäftigungsverhältnisse zur Prekarisierung des Arbeitsmarktes im Dritten Sektor wurde bereits erwähnt. Besonders fragwürdig sind solche Arrangements, wenn es um Aufgaben geht, die zur Daseinsvorsorge gehören und staatlich finanziert werden müssten, wie Kinderbetreuung oder Altenpflege (was für die Tafelarbeit nicht gilt). Gleichwohl muss auch diese Entwicklung differenziert bewertet werden. Historisch entstanden fast alle professionell angebotenen

¹²³ Vgl. Romeu Gordo / Vogel (2014). Geldzahlungen, Sachzuwendungen und Kostenerstattungen im freiwilligen Engagement, S. 397ff.

¹²⁴ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-02, Z. 517.

¹²⁵ Vgl. Keupp (2007). Wie viel Bezahlung trägt das bürgerschaftliche Engagement, S. 13.

¹²⁶ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-02, Z. 289.

¹²⁷ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-04, Z. 38.

Dienstleistungen des modernen Sozialstaates so, dass zunächst freiwillig Engagierte mit Initiativprojekten auf neue gesellschaftliche Herausforderungen reagierten, bis sich schließlich die Notwendigkeit hauptamtlicher Lösungen abzeichnete. In Übergangsphasen müssen in einem Arbeitsfeld mitunter Mischformen in Kauf genommen werden. Ebenso ist es prinzipiell sinnvoll, wenn der Staat Langzeiterwerbslose durch geeignete und menschenwürdig gestaltete Programme dabei unterstützt, neue Perspektiven zu gewinnen in der Ausübung gemeinwohldienlicher Tätigkeiten, für die kein regulärer Arbeitsmarkt besteht.¹²⁸ „Der hat drei Monate den Hausmeister vertreten [...] ein Mensch mit autistischen Zügen, der sich ganz schwer tut in der Absprache mit anderen [...] für den ne Nische gefunden wird [...] keine realistische Perspektive da.“¹²⁹ Gerade in den neuen Bundesländern, wo ein großer Teil der Engagementwilligen von Langzeiterwerbslosen gebildet wird, sollten individuelle Lösungen möglich sein. Und es gibt zudem positive Beispiele für eine Gestaltung von Überschneidungsbereichen zwischen freiwilligem Engagement und geringfügig entlohnter Beschäftigung, bei denen die geringfügige Vergütung dazu dient, „neue Hilfenetze zu stabilisieren – jenseits professioneller Angebote, die in alter Form nicht aufrecht zu erhalten sind und jenseits von

// Seite 51 //

Schwarzmarktpraktiken“¹³⁰, sei es in der Demenzbetreuung – oder in der Tafelarbeit.

Sowohl in den Tafel-Grundsätzen als auch im Tafel-Leitbild wird eine Begrenzung des Kostenbeitrags, der von Nutzenden bei der Abgabe von Lebensmitteln erhoben wird, festgehalten. In den Tafelgrundsätzen heißt es ausführlich dazu: „Die Abgabe erfolgt unentgeltlich oder gegen einen geringen Kostenbeitrag. Notwendige Kostenbeiträge sollen so gering wie möglich sein. Der Kostenbeitrag muss sich einerseits am sozialen Auftrag der Tafel und andererseits an der prekären Situation der Empfängerinnen und Empfänger unserer Leistungen orientieren.“¹³¹ Fast 90 Prozent der Tafeln erheben einen kleinen Kostenbeitrag, meist die so genannte symbolische Münze (bei mehr als der Hälfte der Tafeln 1 Euro, manchmal auch 50 Cent oder 2 Euro). Darüber hinaus gibt es diverse komplizierte Umlagesysteme, beispielsweise nach der Familiengröße, und in wenigen Fällen auch ausgezeichnete Preise (in der Regel 10-30 Prozent des Ladenpreises). Da die Tafeln neben Spenden vor allem auch durch die Kostenbeiträge ihre steigenden Betriebskosten (wie Benzin, Strom und Müllentsorgung) finanzieren,¹³² ist die moderate Erhöhung des Kostenbeitrags über einen längeren Zeitraum kaum vermeidbar. Allerdings scheint insgesamt kein Trend zu einer Aushebelung der Regel des geringen Kostenbeitrags zu bestehen. Lediglich in Einzelfällen wurde in den Interviews die Sorge darüber zum Ausdruck gebracht, dass die Kostenbeiträge deutlich angehoben werden mussten, um die zusätzlichen Kosten, die durch die Abholung von einem zentralen Lager entstehen, zu kompensieren.¹³³

Die altbekannte Debatte um die Legitimität von Lebensmittel-Zukäufen soll nur der Vollständigkeit halber noch kurz erwähnt werden, da solche auch als Symptom einer Kommerzialisierung gedeutet werden könnten. Die Grenzen der gespendeten Lebensmittelmengen sind für Tafel-Nutzende und auch für Mitarbeitende schmerzlich. Beide Gruppen müssen akzeptieren, dass Tafeln nur einem Zehntel der Bedürftigen helfen können

¹²⁸ Vgl. Keupp (2007). Wie viel Bezahlung verträgt das bürgerschaftliche Engagement?, S. 18 & 32f.

¹²⁹ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-07, Z. 319.

¹³⁰ Evers (2007). Bezahlte Arbeit und bürgerschaftliches Engagement, S. 124.

¹³¹ Tafel Deutschland (2020). Tafel-Grundsätze.

¹³² Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-07, Z. 399.

¹³³ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-02, Z. 223, 266 & 603.

und dass sie auch immer nur diejenigen Lebensmittel verteilen können, die sie aktuell vor der Vernichtung gerettet haben, einmal mehr, einmal weniger. Besonders deutlich wurden diese Grenzen im Zuge der Flüchtlingskrise, als angesichts der steigenden Nachfrage Wartelisten angelegt und

// Seite 52 //

Ausgabeintervalle verlängert werden mussten. Aber das entspricht dem plausiblen Grundprinzip der Tafelarbeit: verteilen statt vernichten. Ein Zukauf von Lebensmitteln würde den Charakter der Tafelarbeit hin zu einem unplausiblen Daseinsvorsorge-Anspruch (sozialpolitischer Lückenfüller) verändern.¹³⁴ Insofern ist es gut, dass der Zukauf im Tafel-Leitbild ausgeschlossen wird,¹³⁵ was die allermeisten Tafeln akzeptieren.

These 6: Die Professionalisierung der Tafelarbeit, die durch die Corona-Krise weiter beschleunigt wird, verschärft das alte sozialetische Dilemma der Tafelarbeit.

In der Vergangenheit wurde den Tafeln von Kritikern immer wieder vorgeworfen, dass sie einen Beitrag zur Normalisierung von Armut als Teil der Gesellschaft, zur strukturellen Verfestigung von Armut und zur Legitimierung verfehlter Sozialpolitik leisten, indem sie angeblich auf Mildtätigkeit und freiwilliges Engagement als Mittel zur Armutsbekämpfung setzen, Nutzende existenziell abhängig machen, auf einen politischen Anspruch verzichten und den bewährten Sozialstaat im Sinne staatlich garantierter und finanzierter sowie professionell erbrachter Leistungen infrage stellen. Diese Kritik enthält einen wahren Kern: Tatsächlich hat Tafelarbeit, so wie jede andere Soziale Arbeit auch (und letztlich alles, was Menschen tun), einen ambivalenten Charakter, da sie nicht nur die beabsichtigten positiven Effekte erzielt (Beitrag zur Armutslinderung, Verhinderung von Lebensmittelvernichtung, Aufzeigen von Armut und Stärkung der Solidarität), sondern im ungünstigsten Fall auch unbeabsichtigte negative Nebeneffekte erzeugen kann (Beitrag zur strukturellen Verfestigung von Armut, Legitimierung verfehlter Sozialpolitik, Beitrag zur Legitimierung der Wegwerfgesellschaft, Beitrag zur Normalisierung von Armut als Teil der Gesellschaft).¹³⁶

Neben diesem wahren Kern enthält die Kritik jedoch auch Unterstellungen und Übertreibungen. Zunächst scheinen die Kritiker davon auszugehen, dass die Tafelverantwortlichen vor der Ambivalenz die Augen verschließen. Dies ist jedoch nicht der Fall. Eine Umfrage unter Leitungen von Tafeln in diakonischer Trägerschaft ergab, dass ausnahmslos alle sich der Problematik deutlich bewusst waren.¹³⁷ Verschiedene Wohlfahrtsver-

// Seite 53 //

bände als Trägerinnen von Tafelarbeit haben schon vor vielen Jahren sehr differenzierte Stellungnahmen veröffentlicht.¹³⁸ Und auch das Tafel-Leitbild beweist ein hohes Reflexionsniveau: „Die Verhinderung von Armut ist vorrangig eine staatliche Aufgabe. Tafel-

¹³⁴ Dietz (2015). Die ambivalente Rolle der Tafeln im Sozialstaat, S. 40f.

¹³⁵ Vgl. Tafel Deutschland (2020)., Leitbild.

¹³⁶ Dietz (2015). Die ambivalente Rolle der Tafeln im Sozialstaat, S. 32.

¹³⁷ Vgl. Kehr (2010). „Hilfe unter Protest!“, S. 91.

¹³⁸ Vgl. beispielsweise Diakonisches Werk der EKD (2010) „Es sollte überhaupt kein Armer unter Euch sein“ – „Tafeln“ im Kontext sozialer Gerechtigkeit.

Arbeit entbindet den Staat nicht von seiner Daseinsfürsorgepflicht. Tafeln arbeiten nicht im öffentlichen Auftrag.

Die Tafeln stellen sich aber der gesamtgesellschaftlichen Aufgabe, die negativen Folgen von Armut zu lindern. Sie ergänzen durch ihren neuen Ansatz sozialer Arbeit die Angebote der Wohlfahrtsverbände. Sie unterstützen und wirken durch bürgerschaftliches Engagement und Selbsthilfe. Sie nutzen die Bereitschaft zur Übernahme von sozialer Verantwortung, die in zunehmender Weise bei Privatpersonen, Institutionen, kleinen und großen Unternehmen sichtbar wird, zur Verbesserung der Lebensumstände von bedürftigen Menschen. Sie unterstützen Initiativen, die auf diese Stärkung der aktiven Bürgerschaft und Selbsthilfe ausgerichtet sind.¹³⁹ Verteidiger der Tafelarbeit argumentieren also traditionell folgendermaßen gegen die Kritik: Tafeln wollen lediglich einen sinnvollen Beitrag zur Armutslinderung leisten, sie glauben nicht, dass sich durch Mildtätigkeit und freiwilliges Engagement Armut überwinden lässt. Sie erinnern durch ihre Existenz sowie politische Stellungnahmen den Staat an seine Aufgabe der Armutsbekämpfung. Sie machen ihre Nutzenden nicht existenziell abhängig, sondern erweitern lediglich punktuell und ohne Garantie (nämlich bewusst auf der Basis laienhaften freiwilligen Engagements) durch die weitergegebenen Lebensmittelspenden deren finanzielle Spielräume ein wenig. Sie verstehen sich als Zusatzangebot ohne den Anspruch, sozialstaatliche Leistungen oder professionelle Soziale Arbeit auch nur ansatzweise ersetzen zu können oder zu wollen.

Diese Argumentation war auch lange Zeit plausibel. Mit der zunehmenden Professionalisierung der Tafelarbeit – die in diesem Beitrag als sinnvoll und notwendig dargestellt wurde – wird die Verteidigung jedoch brüchig und es entsteht ein Dilemma: Je professioneller Tafelarbeit wird, je mehr Hauptamtliche in Tafeln arbeiten, je zuverlässiger und qualitätsvoller das Angebot durch entsprechendes Management gemacht wird, je mehr zusätzliche Unterstützungsangebote Tafeln entwickeln, je mehr Vernetzung mit anderen Akteuren im Sozialbereich sowie Behörden entsteht, je mehr

// Seite 54 //

der Dachverband einem Wohlfahrtsverband ähnelt – desto weniger können die Argumente der Tafelkritiker entkräftet werden, desto abhängiger werden Nutzende, desto weniger haben Tafeln den Charakter von Zusatzangeboten, desto eher verwischt der Unterschied zur Sozialen Arbeit im Bereich der öffentlich garantierten Daseinsvorsorge, desto eher legitimieren sie einen Abbau des Sozialstaats bzw. tragen sie zur Veränderung des Charakters des Sozialstaats bei. Auf dieses Problem hat bereits ansatzweise Fabian Kessl hingewiesen, wenn er feststellt, dass sich Tafeln von herkömmlichen zusätzlichen armutslindernden Angebotsstrukturen (wie Suppenküchen der Heilsarmee) unterscheiden, indem sie auf professionelle Management- und Marketingstrukturen, einen repräsentablen Dachverband und Hauptamtliche setzen. Erst dadurch würden sie zum Teil einer neu etablierten Mitleidsökonomie, die sozialpolitische Grundsätze aushöhle.¹⁴⁰ Ebenso wenig wie das erste ethische Dilemma der Tafelarbeit – die positiven Effekte gibt es nicht ohne die negativen Nebeneffekte – ist wohl auch das zweite ethische Dilemma der Tafelarbeit – je besser durch Professionalisierung, desto angreifbarer – auflösbar.

Durch die aktuelle COVID-19-Krise erfährt der Professionalisierungs-Prozess der Tafeln einen Beschleunigungsschub. In einem Lagebericht des Dachverbands vom 24. März 2020 wird

¹³⁹ Tafel Deutschland (2020). Leitbild.

¹⁴⁰ Vgl. Gronemeyer / Kessl (2013). Die „neue Almosenökonomie“ – ein neues System der Armutshilfe, S. 20 & 27.

dargestellt, dass etwa die Hälfte der Tafeln aufgrund der Infektionsgefahr ihre Aktivitäten einstellen musste, weil zwei Drittel der freiwillig Engagierten über 65 Jahre alt sind und somit zur Risikogruppe gehören. Weiterhin beschreibt die Stellungnahme die ernstesten Folgen für die Nutzenden, die von Tafeln vielfach nicht nur Lebensmittel erhalten hatten, sondern auch Begleitung, Kinderbetreuung, Hausaufgabenhilfe oder soziale Angebote, und konstatiert: „In Krisensituationen wird klar, dass Tafeln nicht nur ein Zusatzangebot für bedürftige Menschen sind.“¹⁴¹ Dies bestätigt die These, dass eine zunehmende Professionalisierung und eine Verbesserung des Angebots zu einer Veränderung des eigenen Anspruchs sowie einer verstärkten Abhängigkeit der Nutzenden geführt hat. Anschließend stellt der Lagebericht strategische Professionalisierungs-Forderungen auf, um nach der Krise wieder handlungsfähig zu werden, und zwar erstens die Einstellung weiterer Hauptamtlicher (insbesondere im Blick auf Freiwilligenmanagement sowie auf die Landesverbandsebene), zweitens eine stärkere Nutzung

// Seite 55 //

digitaler Instrumente (insbesondere im Blick auf die Freiwilligenverwaltung sowie die Routenplanung) und drittens einen Ausbau regionaler Logistikzentren (damit Wege und Lagerung effizienter werden).¹⁴² Die künftige Digitalisierung (beispielsweise eine digitale Erfassung der Lebensmittel durch die Läden, die an die Tafel-Fahrzeuge die Information senden, welche Produkte in welchen Mengen und zu welcher Uhrzeit abzuholen sind, wodurch automatisch ideale Routen generiert werden, oder Nutzenden-Karten mit Barcode, die eine automatisierte Auswertung der Abholungen ermöglichen,¹⁴³ wird nicht nur einiges kosten, sondern auch viele freiwillig Engagierte überfordern, was wiederum einen weiteren Ausbau der Arbeit mit Hauptamtlichen erforderlich macht.

In Bezug auf Digitalisierung sind bei den Mitarbeitenden in Tafeln grundsätzlich zwei Tendenzen festzustellen. Zum einen sind vor allem Ehrenamtliche skeptischer gegenüber digitalen Neuerungen in der Tafelarbeit, zum anderen haben zumeist Hauptamtliche diesen gegenüber eine größere Offenheit, wenngleich bei beiden Gruppen befürwortende und ablehnende Position anzutreffen sind. Dies wird sowohl in Aussagen von Engagierten („*Handy reicht*“, „*Tafel kommuniziert ausschließlich per Telefon*“, „*Momentan kein Interesse*“)¹⁴⁴ als auch Hauptamtlichen („*[...] dauert bis das ankommt bei den Ehrenamtlichen*“, „*Abwehrmechanismen*“)¹⁴⁵ deutlich. Tafeln ohne sozialversicherungspflichtig Angestellte geben fast doppelt so häufig an, dass sie sich von Digitalisierung keine Vorteile versprechen (22,4 Prozent) als solche mit Hauptamtlichen (12,6 Prozent). Daher ist es nicht verwunderlich, dass Tafeln mit solchen Hauptamtlichen in der Mehrzahl mit entsprechender Hardware ausgestattet sind (80 Prozent mit PC), während dies nur bei knapp der Hälfte der Tafeln ohne solche Hauptamtliche der Fall ist (52,7 Prozent). Noch deutlicher ist dieses Ergebnis im Blick auf Tafeln ohne jegliche digitale Ausstattung (von den 25 Tafeln, auf die das zutrifft, arbeiten lediglich sieben Tafeln (28 Prozent) ohne sozialversicherungspflichtig Angestellte). Stattdessen sind es häufig Hauptamtliche, die die Notwendigkeit zumindest eines Mindestmaßes an digitaler Ausstattung wahrnehmen und diese in den Ortstafeln einführen. „*Wir sind da als Tafel noch net weit [...] die wichtigsten Menschen oder die*

¹⁴¹ Tafel Deutschland (2020). Lagebericht der Tafeln in Deutschland, S. 2.

¹⁴² Vgl. A.a.O., S. 12ff.

¹⁴³ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-07, Z. 651.

¹⁴⁴ Tafel Deutschland (2019). Tafelumfrage 2019.

¹⁴⁵ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-07, Z. 644 & 647.

// Seite 56 //

Hauptamtlichen haben ein Smartphone, ähm wir ham Emailadressen und so was [...] des hab ich hier eingeführt.“¹⁴⁶

Wenngleich im Verhältnis von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen über den Tafelkontext hinaus letztere tendenziell professionalisierungs- und im Speziellen digitalisierungsskeptischer scheinen, so könnte diese Tendenz durch die Zusammensetzung von Engagierten und besonders in Verantwortungspositionen in Tafeln verstärkt werden. Schließlich engagieren sich hier besonders viele ältere Menschen und solche, die dem traditionellen Ehrenamt zuzurechnen sind. Darüber hinaus widerspricht Digitalisierung in ihrer Grundlogik drei fundamentalen Aspekten dessen, was Ehrenamtliche am Engagement in Tafeln schätzen: den einfachen Aufgaben, dem Arbeiten nach eigenen Standards sowie der unmittelbaren sozialen Begegnung und Zugehörigkeit. Wenn jedoch durch Digitalisierung weniger Lebensmittelabfälle und stattdessen mehr Fehlproduktionen in den Ortstafeln landen, reduzieren sich zum Beispiel die unkomplizierten Sortieraufgaben, durch digitale Routenplanung in Abstimmung mit Geschäften können Fahrer nicht mehr ihre „Lieblingsrouten“ fahren und durch digitale Kommunikation verringert sich der direkte persönliche Kontakt. Durch diese Transformation der Tafelorganisation droht eine Veränderung wesentlicher Attraktionsmerkmale für Engagierte, wenngleich das Engagement effizienter und effektiver, also betriebswirtschaftlich-professioneller gestaltet würde. Dies ist angesichts der Digitalisierung in der Lebensmittelbranche und somit bei den Sponsoren der Tafelarbeit notwendig.

Darüber hinaus kann man Unterschiede hinsichtlich Digitalisierung in Bezug auf die Raumkategorie erkennen. So sind Tafeln in Kleinstädten (31 Prozent sehen in einer Digitalisierung keine Vorteile) deutlich skeptischer als in größeren Städten (9,4 Prozent). Im ländlichen Raum hingegen, wo digitale Vernetzung zunehmend wichtiger wird, sind ebenfalls weniger Vorbehalte vorhanden (11,8 Prozent). Besonders deutlich wird die digitale Diskrepanz hinsichtlich der Größe der Tafeln. Je mehr Nutzende eine Tafel zählt, desto weniger Vorbehalte gegenüber Digitalisierung sind vorhanden (27,3 Prozent der Tafeln mit weniger als 100 Nutzenden sehen keine Vorteile in Digitalisierung, dies trifft lediglich auf 10,7 Prozent der Tafeln mit über 1000 Nutzenden zu) und umso digitalisierter sind die Tafeln ausgestattet (bei Tafeln bis 250 Nutzenden ist weniger als jede zweite mit einem PC ausgestattet, während nur 2,9 Prozent der Tafeln mit über 1000

// Seite 57 //

Nutzenden angeben, ohne digitale Hardware zu arbeiten „*Größe unserer Tafel erfordert keine weitere technische Ausstattung.*“¹⁴⁷

Wenngleich also unterschiedliche Professionalisierungstendenzen bei den Tafeln wahrzunehmen sind, ist den Tafeln zum einen gemeinsam, dass unter den haupt- wie ehrenamtlichen Mitarbeitenden eine große Unsicherheit hinsichtlich des Verständnisses von Digitalisierung herrscht. Während einige unter dem Begriff eine „*Digitalisierung light*“¹⁴⁸ im Sinne digitaler Hilfsmittel in Kommunikation (Smartphone, Email) oder Kundenerfassung

¹⁴⁶ A.a.O., Z. 561.

¹⁴⁷ Tafel Deutschland (2019). Tafelumfrage 2019.

¹⁴⁸ Forschungsgruppe TAFEL (2020): Reader, INT-07, S. 617.

(Excel) verstehen, herrscht bei anderen das Verständnis von Digitalisierung als grundlegende Steuerungs- und Handlungslogik vor, die den grundlegenden Charakter der Tafelarbeit verändert (digitale Erfassung von Lebensmitteln usw.). Zum anderen sehen sich Tafeln den Folgeproblemen von Digitalisierung insbesondere durch entstehende Kosten ausgesetzt. „*Es ist natürlich dann auch wiederum mit viel Geld verbunden, da muss mer gucken, wo kriegt mer des Geld dafür her. Also da sind Investitionen von bei uns insgesamt 10.000 Euro notwendig gewesen*“.¹⁴⁹ („Keine Digitalisierung um jeden Preis“, „Digitalisierung leisten können“)¹⁵⁰. Als Ausweg für dieses finanzielle Dilemma arbeiten Tafeln immer wieder mit unprofessionellen Lösungen, wie dem Nutzen privater IT der Mitarbeitenden.¹⁵¹ In der Zusammenschau kann dies als Indikator für die Dilemmata von Professionalisierung in Tafeln verstanden werden, die einerseits angesichts betriebswirtschaftlicher Herausforderungen und eines fortschreitenden digitalen Wandels auf zunehmende (digitale) Professionalisierung angewiesen sind, andererseits intern mit Ablehnungstendenzen und unausweichlichen Folgeproblemen konfrontiert werden.

Zusätzlich zum ohnehin erwartbaren künftigen Anstieg der Lebensmittelpreise (durch den Trend zu ökologischer Landwirtschaft) wird es infolge der Corona-Krise zu wachsender Erwerbslosigkeit und dadurch auch wachsender Armut kommen – der Bedarf nach dem Angebot der Tafeln wird also wachsen und damit auch die Notwendigkeit der Professionalisierung (mit ihrem ethischen Dilemma).

// Seite 58 //

Literatur

- Anheier, H., & Töpler, S. (2005). Begriff der Nonprofit-Organisation. Definition und Phänomenologie der Nonprofit-Organisation. In K. J. Hopt, T. von Hippel, & W. R. Walz (Hrsg.), *Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft: Theorien, Analysen, Corporate Governance* (S. 17–33). Mohr Siebeck.
- Böllert, K., Alfert, N., & Humme, M. (Hrsg.). (2013). *Soziale Arbeit in der Krise*. Springer VS.
- Caritas in NRW (Hrsg.). (2011). *Brauchen wir Tafeln, Suppenküchen und Kleiderkammern? Hilfen zwischen Sozialstaat und Barmherzigkeit*. Lambertus.
- Diakonisches Werk der EKD (Hrsg.). (2010). „*Es sollte überhaupt kein Armer unter Euch sein*“ – „*Tafeln*“ im Kontext sozialer Gerechtigkeit.
- Dietz, A. (2013). Tafeln als Herausforderung für theologische Ethik und diakonische Praxis. *Pastoraltheologie*, 102, 60–76.
- Dietz, A. (2015a). Diakonie gestalten zwischen Rechtfertigungslehre und Zwei-Regimenten-Lehre. In A. Dietz, V. Drews-Galle, H. Höver, & D. Kauderer (Hrsg.), *Corporate Governance in der Diakonie: Beiträge zur diakonischen Aufsichtsratspraxis und Kultur* (S. 127–146). LIT.
- Dietz, A. (2015b). Die ambivalente Rolle der Tafeln im Sozialstaat. In A. Keller (Hrsg.), *Die Rolle der Tafeln im Sozialstaat. Solidarische Ökonomie oder Armutszeugnis der Sozialpolitik* (S. 25–46). LIT.

¹⁴⁹ A.a.O., Z. 668.

¹⁵⁰ Tafel Deutschland (2019). Tafelumfrage 2019.

¹⁵¹ A.a.O.

- Dietz, A., Drews-Galle, V., Höver, H., & Kauderer, D. (Hrsg.). (2015). *Corporate Governance in der Diakonie: Beiträge zur diakonischen Aufsichtspraxis und Kultur*. LIT.
- Dietz, A., & Gillich, S. (Hrsg.). (2013). *Barmherzigkeit drängt auf Gerechtigkeit. Anwaltschaft, Parteilichkeit und Lobbyarbeit als Aufgabe für Soziale Arbeit und Verbände*. Evangelische Verlagsanstalt.
- Englert, B. (2019). *Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen. Zur Rolle des Person-Environment Fit*. Springer Gabler.
- Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages. (2002). *Abschlussbericht, 2002, Bundestags-Drucksache 14/8900*. <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/14/089/1408900.pdf>
- Evers, A. (o. J.). Bezahlte Arbeit und bürgerschaftliches Engagement. Verschieden, doch nicht immer getrennt. In Hessisches Sozialministerium / LandesEhrenamtsagentur Hessen (Hrsg.), „Ohne Moos nix los?!“ *Wie viel Bezahlung verträgt das bürgerschaftliche Engagement?, Dokumentation der Fachtagung in Frankfurt am 14.02.2007* (S. 117–124). Abgerufen 6. April 2020, von https://www.gemeinsam-aktiv.de/mm/OhneMoos_Dokumentation.pdf
- Feld, T. (2018). Freiwilligenmanagement als organisationale Anpassungsoption im Kontext eines Struktur- und Funktionswandels ehrenamtlichen Engagements. In T. Feld & S. Lauber-Pohle (Hrsg.), *Organisation und Profession: Felder erwachsenepädagogischer Forschung: Festschrift für Wolfgang Seitter* (S. 277–292). Springer VS.
- Feld, T. C., & Lauber-Pohle, S. (Hrsg.). (2018). *Organisation und Profession: Felder erwachsenepädagogischer Forschung: Festschrift für Wolfgang Seitter*. Springer VS.
- Friedrich, A., & Leitner, J. (2011). Soziale Arbeit auf dem Weg in die Professionalisierung des Personalmanagements. Irritationen des professionellen Selbstverständnisses am Beispiel leistungsorientierter Vergütungsbestandteile. In A. Langer & A. Schröer (Hrsg.), *Professionalisierung im Nonprofit Management* (1. Aufl, S. 67–87). VS.
- Glasl, F., & Lievegoed, B. C. J. (2016). *Dynamische Unternehmensentwicklung: Grundlagen für nachhaltiges Change Management* (5., erweiterte und aktualisierte Aufl.). Haupt.
- Gronemeyer, A., & Kessl, F. (2013). Die „neue Almosenökonomie“ – ein neues System der Armutshilfe? In K. Böllert, N. Alfert, & M. Humme (Hrsg.), *Soziale Arbeit in der Krise* (S. 17–34). Springer VS.
- Hammerschmidt, P., & Sagebiel, J. (Hrsg.). (2010). *Professionalisierung im Widerstreit: Zur Professionalisierungsdiskussion in der sozialen Arbeit - Versuch einer Bilanz* (1. Aufl). AG-SPAK.
- Hessisches Sozialministerium / LandesEhrenamtsagentur Hessen (Hrsg.). (o. J.). „Ohne Moos nix los?!“ *Wie viel Bezahlung verträgt das bürgerschaftliche Engagement?, Dokumentation der Fachtagung in Frankfurt am 14.02.2007*. Abgerufen 6. April 2020, von https://www.gemeinsam-aktiv.de/mm/OhneMoos_Dokumentation.pdf
- Hopt, K. J., Hippel, T. von, & Walz, W. R. (Hrsg.). (2005). *Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft: Theorien, Analysen, Corporate Governance*. Mohr Siebeck.
- Kehr, W. (2010). „Hilfe unter Protest!?“ – Anspruch und Wirklichkeit der Tafelarbeit im DWHN und seinen regionalen Diakonischen Werken [(Unveröffentlichte) Master-Thesis].
- Keller, A. (2015). *Die Rolle der Tafeln im Sozialstaat*. LIT.

- Keupp, H. (o. J.). Wie viel Bezahlung verträgt das bürgerschaftliche Engagement? In Hessisches Sozialministerium / LandesEhrenamtsagentur Hessen (Hrsg.), „*Ohne Moos nix los?!“ Wie viel Bezahlung verträgt das bürgerschaftliche Engagement?, Dokumentation der Fachtagung in Frankfurt am 14.02.2007* (S. 13–37). Abgerufen 6. April 2020, von https://www.gemeinsam-aktiv.de/mm/OhneMoos_Dokumentation.pdf
- Koch, C. (2015). Zwischen Konflikt und Kooperation. Die Zusammenarbeit von Ehren- und Hauptamt bei der Leitung gemeinnütziger Organisationen. *socialnet*. <http://www.socialnet.de/materialien/15464.php>
- KPMG / Universität Potsdam. (2006). *Corporate Governance in Nonprofit Organisationen*. https://publicgovernance.de/media/Studie_Corporate_Governance_in_Nonprofit_Organisationen.pdf
- Kühl, S. (2011). *Organisationen: Eine sehr kurze Einführung*. Springer VS.
- Kurtz, T. (2003). Gesellschaft, Funktionssystem, Person: Überlegungen zum Bedeutungswandel professioneller Leistung. In H. A. Mieg & M. Pfadenhauer (Hrsg.), *Professionelle Leistung—Professional performance: Positionen der Professionssoziologie* (S. 89–107). UVK.
- Langer, A. (2011). Professionelle Sozialmanagementkompetenzen zwischen Akademisierung und Entscheidungshandeln. In A. Langer & A. Schröer (Hrsg.), *Professionalisierung im Nonprofit Management* (1. Aufl, S. 47–66). VS.
- Langer, A., & Schröer, A. (Hrsg.). (2011a). *Professionalisierung im Nonprofit Management* (1. Aufl). VS.
- Langer, A., & Schröer, A. (2011b). Professionalisierung im Nonprofit Management. In A. Langer & A. Schröer (Hrsg.), *Professionalisierung im Nonprofit Management* (1. Aufl, S. 9–31). VS.
- Meyer, M., & Leitner, J. (2011). Warnung: Zuviel Management kann Ihre NPO zerstören. Managerialismus und seine Folgen in NPO. In A. Langer & A. Schröer (Hrsg.), *Professionalisierung im Nonprofit Management* (1. Aufl, S. 87–104). VS.
- Mieg, H. (2003). Harald Mieg, Problematik und Probleme der Professionssoziologie. In H. A. Mieg & M. Pfadenhauer (Hrsg.), *Professionelle Leistung—Professional performance: Positionen der Professionssoziologie* (S. 11–46). UVK.
- Mieg, H. A., & Pfadenhauer, M. (Hrsg.). (2003). *Professionelle Leistung - professional performance: Positionen der Professionssoziologie*. UVK.
- More-Hollerweger, E. (2014). Entwicklungen von Freiwilligenarbeit. In A. Zimmer & R. Simsa (Hrsg.), *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement: Quo vadis?* (S. 303–309). Springer VS.
- Munsch, C. (2011). Engagement und Ausgrenzung—Theoretische Zugänge zur Klärung eines ambivalenten Verhältnisses. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, 3, 48–55.
- Notz, G. (2016). Sind Freiwilligendienste geeignet, das Elend aus der Welt zu schaffen? Für andere etwas tun: Freiwilligendienste zwischen Ehrenamt und prekären Arbeitsverhältnissen. *Ethik und Gesellschaft*, 2.
- Romeu Gordo, L., & Vogel, C. (2017). Geldzahlungen, Sachzuwendungen und Kostenerstattungen im freiwilligen Engagement. In J. Simonson, C. Vogel, & C. Tesch-Römer (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland: Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014* (S. 377–412). Springer VS.
- Röpke, W. (1979). *Jenseits von Angebot und Nachfrage* (5. Aufl.). Haupt.

- Sandel, M. (2014). *Was man für Geld nicht kaufen kann: Die moralischen Grenzen des Marktes*. Ullstein.
- Schaarschuch, A. (2010). Nutzenorientierung – der Weg zur Professionalisierung der Sozialen Arbeit? In P. Hammerschmidt & J. Sagebiel (Hrsg.), *Professionalisierung im Widerstreit: Zur Professionalisierungsdiskussion in der sozialen Arbeit—Versuch einer Bilanz* (1. Aufl, S. 149–160). AG-SPAK.
- Selke, S., & Maar, K. (2011). Grenzen der guten Tat. In Caritas in NRW (Hrsg.), *Brauchen wir Tafeln, Suppenküchen und Kleiderkammern? Hilfen zwischen Sozialstaat und Barmherzigkeit* (S. 15–91). Lambertus.
- Simonson, J., Vogel, C., & Tesch-Römer, C. (Hrsg.). (2017). *Freiwilliges Engagement in Deutschland: Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014*. Springer VS.
- Staub-Bernasconi, S. (2010). Professionalisierung der Sozialen Arbeit. Ein uneingelöstes Versprechen. In P. Hammerschmidt & J. Sagebiel (Hrsg.), *Professionalisierung im Widerstreit: Zur Professionalisierungsdiskussion in der sozialen Arbeit—Versuch einer Bilanz* (1. Aufl, S. 115–132). AG-SPAK.
- Stegemann, U. (2013). Politische Tafelarbeit. Anwaltschaftliches Engagement in der Tafelarbeit. In A. Dietz & S. Gillich (Hrsg.), *Barmherzigkeit drängt auf Gerechtigkeit. Anwaltschaft, Parteilichkeit und Lobbyarbeit als Aufgabe für Soziale Arbeit und Verbände* (S. 251–260). Evangelische Verlagsanstalt.
- Tafel Akademie. (2020). *Seminarprogramm 2020*. https://www.tafel-akademie.de/fileadmin/website/pdf/Seminare/TA_Seminarprogramm_2020_Web.pdf
- Tafel Deutschland. (2017a). Gemeinsam Gesellschaft gestalten. *Tafel Magazin*, 16.
- Tafel Deutschland (Hrsg.). (2017b). *Tafelumfrage 2017. Unveröffentlichter Datensatz*.
- Tafel Deutschland (Hrsg.). (2019). *Tafelumfrage 2019. Unveröffentlichter Datensatz*.
- Tafel Deutschland. (2020a). *Lagebericht der Tafeln in Deutschland vom 24.03.2020*. https://www.tafel.de/fileadmin/media/Themen/Coronavirus/2020-03-24_Corona-Pandemie_Lagebericht_Tafel_Deutschland.pdf
- Tafel Deutschland. (2020b). *Leitbild*. <https://www.tafel.de/ueber-uns/unsere-werte/leitbild/>
- Tafel Deutschland. (2020c). *Tafel-Grundsätze*. <https://www.tafel.de/ueber-uns/unsere-werte/tafel-grundsaeetze/>
- Theuvsen, L. (2011). Professionalisierung des Nonprofit-Managements durch Governance-Kodizes: Eine Analyse der Transparenzwirkungen. In A. Langer & A. Schröer (Hrsg.), *Professionalisierung im Nonprofit Management* (1. Aufl, S. 131–149). VS.
- Zimmer, A., & Simsa, R. (Hrsg.). (2014). *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement: Quo vadis?* Springer VS.
- Zimmer, A., Simsa, R., & Priller, E. (Hrsg.). (2014). Von der Jobmaschine Dritter Sektor zum Billiglohnsektor? In *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement: Quo vadis?* (S. 100–114). Springer VS.