



VIELFÄLTIGES  
ENGAGEMENT  
BEIDEN

**TAFELN**



**08**  
SEHHILFE 1  
**SINN UND  
GEMEINSCHAFT ERLEBEN**  
STEFAN JUNG

**14**  
SEHHILFE 2  
**SPANNUNGEN  
GEHÖREN DAZU**  
STEFAN JUNG

**20**  
SEHHILFE 3  
**"KLASSISCHE"  
FREIWILLIGE UND  
BETROFFENE ALS  
ENGAGIERTE**  
DANIEL WEGNER

**26**  
SEHHILFE 4  
**ZWISCHEN FREIWILLIGEN-  
BEWEGUNG UND  
PROFESSIONALISIERUNG**  
ALEXANDER DIETZ

**32**  
SEHHILFE 5  
**SOZIALETHISCHE  
DILEMMATA**  
ALEXANDER DIETZ

**38**  
SEHHILFE 6  
**WER SIND WIR ALS  
TAFEL?**  
THOMAS HOEBEL  
& ATHANASIOS  
KARAFILLIDIS

**44**  
SEHHILFE 7  
**VIELFALT DER TAFELN, VIELFALT  
DER WÖRTER FÜREINANDER**  
THOMAS HOEBEL  
& ATHANASIOSKARAFILLIDIS

**50**  
BUCHEMPFEHLUNG ZUM  
TAFEL-FORSCHUNGSPROJEKT

**52**  
IMPRESSUM





"Die sind auch ein Stück Familie!"

(Freiwillige Engagierte)

ZU BEGINN...

Die Tafeln als Familie – davon berichten viele Engagierte zwischen Neumünster und Lörrach – zwischen Bochum und Pirna. Hier fühlen sie sich zu Hause, hier wird gemeinsam gegessen und sich ausgetauscht, hier wird nicht nur angepackt und Gutes getan, sondern zusammen gelacht und geweint, geheiratet und getrauert. Auch wenn es in Familien die Stereotype der warmherzigen Großmutter mit dem feuchten Stofftaschentuch, die renitente Teenie-Tochter mit Piercing und den angeheirateten perfekten Schwiegersohn gibt, sind sich Familienmitglieder meist doch sehr ähnlich. Das trifft auf die Tafelfamilie nur bedingt zu – sie ist sehr bunt und vielfältig, hier engagieren sich ganz unterschiedliche Menschen, die sonst wenige Berührungspunkte haben. Und doch ist es ein sehr passendes Bild: eine Art „Tafel-Patchwork-Familie“.

Schaut man sich Familien näher an, entdeckt man bestimmte Familienfeiern, Sitzordnungen oder Alltagsroutinen. Und hört man genauer hin, vernimmt man vielleicht sogar einen bestimmten familiären Slang, den außerhalb der Familie nicht alle verstehen. Das gehört in Familien dazu, ohne dass sich bewusst darüber ausgetauscht wird. Und so kommt es nicht selten zu blinden Flecken. Auch das trifft auf das Engagement bei den Tafeln zu – hier gibt es bestimmte Traditionen, Rituale und Sprechweisen, über die nicht weiter nachgedacht wird. Über vieles freut man sich, aber manches stört auch – ohne dass man genau weiß, um was es sich eigentlich handelt.

Die vorliegende Handreichung thematisiert einige der zentralen Ergebnisse des Forschungsprojektes „Formen des Engagements bei den Tafeln“, das von 2018 bis 2021 mit Unterstützung des Tafel-Dachverbandes durchgeführt wurde. Federführend waren dabei die CVJM-Hochschule Kassel (Prof. Dr. Stefan Jung) und die Hochschule Hannover (Prof. Dr. Alexander Dietz) sowie Daniel Wegner, Dr. Thomas Hoebel und PD Dr. Athanasios Karafillidis. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden bereits auf wissenschaftlichen Konferenzen und Workshops sowie in Form einer wissenschaftlichen Publikation





einem breiteren Publikum zugänglich gemacht. Die vorliegende Handreichung will wesentliche Einsichten aus der Forschung nun auch der breiteren Praxisgemeinschaft bei den Tafeln zur Verfügung stellen. Sie richtet sich an alle, die bei den Tafeln vor Ort leitende Verantwortung tragen – sei es freiwillig engagiert oder hauptamtlich.

Wenn sich Engagement bei den Tafeln als Patchwork-Familie beschreiben lässt, dann möchte diese Handreichung eine Art Sehhilfe sein, um aufmerksam zu machen für das Miteinander und die Besonderheiten, die es bei den Tafeln gibt. Bei einer Sehhilfe geht es nicht darum, zu bewerten oder zu verändern, sondern wahrzunehmen und gemeinsam ins Gespräch zu kommen. Das ist das Ziel dieser Handreichung.

In einem ausführlichen Forschungsprozess haben wir uns als Forschungsgruppe mit dem Engagement bei den Tafeln befasst. Es wurden Workshops durchgeführt und verschiedene Tafeln besucht, wir sind im Transporter mitgefahren, um Lebensmittel abzuholen, haben gemeinsam gefrühstückt und Gemüse sortiert. Und wir haben viele Gespräche mit Tafelleitungen, Freiwilligen und Kund\*innen geführt und diese wissenschaftlich ausgewertet. Dabei konnten wir vielfältige Formen des Engagements entdecken. Eine besondere Form ist das Engagement von Betroffenen – wenn also Menschen mitarbeiten, die selbst Lebensmittel abholen (dürfen). Dies ist ein besonderes und ebenfalls vielfältiges Phänomen bei den Tafeln. Außerdem konnten wir entdecken, dass Engagement bei den Tafeln mitunter sehr professionell abläuft oder Bedarf an zusätzlicher Professionalisierung besteht.

Folglich soll diese Handreichung als Sehhilfe insbesondere für diese drei Phänomene bei den Tafeln dienen: vielfältiges Engagement, die Mitarbeit von Betroffenen und Professionalisierung.

Vor diesem Hintergrund richtet sich diese Handreichung an Menschen, die in Tafeln Verantwortung tragen: an hauptamtliche wie ehrenamtliche Tafelleitungen, Bereichs- und Teamleiter\*innen, Mitarbeitende und alle diejenigen, die das Engagement bei den Tafeln mitgestalten.

Dazu haben wir sieben Perspektiven zu verschiedenen Themen des Engagements bei den Tafeln zusammengestellt.

Diese befassen sich (1.) mit dem Sinn und der Gemeinschaft der Engagierten und (2.) den Spannungen, die dabei auftreten. Es werden (3.) die Besonderheiten von Betroffenen als Engagierte betrachtet. In diesem Zusammenhang befinden sich (4.) Tafeln in der Spannung zwischen Freiwilligenbewegung und Professionalisierung und es sind (5.) verschiedene sozioethische Dilemmata zu bewältigen. Außerdem fragen zwei der Perspektiven: (6.) „Wer sind wir als Tafeln?“ und (7.) „Welche vielfältigen Wörter nutzen Tafeln füreinander?“.

Die einzelnen Sehhilfen sind wie folgt aufgebaut: zunächst geht es beim „Sehen“ darum, ein Phänomen des Engagements bei den Tafeln wahrzunehmen. In einem zweiten Schritt, der „Diagnose“, stellen wir existierende Spannungen dar und versuchen zu ergründen, warum die beobachtbaren Phänomene auftauchen und worin sie begründet liegen könnten. Daraufhin stellen wir unter dem Stichwort „Werkzeug“ verschiedene praktische Methoden vor, die dazu beitragen sollen, vor Ort mit den beschriebenen Phänomenen und Spannungen umzugehen. Dazu helfen auch die anschließenden „Reflexionsfragen“. Mithilfe der „Literatur“ soll eine vertiefende Auseinandersetzung ermöglicht werden.

Das Ziel und der Aufbau machen dabei einen Grundsatz dieser Handreichung deutlich: Tafeln sind sehr vielfältig. Auch wenn wir verschiedene Phänomene in der Großfamilie Tafel entdeckt haben, so ist doch jede lokale Familie anders. Es kann durchaus sein, dass ein Phänomen in Tafel A und Tafel B in unterschiedlicher Gestalt auftritt und in Tafel C gar nicht zu entdecken ist. Deshalb ist auch der Umgang mit einem bestimmten Phänomen, mit seinen Chancen und Schwierigkeiten, verschieden und es gibt keine allgemeingültigen Lösungen. Vielmehr ist jede Tafel für sich aufgefordert, in einer „Familienkonferenz“ über passende Ideen, Lösungen und Perspektiven zu beraten.

Wir wünschen Ihnen und euch viel Spaß bei der Lektüre und inspirierende Einsichten über die Welt der Tafeln.

Alexander Dietz, Stefan Jung, Daniel Wegner, Thomas Hoebel, Athanasios Karafillidis

Januar 2022



## SEHHILFE 1 SINN UND GEMEINSCHAFT ERLEBEN STEFAN JUNG

### ZITAT

*„Eigentlich ist es Lebensmittelrettung und Menschen helfen. Aber das, was wir eigentlich machen, ist, dass wir den Ehrenamtlichen ein Zuhause geben, eine Möglichkeit bieten, sich gesellschaftlich zu beteiligen, sich auszutauschen.“*

*(Hauptamtliche Tafelleitung)*

### SEHEN



Bei den Tafeln kommen sehr unterschiedliche Menschen zusammen. Deren vielfältigen Motive zur Mitarbeit bleiben oftmals aber unsichtbar, weil sie in die vielfältige Schubladen „Ehrenamt“, „Hauptamt“ und „Tafel-Nutzer\*innen“ gesteckt werden. „Dass die Hausfrau mit der Frau Doktor zusammen arbeitet“ empfinden die Beteiligten als große Stärke. Allerdings ist ihnen beim Reden über das Ehrenamt (oder über das Hauptamt) nur wenig bewusst, dass die Tafeln immer weniger als klassische Ehrenamtsorganisation bezeichnet werden können.

Der traditionell begründete Begriff der Ehrenamtlichen zeichnet das Idealbild, dass es sich bei der geleisteten Tätigkeit primär um ein öffentlich sichtbares und gemeinwohlorientiertes Amt auf Zeit handelt, ohne dafür Geld zu empfangen und deshalb eher reputationsorientiert ist. Es handelt sich dabei allerdings immer mehr um eine Art Zerrbild, bei der Ehrenamtliche dem Leitbild der „zivilgesellschaftlichen Aktivbürger“ entsprechen, deren Motive für ihr Engagement vor allem darin begründet liegen, Gutes zu tun, zu helfen und einen selbstlosen Beitrag für die Gesellschaft bzw. für die Schwächsten in der Gesellschaft zu leisten. So ähnlich argumentiert auch der stark moralisch aufgeladene Begriff der „Mitleidsökonomie“, wonach sich Ehrenamtliche primär aus Mitgefühl bei den Tafeln engagierten. Ein solches Bild von Ehrenamtlichkeit, das sich auch die Tafelkritik der letzten Jahre weitestgehend zu Eigen gemacht hat, zeichnet allerdings ein allzu homogenes Bild eines sogenannten „Gutmenschen“ und reduziert das Engagement-Motiv der handelnden Akteure in unzulässiger Weise auf deren Mitleid für andere Menschen. Die Tafelforschung, die den vorliegende Leitfaden inspiriert hat, lässt deutlich erkennen, dass tatsächlich ganz andere Motive im Spiel sind, warum sich Menschen freiwillig bei den Tafeln engagieren.



## DIAGNOSE

Das Bild der Tafel-Aktiven und ihrer Motive zeigt sich sehr viel heterogener. Die Tafeln selbst sprechen deshalb vermehrt von den freiwilligen Helferinnen und Helfern bzw. von den freiwillig Engagierten anstatt von den Ehrenamtlichen (vgl. <http://www.tafel.de/themen/ehrenamt>) und deuten damit zugleich an, dass die Ehrenamtsstruktur mittlerweile sehr vielschichtig ist und damit zugleich die Motive der Helferinnen und Helfer. Zwar liegt der Anteil der über 65-Jährigen mit 63% im Vergleich zu nur 6% der unter 30-Jährigen bei den Freiwilligen immer noch sehr hoch (und damit auch die Klientel des klassischen Ehrenamts). Allerdings gehören demzufolge immerhin über 30% der Freiwilligen, also fast ein Drittel, der Gruppe der 30- bis 65-Jährigen an. Von einer homogenen Gruppe kann bei den freiwilligen Helferinnen und Helfern also keinesfalls ausgegangen werden. Darüber hinaus kommen mittlerweile 20% der freiwilligen Helferinnen und Helfer selbst aus der Gruppe der Bedürftigen, gehören also den unteren Einkommensschichten an. Kurzum: Die Motive für das freiwillige Engagement sind sehr vielschichtig.

*„Eigentlich ist es Lebensmittelrettung und Menschen helfen. Aber das, was wir eigentlich machen, ist, dass wir den Ehrenamtlichen ein Zuhause geben, eine Möglichkeit bieten, sich gesellschaftlich zu beteiligen, sich auszutauschen. Wir haben hier auf einmal Stammtisch, der sich entwickelt hat, wir haben hier auch Ehen, wir haben auch Kinder, die hier entstanden sind. [...] Von Paaren, die sich hier kennengelernt haben. Die Tafel bietet auch für Ehrenamtliche, für Leute, die vielleicht auch teilweise keine Perspektive überhaupt nicht hatten, die oft mit Leuten, die sagen meine Kinder sind groß, mein Mann ist gestorben, ich weiß gar nicht, was ich machen soll.“<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Forschungsgruppe TAFEL (2020). Reader, INT-01, Z. 89-98.

Anders als es die almosenökonomische Interpretation der Tafelkritik behauptet, werden bei der qualitativen Erforschung vielfältige Motive sichtbar, warum sich freiwillige Helferinnen und Helfer bei den Tafeln engagieren. So sind die Erfahrung von Selbstwirksamkeit (einen Beitrag leisten, die eigenen Grenzen ausdehnen), das Erleben von Gemeinschaft, sozialer Teilhabe und Heimat (dazugehören, Teil eines größeren Ganzen sein) oder auch die Gestaltung aktiver Beziehungen (neue Menschen kennenlernen, einen Partner finden, nochmal von vorne anfangen) oftmals ausschlaggebend für das Engagement bei den Tafeln. Bei den 20% der selbst bedürftigen Tafel-Engagierten kommen weitere Motive hinzu. Insbesondere diejenigen freiwilligen Engagierten, die ihr Engagement bei den Tafeln als eine Alternative zum ersten oder zweiten Arbeitsmarkt ansehen, entsprechen keinesfalls den gängigen Ehrenamtsbeschreibungen.

Wir haben es mit einer starken Diversität bei den Tafelaktiven zu tun, bei deren Engagement-Motiven sowie beim Organisationszweck der Tafeln, der sich von der Lebensmittelrettung und der Armutslinderung ausweitet in Richtung sozialer und gesellschaftlicher Teilhabe, wie man insbesondere an den Ein-Euro-Jobbern sehen kann. In diesem Sinne ist es hilfreich, die Tafeln jenseits der Unterscheidung ehrenamtlich/hauptamtlich daraufhin zu beobachten, wer eigentlich die wichtige Funktion des „Regiepersonals“ übernimmt – seien es klassische Ehrenamtliche, freiwillig Engagierte, hauptamtliche Teil- oder Vollzeitbeschäftigte, in ausgewählten Bereichen mitunter sogar BFD-, FSJ- oder Ein-Euro-Mitarbeitende. Zu fragen wäre dann, wie sich die Tafeln mit den notwendigen Führungsimpulsen für ihre eigene Weiterentwicklung versorgen und wo die sogenannten „Kümmerer“ sitzen.





## WERKZEUG / ANREGUNGEN

Weil die Gemeinschaft der Tafel-Aktiven vor Ort ein sehr „bunter Haufen“ ist, kommt es darauf an, dass die verschiedenen Personen „im Gespräch“ bleiben hinsichtlich ihrer jeweiligen Motive für die Mitarbeit, ihre Bedürfnisse, Ideen und aktuellen Herausforderungen. Keiner kann allein die Tafelarbeit vor Ort stemmen, sondern alle sind aufeinander angewiesen. Deshalb braucht es Formate für den gemeinsamen Austausch.

Als hilfreiches Instrument kann dazu eine „Talk-Box“ für Teams dienen. Sie bietet zahlreiche Impulse, die Team-Kolleginnen und -kollegen ungezwungen ins Gespräch zu bringen. Ganz nebenbei werden Kommunikation, Motivation und Teamgeist gefördert. Die folgenden Kategorien helfen dabei, unterschiedliche Gesprächseinstiege zu finden: Kennen wir uns?, Couch und Schreibtisch: Leben in Balance, unser Team, Frauen & Männer, das Kleinklein, Chefsachen, das nervt!, Arbeitsstil, Abschalten und Energie tanken, einfach mal drauflos gesponnen... Eine Talk-Box ist im Buchhandel unter der folgenden ISBN-Nummer zu beziehen: 978-3761563120



## REFLEXIONSFRAGEN

Was sind meine eigentlichen Motive, bei der Tafel mitzuarbeiten?  
Was treibt mich an, mich zu engagieren?

Werden meine persönlichen Erwartungen an die Tafelarbeit derzeit erfüllt? Was müsste sich ändern, damit meine Erwartungen (wieder) erfüllt würden?

„Wir sind ein bunter Haufen“ – wenn wir in unserem Tafel-Team möglichst viele Begriffe finden müssten, die uns treffend beschreiben, welche wären das?

(Die typischen „Schubladen-Begriffe“ wie Ehrenamt, Freiwilligkeit, Hauptamt sind zu vermeiden)

Haben wir bei uns in der Tafel die geeigneten Unterstützungssysteme, die dafür sorgen, dass unsere Erwartungen an die Tafelarbeit erfüllt werden? Welche Unterstützungssysteme brauchen wir vielleicht zusätzlich und welche sind vielleicht überflüssig geworden?

## LITERATUR- UND MEDIENHINWEISE

Beher, K., & Liebig, R. (2012). Soziale Arbeit als Ehrenamt. In: W. Thole (Hrsg.). Grundriss Soziale Arbeit (S. 975–985). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Jung, S. (2021). Hier arbeitet der Obdachlose mit der ehemaligen Unipräsidentin zusammen – Heterogenität als Herausforderung im Personal- und Freiwilligenmanagement bei den Tafeln, 65-98. In: Dietz, A., Jung, S. & Wegner, D. (Hrsg.). Zwischen Mitleidsökonomie und Professionalisierung – Tafeln in wirtschaftsethischer Perspektive: ATWT-Jahrestagung 2020 (Vol. 43). LIT Verlag Münster.

Munsch, C. (2011). Engagement und Ausgrenzung—Theoretische Zugänge zur Klärung eines ambivalenten Verhältnisses. Forschungsjournal Soziale Bewegungen, 3, 48–55.



## SEHHILFE 2 SPANNUNGEN GEHÖREN DAZU STEFAN JUNG



### SEHEN

Normalerweise wird bei den Tafeln betont, wie sehr alle „an einem Strang“ ziehen und für die gemeinsame Sache einstehen – seien es die freiwillig Engagierten, die Hauptamtlichen oder auch die Tafel-Nutzenden. Es ist oftmals die Rede von der „Tafel-Gemeinschaft“ oder der „Tafel-Familie“ und Außenstehende bekommen mitunter den Eindruck, als gäbe es bei den Tafeln keine Konflikte. Die „Erzählung vom Wir“ verdeckt mitunter die Spannungen, die es unweigerlich gibt, wenn Menschen zusammenarbeiten.

Tatsächlich ist die Gruppe der Tafel-Aktiven in den vergangenen Jahren sehr viel bunter und vielfältiger geworden: klassische Ehrenamtliche aus der Gründergeneration arbeiten zusammen mit freiwillig Engagierten, die nur eine Zeit lang kommen und projektbezogen mithelfen. Auch Tafel-Kundinnen und -Kunden wechseln manchmal die Seiten und schlüpfen in die Rolle der Tafelaktiven. Vielfältiger werden auch die Hauptamtlichen, zu denen alle gehören, die für Ihre Mitarbeit bezahlt werden – vom festangestellten Sozialarbeiter bzw. der Sozialarbeiterin bis zu Mitarbeitenden im Bundesfreiwilligendienst oder den Ein-Euro-Jobbern und „Aufstockern“, deren Motive zur Mitarbeit sich stark unterscheiden von den klassischen Hauptamtlichen.

Mit der steigenden Vielfalt bei den Tafel-Akteuren, steigen auch die Anforderungen an die Tafel-Gemeinschaft, mit Konflikten umzugehen und entstehende Konkurrenz unter den Beteiligten angemessen zu bearbeiten. Es sollte deshalb keineswegs ein allzu romantisches Idealbild gezeichnet werden, wonach die zunehmende Heterogenisierung aufgrund des außergewöhnlich großen Anteils derjenigen Tafel-Engagierten, die selbst von Armut und Ausgrenzung betroffen sind, ohne nennenswerte Konflikte ablaufen würde. Im Gegenteil: je stärker sich die jeweiligen Akteursgruppen ausdifferenzieren, desto mehr steigen auch die Anforderungen an alle, die konkurrierenden Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen erfüllen und mitunter auch befrieden zu können.

### ZITAT

*„Da gibt’s den Konflikt Haupt- und Ehrenamt gar nicht. Da gibt’s vielleicht den Konflikt ‚Maßnahmeteilnehmer‘.“*

*(Hauptamtliche Tafelleitung)*



## DIAGNOSE

Konflikte sind geradezu vorprogrammiert, weil sich aufgrund der Vervielfältigung der Beteiligungsmotive hinterrücks Nebenzwecke in die Organisation einschleichen, die weit über den Urzweck der Tafeln hinausreichen: Es geht dann nämlich nicht mehr nur um die Rettung von Lebensmitteln und die Linderung von Armut, sondern mehr und mehr um die Schaffung eines Ortes, an dem individuelle Erwartungen erfüllt werden müssen.

Widmet man sich den 10% der hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dann ist schnell ersichtlich, dass wir es keineswegs mit einer homogenen Gruppe zu tun haben, denen man etwa das sogenannte Ehrenamtsmanagement überlassen kann, wie es aktuelle Beiträge zum Freiwilligenmanagement nahelegen. Die hauptamtlichen Stellen reichen von geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen, über sogenannte Ein-Euro-Jobs, bis hin zu klassischen Teilzeit- und Vollzeitstellen, die der Sozialversicherungspflicht unterliegen, deren deutschlandweiter Anteil bei den Tafeln allerdings nur 1% ausmacht. Darüber hinaus verschwimmt oftmals die Grenze zwischen der Hauptamtlichkeit und der Freiwilligkeit, wenn nämlich Freiwillige für ihr Engagement finanziell entlohnt werden, wie dies im Bereich des Bundesfreiwilligendienstes (BFD) und des Freiwilligen Sozialen Jahres (FSJ) der Fall ist. Was hier dann begrifflich als Freiwilligenarbeit bezeichnet wird, ist faktisch eine bezahlte Arbeit, weshalb die Tafelstatistik diese Gruppe der Engagierten auch zu den Hauptamtlichen zählt. Vor diesem Hintergrund liegt es auf der Hand, dass ein erheblicher Teil der hauptamtlich Mitarbeitenden weder dauerhaft und langfristig zur Verfügung steht, noch ohne pädagogische Betreuung und regelmäßige Anleitung durch andere festangestellte Teil- oder Vollzeitbeschäftigte bzw. durch Ehrenamtliche auskommt. Besonders ins Gewicht fällt dies bei den Ein-Euro-Jobbern.

Die Ein-Euro-Jobber erfüllen einerseits eine sehr wichtige Entlastungsfunktion gegenüber den klassischen Ehrenamtlichen, andererseits stellen die Ein-Euro-Jobber die Tafeln aber auch vor immense sozialpädagogische Herausforderungen. Es handelt sich oftmals um Menschen mit biografischen Brüchen, die als Grenzgänger „zwischen den Welten“ wandern – sie kommen zur Tafel als Kundinnen oder Kunden, erleben die Tafelgemeinschaft mitunter als Ort persönlicher Anerkennung und Wertschätzung, nutzen die bestehenden Instrumente des BFD oder der Ein-Euro-Arbeit als Vehikel für eine regelmäßige und hauptamtliche Mitarbeit und wechseln danach ins freiwillige Engagement.

Worum es hier geht, ist zu zeigen, dass sich bei den Tafeln sowohl das klassische Ehrenamt hin zu einem vielschichtigen freiwilligen Engagement entwickelt hat, als auch die Hauptamtlichkeit einem starken Wandel ausgesetzt ist und dass die Grenzen mitunter verschwimmen, wie man bei den Ein-Euro-Jobbern sehen kann. Konflikte stehen dabei an der Tagesordnung und die Erzählung von der „Tafel-Familie“ sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass diese Konflikte dazugehören.





## WERKZEUG / ANREGUNGEN

### SIX THINKING HATS / SECHS DENKHÜTE

Diese Methode hat zum Ziel, eine Entscheidung oder ein Problem aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, um ein vollständiges und abgerundetes Bild der Situation zu erhalten. Sie eignet sich besonders gut, wenn Konflikte in Gruppen auftreten und wenn die Qualität der zu Grunde liegenden Analyse entscheidend für die bestmöglichen Entscheidungen ist. Es handelt sich um ein von Eduard De Bono entwickeltes Instrument, das es Einzelpersonen in Gruppen ermöglicht, eine Entscheidung und ihre (potenziellen) Auswirkungen aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Die Betrachtung einer Entscheidung aus verschiedenen Blickwinkeln zwingt die Teilnehmenden dazu, über ihren gewohnten Denkstil hinaus zu denken, und trägt dazu bei, ein umfassenderes Bild einer Situation zu erhalten. Die sechs Hüte sind: Sachlichkeit, Emotionalität, Vorsicht, Logik, Kreativität und Management.

## REFLEXIONSFRAGEN

Welche Konflikte gibt es in der Tafel sowie innerhalb und zwischen den einzelnen Akteursgruppen?

Wer hat welche Interessen? Wem würde etwas fehlen, wenn es die Konflikte nicht mehr gäbe?

Wie werden bestehende Konflikte bearbeitet und wer fühlt sich zuständig?

Was würde die Situation noch weiter verschlimmern?

Woran werden Sie merken, dass der Konflikt gelöst ist?

Stellen Sie sich vor über Nacht ist ein Wunder geschehen und der Konflikt ist plötzlich gelöst. Woran werden Sie merken, dass dieses Wunder eingetreten ist?

Beschreiben Sie bitte die Situation, das Verhalten der Betroffenen, wie Sie sich dann fühlen, usw.

## LITERATUR- UND MEDIENHINWEISE

De Bono, Edward (1987). Das Sechsfarben-Denken, Düsseldorf (ECON).

Glasl, F. (2022). Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte - Übungen - Praktische Methoden. 9., aktualisierte und erweiterte Auflage. Verlag Freies Geistesleben und Haupt Verlag

Jung, S. (2021). Hier arbeitet der Obdachlose mit der ehemaligen Unipräsidentin zusammen – Heterogenität als Herausforderung im Personal- und Freiwilligenmanagement bei den Tafeln, 65-98. In: Dietz, A., Jung, S. & Wegner, D. (Hrsg.). Zwischen Mitleidsökonomie und Professionalisierung – Tafeln in wirtschaftsethischer Perspektive: ATWT-Jahrestagung 2020 (Vol. 43). LIT Verlag Münster.

Simon, F. B. (2018). Einführung in die Systemtheorie des Konflikts. Carl-Auer Verlag.

Vollmer, A., Dick, M. & Wehner, T. (2018). 30 Konstruktive Kontroverse in Organisationen: Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern. In: ManagementWissen (325-331). Springer Gabler, Wiesbaden.





## SEHHILFE 3 „KLASSISCHE“ FREIWILLIGE UND BETROFFENE ALS ENGAGIERTE DANIEL WEGNER

### ZITAT

„Hier arbeitet der Obdachlose mit der ehemaligen Unipräsidentin zusammen.“

(Hauptamtliche Tafelleitung)



## SEHEN

Die Tafeln sind Orte, an denen sich Menschen begegnen, die sich sonst etwa aufgrund ihres Alters, ihres Wohnortes, ihrer finanziellen Situation oder ihrer Herkunft nur selten begegnen. So vielfältig, wie die beteiligten Menschen sind, so ist auch ihr freiwilliges Engagement. Das macht die Zusammenarbeit durchaus spannungsreich.

### 1) Die Vielfalt der Freiwilligenarbeit bei den Tafeln

Es ist nicht möglich von „den Tafel-Freiwilligen“ zu sprechen. Dafür sind sie zu vielfältig. Es engagieren sich junge und alte Menschen, Menschen mit höheren und niedrigeren Bildungsabschlüssen usw. Häufig wird unterschieden zwischen „klassischen Ehrenamtlichen“ und „Betroffenen als Freiwilligen“, also Menschen, die selbst Angebote der Tafeln nutzen (könnten). Dies weist auf die Statusunterschiede unter den Engagierten hin. Gleichzeitig wird dies weder der Vielfalt an Betroffenen gerecht, die sich bei den Tafeln engagieren (z.B. Langzeitarbeitslose, Geflüchtete) noch den unterschiedlichen Formen des Engagements (z.B. langfristiges oder projektspezifisches freiwilliges Engagement, BFD, Euro-Jobs).

### 2) Die Vielfalt der Freiwilligen-Modelle in den Tafeln

Um mit dieser Vielfalt umzugehen, wurden in den Tafeln verschiedene Modelle entwickelt, wie sich Freiwillige engagieren können, z.B. ganz ohne Betroffene als Engagierte, mit BFD-Stellen zur Unterstützung freiwillig Engagierter oder ausschließlich als Selbsthilfe von Betroffenen.

### 3) Spannungen im Miteinander von klassischen Engagierten und Betroffenen als Engagierte

Das Miteinander bei den Tafeln ist durchaus spannungsreich. Jedes Modell hat Chancen, von denen die Tafeln, Betroffene und Freiwillige profitieren, zum Beispiel wenn Teilhabe ermöglicht wird. Und es gibt Herausforderungen, unter denen sie leiden, z.B. wenn Freiwillige ihre Komfortzone verlieren.

### 4) Ähnliche und unterschiedliche Bedarfe von Betroffenen als Engagierte

Wir konnten beobachten, dass unterschiedliche Freiwillige sehr ähnliche Erwartungen haben. Fast alle schätzen die Gemeinschaft der „Tafel-Familie“. Sie wollen Gutes tun und erleben die Mitarbeit als sinnvolle Struktur ihres Alltags. Aber sie brauchen auch sehr unterschiedliche Unterstützung – Betroffene als Freiwillige benötigen oftmals intensivere Betreuung. Je nach ihrer Lebenssituation sind sie weniger verlässlich.

### 5) Besondere Rollen von Betroffenen als Engagierte

In Tafeln wird das Miteinander und die Gleichheit aller Freiwilligen betont. Aber es lässt sich auch beobachten, dass es verschiedene Status von „klassischen“ Ehrenamtlichen und Betroffenen als Engagierten gibt. Sie haben verschiedene Rollen und erledigen unterschiedliche Aufgaben. Dass alle gleich sind, macht z.B. das gemeinsame Frühstück an einem Tisch deutlich. Dass es verschiedene Status gibt, ist z.B. daran zu erkennen, wo einzelne Freiwillige sitzen und wie oft sie zu Wort kommen.





## DIAGNOSE

Einige Tafeln bewältigen den Umgang mit der Vielfalt ihrer Freiwilligen „irgendwie“. Anderen sind die Unterschiede sehr bewusst und sie entwickeln Strukturen für das Miteinander der verschiedenen Freiwilligen. Dabei orientieren sie sich an ihren jeweiligen Selbstverständnissen (z.B. Engagement von Betroffenen als Einstieg in den Arbeitsmarkt oder kein Engagement von Betroffenen zur Vermeidung ethischer Dilemmata der Betroffenen), den Ressourcen und Bedarfen der lokalen Tafel.

Sie nehmen Chancen und Herausforderungen wahr und möchten bestimmte Haltungen und Aufträge verwirklichen. Sie wissen aber auch, dass die bestehenden Spannungen nicht gelöst werden können. Deshalb entwickeln sie ein Spannungsmanagement.

Die Ähnlichkeiten der verschiedenen Freiwilligen helfen dabei, dass ein Miteinander entsteht und alle sich beteiligen können. Einige Freiwillige müssen jedoch intensiver unterstützt werden. Deshalb muss realistisch eingeschätzt werden, wie Betreuung und Hilfe angeboten werden kann. Dazu denken Tafeln über die Professionalisierung ihres Personals nach (z.B. Betreuung durch Hauptamtliche, entsprechende Kompetenzen und Professionen, Sensibilisierung von Engagierten [insbesondere mit Verantwortungsfunktionen], Unterstützung und Auftrag des Trägers).

Tafeln leben mit Spannungen aufgrund verschiedener Status der Menschen, die bei ihnen mitarbeiten. Sie nehmen Unterschiede wahr und stärken Gemeinschaft und Solidarität. Sie sind sich dieser Spannungen bewusst und halten sie aus, anstatt sich einseitig aufzulösen. Durchaus werden sie der herausfordernden Realität und damit ihren verschiedenen Engagierten, so gut es geht, gerecht.







## REFLEXIONSFRAGEN

### WERKZEUG / ANREGUNGEN IST- UND SOLL-ANALYSE

Wahrnehmung des gegenwärtigen Umgangs mit Betroffenen als Engagierten.

Reflexion dieses IST-Zustandes auf Grundlage des eigenen Tafel-Selbstverständnisses mit verschiedenen Stakeholdern (Träger, Leitung, Engagierte, Betroffene u.a.)

Abgleich mit den eigenen Ressourcen (Betroffene als potentielle Engagierte, betreutes Personal, politische und finanzielle Unterstützung)

Entwicklung eines eigenen Modells für die Partizipation von Betroffenen als Engagierte

Evaluation der Praxis mit diesem neuen Modell

Warum wollen wir (nicht), dass sich Betroffene in unserer Tafel engagieren?

Was brauchen Betroffene, wenn sie sich engagieren? Können wir mit diesen Bedarfen umgehen?

Welche (unbewussten) Hürden gibt es, durch die Betroffene vom Engagement ausgeschlossen werden?

Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich, wenn sich Betroffene engagieren?

### LITERATUR- UND MEDIENHINWEISE

Hoebel, T. & Karafillidis, A. (2021). „Wir sind nicht die Tafel!“ Statusfragen und Spannungen in der Tafelarbeit, in: Dietz, A. & Jung, S. & Wegner, D. (Hg.). Zwischen Mitleidsökonomie und Professionalisierung, 99–122.

Jung, S. (2021). Hier arbeitet der Obdachlose mit der ehemaligen Unipräsidentin zusammen – Heterogenität als Herausforderung im Personal- und Freiwilligenmanagement bei den Tafeln, in: Dietz, A. & Jung, S. & Wegner, D. (Hg.). Zwischen Mitleidsökonomie und Professionalisierung, 65–98.

Munsch, C. (2003). Sozial Benachteiligte engagieren sich doch: Über lokales Engagement und soziale Ausgrenzung und die Schwierigkeiten der Gemeinwesenarbeit.

Munsch, C. (2011). Engagement und Ausgrenzung—Theoretische Zugänge zur Klärung eines ambivalenten Verhältnisses, in: Forschungsjournal Soziale Bewegungen 3, 48–55.



## SEHHILFE 4 ZWISCHEN FREIWILLIGENBEWEGUNG UND PROFESSIONALISIERUNG ALEXANDER DIETZ

### ZITAT

„Die Tafel ist ganz klein entstanden und wir sind irgendwann ganz schnell gewachsen und explodiert. Und irgendwie ging's dann nicht mehr, dass eine einzige Person alles überwacht.“

(Hauptamtliche Tafelleitung)



## SEHEN WAS BEDEUTET PROFESSIONALISIERUNG?

Der Begriff „Professionalisierung“ kann unterschiedlich verwendet werden:

- 1 : Von der ehrenamtlichen Tätigkeit zum Beruf
- 2 : Verbesserung der beruflichen Qualifizierung
- 3 : Steigerung der ökonomischen Effizienz
- 4 : Wachsendes Selbstbewusstsein des Berufsstands

Je nach Verwendungsweise kann sich der Begriff „Professionalisierung“ also sowohl auf Hauptamtliche als auch auf freiwillig Engagierte beziehen. Viele freiwillig Engagierte leisten bei den Tafeln eine nicht nur eindrucksvolle, sondern auch professionellen Standards entsprechende Arbeit.

→ Wie zuvor andere Felder Sozialer Arbeit, wird auch Tafelarbeit weiter den Weg der Professionalisierung beschreiten. Dies ist sinnvoll, wenn ein Arbeitsfeld eine gewisse Größe erreicht hat und vor komplexen Herausforderungen steht.

Im Blick auf bestimmte Themen können Hauptamtliche in manchen Tafeln eine wichtige Rolle spielen:

10 Prozent Hauptamtliche in Tafeln, beispielsweise um ein erfolgreiches Freiwilligenmanagement, eine Sicherstellung von Qualitätsstandards und eine Aufrechterhaltung des Angebots auch in Krisensituationen zu ermöglichen

Ohne eine Professionalisierung des Freiwilligenmanagements können Tafeln die Herausforderungen der Zukunft nicht meistern (Zwei Drittel der Tafeln mit wenigen freiwillig Engagierten, aber nur ein Drittel der Tafeln mit vielen freiwillig Engagierten kommen ohne Hauptamtliche aus).

Ohne Hauptamtliche sind Qualitätsstandards in Tafeln teilweise schwer durchsetzbar, insbesondere die im Tafel-Leitbild genannten Standards in den Bereichen Umgang mit Nutzenden, Ethik und politischer Anspruch.

Ohne hauptamtliche Begleitung scheint eine Beschäftigung von freiwillig Engagierten mit Armutshintergrund im größeren Stil als gar nicht durchführbar.

Wachsende Angebote zur Verbesserung der Qualifizierung sowohl der Hauptamtlichen als auch der freiwillig Engagierten, um die Arbeit effektiver zu gestalten und höhere Qualitätsstandards zu erreichen (Tafel-Akademie)

Qualitätszuwachs durch Erweiterung der Angebote (Zusatzangebote bei 68,7 Prozent der Tafeln)





## DIAGNOSE SPANNUNGEN IM PROFESSIONALISIERUNGSPROZESS

Maßnahmen zur Effizienzsteigerung werden oft als „bürokratisch“ wahrgenommen, so lautet auch eine häufige Kritik am Dachverband. Die kostenpflichtige Lebensmittel-Abholung von zentralen Lagern (anstelle aufwändiger und ertragsarmer Routen) wird teilweise als Kommerzialisierung und prinzipielle Infragestellung der Idee der Tafelarbeit gedeutet.

Professionalisierung in gemeinnützigen Organisationen führt oft zu Ängsten vor einem relativen Bedeutungsverlust von freiwillig Engagierten zugunsten von Hauptamtlichen sowie von anderen Berufsgruppen zugunsten von Managern (Managerialismus).

Wer wirklich auf einer genauen Umsetzung aller Regeln besteht (beispielsweise, dass bei der Lebensmittelsortierung alle Ringe ausgezogen werden gemäß HACCP), macht sich bei den freiwillig Engagierten nicht beliebt. Eine nicht hauptamtliche Tafelleitung wird solche Konflikte häufiger zu vermeiden suchen.

In der Regel sind es Hauptamtliche, die einen politischen Anspruch verfolgen, während freiwillig Engagierte oft eher versuchen, das politische Engagement von Hauptamtlichen zu bremsen.

Tafeln professionalisieren sich insbesondere im Zuge des Umgangs mit Krisen (beispielsweise Hartz IV-Gesetzgebung ab 2005, Anstieg an geflüchteten Menschen ab 2015 oder COVID-19-Pandemie ab 2020).





## WERKZEUG / ANREGUNGEN

### ENTWICKLUNGSPHASEN VON ORGANISATIONEN



## REFLEXIONSFRAGEN

Alle Organisationen durchlaufen bestimmte Phasen:

#### 1 PIONIERPHASE

(Aufbruchsstimmung, chaotische Strukturen und Prozesse, oft patriarchalische Gründerfigur)

#### 2 DIFFERENZIERUNGSPHASE

(Strukturen werden geordnet, Arbeitsteilung, Projektsteuerung, Tendenz zum Managerialismus, Abgrenzung der Bereiche voneinander)

#### 3 INTEGRATIONSPHASE

(Bereichsdenken wird zugunsten eines gemeinsamen Prozessdenkens überwunden, Förderung der Eigenverantwortung)

#### 4 ASSOZIATIONSPHASE

(Einordnung in ein größeres Ganzes, Kooperationen, Übernahme gesamtgesellschaftlicher Verantwortung)

Auch Tafeln durchlaufen diese Phasen hin zu einem höheren Professionalisierungsgrad. Sie befinden sich je nach Gründungszeitpunkt häufig im Übergang von der Pionierphase in die Differenzierungsphase oder bereits mitten in der Differenzierungsphase. Organisationale Veränderungsprozesse benötigen Anstrengungen und stoßen mitunter auf Widerstand in der eigenen Organisation, z.B. durch freiwillig Engagierte. Beim Übergang von der Pionier- zur Differenzierungsphase stehen Tafeln vor der Herausforderung, mitunter über einen langen Zeitraum eingefahrene Strukturen zu professionalisieren, die zwar als problematisch aber gleichzeitig als Normalzustand der Organisation wahrgenommen werden. Ohne die Entscheidung, Veränderungen umzusetzen und Strukturen neu zu ordnen, kann die Pionierphase bisweilen stark in die Länge gezogen werden, sodass Professionalisierung verhindert sowie entsprechende Probleme verstetigt werden (z.B. unklare Kommunikationsstrukturen oder unzureichende Räumlichkeiten).

Bei welchen Qualitätsstandards kommt unsere Tafel im Moment an Grenzen (z.B. lückenlose Kühlkette, würdevolle Bedürftigkeitsprüfung, politisches Engagement)?

Wo besteht Qualifizierungsbedarf und -potenzial für unsere freiwillig Engagierten sowie Hauptamtlichen?

In welcher Entwicklungsphase von Organisationen befindet sich unsere Tafel gerade und welcher Übergang steht an?

Welche Krisen haben uns geprägt und wo befinden wir uns noch immer im Krisenmodus, obwohl die Krise längst überwunden ist?

## LITERATUR- UND MEDIENHINWEISE

Dietz, A. (2013). Tafeln als Herausforderung für theologische Ethik und diakonische Praxis, in: Pastoraltheologie 102, 60-76.

Dietz, A. & Wegner, D. (2021). Professionalisierung und Kommerzialisierung in der Tafelarbeit, in: Dietz, A. & Jung, S. & Wegner, D. (Hg.). Zwischen Mitleidsökonomie und Professionalisierung, 19-64.

Kessl, F. (2021). Die „neue Mitleidsökonomie“ – Potenziale eines niedrigschwelligen Angebots oder Fixierung sozialer Spaltung? Ein Zwischenresümee angesichts der fachpolitischen und fachwissenschaftlichen Auseinandersetzungen, in: Dietz, A. & Jung, S. & Wegner, D. (Hg.). Zwischen Mitleidsökonomie und Professionalisierung, 151-170.



## SEHHILFE 5 SOZIALETHISCHE DILEMMATA ALEXANDER DIETZ

### ZITAT

„Wenn bei mir die alte Oma vor der Tür steht, bei der ich dann sehe, dass die eigentlich im Grunde zunächst mal zum Amt gehen sollte und da erstmal ihre Sozialhilfe und ihre Grundsicherung beantragen sollte, dann ist das eine politische Angelegenheit. Und da kann man nicht sagen: Ach Oma, das ist doch alles nicht so schlimm und hier haste mal ein Schälchen Erdbeeren und dann geht es dir besser.“

(Hauptamtliche Tafelleitung)

## SEHEN DAS HILFEPARADOXON

Tafelkritiker, wie Stefan Selke oder Fabian Kessl, weisen seit vielen Jahren auf ethisch ambivalente Aspekte der Tafelarbeit hin. Weil Tafelverantwortliche diese Kritik oft als einseitig wahrnehmen, grenzen sie sich vielfach davon ab. Gleichwohl ist die Feststellung nicht falsch, dass Tafelarbeit nicht nur beabsichtigte positive Effekte hat, sondern auch unbeabsichtigte negative Nebeneffekte. Das gilt allerdings nicht nur für Tafelarbeit, sondern für alle Soziale Arbeit. Angehende Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter lernen das im Studium unter dem Stichwort „Hilfeparadoxon“.

Tafeln leisten erstens einen konkreten und für viele Nutzende hilfreichen Beitrag zur Armutslinderung, aber sie können keinen Beitrag zur Armutsüberwindung leisten, stattdessen tragen sie dabei möglicherweise ungewollt zur strukturellen Verfestigung von Armut bzw. zur Legitimierung verfehlter Sozialpolitik bei.

Tafeln verhindern zweitens Lebensmittelvernichtung, aber sie verändern nicht die Wegwerfgesellschaft, sondern leisten dabei möglicherweise ungewollt einen Beitrag zu ihrer Legitimierung.

Tafeln zeigen drittens verbreitete gesellschaftliche Armut auf und stärken Solidarität, aber leisten dabei möglicherweise ungewollt einen Beitrag zur Normalisierung von Armut als Teil der Gesellschaft und zu einem Almosen-orientierten Umgang mit Armut.





## DIAGNOSE PROFESSIONALISIERUNG VERSTÄRKT DAS ETHISCHE DILEMMA

Verteidiger der Tafelarbeit argumentieren oft gegen die Kritik, indem sie betonen, dass sie sich dessen bewusst sind, dass sich durch **Mildtätigkeit** und freiwilliges Engagement Armut nicht überwinden lässt, dass sie die Nutzenden nicht existenziell abhängig machen, sondern lediglich ihre Spielräume erweitern wollen, und dass sie die Tafelarbeit als reines Zusatzangebot verstehen.

Mit der zunehmenden Professionalisierung der Tafelarbeit – die sinnvoll und notwendig ist – wird diese Argumentation allerdings brüchig. 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 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. Dieses Dilemma, das sich auch auf die manchmal erhobene Forderung nach einer staatlichen Grundfinanzierung der Tafeln anwenden lässt, ist nicht auflösbar, erfordert aber einen umso bewussteren Umgang mit ethischer Ambivalenz.





## WERKZEUG / ANREGUNGEN UMGANG MIT ETHISCHER AMBIVALENZ

Förderung ethischer Reflexionsprozesse in der Qualifizierung freiwillig Engagierter

Standards setzen im Ablauf der Lebensmittelausgabe und im Umgang mit Nutzenden, die Beschämung und Entmündigung verhindern (z.B. Bedürftigkeitsprüfung durch professionelle Sozialarbeitende)

Jeden Anschein vermeiden, dass Tafelarbeit den Rechtsanspruch auf öffentlich finanzierte Leistungen zur Existenzsicherung teilweise erfüllen, einschränken oder ersetzen könnte (z.B. behördlichen Leistungsminderungen von Tafelnutzenden widersprechen)

Politische Lobbyarbeit zur strukturellen Armutsbekämpfung im Rahmen der Möglichkeiten (z.B. sozialpolitische Initiativen auf lokaler Ebene unterstützen, entsprechende Positionspapiere der Tafel Deutschland verbreiten)

Festhalten am Verzicht auf einen Zukauf von Lebensmitteln, damit sich der Charakter der Tafelarbeit nicht hin zu einem Daseinsvorsorge-Anspruch (sozialpolitischer Lückenfüller) verändert

## REFLEXIONSFRAGEN

Spielt die Auseinandersetzung mit der ethischen Ambivalenz der Tafelarbeit in der Qualifizierung der freiwillig Engagierten unserer Tafel eine Rolle?

Welche Möglichkeiten für politische Lobbyarbeit zur strukturellen Armutsbekämpfung nutzt unsere Tafel schon und welche Möglichkeiten könnte sie künftig zusätzlich nutzen?

Ist die Position unserer Tafel im Blick auf den Verzicht auf Lebensmittelzukauf eindeutig und wird sie von den freiwillig Engagierten akzeptiert?

Widersprechen wir allen Versuchen von Politikerinnen und Politikern auf lokaler Ebene deutlich, unsere Tafelarbeit zur Rechtfertigung sozialpolitischer Versäumnisse zu instrumentalisieren?

## LITERATUR- UND MEDIENHINWEISE

Dietz, A. (2013). Tafeln als Herausforderung für theologische Ethik und diakonische Praxis, in: Pastoraltheologie 102, 60-76.

Dietz, A. & Wegner, D. (2021). Professionalisierung und Kommerzialisierung in der Tafelarbeit, in: Dietz, A. & Jung, S. & Wegner, D. (Hg.). Zwischen Mitleidsökonomie und Professionalisierung, 19-64.

Kessl, F. (2021). Die „neue Mitleidsökonomie“ – Potenziale eines niedrigschwiligen Angebots oder Fixierung sozialer Spaltung? Ein Zwischenresümee angesichts der fachpolitischen und fachwissenschaftlichen Auseinandersetzungen, in: Dietz, A. & Jung, S. & Wegner, D. (Hg.). Zwischen Mitleidsökonomie und Professionalisierung, 151-170.



## SEHHILFE 6 WER SIND WIR ALS TAFEL? THOMAS HOEBEL & ATHANASIOS KARAFILLIDIS

### SEHEN

Für Außenstehende ist leicht zu sehen, für was die Tafeln stehen. Engagierte Personen sammeln überflüssige Lebensmittel und verteilen sie an bedürftige Menschen. Wir waren daher durchaus überrascht, als uns eine Tafelmitarbeitende auf unsere Fragen nach der konkreten Arbeit in der Ausgabestelle, die sie leitet, sagte: „Wir sind nicht die Tafel!“ Sie betonte damit, dass sich die Tätigkeiten in den diversen Tafeln zwar gleichen, jede einzelne Tafel aber eine eigene lokalspezifische Identität hat. Erhellend sind dazu vor allem kleine Geschichten und Anekdoten, die über Mitwirkende erzählt werden, die zum Beispiel trotz Alkoholismus, Sprachschwierigkeiten oder Langzeitarbeitslosigkeit ihren Wert für die Tafel dennoch unter Beweis stellen. Sie prägen gerade aufgrund ihrer jeweiligen Individualität die konkrete Tafelarbeit.

Die lokalspezifische Identität der Tafeln besteht in dieser Perspektive aus der besonderen Mischung an Beteiligten, die ihre jeweiligen Besonderheiten mitbringen. Für die Tafeln ist diese Mischung dann gelebte Normalität – und verbindet sich für gewöhnlich mit einem starken Gleichheitssinn unter den Beteiligten. Die Tafelaktiven begegnen sich gerade wegen ihrer Besonderheiten möglichst auf Augenhöhe.

Neben dieser ins Tafelinnere gerichteten Sicht bestimmt sich die Identität jeder Tafel ebenfalls durch die konkreten Beziehungen, die sie zu anderen Tafeln pflegen, zu Unternehmen und Spender\*innen, zur kommunalen Politik und vielen weiteren möglichen Stellen. Die erfolgreiche Arbeit der Tafeln hängt hier maßgeblich davon ab, wie andere Einrichtungen und Personenkreise ihnen begegnen. Es geht dabei nicht zuletzt darum, sich in einem Umfeld zu behaupten, das der eigenen Arbeit nicht immer wohlgesonnen ist.

### ZITAT

„Wir sind nicht die Tafel!“

(Mitarbeitende Tafel)



## DIAGNOSE

Es ist unübersehbar, dass Tafeln in sich durch die Spannung zwischen einem deutlichen Individualismus („Jede\*r so, wie sie und er ist und kann.“) und einem starken Gleichheitssinn geprägt sind – und das mitunter in einem widrigen lokalen Umfeld. „Ob Lohn, ob Herkunft, ob sozialer Hintergrund. Das interessiert uns alle nicht. ... Ich glaub, du siehst hier direkt deine Arbeit, die du halt getan hast, und die Gemeinschaft stimmt einfach“, sagt eine Tafelaktive dazu. Doch auf der Ebene des alltäglichen Zusammenseins und der zu erledigenden Arbeit bleibt diese Spannung nicht folgenlos. Hier finden sich sehr wohl Ungleichheiten, die sich zum Beispiel darin niederschlagen, wer in der Frühstücksrunde üblicherweise in der Mitte und wer für gewöhnlich am Rand sitzt – oder wer typischerweise die Toiletten putzt.

Jeder darf in der Tafel selbst entscheiden, welche Aufgaben sie oder er am liebsten macht und welche lieber nicht. Wir konnten nirgends erkennen, dass es in dieser Hinsicht irgendwelche Vorgaben durch die Tafelleitung gibt. Allerdings bringt jeder Mensch eine Biografie, Wünsche und eine Selbsteinschätzung mit. So kommt es dann doch zu Unterschieden, die zwar niemand will, die aber doch auffallen, selbst dann, wenn niemand darüber spricht. Zu einem Problem können solche Unterschiede jedoch nur dann werden, wenn man die Augen konsequent vor ihnen verschließt und womöglich den Zeitpunkt verpasst, daran zu arbeiten. Nur weil niemand diese Unterschiede absichtlich will, heißt das nicht, dass es sie nicht gibt.

Daraus folgt keinesfalls, dass geboten ist, diese Spannungen zu beseitigen. Vielleicht ist genau das eine Stärke. Das kann man nicht genug betonen: Spannungen sind nichts Schlechtes! Es geht darum, mit den Unterschieden zu arbeiten, nicht darum, sie einfach zu beseitigen (was übrigens nicht möglich ist). Ein gutes Spannungsmanagement ist in dieser Perspektive eine Aufgabe, die zentral erscheint, um weiterhin attraktiv für ehrenamtliches Engagement zu sein – damit jede Person mit ihren Besonderheiten einen Platz in einem möglichst gemeinschaftlichen Umfeld findet.





## WERKZEUG / ANREGUNGEN SPANNUNGEN MANAGEN



## REFLEXIONSFRAGEN

Spannungen entstehen für gewöhnlich daraus, dass zwei oder mehrere Dinge gleichzeitig erreicht werden sollen, die sich nicht so leicht vereinbaren lassen. Wir können dann auch von Dilemmata oder Paradoxien sprechen. In der systemischen Organisationsanalyse gelten diese Paradoxien als etwas, das die Identität eines sozialen Systems (wie eine lokale Tafel) maßgeblich bestimmt – und dass sie sich nicht einfach auflösen lassen, ohne das soziale System gravierend von der Arbeit abzulenken, die es trotz oder vielleicht sogar wegen der Spannungen ganz gut macht. Es kommt dann darauf an, die Spannungen zu kennen, nicht sie zu beseitigen. Und sie zu kennen heißt, sie möglichst nicht zu groß werden zu lassen.

So gesehen ergibt sich daraus vor allem die Herausforderung:

Die Funktion von Spannungen für die Tafelarbeit erkennen und entscheiden, ob eine Intervention sinnvoll ist oder nicht.

Welche Spannungen erleben wir während unserer täglichen Arbeit?

---

Wie unterscheiden wir typische Spannungen, die produktiv sind von Spannungen, die auf Dauer eher destruktiven Charakter haben?

---

Welche dieser Spannungen verorten wir tafelintern?

---

Welche dieser Spannungen ergeben sich aus dem Kontakt mit Externen?

---

Welche Spannungen haben aus wessen Sicht problematische Ausmaße angenommen?

### LITERATUR- UND MEDIENHINWEISE

Hoebel, T. & A. Karafillidis (2021). „Wir sind nicht die Tafel!“ Statusfragen und Spannungen in der Tafelarbeit. S. 99-122. In: Dietz, A., Jung, S. & Wegner, D. (Hrsg.). Zwischen Mitleidsökonomie und Professionalisierung – Tafeln in wirtschaftsethischer Perspektive: ATWT-Jahrestagung 2020 (Vol. 43). Münster: Lit.

Simon, F. B. (2013). Wenn rechts links ist und links rechts: Paradoxienmanagement in Familie, Wirtschaft und Politik. Heidelberg: Carl Auer.



## SEHHILFE 7 VIELFALT DER TAFELN, VIELFALT DER WÖRTER FÜREINANDER

THOMAS HOEBEL &  
ATHANASIOS KARAFILLIDIS



### ZITAT

*„Wenn ich an die Flüchtlinge denke, die jetzt helfen dann denke ich, die können einfach mitarbeiten, auch wenn noch sprachliche Barrieren da sind, weil man oft gar nicht groß Worte braucht. Sortieren kann ich auch, ohne viel reden zu müssen. Andererseits kann ich von ihnen Einiges lernen, weil sie manche Sachen übersetzen können.“*

*(Hauptamtliche Tafelleitung)*

### SEHEN

Für die Tafelarbeit sind oftmals nicht viele Worte nötig. Gleichzeitig sind die beteiligten Menschen natürlich ständig miteinander im Gespräch. Das dadurch mögliche Miteinander zeichnet die Tafelarbeit schließlich zu einem guten Teil aus. Dazu zählt auch das Sprechen übereinander. In der Vielfalt der Wörter, die Menschen bei den Tafeln füreinander haben, zeichnet sich in besonderem Maß auch die Vielfalt bei den Tafeln insgesamt ab.

In unseren Gesprächen und Besuchen bei einigen Tafeln, die uns willkommen geheißen haben, sind uns insgesamt etwa 50 Kategorien begegnet, mit denen Menschen beschreiben, mit wem sie es zu tun haben oder über wen sie gerade sprechen – entweder als Einzelperson oder als Personengruppe. Einige dieser Bezeichnungen ähneln sich dabei inhaltlich recht stark, sie meinen in etwa dasselbe („Leiterin“, „Tafelleitung“, „Chef“ etc.). Ebenso finden sich allgemeine gesellschaftliche und berufliche Kategorien, die auch andernorts gebräuchlich sind (zum Beispiel „Frauen“, „Rentner“ oder „Kunden“). Schließlich finden sich diverse Bezeichnungen, die eng mit der Tafelarbeit verflochten sind (zum Beispiel „Sortierteams“, „Plusjobber“ oder „Bedürftige“).



## DIAGNOSE

Die einfache Unterscheidung ehrenamtlich/hauptamtlich ist vor diesem Hintergrund viel zu grobschlächtig, um zu begreifen, wer sich aktiv bei den Tafeln engagiert – und vor allem: wie die Beteiligten mithilfe der Wörter, die sie füreinander haben, Orientierung finden, mit wem sie es zu tun haben und wo sie ihren eigenen Platz sehen. Denn darin liegt der Clou dieser Bezeichnungen für die konkrete Tafelarbeit. Sie dienen der Koordination untereinander, selbst dann, wenn sie nicht (mehr) explizit ausgesprochen werden.

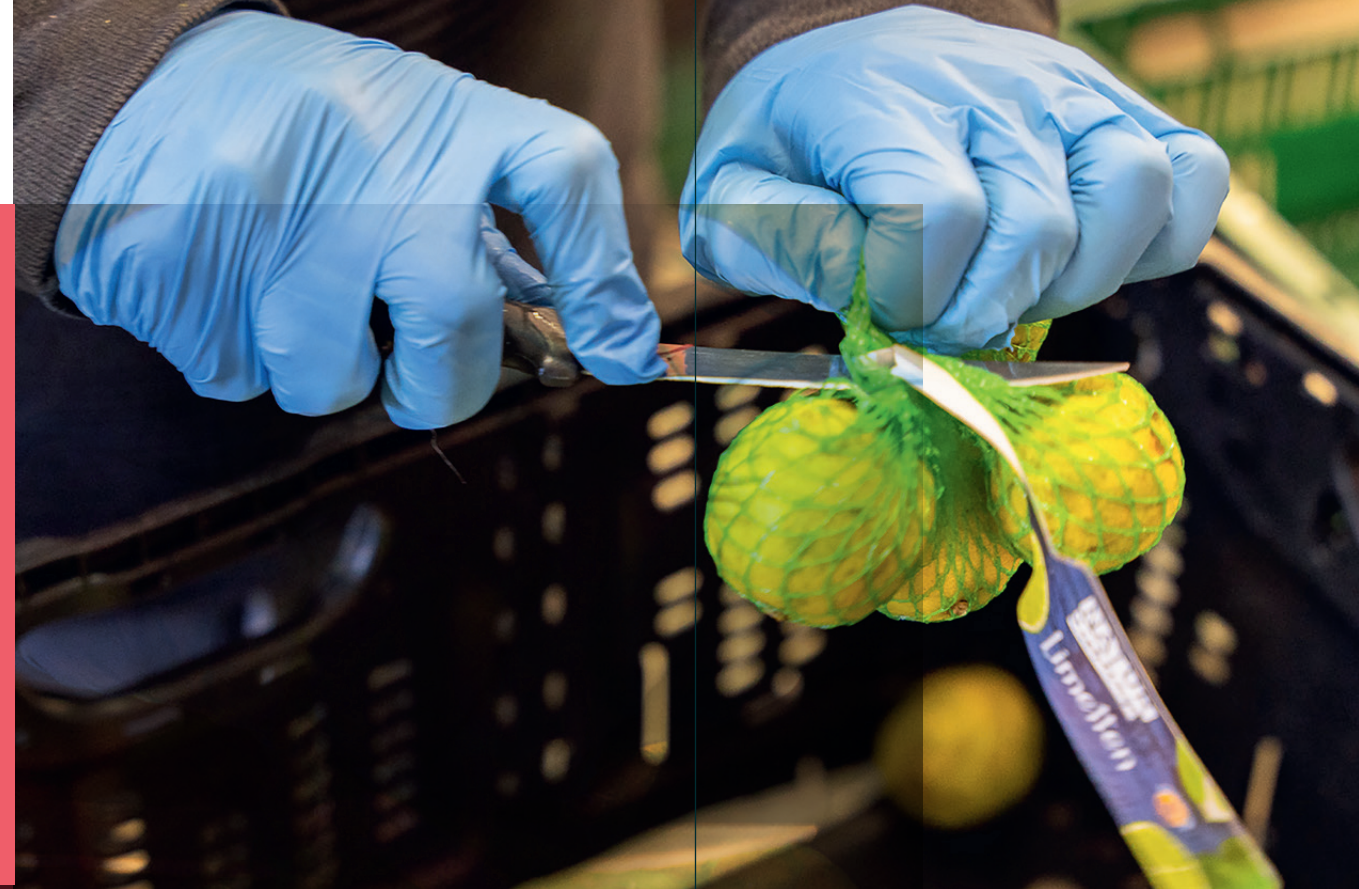
So ist es womöglich wenig verwunderlich, aber doch auffällig, dass die allgemeinen Kategorien „Frauen“, „Ältere“, „Rentner“ und „ältere Damen“ häufig zu beobachten sind, während Männer kaum als Kategorie vorkommen, sondern spezifischer in Berufsrollen aufgehen, zum Beispiel als „Fahrer“, „Tafelleiter“ oder „Lieferant“ erscheinen. Es gibt damit verbunden eine ausgeprägte geschlechtsspezifische Arbeitsteilung in Tafeln, die oftmals mit einer Differenz der körperlichen Kraft erklärt wird. Das ist mit Bezug auf „Kisten schleppen“ nachvollziehbar, aber nicht in Bezug auf die Ausgabe von Lebensmitteln oder zum Beispiel die Arbeit im tafeleigenen Kleiderladen, die oftmals nur von Frauen erledigt wird. Es erklärt auch nicht, warum fast nur Männer „Fahrer“ sind. Die geschlechtliche Arbeitsteilung erscheint vielmehr als Ergebnis dessen, dass die ehrenamtlich Engagierten weitgehend selbst entscheiden können, in welcher Form sie mitwirken möchten. Die Bezeichnungen, die sie füreinander (einschließlich ihrer selbst) haben, helfen ihnen dabei, in der Aushandlung mit anderen ihren Platz zu finden.

Niemand bei den Tafeln benutzt die Kategorien mit irgendeiner bösen Absicht. Solche Wörter füreinander zu verwenden ist unvermeidlicher Teil unseres alltäglichen Lebens und Arbeitens – nicht nur in Tafeln. Aber wir müssen wissen, dass solche Zuordnungen bestimmte Auswirkungen haben: positive, manchmal auch negative, und manchmal ganz neutrale. Sich dieser Wörter und ihrer möglichen Auswirkungen bewusst zu werden, ist deshalb ein wichtiger Schritt, um die Vielfalt der ehrenamtlichen Mitarbeit zu würdigen und Integration weiter erfolgreich zu fördern.





## WERKZEUG / ANREGUNGEN WISSENSLANDKARTE



## REFLEXIONSFRAGEN

Wörter, die Tafelmitwirkende nutzen, um sich und andere zu bezeichnen, dienen maßgeblich zur Koordination untereinander. Sie sind aber selten selbst Thema, sondern werden wie selbstverständlich genutzt. Das bedeutet aber womöglich einerseits, dass die positiven Funktionen dieser Bezeichnungen gar nicht ausgeschöpft werden. Andererseits kann mit den genutzten Kategorien auch verbunden sein, dass sich Menschen zurückgesetzt oder degradiert fühlen, wenn sie bestimmte Bezeichnungen erfahren – bis zu dem Punkt, dass sich entlang der Bezeichnungen Spaltungen zwischen den Mitwirkenden auftun, die das Miteinander stören.

Eine sogenannte Wissenslandkarte kann an dieser Stelle zunächst einmal dazu dienen, überhaupt darüber nachzudenken, welche Wörter füreinander in der täglichen Tafelarbeit gebräuchlich sind – verbunden damit, sie ein wenig zu sortieren. Zeichnen Sie dazu auf einem großen Bogen Papier eine stilisierte Landkarte auf, die mindestens vier Orte umfassen sollte. Das „Feld“ ist der Ort, wo Sie solche Wörter sammeln sollten, die aus Sicht aller Beteiligten fruchtbar für die konkrete Tafelarbeit bei Ihnen sind. Die „Müllhalde“ ist dagegen der Platz, an den Wörter gehören, auf die sie zukünftig verzichten möchten, weil niemand sie als produktiv bewertet. In der „Werkstatt“ sammeln sie Wörter, die aktuell bei Ihnen kaum gebräuchlich sind, von deren Nutzung sie sich jedoch zukünftig Einiges versprechen. Und im „Kraftwerk“ verorten sie Kategorien, auf die sie eigentlich nicht verzichten können, auch wenn allen Beteiligten klar ist, dass ihr Gebrauch damit verbunden sein kann, Personen herabzuwürdigen oder über Gebühr zu stigmatisieren. (Natürlich können sie auf Ihrer Wissenslandkarte viele weitere Orte definieren, wenn Sie während des Gesprächs den Eindruck haben, es gibt Wörter, die zu keinem der anderen Orte passen.)

Welche Bezeichnungen für Einzelpersonen und Personenkreise sind bei uns gebräuchlich?

---

Welche Wörter, die wir füreinander haben, sind unverzichtbar – und aus welchen Gründen?

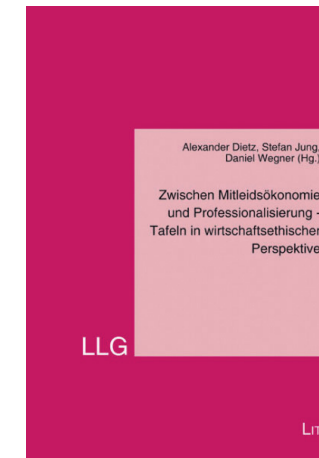
---

Von welchen Kategorien sollten wir uns trennen – und aus welchen Gründen?

### LITERATUR- UND MEDIENHINWEISE

Hoebel, T. & A. Karafillidis (2021). „Wir sind nicht die Tafel!“ Statusfragen und Spannungen in der Tafelarbeit. S. 99-122. In: Dietz, A., Jung, S. & Wegner, D. (Hrsg.). Zwischen Mitleidsökonomie und Professionalisierung – Tafeln in wirtschaftsethischer Perspektive: ATWT-Jahrestagung 2020 (Vol. 43). Münster: Lit.





Dietz, A., Jung, S., & Wegner, D. (Hrsg.). (2021).

Zwischen Mitleidsökonomie und Professionalisierung —  
Tafeln in wirtschaftsethischer Perspektive

(Bd. 43). LIT.

ISBN: 978-3-643-14693-9

Seit vor fast 30 Jahren die ersten Tafeln gegründet wurden, haben sie sich weiterentwickelt und zunehmend professionalisiert, sodass ihre Arbeit inzwischen über das Retten und Verteilen von Lebensmitteln hinausgeht. Zwischen den Logiken von Staat, Markt und Zivilgesellschaft befinden sie sich dabei in einem vielfältigen ethisch-ökonomischen Spannungsfeld.

Wenngleich mit dem Wachsen der Tafeln auch das wissenschaftliche Interesse zugenommen hat, sind diakoniewissenschaftliche, organisationstheoretische, ethische und ökonomische Aspekte bisweilen vernachlässigt worden. Dieser interdisziplinäre Sammelband möchte dazu beitragen, diese Forschungslücke zu schließen. So wird das Thema der Professionalisierung bei den Tafeln zunächst aus diakoniewissenschaftlicher und organisationssoziologischer Perspektive in den Blick genommen und anschließend sozialwissenschaftlich, agrarpolitisch und ökotrophologisch analysiert und im Hinblick auf ethisch-ökonomische Spannungen reflektiert.

Alexander Dietz, Dr. theol. habil., Professor für Diakoniewissenschaften und Systematische Theologie an der Hochschule Hannover. Seit 2015 berät er die Tafeln als Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats in ethischen Fragen.

Stefan Jung, Dr. rer. pol., Diplom-Ökonom, Professor für Management und Organisation an der CVJM-Hochschule in Kassel. Seit 2011 berät er die Tafeln als Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats in organisationstheoretischen Fragen.

Daniel Wegner, MTh, Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule Hannover.

BUCHEMPFEHLUNG  
ZUM TAFEL-  
FORSCHUNGSPROJEKT





## IMPRESSUM

### IMPRESSUM

**CVJM-Hochschule**  
Prof. Dr. Stefan Jung

Evangelische-Bank-Institut  
Hugo-Preuß-Straße 40  
34131 Kassel

[jung@cvjm-hochschule.de](mailto:jung@cvjm-hochschule.de)

**Layout & Design**  
Binar Design  
[karsten@binar.org](mailto:karsten@binar.org)

**Hochschule Hannover**  
Prof. Dr. Alexander Dietz

Abt. Religionspädagogik und  
Diakonie der Fak. V  
Blumhardtstr. 2  
30625 Hannover

[alexander.dietz@hs-hannover.de](mailto:alexander.dietz@hs-hannover.de)

**Druck**  
Vollton UG  
[vollton@me.com](mailto:vollton@me.com)

### COPYRIGHTS

© Pexels / Meruyert Gonullu: 1, 2-3 | © Dagmar Schwelle: 24, 29 | © Philip Wilson: 14-15, 48, 52  
© Getty Images / Thomas Lohnes: 30, 35, 44, 50 | © Getty Images: 17, 38 | © Pexels / Darius Krause: 7  
© Nikolaus Urban: 4, 18, 23, 26, 47 | © Pexels / Anna Shvets: 32 | © Pexels / Pixabay: 9  
© Lisa Marie Kaspar: 11 | © Pexels / Zen Chung: 12-13 | © Pexels / Meruyert Gonullu: 1  
© Pexels / Greta Hoffman: 42 | © Pexels / Rodnae Productions: 41 | © Monique Wuestenhagen: 20 |  
© Pexels / Markus Spiske: 36



VIELFÄLTIGES  
ENGAGEMENT  
BEIDEN

**TAFELN**

