

# **Mit Engagement können.**

## **Der Beitrag von Bildung für die Zusammenarbeit von Fachkräften im sozialen Bereich mit freiwillig Engagierten**

### **1. Einleitung und Fragestellung**

"Dem Ehrenamt geht die Arbeit aus" - so lautete die provokative These von Halfar/Koydl (1994). Die These pointiert einen Argumentationsstrang im Bereich Ehrenamt/bürgerschaftliches Engagement<sup>1</sup>, der in den letzten Jahren zunehmend Beachtung und Zustimmung gefunden hat. Die Bereitschaft zum Engagement habe nicht nachgelassen, sondern - im Zuge allgemeiner Modernisierungsprozesse - ihre Formen, Strukturen, Motive und Herangehensweise verändert. Die Argumentation wird gestützt durch empirische Studien (nur als Beispiel Ueltzhöffer/Ascheberg 1995; Klages 1998), die eine hohe Bereitschaft zum Engagement bei der deutschen Bevölkerung nachweisen. Auf die erfolgten Veränderungen im Zugang zum Engagement seien viele Institutionen - Parteien, Verbände, Kirchen, Gewerkschaften - noch nicht eingestellt.

Diese Perspektive lenkt die Aufmerksamkeit auf die Institutionen und auf die in ihnen in Erwerbsverhältnissen arbeitenden Fachkräfte. Den letzteren wird dabei eine wesentliche Rolle zugeschrieben: In angloamerikanischen Untersuchungen etwa werden sie als "gate-keeper" (vgl. Paulwitz 1988), als Türhüter oder Kontrolleur einer möglichen Mitarbeit von Ehrenamtlichen beschrieben. Eine der ersten deutschsprachigen Arbeiten in diesem Bereich (Bock u.a. 1980, 140) kam - vor inzwischen mehr als 20 Jahren - für die Berufsgruppe der SozialpädagogenInnen/SozialarbeiterInnen zu der Feststellung, daß es in der Ausbildung bisher versäumt wurde, theoretische Ansätze und berufliche Handlungskonzepte, die den "Sozialarbeiter zur Kooperation mit freien Mitarbeitern" befähige, zu entwickeln. Entsprechend sei die "Einsicht,

---

<sup>1</sup> Im Zentrum der Untersuchung steht ehrenamtliches Engagement, das in der Regel definiert wird als Fremdhilfe- oder anderweitig gemeinnützige Aktivität im Rahmen von Organisationen, die freiwillig, mit gewisser Kontinuität und unbezahlt oder zumindest nicht vorrangig aus Erwerbserzielungsabsichten heraus geleistet wird. Aus vielfältigen Gründen wird es heute vielfach abgelehnt, die Trennlinien bspw. zur sozialen Selbsthilfe einerseits, zu Bürgerinitiativaktivitäten andererseits zu betonen (vgl. z.B. Otto 1995, 129ff). Die in dieser Arbeit gewählte Perspektive auf ehrenamtlichen Engagements als biographisch ansetzenden, dynamisch zu betrachtenden Verläufen verbietet dies geradezu. Explizit eingeschlossen sollen all jene Phänomene sein, die heute unter den Stichworten "Volunteering", "Freitätigkeit", "Freiwilliges (soziales, gemeinwohlorientiertes o.ä.) Engagement" usw. verhandelt werden.

daß freie Mitarbeiter ein unverzichtbarer Bestandteil eines funktionierenden sozialen Dienstleistungssystems sind, bei Sozialarbeitern nur unzureichend vorhanden."

Das liegt offensichtlich neben anderem auch an der Ausbildung: Auf die Arbeit mit Ehrenamtlichen sieht sich die Berufsgruppe der Sozialarbeiter - und mit hoher Wahrscheinlichkeit trifft dies auch auf weitere Berufsgruppen zu - "nicht oder nur ungenügend vorbereitet"; dies stellten Müller-Kohlenberg u.a. (1994, 99) als ein Ergebnis ihrer Befragung Professioneller heraus. Dieser Befund wäre umso schwerwiegender, wenn ein zusätzlicher zutrifft: "In der Regel erfordert die Betreuung von Volunteers mehr Qualifikationen als die Personalführung von hauptberuflichen Mitarbeitern" (Biedermann 1998, 17). Burmeister (1998, 2) konstatiert dagegen in seiner Studie für die Robert-Bosch-Stiftung, daß sich die Begleitungs- und Beratungskompetenz von Professionellen gegenüber Ehrenamtlichen als Thema der sich wandelnden Veranstaltungsprofile vieler Bildungsanbieter zunehmend deutlich abbildet.<sup>2</sup>

Vor diesem Hintergrund soll der Frage nachgegangen werden, welchen Beitrag Bildungsanstrengungen - Erstausbildungen sowie Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung - für Fachkräfte im sozialen Bereich hinsichtlich ihrer Zusammenarbeit mit freiwillig Engagierten leisten bzw. leisten könnten und sollten. Als Fachkräfte werden hier solche Personen betrachtet, die eine Erstausbildung als SozialarbeiterInnen, SozialpädagogInnen, PastoralreferentInnen, Diakone aber auch als Pflegefachkräfte und teilweise Verwaltungsfachkräfte absolviert haben. Die hier interessierenden Anstellungsträger sind im wesentlichen (Wohlfahrts-)Verbände, Vereine, Genossenschaften, Initiativen des Non-profit-Sektors, ebenso aber auch Kommunen, ggf. kommunale Eigenbetriebe, Landschaftsverbände usw. In erster Linie geht es um eine Bestandsaufnahme vorhandener Konzepte, Vorgehensweisen und Erfahrungen, weiterführende Perspektiven und Herausforderungen sollen zumindest ansatzweise diskutiert werden.

Zur Darstellung ist noch eines vorzuschicken: In der Regel werden die einzelnen Schritte abschließend auf Kompetenzdesiderate hin abgeklopft, die der besseren Übersichtlichkeit halber in einem Rahmen hervorgehoben werden.

### **3. Theoretisch-konzeptionelle Skizze**

In der Literatur zum Themenkomplex "Ehrenamt" gibt es eine Fülle von Hinweisen zur Kooperation zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen. In den Arbeiten ergeben sich viele Überschneidungen, insofern ähnliche Konfliktfelder in der Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen beschrieben werden. Auch systematischer aufgebaute Konzepte,

---

<sup>2</sup> Es existieren einige Arbeitsfelder, Initiativen und Verbände, die in ihrer Fachlichkeit hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen in Konzeptionen und Praxis als besonders fortgeschritten eingeschätzt werden können. Wenn sie hier nicht stärker thematisiert werden, dann nur deshalb, weil ihre Ansätze anderweitig zugänglich sind oder öffentlich stärker diskutiert werden. Hierzu gehören u.a. die Hospizarbeit, die Arbeit mit Aidskranken, die Arbeit mit Drogenabhängigen oder die Suizidprävention beispielsweise beim Arbeitskreis Leben.

die auf bessere Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen zielen bzw. auf ein methodisch ausgewiesenes professionelles Einbeziehen von Ehrenamtlichen weisen vergleichbare Einzelschritte auf. Die meisten der diesbezüglichen Arbeiten beziehen sich implizit oder explizit auf angloamerikanische Erfahrungen und Konzepte, die die Arbeit mit volunteers als eigenständigen Management-Bereich ausweisen. Entsprechende Forderungen werden inzwischen deutlicher auch im deutschsprachigen Raum vertreten (vgl. z.B. Oliva 1998; Paulwitz 1988; Biedermann 1998; Glinka/Jakob/Olk 1994).

### **3.1 Kompetenzen im Mehrschrittmodell. Elemente einer Profilbildung**

In der Literatur werden "Schlüsselaufgaben für die Vorgehensweise mit Volunteers" beschrieben, die sich als gute Basis für die detaillierte Bearbeitung einzelner Schritte erweisen. Das gestufte Handlungsmodell ist das Ergebnis von Untersuchungen im angelsächsischen Raum und der Beschreibung entsprechender Projekte der Zusammenarbeit mit Volunteers.

- a) "Hauptberufliche verbindlich einbeziehen (Staff Commitment)
- b) Gute Tätigkeiten für Freiwillige entwerfen (Good job design)
- c) Neue Wege für Freiwilligen-Mitarbeit gehen (Recruitment)
- d) Mit Freiwilligen Erstgespräche führen (Interviewing)
- e) Freiwillige auswählen und vermitteln (Selection and placement)
- f) Freiwillige orientieren und Verbindlichkeiten festlegen (Orientation and Commitment)
- g) Freiwilligen-zentriertes Einarbeiten (Training)
- h) Freiwilligen Supervision gewähren (Supervision)/Unterstützende Begleitung
- i) Freiwillige wieder gehen lassen (Release)
- j) Freiwillige anerkennen und ehren (Recognition)"<sup>3</sup>
- k) Evaluation

All diese Punkte beziehen sich letztlich auf die direkte Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen und entstammen dem nicht ohne weiteres vergleichbaren Kontext spezialisierter Volunteer-Agenturen oder -büros oder der Betrauung eines speziell dafür zuständigen Volunteer-Coordinators. Die genannten Punkte sind ohne Zweifel besonders geeignet für spezialisierte Organisationen oder Funktionsträger, sie lassen sich jedoch ebenso fruchtbar machen mit Be-

---

<sup>3</sup> Die Abschnitte a) bis j) sind aufgeführt nach Paulwitz 1988, 160ff., die diesbezüglich auf der Grundlage einer ausführlichen Literaturrecherche und vielfältigen Kontakten zu einschlägigen Projekten in den USA die erste ausführliche deutschsprachige Untersuchung vorgelegt hat (vgl. zu Großbritannien Olk 1991). McCurley/Lynch (1994, 12) grenzen voneinander ab: a) Bedarfseinschätzung und Programmplanung, b) Stellenentwicklung, c) Gewinnung, d) Interviewen und Zuordnen, e) Orientierung und Schulung, f) Unterstützung und Supervision, g) Anerkennung, h) Evaluation. Janning/Luthe (1997) beschreiben als Schrittfolge für die Freiwilligen-Agentur Bremen a) Ansprechen, b) Informieren, c) Beraten, d) Vermitteln, e) Begleiten, f) Weiterbilden - sowohl bezüglich Engagierten als auch bezüglich von Fachkräften. Vgl. zu weiteren Mehrschrittkonzeptionen Freiwilligenzentrum 1997; Müller-Kohlenberg u.a. 1994, 138ff.

zug auf MitarbeiterInnen mit anderen Haupt- und Nebenaufgaben.<sup>4</sup> "Einbezogen in die Leistung des Volunteer-Managements sind Organisationsleitung, Volunteer-Coordinator, hauptberuflicher Mitarbeiter und schon aktive Volunteers (und auch Nutzer)" (Biedermann 1998, 17).

Darüberhinaus dürfen einige weitere Aktivitäten nicht vernachlässigt werden, die weniger die direkte Zusammenarbeitsebene betreffen, sondern das weitere Umfeld bürgerschaftlichen Engagements: Sie beziehen sich beispielsweise auf etwas so schwer greifbares wie das kommunale Engagementklima, auf die Gestaltung trägerübergreifender Öffentlichkeitsarbeit und vielfältige Aktivitäten im Sinne einer engagementoffenen Sozialarbeitspolitik und des Einsatzes für die Verbesserung rechtlicher Rahmenbedingungen.<sup>5</sup> Das Ziel eines besseren Zusammenwirkens von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen fordert Hauptamtliche in den unterschiedlichsten strategischen und operativen Funktionen: In der Mitwirkung an Leitbildprozessen, in der Gestaltung von Arbeitsbeschreibungen und -vollzügen, in der öffentlichen Darstellung des Welfare Mix. Aus diesem breiten Komplex leiten wir eine zusätzliche Schlüsselaufgabe ab, die als querliegende nicht ohne weiteres in die Schrittabfolge paßt:

1) Settings und Institutionen engagementoffen gestalten.

Die einzelnen Schlüsselaufgaben sollen im folgenden vorgestellt und mit weiteren Hinweisen aus anderen Arbeiten ergänzt werden.

### **3.1.1 Hauptberufliche verbindlich einbeziehen**

Die mangelnde bzw. fehlende Unterstützung von Volunteers durch Hauptamtliche wird häufig als Hauptproblem eines wirkungsvollen Einbeziehens von Bürgeraktivitäten beschrieben; z.B. im Modell der Hauptberuflichen als "Gatekeeper", die je nach Situation die Volunteers - als "potential participators" einbeziehen - oder eben nicht. Die Einstellung und Arbeitsweise gegenüber Ehrenamtlichen wird allzuoft - polarisiert - dem Zufall überlassen oder "von oben" dekretiert. Dies festzustellen heißt keineswegs, den Beitrag der Führungs- und Leitungsebene der Organisation abzuwerten - im Gegenteil: Ihre befürwortende, anerkennende Haltung gegenüber Engagierten ist eine Grundvoraussetzung wirksamen Volunteer-Managements. Sie ist durch mindestens zwei zentrale Kriterien charakterisiert: "*Akzeptanz* - Volunteers sind willkommen. Ihre Mitarbeit zu wollen ist Bestandteil der Organisationsphilosophie; *Wertschätzung* - es wird anerkannt, daß Volunteers einen einzigartigen Beitrag für die Organisation leisten" (Biedermann 1998, 17, im Anschluß an McCurley/Lynch 1994).

---

<sup>4</sup> Die Diskussion über die Notwendigkeit spezialisierter Funktionen kann hier nicht geführt werden. Vgl. die Parallele mit Bezug auf Selbsthilfeberatung, z.B. Braun/Opielka 1992 oder mit Bezug auf die Seniorenbüros oder die Diskussionen im Bereich Bürgerschaftliches Engagement in Baden-Württemberg.

<sup>5</sup> Vgl. zu einem umfassenden auf die Bundesrepublik Deutschland bezogenen Überblick Igl 1994; 1996.

Eine gelingendere Zusammenarbeit kann nur aufbauen auf einer basalen Einwilligung auf dieses Ziel. Die fast unvermeidlichen - weil strukturell angelegten - Friktionen und Probleme müssen als Herausforderung angenommen und ggf. systematisch und dauerhaft bearbeitet werden.<sup>6</sup> Scheier (1978, zit. nach Paulwitz 1988, 161f) formuliert dazu einige Grundsätze:

- \* die Ausgangslage vor einer Verknüpfung beider Mitarbeiterfraktionen beurteilen (z.B. ist die Mitwirkung von Ehrenamtlichen nur aus finanziellen Gründen wünschenswert? Signalisiert ein stabiler Teil der Hauptberuflichen genügend Aufnahmebereitschaft?);
- \* die gegenseitige Annäherung schrittweise vornehmen;
- \* die zusätzliche Arbeit der Hauptamtlichen anerkennen: Die Einbeziehung von Volunteers ist nicht 'nebenher' zu bewältigen, sondern muß als eigenständiger Arbeitsbereich mit entsprechenden Ressourcen ausgewiesen sein;
- \* Partizipation muß mehr als kosmetisch sein;
- \* Verknüpfungsarbeit setzt gegenseitige Öffnung voraus.

Vor dem Hintergrund langjähriger britischer Erfahrungen formuliert Dechamps (1989, 97f) Themen, deren Klärung im Vorfeld des Einsatzes von Volunteers wesentlich sind:

- \* Abwägen der in der jeweiligen Einrichtung zur Verfügung stehenden Ressourcen (zeitlich, finanziell, personell) im Blick auf die für das geplante Projekt benötigten Mittel;
- \* Diskussion der praktischen Durchführbarkeit des Vorhabens innerhalb eines bestimmten Systems der psychosozialen Versorgung;
- \* Planung der Beteiligung von KollegInnen innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation;
- \* Klärung des Verantwortungsbereichs der Volunteers;
- \* Abwägen möglicher Konflikte, z.B. mit MitarbeiterInnen, die ihren Arbeitsplatz durch Volunteers gefährdet sehen;
- \* Absicherung der persönlichen Interessen von KlientInnen.

Eine entscheidende Rolle spielt die Reflexion des mit moderner beruflicher Arbeit verbundenen Rollen- und Kompetenzensets. Mit "einseitiger Verwissenschaftlichung" des Berufes habe sich - so stellvertretend Müller-Kohlenberg u.a. (1994, 99) - ein Habitus verbunden, der in der Praxis oft zu einer tendenziellen Klientisierung und damit auch zu einer Unterschätzung Ehrenamtlicher und einer Abwertung spontanen Umgangs und alltagspraktischer Fähigkeiten geführt habe: "Das zu beobachtende Festhalten an einer vermeintlichen Fachlichkeit zuungunsten alltagsnaher Bewältigungsstrategien, die als Abwehr von Unsicherheiten und Ängsten gedeutet werden kann, läßt sich auch als Ausdruck einer Rollenunsicherheit der sozialen Helferberufe verstehen" (Müller-Kohlenberg u.a. 1994, 99f).

---

<sup>6</sup> Vgl. zur Illustrierung einer positiven Haltung den instruktiven Fragebogen von Scheier (dokumentiert in Biedermann 1998).

Für den Kontext ehrenamtlicher und professioneller Zusammenarbeit folgt daraus - trotz aller gegenseitiger Diffusionsprozesse - ein fundamentales Lernerfordernis, daß sowohl beide Wissensformen - Alltagswissen und wissenschaftliches Wissen - als auch beide Handlungsformen - ehrenamtliches und berufliches Handeln<sup>7</sup> - ihre jeweils eigenen spezifischen Kompetenzen und Möglichkeiten einerseits wie ihre Grenzen andererseits haben.<sup>8</sup> Mit einer Erweiterung des Ehrenamts-Begriffes hin zum Bürgerschaftlichen Engagement werden Hauptamtliche in noch grundsätzlicherer Weise herausgefordert, wenn Bürgerinnen und Bürger nicht nur im vertrauten Spektrum zwischen co-clients oder co-worker (J. Twigg), sondern als Partnerinnen in der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung ernstzunehmen sind.

Eine sehr wichtige Rolle spielen vielfache, persönlich zu differenzierende Konstellationen auf Seiten der Hauptamtlichen. Unabdingbar ist die Reflexion eigener Erfahrungen, die - unbewußt oft, aber wirkungsmächtig - die Wahrnehmung Ehrenamtlicher durch Hauptamtliche prägt - je nach dem, ob und in welcher "Färbung" Hauptamtliche z.B. selbst ehrenamtlich tätig waren oder sind, welche Projektionen hier stattfinden usw. (vgl. z.B. Nörber/Sturzenhecker 1997).

Sowohl "die Bestimmung der Rolle der Fachkräfte, die in der Unterstützung Bürgerschaftlichen Engagements tätig sind, als auch die Arbeit an der für diese Tätigkeit leitenden Vision und der Erwerb der erforderlichen spezifischen Kompetenzen stellen eine Daueraufgabe dar. Dieser kontinuierliche Prozeß der Rollen-, Leitbild- und Kompetenzentwicklung braucht eine ebenso kontinuierliche Unterstützung. Dies bezieht sich insbesondere auf die Schaffung von Gelegenheiten, die den Fachkräften die Möglichkeit bieten, gemeinsam die Leitidee für ihre Tätigkeit in der fachlichen Unterstützung Bürgerschaftlichen Engagements zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Dazu wären entsprechend ausgerichtete institutionalisierte Formen förderlich. Aber auch schon in den jeweiligen grundständigen Ausbildungen bzw. Studiengängen (...) stellt eine Akzentuierung des jeweiligen Berufsbildes im Sinne einer verstärkten Orientierung an Kompetenzen zur Förderung Bürgerschaftlichen Engagements einer zeitgemäße Weiterentwicklung dar" (Klie u.a. 1998, 22f).

*Anschließend an alltagstheoretische und wissenssoziologische Überlegungen die unterschiedlichen Wissens- und Handlungsformen professioneller und ehrenamtlicher Tätigkeiten verstehen und einschätzen können und in Arbeitszuschnitten, Aufgabendesigns, Zuständigkeiten etc. umsetzen. In Leitbildern und Konzeptionen differenzierte Vorstellungen von sinnvollen und fachlich verantwortbaren welfare mix-Konstellationen unter Einschluß ehrenamtli-*

---

<sup>7</sup> Vgl. z.B. Thiersch 1992.

<sup>8</sup> Der Anschluß an alltagstheoretische bzw. wissenssoziologische Arbeiten kann dazu beitragen, um einen un-dialektischen Gegenschlag in Richtung einseitiger Aufwertung ehrenamtlicher bzw. alltagsnaher Bewältigungsstrategien zu verhindern. Waldenfels (1985, 154ff) etwa faßt Alltag doppelt: Alltag als "kritische Instanz" gegen theoretisch-wissenschaftliche und praktisch-institutionelle Überfremdungen des Lebens und Alltag als "Gegenstand der Kritik".

*chen Engagements entwickeln. Der Arbeit am gegenseitigen Verständnis für die je unterschiedlichen Rollen Raum geben. Hauptamtlichen ggf. Reflexionsmöglichkeiten und Hilfestellungen anbieten zur Bearbeitung von eventuellen Konkurrenz- oder Bedrohungswahrnehmungen, von Barrikaden o.ä. Mit ihnen an einer differenzierten Wahrnehmung der konkret-aktuellen Engagierten und ihrer Motivationen, Wünsche und Fähigkeiten arbeiten.*

### **3.1.2 Gute Tätigkeiten für Freiwillige entwerfen**

In allen Entwicklungsprozessen hauptamtlicher Arbeit, die mit ehrenamtlichem Engagement zusammenhängen, sind für die Herausbildung wirklich tragfähiger, engagementfreundlicher Haltungen Sozialmanagementstrategien zu bevorzugen, die diese auf der Basis von Partizipation, Rollenklärung und Verantwortungsübernahme entstehen lassen. Zu den ersten Schritten in diesem Anforderungsfeld gehört die Bedarfserhebung, also die Frage, welche Aufgaben in welchen Zeithorizonten mit welchen Belastungen etc. anstehen; inklusive der Frage, warum zur Lösung bzw. Bearbeitung bestimmter Aufgaben Ehrenamtliche eingebunden werden sollen. In Beantwortung dieser Frage müssen die Arbeitsbedingungen und Tätigkeitsmerkmale für Ehrenamtliche be- und überdacht, geplant, vorbereitet und in einem gemeinsamen Prozeß mit ihnen festgelegt werden.

Hierzu gehören wiederum mehrere Elemente:

- \* attraktive Gestaltung der Tätigkeiten;
- \* klare Zeitanforderungen wo immer möglich;
- \* Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen;
- \* Bekanntgabe aller verfügbaren Ressourcen, d.h. u.a. die Beschreibung des Settings, den Hinweis auf Kontaktqualitäten, die Klärung von Zusammenarbeitsmöglichkeiten usw.;
- \* Vereinbarung über gewünschte Arbeitsergebnisse;
- \* bei erstmaligem Angebot besonderes Augenmerk auf tatsächliche Startmöglichkeiten.

Die an erster Stelle dieser Liste gesetzte Forderung der attraktiven Gestaltung einer Tätigkeit muß - vor dem Hintergrund des vielfach beschriebenen "Strukturwandels des Ehrenamtes" - entlang der veränderten Zugänge und Wünsche an ein Engagement erfolgen:

- \* Flexible Zeitstrukturen bzw. Angebote unterschiedlicher zeitlicher Reichweite;
- \* Aufgaben bewältigbar, begrenzbar oder auch in einem gewissen Zeithorizont abschließbar gestalten;
- \* Ermöglichung von Erfolgserlebnissen in überschaubarer Sicht;
- \* eine breite inhaltliche Palette von möglichen Feldern des Engagements;
- \* die Überwindung der Fixierung ehrenamtlicher Engagements auf die großen Felder Soziales,

Sport, technische Hilfen (wie THW usw.);

- \* die Öffnung hin zu kulturell und ästhetisch orientierten Engagements;
- \* flexiblere und - in vielen Fällen - offenere Gestaltung der Aufgaben, dezentrale, überschaubare Strukturen, Möglichkeiten der (Mit-) Gestaltung, etc. (vgl. dazu z.B. Bartjes/Janning 1995; Otto 1998b);
- \* dezidierte Ermöglichung kommunikativer Erfahrungen durch entsprechende Zeiten, Räume, Anlässe usw.

Eine besonders herausfordernde Aufgabe ist angesichts des Attraktivitätsbestrebens die Gestaltung schwerer, belastender oder verpflichtender Aufgaben, das Job-Design in Bereichen wie Pflege Älterer, der Unterstützung Schwerkranker oder Sterbender usw. Dieser Bereich macht in besonderer Weise klar, daß das Good Job Design zwar ein entscheidender Schritt ist, der sich aber erst im konzeptionellen Einbezug der nachfolgend diskutierten Schritte und deren Realisierung als umfassendes Programm umsetzen läßt (vgl. Steiner-Hummel 1997).

Für die Hauptamtlichen ergibt sich eine "Doppelaufgabe": Auf der einen Seite Volunteers realitätsbezogen den Weg zu ebnen für Handlungsspielräume zur Selbstgestaltung und Freude an der Mitarbeit, auf der anderen Seite die Perspektive der Organisation/des Vereins im Auge zu behalten bzw. die Verantwortung für die Sicherstellung der Programm- und Qualitätsziele und Arbeitsaufgaben. Zentral ist es, Aufgaben realistisch aber attraktiv zu dimensionieren und zu beschreiben und so weit wie von Beginn an möglich Klarheit herzustellen über den notwendigen Input und die Zeithorizonte.

*Insgesamt ist Good Job Design selbst als Prozeßgeschehen vor dem Hintergrund einer Auffassung von Engagement als biographischen Prozeß zu gestalten. Hierzu gehört das entsprechende - sozialwissenschaftlich abgesicherte - Wissen bei den Professionellen über ehrenamtliche Zugänge und Motivationsstrukturen im Zuge des "Strukturwandels des Ehrenamtes". Kompetenzen wie Ideenreichtum, die Fähigkeit zu guter und anregender Darstellung, intensive Kenntnis von Zielgruppen und Organisationen sind unverzichtbar. Wünschenswert ist die Weiterentwicklung der Profile mit Ehrenamtlichen und involvierten Hauptamtlichen zusammen. Diesbezüglich sind adäquate Beteiligungsprozesse organisatorisch und kommunikativ auszugestalten und ggf. Evaluationsmöglichkeiten zur dauerhaften Requalifikation des Good Job Design zu entwickeln.*

### **3.1.3 Neue Wege für Freiwilligen-Mitarbeit gehen (Recruitment)**

Ausgangspunkt ist hier die mehrfach konstatierte Kluft zwischen dem realen ehrenamtlichen Engagement einerseits und der erheblich höher liegenden Bereitschaft zum Engagement andererseits (vgl. dazu etwa Ueltzhöffer/Ascheberg 1995; Klages 1998), Ausgangspunkt ist zudem ein konkurrierender breiter kommerzieller Angebotsmarkt. Beides führt zu der Überlegung,

neben der Beseitigung etwa institutioneller Barrieren neue Wege in der Ansprache potentiell Engagierter zu gehen. Unbenommen ist es wichtig, möglichst plurale, einladende und niedrigschwellige Settings des Erstkontaktes zu schaffen, den Zugang also für diejenigen Personen zu erleichtern, die eher in einem 'selbstgesteuerten eigenständigen Annäherungsprozeß' zu einem Engagementfeld finden. Das ist ja sozusagen die Idealvorstellung des Ansatzes neuer Ehrenamtlichkeit. Wenn es aber stimmt, daß Engagiertsein weder ein stabil einer Person eigener Zustand ist, noch häufig genug eine bewußte, planmäßig umgesetzte Entscheidung – und dies für Nicht-Engagiertsein oft genug ebenso gilt -, dann müssen Wege ins Engagement *auch anders* geebnet werden. Ausgangspunkt ist hier ein ganz unscheinbarer aber gut gesicherter Befund vieler Ehrenamtsstudien, der da lautet: "wir wurden nicht gefragt, wir wußten nicht, wohin wir uns wenden sollen" (vgl. anders Ueltzhoeffer/Ascheberg 1997, 62ff). Dann ist daneben die aktive Kontaktaufnahme zu potentiellen Freiwilligen wichtig - auch aus dem Kreis der KlientInnen.<sup>9</sup> Und Profis werden doppelt herausgefordert, da sie gleichermaßen die Selbstsicherheit und Sensibilität zur Zusammenarbeit sowohl mit unsicheren und teils wenig selbstbewußten als auch mit erfahrenen und qualifizierten Engagierten beweisen müssen.

Dabei werden u.a. folgende - handlungsbezogene - Aspekte formuliert:

- \* motivationslagenspezifische Zugänge wählen, die die Mehrdimensionalität - vom Wunsch nach sinnvoller Tätigkeit über Kontaktbedürfnisse bis hin zu Formen des Sich-Neu-Ausprobieren-Wollens etc. - aufnehmen;
- \* Engagementfelder gestalten und Wege der Ansprache und Werbung auswählen je nach Zielgruppe und Lebenslage: Alte und junge Menschen, Männer und Frauen, mit oder ohne familiäre Verpflichtungen, Menschen in ländlichen und in urbanen Regionen, etc.;
- \* andererseits aber auch Gelegenheitsstrukturen und Kristallisationspunkte gemeinwesen- oder stadtteilspezifisch, kategorial übergreifend gestalten;
- \* in diesem Kontext ist an beträchtliche noch weithin ungenutzte Potentiale in Form von Beteiligungsmöglichkeiten - zwischen Einzelaktionen wie der noch wenig bekannten Planungszelle (vgl. Dienel 1993), kommunikativ-partizipativen Planungsprozessen unter Einschluß von Zukunftswerkstätten etc. - zu erinnern;
- \* Berücksichtigung und Einsatz des gesamten Spektrums unterschiedlicher Medien: Lokalzeitungen und -radio, Wochenzeitungen, Plakate, Mund-zu-Mund-Werbung, Info-Tische, kleine Ausstellungen in Schaufenster von Läden, Fernsehen, Internet etc.
- \* Einsatz unterschiedlicher Formen medialer Öffentlichkeitsarbeit: Annoncen, redaktionelle Beiträge, Kurzberichte von Engagementfeldern, Personenprofile, Erfahrungsberichte
- \* Ansprache Interessierter an Orten, an denen sich Menschen ohnehin in alltäglichen Begegnungen einfinden: z.B. Supermärkte, Sportverein, Schulen und andere Bildungseinrichtungen etc. und teilweise Gruppenidentitäten ausbilden;

---

<sup>9</sup> Vgl. diesbezüglich die Befunde in DCV/DW der EKD 1997, 46f. sowie Tab. 47.

- \* Informationsveranstaltungen in unterschiedlichen attraktiven Formen;
- \* unverbindliche Kennenlernmöglichkeiten des Tätigkeitsfeldes: Schnuppereinsatz, Hospitation, o.ä.;
- \* Werbung und Ansprache über MultiplikatorInnenen: hier ist sowohl an formelle MultiplikatorInnen (etwa PfarrerInnen, ÄrztInnen, etc.), als auch an informelle MultiplikatorInnen oder "alltägliche HelferInnen" (vgl. Nestmann 1988: Taxifahrer, Gastwirt, Friseur, Postbote etc.) zu denken;
- \* eine wichtige Sonderkategorie von MultiplikatorInnen sind Menschen, die sich bereits irgendwo engagieren;
- \* sehr wirkungsvoll aber vielfach wenig fruchtbar gemacht ist die Ansprache von Menschen, die TeilnehmerInnen an Angeboten, KundInnen, KlientInnen/ExklientInnen oder Angehörige sind;
- \* Nutzung der inzwischen entstandenen Agenturen (z.B. die Bürgerbüros mit ihren Freiwilligenordnern, Volunteerbüros, Freiwilligenzentralen, Seniorenbüros);
- \* nicht nur Beschränkung auf verbandliche oder initiativenweise Einzelwege sondern ggf. kampagnenförmige Gestaltung, die zugleich perspektivisch auf die Ressource der Zusammenarbeit im lokalen Zusammenhang weist.<sup>10</sup>

Viele der Punkte machen klar, daß eine plumpe Rekrutierungsperspektive aus vielen Gründen keinen Erfolg (mehr) hat (vgl. Otto 1996). Am Beispiel der Jugendarbeit pointiert Sturzenhecker (1993, 279): "Man kann Ehrenamtliche nicht als technischen Parameter betrachten, den man optimieren will, ohne das Gesamtsystem zu verändern; anders gesagt: Man kann nicht mit cleveren Tricks 'neue Ehrenamtliche' für die alte Arbeit gewinnen. Alle (...) Methoden zur verbesserten Förderung und Ausweitung von ehrenamtlicher Arbeit können nur Elemente einer grundsätzlichen konzeptionellen Veränderung und Weiterentwicklung von Jugendarbeit sein". Der Aspekt, daß Engagement im eigenen engen sozialen Umfeld anerkannt sein muß, und entsprechend hier auch Wege der Ansprache möglich sind, wird etwa in der Eurovol-Studie (Gasikin/Paulwitz/Smith 1996, 232f) besonders hervorgehoben: "Neben der Mitgliedschaft ist die persönliche Beziehung zu anderen, die schon im selben Bereich als Volunteers arbeiten, von entscheidender Bedeutung. Mit diesem Ergebnis wird bestätigt, daß es sich bei diesem Engagement (in vielen Fällen; H.B./U.O.) um eine Form von erweiterter Beziehungsarbeit handelt, die innerhalb des eigenen engen sozialen Umfeldes anerkannt bzw. gepflegt sein muß." Für die einzelnen Organisationen ist ein sehr schlichtes Erfordernis besonders zentral, weshalb es hier am Schluß stehen soll: Alle Rekrutierungskunst läuft dann ins Leere, wenn ungenügende Klarheit von Seiten der Organisation besteht, warum diese Freiwillige einbezieht.

---

<sup>10</sup> Vgl. insbesondere vielfache Beispiele im Zusammenhang der Baden-Württembergischen Förderprogramme "Initiative drittes Lebensalter" und "Bürgerschaftliches Engagement".

*Natürlich lassen sich Einzelkompetenzmerkmale benennen bezüglich Öffentlichkeitsarbeit, Zugang zu und Umgang mit unterschiedlichen Medien oder journalistischen Fähigkeiten, Formen und Methoden der Beteiligung. Umfassendere Referenzmethoden stellen zudem die Gemeinwesenarbeit, Konzepte des social networking sowie Sozialmarketing dar - die hochbrisante Balanceaufgabe aber besteht darin, daß viele Engagementbereite ausgesprochen sensibel auf allzu direkte "Rekrutierung", auf Vereinnahmung, auf Formen sozialen Drängens reagieren. Gesucht sind Formen, die Assoziationen zu eigenen biographischen Bezügen zulassen, die behutsam an Identifikationsmöglichkeiten anknüpfen und soziale Phantasie entstehen lassen. Gesucht sind Einzelaktionen, Strategien und Institutionsbildungen, die sich bündeln lassen im gemeinsamen Horizont einer einladenden und pluralen Engagementlandschaft.*

### **3.1.4 Mit Freiwilligen Erstgespräche führen**

Ein Erstgespräch, Interview oder Vorstellungsgespräch mit Volunteers wird mit dem Ziel geführt, die je eigenen Neigungen, Interessen, Kompetenzen und Motive festzustellen und zu klären, ob für diese Interessen eine adäquate Tätigkeit zu finden ist. Hierbei werden meist zwei unterschiedliche Wege gewählt: InteressentInnen finden sich direkt bei einem Verein oder einer Organisation ein, die freiwillige Mitarbeiter für bestimmte Aufgaben sucht oder der Interessent wendet sich an eine Vermittlungs- oder Koordinierungsstelle (z.B. eine Freiwilligenagentur, ein Seniorenbüro oder ein Bürgerbüro), die diese Fragen mit ihm vorklärt und dann an die jeweils passende Stelle weitervermittelt. Es wird empfohlen, Erstgespräche auf jeden Fall persönlich in einer face to face-Situation zu führen, und nicht telefonisch, schriftlich, per e-mail o.ä.

Paulwitz (1988, 168f) beschreibt die in den USA gängigen Interviewmethoden (klar strukturierter Leitfragebogen, straffe zeitliche Interviewführung, d.h. ca. 15-30 Minuten) und zitiert Grundregeln für Erstgespräche am Beispiel von United Way.<sup>11</sup>

Weiter ist der äußere Rahmen eines solchen Gesprächs von Bedeutung: Atmosphäre des Raumes, Sitzordnung, ungestörte Atmosphäre, Zeitrahmen, etc. Von anderer Stelle (BMFSFJ 1996, 123) wird über die genannten Aspekte hinaus vorgeschlagen, bereits aktive Ehrenamtliche in die Kommunikation mit Interessenten einzubeziehen. Dies hätte den Vorteil, daß der Zuschnitt des Gesprächs auf die Pole Hauptamtlicher - Ehrenamtlicher tendentiell aufgehoben werden könnte - in manchen Settings ist es per se so, daß erfahrene Ehrenamtliche das Erstgespräch führen. Vielfach werden Interessierte auch gebeten, ein Bewerbungsformular auszufül-

---

<sup>11</sup> "Achte auf das 'job design' und die dort geforderten Tätigkeitsmerkmale, unterlaufe sie nicht; beachte die Gliederungspunkte des Interview-Formblattes; sie sind dazu entworfen, einen Bewerber in kürzester Zeit umfänglich zu erfassen; höre auf die Antworten des Kandidaten, beobachte, was nonverbal ausgedrückt wird; berücksichtige die verbindlichen Vorgaben einer Einrichtung ... ; stelle am Schluß immer die direkte Frage, ob alle Anliegen zur Sprache gekommen sind; nicht jeder Mensch folgt dem 'roten Faden' seines Interviewers".

len (vgl. hierzu ausführlicher Dechamps 1989, 104f), die Nachteile dieses Verfahrens angesichts der Spezifik "neuer" Ehrenamtlichkeit sind allerdings gut abzuwägen.

*Basale Kompetenzen sind: Kenntnisse und Fähigkeiten in Gesprächsführung, Zielstrebigkeit, Planungsbereitschaft, Flexibilität, vielseitige Erfahrungen, Kontakte zum Gemeinwesen und zum Dienstleistungssektor vor Ort. Selbstverständnis, nicht unbedingt nur für die eigene Organisation - sondern für regionales Bürgerschaftliches Engagement - zu sprechen und werben. Wiederum sind übergreifende Merkmale gefordert - Distanzierung von der Rekrutierungsperspektive, Bereitschaft, sich auf biographische Prozeßperspektive einzulassen, die durchgängige Verdeutlichung des Engagement-Leitbildes: daß Engagierte willkommen sind, als solche sehr ernstgenommen werden und ein optimales Passungsverhältnis zwischen ihren Wünschen und Möglichkeiten und denen der Organisation angestrebt wird..*

### **3.1.5 Freiwillige auswählen und vermitteln**

Die letztgenannten Grundsätze gelten auch für den nächsten Schritt. Der gemeinsame Prozeß des Suchens, Auswählens und Vermittelns an die passende Stelle des Engagements - sei es in einer darauf spezialisierten Vermittlungsagentur oder innerhalb eines Verbandes oder einer Initiative - fordert von beiden Seiten Ehrlichkeit und Klarheit in bezug auf die Wünsche, vorhandenen Neigungen und Kompetenzen, (aktuelle) Belastbarkeiten auf der einen und Anforderungen und Handlungsprofile des jeweiligen Tätigkeitsfeldes auf der anderen.

Von verschiedener Seite wird betont, daß dies als aktiver Prozeß anzusehen sei, der von beiden Seiten eine bewußte Entscheidung - die auch eine Ablehnung einschließen kann - notwendig mache. Gefordert wird eine Abkehr von allzu offenen Auswahlprozessen nach dem Motto "Jeder, der helfen will, kann auch helfen", so formuliert Sturzenhecker (1993, 282): "Kompetenzprüfung statt: wer will, der kann" (vgl. Müller 1996).

Diese Spezifizierung wird vor allem mit "Schutz" begründet, und zwar für alle Beteiligten:

- \* "für Dienstempfänger, die durch Volunteer-Mitarbeit mehr Service und nicht Behinderung erfahren sollen;
- \* für Hauptberufliche Ergänzung und Bereicherung, aber nicht Last;
- \* für den Ruf der Einrichtung öffentliche Einbindung und nicht Schaden;
- \* für Volunteers neues Erleben, aber nicht Stillstand und Enttäuschung" (Scheier 1969, zit. nach Paulwitz 1988, 170; vgl. auch Dechamps 1989, 102)

Allerdings ist auf eine Gefahr aufmerksam zu machen: Das methodische Mehrschrittmodell darf sich "nicht selbst im Wege stehen", das niedrighwellige, unaufwendige, noch unverbind-

liche, als Engagement noch gar nicht zurechtportionierte Reintasten in Berührungsfelder und Startmöglichkeiten sollte sorgsam und ideenreich kultiviert werden. Anders ausgedrückt: ein prozeßorientiertes Mehrschrittmmodell darf nicht umschlagen in die Wahrnehmung irgendwie gearteter, gleisartiger "Ochsentouren".

Durch eine sinnvolle Auswahl soll zugleich Überforderung verhindert werden und sollen spezifische Qualitäten befördert werden, die beim Einsatz ehrenamtlichen Engagements sehr häufig an befriedigender Emotionalität und sozialer Netzwerk-Qualität hängen. Sie wiederum sind nicht anders zu erreichen, als wenn intensiv an Sinnorientierungen der Engagierten angeknüpft wird - dies gilt um so mehr für Arbeitsfelder wie die Hospizarbeit oder die Arbeit mit Aids-Kranken. Die biographische Orientierung öffnet die Augen dafür, daß selbst für solcherart "schwere" Aufgaben wie auch etwa für Aufgabenzuschnitte, die Standard- und Routine-Aufgaben einschließen (weiterhin) Menschen zu gewinnen sind - und dies bei passenden Konstellationen mit Gewinn für sich.

*Basale Kompetenzen sind Wissen, Beratungskompetenz, diagnostische Fähigkeiten; "Perspektivenübernahme: sich in biographische Grundlagen und Orientierungen von ehrenamtlichen Mitarbeitern hineindenken; verstehen, daß ehrenamtliche Tätigkeit ganz unterschiedlich aussehen kann und aus verschiedenen Motiven, Ursachen und Sinnorientierungen resultiert" (Oliva 1998, 20f). Hier liegt der Fluchtpunkt des Passformkonzepts: "Entscheidend ist, daß die (...) Handlungsbereitschaft von interessierten Menschen sehr davon abhängt, wie ihre individuellen Ressourcen und Bedarfe mit den konkreten Angebotsprofilen und Kapazitäten von Organisationen tatsächlich zusammenpassen bzw. in Aushandlungsprozessen passend gemacht werden können" (Burmeister 1998, 5f).*

In manchen Fällen mögen hier dauerhafte Engagements aus einer Vermittlung resultieren, es sind aber auch explizit mehrstufige Prozesse für andere Engagierte - z.B. durch die o.g. Formen des Probehandelns u.a. - ebenso als ein Normalfall zu akzeptieren und offenzuhalten.

### **3.1.6 Freiwillige orientieren und Verbindlichkeiten festlegen**

Unter Orientierung wird verstanden die detaillierte Information über einen Verein, Verband oder Einrichtung, deren Ziele, Programme, Aufgaben, Hintergründe, Personal und Arbeitsformen sowie die Volunteeraufgaben mitsamt Hintergrundwissen. Die Koordinierungsstelle Volunteer Büro von United Way listet beispielhaft verschiedene Orientierungshinweise auf - hier in einer Form, die auf Sammel-Veranstaltungen zielt:

- \* "Einführung in die Einrichtung mittels einer informellen Gruppensitzung mit gegenseitigem Austausch von Erwartungen und Verpflichtungen

- \* Besichtigung der Einrichtung
- \* Vorstellung des hauptberuflichen Personals
- \* Aufzeigen der Arbeitsplätze von Volunteers
- \* Bereitstellung von schriftlichem Material/Dokumentation der Einrichtung und des Umfeldes
- \* Darstellung und Diskussion einzelner Volunteer-Aufgaben und ihre Durchführung
- \* Festlegung von Lernmöglichkeiten und -notwendigkeiten
- \* Auswertung der Orientierungsveranstaltung" (United Way, zit. nach Paulwitz 1988, 171f).

In vielen neueren Konzeptionen wird besonderer Wert auf die gemeinsame Erarbeitung von Arbeitszielen gelegt.

Eine schriftliche Vereinbarung (Vertrag oder Übereinkunft) trägt sowohl zur gegenseitigen Transparenz und Verbindlichkeit bei, als auch zur schärferen Profilierung der ehrenamtlichen Tätigkeit nach außen (vgl. z.B. ein Muster des Markfield Projects, London, dokumentiert in: Biedermann 1998, 33). Gelegentlich (z.B. BMFSFJ 1996, 125) wird auch hier die Aufnahme einer "Probezeit" in den Vertrag empfohlen, die es beiden Seiten erleichtere, innerhalb einer bestimmten Phase die Zusammenarbeit zu beenden.

### **3.1.7 Freiwilligen-zentriertes Einarbeiten**

Die Einarbeitung ist sowohl aus der Perspektive des jeweiligen Tätigkeitsfeldes und seiner Hauptamtlichen als auch aus der Perspektive der Volunteers von großer Bedeutung. Für letztere geht es um eine Erweiterung des Wissens und der Handlungskompetenz. Über den Weg einer Verbesserung von Handlungssicherheit, über damit vergrößerte Befriedigung, Bereicherung, Qualität, kann sinnvolle Einarbeitung viele Friktionen und Enttäuschungen im weiteren Verlauf mindern oder gar verhindern. Einarbeitung wird auch hier - nach der bisher eingenommenen Perspektive nicht überraschend - nicht als singuläres Ereignis, sondern als durchgängiges Prozeßgeschehen konzipiert.<sup>12</sup>

Bei Dechamps (1989, 110) steht im Mittelpunkt des Trainings "die Befähigung des Volunteers zu praktischer Arbeit" mit folgenden - zentral auf direkte personengebundene soziale Dienstleistungen bezogenen - Lernzielen:

- \* Bewußtsein, daß die Menschen als Individuen unterschiedliche Erfahrungen, unterschiedliche Wege der Kommunikation und unterschiedliche Wertauffassungen haben, und daß die Beschäftigung mit solchen Differenzierungen sowohl ärgerlich oder traurig als auch erfreulich oder befriedigend oder auch alles zusammensein kann;

---

<sup>12</sup> Von Schindler-Rainmann/Lippitt stammt folgender "ideal verlaufender Trainingsplan mit fünf Phasen" (zit. n. Paulwitz 1988, 172ff): 1. Einarbeitung vor Aufnahme einer Tätigkeit; 2. Die Anfangsphase; 3. Training während der Arbeit; 4. Rückschau und Rückmeldung; 5. Übergangs-Training.

- \* Zutrauen und Fähigkeit, mit Menschen in der Weise arbeiten zu können, daß deren Begeisterung, Arbeitsfreude und Selbstvertrauen aufrechterhalten bleibt oder verstärkt wird;
- \* Vermögen, neue Ideen sachgerecht zu verfolgen;
- \* Kenntnisnahme der zahlreichen Einschränkungen, von denen der Wunsch zu helfen in der Praxis eingegrenzt werden kann: Vorgaben der Organisationsleitung, Fähigkeiten, Einstellungen und Wissensstand des Volunteers, Einschränkungen, die sich im Blick auf Berufstätigkeit und Familie des Volunteers oder aus Aspekten der Praktikabilität ergeben;
- \* Fähigkeit, Hilfsquellen innerhalb und außerhalb der Volunteer-Klient-Beziehung ausfindig zu machen und diese zu nutzen;
- \* gründliche Kenntnisse über die Struktur der Organisation und den Standort des Volunteers in ihr;
- \* eingehende Kenntnisse und Fertigkeiten im Blick auf ein ausgewähltes Arbeitsfeld der freiwilligen sozialen Mitarbeit".

Manches davon läßt sich "on the job" erlernen oder trainieren, manches besser in begleitenden oder zusätzlichen Aktivitäten wie Einführungslehrgängen oder Fortbildungen.<sup>13</sup> Die Lehr-, Lern- und Erfahrungsformen umfassen ein breites Spektrum unter Einschluß von Erfahrungen anderer Engagierter, von noch wenig erprobten Verfahren wie Lernpartnerschaften (vgl. Empfehlungen 1999; Klie u.a. 1998, 110) usw.

*Vor dem Hintergrund, Bürgerschaftliches Engagement als widersprüchlich verlaufenden biographischen Prozeß zu betrachten, sind ggf. gerade in der Einführungsphase selbstbezügliche Thematisierungsräume für biographische Erfahrungen, Sinnbezüge und Probleme zu öffnen. Je nach Arbeitsfeld etc.: Arbeitsformen und -inhalte sollten - um ihrer Attraktivität willen - in sinnvoller Balancierung professionell und anspruchsvoll sein, nüchtern, realitätsbezogen und anregend und zugleich Selbstthematisierung ebenso zulassen und fördern wie gruppenbezogene Kommunikation. Die grundsätzliche Einbeziehung der Orientierungen und Erfahrungen der Engagierten markiert einen fundamentalen Perspektivenwechsel, die Ausgestaltung des Einarbeitungsprozesses ist selbst schon als Teil des Ehrenamtlichkeitsprozesses zu verstehen, seine Erlebnisqualität entscheidet vielfach über den weiteren Engagementverlauf.*

---

<sup>13</sup> Im Zivildienst, zumindest in den konfessionell orientierten Wohlfahrtsverbänden, hat sich eine Differenzierung in eine arbeitsplatzbezogene und eine arbeitsfeldbezogene Einarbeitung bewährt. Während erstere in die konkreten Handlungsabläufe, Erfordernisse, etc. der jeweiligen Einsatzstelle einführt (beispielsweise Sozialstation XY), erfolgt nach einer gewissen Eingewöhnungsphase in Form von Einführungslehrgängen (z.B. zwei Wochen) eine Einführung in das Arbeitsfeld, wobei dies auch die Thematisierung übergreifender Fragestellungen einschließt, also in diesem Fall das Arbeitsfeld ambulante Altenhilfe (mit Themen wie: Altern in unserer Gesellschaft, Sterben und Tod, sozialpolitische Fragestellungen).

Ein in Konzeption und Praxis relativ hoch entwickeltes Ausbildungsniveau Ehrenamtlicher schon für deren Arbeitseinstieg findet sich in vielen Jugendverbänden, vgl. z.B. die diversen dokumentierten Qualifizierungskonzepte etwa der Sportjugend, der Pfadfinderverbände u.a. in Böhnisch u.a. 1991.

Für einige Arbeitsfelder sind in der Literatur teilweise sehr ausgearbeitete Aus- und Fortbildungskonzeptionen dokumentiert, vgl. z.B. Bliesener 1992 für AidsberaterInnen.

### 3.1.8 Freiwilligen Supervision gewähren/Unterstützende Begleitung

Die oben benannten Qualitäten sind damit im weiteren Verlauf ebenso herausgefordert, weshalb der nächste Abschnitt entgegen seiner fundamentalen Bedeutung knapp abgehandelt werden kann. Bei Paulwitz (1988, 174) wird unter Supervision "regelmäßiger partnerschaftlicher Austausch, beratende Arbeitsbegleitung und Tätigkeitsübersicht" verstanden: "Sie sorgt durch kommunikative Reflexion für Anerkennung und Selbstbestätigung, zeigt eigene und/oder fremde Erwartungen auf, konfrontiert vorsichtig bei unangemessenen Interaktionen und hilft bei der Suche nach alternativen Handlungsweisen." Je nach Ort und Feld des Engagements ist Supervision durch unterschiedliche Fokussierung möglich:

- \* Klientenbezogene Fallberatung: betrifft MitarbeiterInnen, die in direkten Hilfebeziehungen stehen;
- \* Beraterbezogene Fallberatung befaßt sich mit persönlichkeitsorientierter Beratung des Volunteers selbst;
- \* Programmbezogene Institutionsberatung findet statt, wenn ein ganzes Programm von einer Gruppe von Volunteers durchgeführt wird (z.B. die 'Grünen Damen' in Krankenhäusern). Hier wird sowohl der Gruppe als auch dem Programm selbst Supervision gewährt;
- \* Beraterbezogene Institutionsberatung wendet sich besonders an personale Arbeitshindernisse im MitarbeiterInnenteam.

In den Kontext unterstützender Begleitung gehört Fort- und Weiterbildung, auf die hier nicht weiter eingegangen wird, da sie Gegenstand einer schon vorliegenden Expertise sind: Am einfachsten zu identifizieren und abzufragen sind „einschlägige Qualifizierungswünsche (...), für die Veranstaltungen meist auf lokaler Ebene zu suchen oder zu initiieren sind" (Burmeister 1998, 9). Auch diese Angebote aber müssen "passen" und "Sinn machen".

*Hier ist professionelle Kompetenz gefordert, sowohl bezüglich der Inhalte als auch der Settings die je richtige Balance zu finden zwischen Wissensvermittlung, Kontaktmöglichkeiten, Reflexionsgelegenheiten, Austausch zwischen Interessierten - und dies alles möglichst in einer als bereichernd empfundenen Form, womit zugleich der Gedanke nachhaltiger Anerkennung eingeholt wird.<sup>14</sup> Basal sind Berufserfahrung in direkten Diensten, fundierte Kenntnisse in Erwachsenenbildung, Beraterfähigkeiten für Angehörige anderer Berufe mit sehr verschiedenem Basiswissen, Fähigkeit und Bereitschaft, sich ggf. verbands- bzw. vereinsübergreifend für Unterstützungsangebote einzusetzen. Schließlich muß der Supervisor prinzipiell gern mit Volunteers zusammenarbeiten wollen und sich flexibel auf sie einstellen können, ohne sie zu bevormunden oder zu "betreuen". Damit ist neben Form und Setting auch die Dosierung der Unterstützung angesprochen, die ebenso sensibel zu balancieren ist.*

---

<sup>14</sup> Vgl. ausführlich die Expertise von Burmeister 1998.

### 3.1.9 Freiwillige wieder gehen lassen

Zum Prozeßcharakter von ehrenamtlichem Engagement gehört ganz wesentlich Akzeptanz und aktive Gestaltung der Beendigung von - zumindest einem bestimmten - Engagement. Daß dies zu den zentralen Einstiegsbedingungen etwa für Jugendliche gehört, zeigt eindrucksvoll die aktuelle Jugendstudie der Deutschen Shell (1997): gefragt nach der Motivation für ein Engagement stand gleich an zweiter Stelle der Häufigkeit - nach dem Wunsch, daß Engagement Spaß machen solle - der Satz "Ich muß jederzeit wieder aussteigen können" (Jugendwerk der Deutschen Shell 1997, 325). Diese Äußerung reflektiert neben dem veränderten subjektiven Zugang zum Engagement sicher auch die immer noch häufig gemachte Erfahrung, daß genau dies - das Verlassen eines Projektes, die Beendigung eines Engagements - Schwierigkeiten bereitet, nach dem häufig zitierten Motto: "Wenn du einmal drin bist, kommst du nicht mehr raus".

Sturzenhecker (1993, 283) versteht die hier beschriebene Anforderung als "Durchlässigkeit" und faßt darunter nicht nur den Abschiedsprozess aus einem Projekt, sondern gewissermaßen auch Teil-Abschiede: "Ehrenamtliche sollten nicht auf eine spezielle Aktivität festgenagelt werden. Es müssen ihnen auch andere und wechselnde Aufgaben geboten werden, wenn sie daran Interesse haben. Kompetenzen wachsen und machen neue Aufgabenstellungen erreichbar, Interessen wandeln sich, oder Routine tritt ein: alles Gründe für Ehrenamtliche, ihre Tätigkeit zu verändern. Um das ermöglichen, muß es eine gewisse Durchlässigkeit zwischen den einzelnen Aufgaben geben."

Die "Kündigung" eines Engagements kann durch den Ehrenamtlichen selbst, aber auch durch das Projekt bzw. durch den Hauptamtlichen erfolgen. Analog zu professionellen Arbeitsverhältnissen muß es unter bestimmten Bedingungen und nachvollziehbaren Gründen möglich sein, sich von Ehrenamtlichen - insgesamt von der Person oder nur von einer bestimmten Tätigkeit der Person - zu trennen, auch wenn diese/r weitermachen möchte. Klare Übereinkünfte zu Beginn und im Verlauf des Engagements helfen hierbei sehr.

Zur aktiven und bewußten Gestaltung des Abschieds oder der Kündigung wird ein Schluß- oder Auswertungsgespräch empfohlen: Ein Gespräch, das sowohl - rückblickend - Art und Umfang des Engagements würdigt, Lernprozesse formulieren hilft, als auch - vorausschauend - Perspektiven und Prozesse des Übergangs, etwa in andere Felder des Engagements oder einen anderen Lebensabschnitt, etc. thematisieren kann.<sup>15</sup> Darüberhinaus können weitere Formen des Abschieds - auch von der Aufgabe und den darin verwobenen Menschen - jene eingeforderte

---

<sup>15</sup> Die größte Versuchung für das Projekt oder die Einrichtung, von der sich ein Volunteer verabschieden möchte, ist sicherlich, den Volunteer in einem solchen Gespräch "noch einmal herumzubekommen", ihn also zu überreden, weiterzumachen. Spätestens in solchen Momenten zeigt sich die Grundhaltung von Hauptamtlichen: Sind Sie eher an den anstehenden Aufgaben und den Institutionen orientiert oder an den Wünschen der Engagierten? Einmal mehr geht es hier um die Fähigkeit, beide Perspektiven einzunehmen und sie aufeinander zu beziehen.

Grundhaltung der biographischen Relevanz ausdrücken - und damit zugleich Anerkennung. Schließlich kann eine Form des Kontakthaltens auch nach der Beendigung eines Engagements zur Pflege von Ehrenamtlichen gehören. Dies kann etwa über die Einladung zu Festen und den Versand von internen Rundbriefen o.ä. geschehen.

*Rezepte und Methoden gibt es hier vielleicht noch weniger als in vorhergehenden Abschnitten, entscheidend ist zweierlei: einerseits, daß der bisherige Engagementverlauf befriedigend gerahmt war, andererseits, daß jene Haltung zum Tragen kommt, die die Engagementbiographie jedes Ehrenamtlichen im Auge behält: Welche Bedeutung hat für die jeweilige Engagement das spezifische Ehrenamt. Wie entwickelt sich die jeweilige Person, wie steht es mit dem Passungerfordernis? Kommt es im Lauf der Zeit zu Unterforderungen, unerwünschten Aspekten von Routine, Langeweile, etc.? Gibt es andere Aufgaben, die den veränderten Motiven, Kompetenzen etc. angemessener sind?*

### **3.1.10 Freiwillige anerkennen und ehren**

Zum hier anstehenden Thema ist deshalb schon manches zu sagen gewesen, weil es in allen Prozeßphasen zu berücksichtigen ist. Es ist weniger durch einzelne Akte - öffentliche Feierstunden und Ehrennadeln (vgl. Nörber/Sturzenhecker 1997, 282f) -, sondern erst durch die gesamte Gestaltung der Freiwilligenarbeit im Sinne einer Anerkennungskultur (vgl. Funk/Winter 1992) einzuholen. Aus dieser Orientierung heraus können dann Sonderelemente vielfach mit neuer Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit gestaltet - und angenommen - werden. Nach den Erkenntnissen der Eurovol-Studie klagen vor allem deutsche Ehrenamtliche über zu geringe Wertschätzung und Anerkennung: "Anscheinend spiegelt sich hier noch einmal wider, daß die Art, wie Volunteering in Deutschland organisiert ist, veränderungsbedürftig ist, weil sie den Betroffenen (...) den Eindruck erweckt, daß sie benutzt werden, ohne wirklich geschätzt zu sein. Die in anderen Ländern häufiger vorhandenen kleineren Organisationsformen, die eine unmittelbare Beteiligung auch bei Entscheidungen zulassen, scheinen diese kritische Haltung eher zu verhindern" (Gaskin/Paulwitz/Smith 1996, 234).

Auch von anderen Stellen wird betont, daß Anerkennung der Tätigkeit von Ehrenamtlichen damit beginnt, daß ihre Kompetenzen ernstgenommen und ihre Ideen aufgegriffen werden. Hier wird - in der Zusammenschau mit den vorangegangenen Handlungsprofilen für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen - noch einmal deutlich, daß die Gewinnung und Pflege von Ehrenamtlichen nicht mehr en passant zu realisieren ist.

Neben dieser allgemeinen Voraussetzung gibt es eine Reihe von Gratifikationen, die in der Diskussion genannt werden. Die Studie des BMFSFJ (1996b, 135ff) differenziert die bereits

praktizierten und wünschenswerten Gratifikationen entlang folgender Bedürfnislagen:

- \* Materielle Bedürfnisse - Geldleistungen, Aufwandsentschädigungen, Nutzung von Einrichtungen oder Leistungen des Trägers (Kopiergerät, PC, Fahrzeuge, etc.), ggf. neu zu entwickelnde kommunale Gratifikationsangebote (vgl. Jettens Vorschlag einer sozialen Ehrenkarte (1996a, 1996b), Schumacher/Stiehr 1997);
- \* Anerkennungsbedürfnisse;
- \* Bedürfnis nach Kontakt und Kommunikation;
- \* Bedürfnis nach Selbstthematization.

*Allgemeiner Grundsatz hierbei ist die Orientierung am Ehrenamtlichen - Anerkennung in welcher Form auch immer bedarf eines individuellen Zuschnitts und biographischer, sinnorientierter Passung.*

### **3.1.11 Evaluation**

In sehr vielen Konzeptionen und noch ausgeprägter in der Praxis fehlt gerade dieser eminent wichtige Schritt. Systematisierte und umfassendere Formen von Evaluationen des Engagements und seiner Unterstützung und Rahmenbedingungen im Kontext seines gesamten Prozeßverlaufs wären gerade in einem Feld, für das vielfache Umbrüche ständig festgestellt werden ein Instrument, um immer neu die Erfahrungen von Engagierten und von Ausscheidenden zur Verbesserung der Arbeit fruchtbar zu machen. An Anknüpfungspunkten dazu und an zusätzlichen Begründungen fehlt es gewiß nicht, sie sind in Beratungs- und Fortbildungsaktivitäten ebenso angelegt wie im Wunsch vieler Ehrenamtlicher nach einer öffentlichen Sichtbarkeit ihres Einsatzes oder dem Drang von Verbänden, ihr Aktivitätspotential nach Quantität und Qualität wirkungsvoll darzustellen. Allerdings sind Methoden zu entwickeln, die den Spezifika des Feldes gerecht werden. Hier besteht bei allen Ansätzen noch erheblicher Entwicklungsbedarf, dessen Andeutung indes hier genügen muß.

### **3.1.12 Settings und Institutionen engagementoffen gestalten**

Neben den bis hierher im Vordergrund stehenden handlungs- und aktivitätsbezogenen Aspekten ist in allen Bereichen in ganz grundlegender Weise die Setting- und Institutionenstruktur daraufhin zu überprüfen, wie einladend und transparent sie für Engagementbereite bzw. eventuell ansprechbare BürgerInnen ist. Die Perspektive muß sich dabei auf den gesamten Prozeßverlauf der Wege in, Wege durch und Wege aus Engagements beziehen.

Es spricht vieles dafür, daß auch hier eine plurale aber abgestimmte Struktur besonders sinnvoll ist. Angesprochen ist damit auch die Vernetzung mit lokalen Initiativen, anderen Organisatio-

nen und nationalen Dachverbänden. Dabei muß auf eine gelungene Balance von Dezentralität, Überschaubarkeit und gegenseitiger Informiertheit geachtet werden, vielfach und zunehmend werden Organisationsstrukturen aus klaren und handlungsfähigen Elementen präferiert, hergebrachte Strukturen, Entscheidungswege und Kommunikationssysteme werden dabei aus der Perspektive ihrer Passung gegenüber dem Postulat der Engagement-Offenheit auf den Prüfstand müssen.<sup>16</sup> Einheitlichen, flächendeckenden Lösungen muß keineswegs der Vorzug gegeben werden, ein Anknüpfen an lokale Besonderheiten oder verbandliche Wertbindungen kann für bestimmte Zielgruppen Zugänge ebnen. Sowohl einzelne Institutionen als auch Strukturen im Gemeinwesen sind daran zu messen, wie engagementoffen und -fördernd sie auf potentiell Mitmachbereite wirken.<sup>17</sup> Über die Ebene der Institution und teilweise auch der Region hinaus geht eine politische Funktion, die für ein engagementförderliches Klima unverzichtbar ist. Selbst wenn es vor Ort spezialisierte Volunteer-Agenturen oder Bürgerbüros o.ä. gibt, sollte die Funktion auch von Verbänden und Initiativen eigenständig mitverfolgt werden. Daraus ergeben sich Implikationen in unserem Zusammenhang z.B. bezüglich kompetenter Öffentlichkeitsarbeit oder der Integration in Arbeitsplatzbeschreibungen.

### 3.2 Übergreifende Kompetenzerfordernisse

Eine Erkenntnis erschließt sich in dem gewählten mehrdimensionalen Verfahren sehr deutlich: Die konkrete Praxis heutiger Fachkräfte läßt sich bezüglich eines positiven Zusammenwirkens mit freiwillig Engagierten in sehr hohem Maße weiter qualifizieren.

- \* *Kompetenzorientierte Bildungsanstrengungen* stellen lediglich ein wichtiges Element eines breiter anzulegenden Managementprozesses dar.
- \* Hinzu müssen – um nur die wichtigsten Elemente holzschnittartig zu benennen – *entschiedene Haltungen* der Fachkräfte kommen, die sich auf allen oben benannten Ebenen umsetzen müssen und die natürlich ebenso Elemente von Bildungs- und Entwicklungsanstrengungen sind (bzw. werden sollten). Dies gilt übergreifend für alle Berufsgruppen und Ausbildungshintergründe.
- \* Die basale Perspektive muß auf Netzwerke und das Gemeinwesen orientiert werden.
- \* Einige Befunde deuten darauf hin, daß SozialarbeiterInnen/SozialpädagogInnen mehr als andere Berufsgruppen auch primären Netzen ihre Aufmerksamkeit schenken (vgl. Kontaktstelle 1996, 46), "allerdings deutlich weniger als sekundären Netzen (...). Eher vernachlässigt werden tertiäre Netzwerke (d.h. hier der lokalen Unterstützungsszenarie formeller Dienste; H.B./U.O.) (...). Gerade in der Pflege primärer (d.h. Netze des sozialen Nahraums,

<sup>16</sup> Vgl. das Dokument "Neues Demokratieverständnis in Gruppen" einer Tagung der Fritz-Erlar-Akademie in Freudenstadt 1996 (dokumentiert in Kontaktstelle 1996, 12f).

<sup>17</sup> Entsprechende Kriterien ebenso wie entsprechende "Holzwege" werden wiederum besonders sinnfällig in einer "Checkliste für Organisationen", wie sie bei Biedermann 1998 abgedruckt ist.

von Verwandtschaft bis zu KollegInnen; H.B./U.O.) und der Einbeziehung tertiärer Netze liegt für die Zukunft gesehen eine der zentralen Aufgaben der Sicherung des Sozialen auf lokaler Ebene. Hier zeigen sich sowohl konzeptionelle Defizite als auch Ressourcenprobleme (...).

- \* Bürgerschaftliches Engagement, die 'Reinszenierung' des Sozialen, die Organisation neuer und die Stützung alter Unterstützungsformen auf Gegenseitigkeit sind zentrale Bausteine sozialer Sicherung und bedürfen der Begleitung, Moderation und Inszenierung. Diese Perspektive gehört künftig deutlicher, als es bislang der Fall war, in das Stellenprofil und Selbstverständnis der Sozialen Arbeit (...) und muß in Studium und Weiterbildung vermittelt werden" (Kontaktstelle 1996, 46).
- \* Damit sind zur Bewältigung der Unterstützungsaufgaben eher Generalistenkompetenzen und Überblickswissen gefragt, ähnlich wie es im Feld der Selbsthilfeunterstützung reklamiert wird: "Die Spezialkompetenz der SelbsthilfeunterstützerInnen ist ihre breite Handlungskompetenz" (DAG 1998: 10).
- \* Übergreifend gilt - und zwar gerade auch in systematisch konzipierten Modellen: In der Unterstützung ist ein berufliches Selbstverständnis gefordert, das der Selbstverantwortlichkeit, der Eigeninitiative, den selbstbezüglichen Motiven und ggf. Selbsthilfeprinzipien der InteressentInnen und Engagierten höchste Priorität einräumt. Es ist die schwierige Balance zwischen solidarischer Begleitung und professioneller Distanz ebenso zu leisten wie die zwischen therapeutischer oder pädagogischer Askese und beraterischer Intervention. Es ist eine Problemsicht zu kultivieren, die zuallererst von Kompetenzen engagementbereiter BürgerInnen und nicht von Defiziten ausgeht.
- \* Die Leitorientierung, für freiwilliges Engagement einladend zu sein, bezieht sich nicht nur auf die operativen Bereiche. Glinka, Jakob und Olk (1994, 31) formulieren: "Die Gestaltung der verbandlichen Rahmenbedingungen für ehrenamtliches Engagement ist gerade unter den heutigen Bedingungen hoher Professionalität, der Komplexität sozialer Probleme und der Knappheit finanzieller Mittel eine strategische Managementaufgabe, die die Entwicklung von Konzepten, deren präzise Umsetzung, Ergebniskontrolle und gegebenenfalls Revision voraussetzt". Auf entsprechende weiter ausgearbeitete Ziel- und Profilbestimmungen wird hier nur verwiesen.<sup>18</sup>
- \* Umsetzen lassen sich entsprechende Fähigkeiten und Fertigkeiten in dem Maße, in dem die *äußeren Rahmenbedingungen* dies zulassen und fördern. Organisationsentwicklungsprozesse können dies dann auf Vereins-, Einrichtungs- oder Verbandsebene befördern, wenn sie – bspw. qua Leitbild oder Corporate Culture-Prozessen – kontinuierlich die Gesamtstruktur der Leistungserbringung auf gelingende Zusammenwirkungsprozesse im welfare mix zu optimieren versuchen. In gleicher Richtung müßte darüberhinaus bezogen auf Gemeinwesenstrukturen gearbeitet werden. Fluchtpunkte sind hier die angedeutete attraktive plurale En-

---

<sup>18</sup> Vgl. z.B. den Katalog im Anhang.

gagementlandschaft, sowie Prozesse des Zusammenwirkens verschiedener Anbieter hinsichtlich der Dienstleistungen selbst, aber auch der engagementunterstützenden Leistungen und Strukturen.

- \* Gerade bei neueren Formen bürgerschaftlichen Engagements gehört die horizontale Vernetzung zur zentralen Funktion fachlicher Unterstützung: die "Einbettung der jeweiligen Gruppe oder Initiative in die verschiedenen sozialen, politischen, kulturellen, ökonomischen usw. Gesamtzusammenhänge; sinnvolle Kooperations- und Vernetzungsmöglichkeiten mit anderen bürgerschaftlichen Initiativen, aber auch Institutionen; die Zusammenführung der Ressourcen und Potentiale sowohl von einzelnen Teilgruppen als auch einzelnen Personen zu einem sinnvollen Gesamtensemble" (Klie u.a. 1998, 104).
- \* Zwei Aspekte sollen am Schluß stehen, die eines unterstreichen: Bei aller unternommenen Systematisierung dürfen Unterstützungsbemühungen nicht zu Ehrenamtsförderertechnologie verkommen. (1) Nicht, daß vielfältige Formen ehrenamtlichen Engagements nicht auch von starken positiven Leitbildern ausgegangen wären, die neuere Thematisierung im Kontext des zivilgesellschaftlichen Diskurses zeigt aber in neuer Eindringlichkeit, welche Schubkraft eine *gemeinsam entwickelte Vision* erlangen kann - Schubkraft im gesamten Spannungsfeld von Bürgerschaft, Verwaltung, Politik, Einrichtungen und Verbänden (vgl. Otto 1998a). (2) Die Arbeit von einer solchen Vision aus kann gerade auch für Fachkräfte eine wichtige Ressource angesichts des unabdingbar "unübersichtlichen" Feldes sein, das die Unterstützung bürgerschaftlichen Engagements darstellt. Das Handeln sperrt sich in vieler Hinsicht gegen klarere Arbeitsfeldbeschreibungen, zeitliche Planungen, ist in seinen Konflikten weniger berechenbar, beinhaltet wesentlich auch "Change Management", die "ebenso unübersichtliche wie konfliktreiche und herausfordernde Mitgestaltung sozialen Wandels" (Klie u.a. 1998, 107) usw. Es stellt damit einen Daueranspruch an Fachkräfte, der viele Entlastungsmöglichkeiten anderer Arbeitsfelder nur bei Strafe des Verlusts seiner produktiven Potenz bietet. In diesem Kontext ist der Systematisierungsversuch zu verstehen: Eben nicht als starre Regel, sondern als strukturierte Sensibilisierungshilfe bezüglich der Komplexität des Feldes.
- \* Eine nachhaltige Entwicklung in der skizzierten Richtung bedarf der Grundlage "selbstverantworteten und selbstgestalteten Lernens und einer lernenden Grundhaltung (...). Die Einbindung in ein identitätsschaffendes (...) Netzwerk (...), das langfristig und nachhaltig Lernrahmen, auch über bestimmte Kurssettings hinaus, schafft" (Klie u.a. 1998, 38), setzt weitere Stabilisierungs- und Synergieeffekte etc. frei.

\*

#### \* 4.3 Übergreifende Einschätzungen und Thesen

##### *1. Das Thema liegt (noch) am Rande*

In der Fort- und Weiterbildungslandschaft der Bundesrepublik Deutschland sind Angebote an Professionelle, in denen die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen thematisiert und hierfür Qua-

lifikationen angeboten werden, äußerst rar.

## *2. Das Thema liegt in der Luft*

Gleichwohl wird die Notwendigkeit solcher Qualifizierungsangebote von vielen Seiten bestätigt und das Interesse an entsprechenden Beispielen, Modellen und Erfahrungen ist sehr groß. Indizien für die steigende Aufmerksamkeit sind auch die Gründung eines Landeskirchlichen Arbeitskreises in der Württembergischen Ev. Landeskirche, die Tagung der Aktion Gemeinsinn am 16./17. Juni '98 in Bonn, die Tagung „Engagement für Engagierte. Zivilgesellschaft durch Bildung gestalten“ am 4./5.3.1998 in der Ev. Akademie Bad Boll und die Tagung „Lernen für die Bürgergesellschaft. Mediation und Bürgerschaftliches Engagement“ am 5.10.1998 in Stuttgart oder die Gründung der FalBE.

## *3. Von der Seite ehrenamtlich Engagierter wird die spezifische Qualifizierung der Professionellen zunehmend eingefordert*

In den sich mehrenden Angeboten des Austausches für und der Ausbildung, Begleitung, Fortbildung von Ehrenamtlichen häufen sich die Stimmen der Ehrenamtlichen, die auf eine entsprechende Qualifizierung der Hauptamtlichen drängen. Problemanzeigen sind hier vor allem fehlende zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcen in Institutionen, mangelnde Kooperationsbereitschaft auf Seiten der Professionellen, die nach wie vor dominierende Perspektive einer schlichten Rekrutierung von Ehrenamtlichen für Aufgaben aller Art.

## *4. Das Thema ist in Institutionen häufig nicht eindeutig verantwortet und liegt quer zu verschiedenen Aufgabenbereichen*

In vielen Verbänden, Institutionen, Instituten etc. besteht für das „Thema Ehrenamt“ im allgemeinen und die Qualifizierung Professioneller zur Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen im besonderen keine klare Zuordnung bzw. Verantwortung.

## *5. Das eher 'weiche' Thema wird z.Zt. von eher 'harten' Themen verdrängt*

Mehrfach wurde die Einschätzung formuliert, daß auf dem Fort- und Weiterbildungsmarkt Themen dominieren, die um die modernen und drängenden Herausforderungen - verbunden etwa mit den Stichworten „Neue Steuerungsmodelle“, „Kostendämpfung“, „Qualitätssicherung“, „Dienstleistungsdebatte“ - kreisen; im Vergleich zu diesen Diskursen werden - erstens - die Herausforderungen für Professionelle, die im Zusammenhang mit der Kooperation Ehrenamtlicher stehen, als eher gering eingeschätzt; zweitens wird sich nicht systematisch Rechenschaft darüber abgelegt, welcher Stellenwert in diesen „harten“ Themen der Mitwirkung Ehrenamtlicher zukommt.

## *6. Neue Bundesländer*

In den neuen Bundesländern (hier folgen wir der Einschätzung von Burmeister 1998, 26) ist die Situation insofern eine besondere, als hier die Qualifizierung, Fortbildung und Beratung

von professionellen MitarbeiterInnen in der sozialen Arbeit auf einer anderen Grundlage existiert: „Die dort in sozialen Arbeitsfeldern durchgeführten arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen, in deren Rahmen Umschulung und berufliche Fortbildung unterstützt werden, dienen vorrangig der Verminderung der hohen Arbeitslosigkeit. Sie leisten kaum etwas, um das Qualifikationsproblem in der Sozialarbeit zu lösen, geschweige denn einen qualifizierenden Beitrag zur professionellen Unterstützung ehrenamtlichen bzw. freiwilligen Engagements zu geben“ (ebd.). Vor dem Hintergrund enger werdender finanzieller Spielräume, in der mit wachsender Tendenz ehrenamtliche MitarbeiterInnen gebraucht werden, um Bestehendes überhaupt zu erhalten, wird das Verhältnis zwischen Professionellen und Ehrenamtlichen als besonders spannungsgeladen angesehen.

## 5. Literatur

- Bartjes, H./Janning, H. 1995: Stichworte zur Neuorganisation freiwilligen Engagements, in: Sozialmagazin, 20. Jg., H. 3, S. 30
- Biedermann, C. 1998.: Freiwilligenarbeit koordinieren. Volunteering und Volunteer-Management in Großbritannien, fjs-Arbeitshefte, Berlin
- Bliesener, T. 1992: Ausbildung und Supervision von Aidsberatern, in: Fiehler/Sucharowski (1992: 126-142)
- BMFSFJ 1996: Ältere Menschen im sozialen Ehrenamt, Stuttgart/Berlin/Köln
- Bock, T./Lowy, L./Pankoke, M. 1980: Kooperation freitätiger und beruflicher Mitarbeiter in Sozialen Diensten, hrsg. v. der Kath. FH NRW, Freiburg
- Böhnisch, L. u.a. (Hg.) 1991: Handbuch Jugendverbände, Weinheim/München
- Braun, J./Opielka, M. 1992: Selbsthilfeförderung durch Selbsthilfekontaktstellen, Stuttgart u.a.
- Burmeister, J. 1998: Qualifizierung für Ehrenamt und Freiwilligentätigkeit, unv. Ms., Bericht für die Robert-Bosch-Stiftung
- DAG Selbsthilfegruppen 1998: Selbsthilfegruppen unterstützen, Eigeninitiative anregen, Soziales Engagement stärken. Konzept zur berufsbegleitenden Fortbildung von Fachkräften der Selbsthilfeunterstützung, vv. Ms.
- DCV/DW der EKD 1997, erste Auswertung zum Themenkreis Ehrenamt, Lebenslagenuntersuchung, vielfältigstes Manuskript
- Dechamps, A. 1989: Volunteers und ehrenamtliche Helfer. Ein deutsch-englischer Vergleich, Bad Heilbrunn
- Dienel, P. 1993: Die Planungszelle, Opladen
- Empfehlungen 1999: Empfehlungen für Kursbausteine in Lernprozessen zur Förderung Bürgerschaftlichen Engagements, Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Baden-Württemberg (Red. M. Mohrlök), vv. Ms. Freiburg
- Freiwilligenzentrum 1997
- Funk, H./Winter, R. 1992: Das modernisierte Ehrenamt, Schlußbericht des Forschungs- und Beratungsprojektes "Neue Ehrenamtlichkeit" der DPSG, Tübingen
- Gaskin, K./Paulwitz, I./Smith, J.D. 1996: Die Eurovol-Studie. Freiburg
- Glinka, J./Jakob, G./Olk, Th. 1994: Ehrenamt und Caritas. Eine biographieanalytische Untersuchung ehrenamtlichen Engagements innerhalb des DCV, Halle/Saale (Kurzfassung der Ergebnisse der Studie)
- Halfar, B./Koydl, A. 1994: Geht dem Ehrenamt die Arbeit aus?, in: Blätter der Wohlfahrtspflege, 141. Jg., S. 119-121
- Igl, G. 1994: Soziale Sicherung und steuerrechtliche Fragen der ehrenamtlichen Tätigkeit, in: ZfSH/SGB, 33. Jg., S. 561-581
- Igl, G. 1996: Rechtsfragen des freiwilligen sozialen Engagements. Rahmenbedingungen und Handlungsbedarf, Stuttgart u.a.
- Janning, H./Luthe, D. 1997: Freiwilligenagentur Bremen, in: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, 48. Jg., H. 6, S. 17-19
- Jetter, F. 1996a: Ehre statt Zwang I, in: Soziale Sicherheit, 1996, H. 1, S. 18-24
- Jetter, F. 1996b: Ehre statt Zwang II, in: Soziale Sicherheit, 1996, H. 2, S. 65-70
- Jugendwerk der Deutschen Shell (Hg.) 1997: Jugend '97, Opladen
- Klages, H. 1998: Engagement und Engagementpotential in Deutschland, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B38
- Klie, T. u.a. 1998: Bürgerschaftliches Engagement in Baden-Württemberg, 2. Wiss. Jahresbericht 1997/98, Stuttgart
- Kontaktstelle für praxisorientierte Forschung e.V. 1996: Soziale Arbeit mit älteren Menschen und Bürgerschaftliches Engagement. Sozialarbeiterstudie in Baden-Württemberg, hrsg. vom MAGS Baden-Württemberg, Stuttgart
- McCurley/Lynch 1994
- Müller, S. 1996: Darf helfen, wer will? Notizen zum sozialen Ehrenamt, in: Grundwald, K. u.a. (Hg.), Alltag, Nicht-Alltägliches und die Lebenswelt, Weinheim/München, S. 215-224
- Müller-Kohlenberg, H./Kardoff, E. v./Kraimer, K. 1994: Laien als Experten – eine Studie zum sozialen En-

- agement im Ost- und Westteil Berlins, Frankfurt/M.
- Nestmann, F. 1988: Die alltäglichen Helfer, Berlin/N.Y.
- Nörber, M./Sturzenhecker, B. 1997: Die Krise des Ehrenamtes gibt es gar nicht, in: Deutsche Jugend, 45. Jg., H. 6, S. 280-283
- Olk, T. 1991: Ehrenamtliche Arbeit in England, Freiburg
- Oliva, H. 1998: "Die neuen Freiwilligen", in: BMFSFJ (1998b, 9-21)
- Otto, U. 1995: Seniorengenossenschaften - Modell für eine neue Wohlfahrtspolitik? Opladen
- Otto, U. 1996: Freiwillige Tätigkeit statt selbstlosem Dienst für andere? Perspektiven des verbandlichen Ehrenamts zwischen Ködern, Überreden und Ernstnehmen des Selbstbezuges, in: Diakonisches Werk der EKD (Hg.): Vom Ehrenamt zum Freiwilligen Sozialen Engagement. Diskussionspapier der Hauptgeschäftsstelle des DW der EKD, Reihe: Diakonie Dokumentation 5/1996, S. 16-24
- Otto, U. 1998a: Innovative Qualität statt neues Etikett. Erste Erfahrung mit einer konsequenten Programmatik Bürgerschaftlichen Engagements, in: Braun/Klemmert (1998: 215-235)
- Otto, U. 1998b: Daueranschub statt Finanzierung. Bürgerschaftliches Engagement als Innovationsprogramm in Baden-Württemberg, in: Schmidt, R. u.a. (Hg.): Neue Steuerungen in Pflege und Sozialer Altenarbeit, Regensburg, S. 383-404
- Paulwitz, I. 1988: Freiwillige in sozialen Diensten, Weinheim/München
- Schumacher, J./Stiehr, K. 1997: Anerkennung für das Ehrenamt - Anregungen für ein Programm sozialer Vergünstigungen auf kommunaler Ebene, hrsg. vom BMFSFJ, Bonn
- Steiner-Hummel, I. 1997: Soziokulturelle bürgerschaftliche Initiativen im Umfeld von Pflege, Projekt "Solidarisch mit Angehörigen", Landkreis Esslingen, in: Klose, H.-U. (Hg.): Alterung und kommunale Politik, in: forum demographie und Politik, H. 10, Bonn
- Sturzenhecker, B. 1993: Ehrenamtliche fördern - konkrete Vorschläge für die Jugendarbeit, in: Unsere Jugend, 45. Jg., S. 277-288
- Thiersch, H. 1992: Laienhilfe, Alltagsorientierung und professionelle Arbeit, in: Rauschenbach/Müller (1992: 9-18)
- Ueltzhöffer, J./Ascheberg, C. 1995: Engagement in der Bürgergesellschaft. Die Geislingen-Studie, hgg. vom MAGS Ba-Wü, Stuttgart
- Ueltzhöffer, J./Ascheberg, C. 1997: Bürgerschaftliches Engagement in Baden-Württemberg. Landesstudie 1997, Stuttgart
- Waldenfels, B. 1985: In den Netzen der Lebenswelt, Frankfurt/M.