

# Engagement im Kontext von Biografien, Lernen und Bildung



# Das gallische Dorf in der Engagementlandschaft – wie zivilgesellschaftliche Organisationen im Programm „Menschen stärken Menschen“ eine Brücke zwischen Ehrenamt und Engagement schlagen

Malica Christ<sup>1</sup>, Behzad Förstl<sup>2</sup>

## Zusammenfassung

Während zivilgesellschaftliche Organisationen zunehmend mit sinkenden Mitgliederzahlen und kurzfristigem Engagement konfrontiert sind, erfährt soziales Mentoring trotz seines hochschwelligsten, langfristigen und organisationsgebundenen Charakters wachsende Bedeutung. Der Beitrag verortet soziales Mentoring am Beispiel des Bundesprogramms „Menschen stärken Menschen“ im Spannungsfeld von klassischem Ehrenamt und neuem, reflexivem Engagement. Dabei wird eine Forschungslücke adressiert: Obwohl Organisationen für die Stiftung und Begleitung von Mentoring-Beziehungen zentral sind, ist die Rolle hauptamtlicher Koordinator\*innen bislang wenig untersucht. Der Beitrag arbeitet heraus, dass gerade sie eine Schlüsselfunktion einnehmen, indem sie eine Balance zwischen individueller Flexibilität und organisatorischer Einbindung herstellen. Aus diesen Befunden werden praxisrelevante Strategien des Freiwilligenmanagements abgeleitet, die auch für andere Engagementfelder anschlussfähig sind.

## Schlagwörter

Soziales Mentoring; Engagementwandel; Ehrenamt; neues Engagement; Freiwilligenmanagement; Hauptamt

## 1. Einleitung

Im Rahmen des Bundesprogramms „Menschen stärken Menschen“ (BP-MsM) werden ‚Chancenpat\*innenschaften‘ gestiftet, ursprünglich zwischen in Deutschland ansässigen Personen und Geflüchteten, seit 2018 auch herkunftsunabhängig, insbesondere aber nicht ausschließlich mit jungen Menschen in schwierigen Lebenslagen. Insgesamt wurden seit dem Start

---

1 Bundesnetzwerk bürgerschaftliches Engagement, Referentin Projekt „Pat\*innen, Mentor\*innen, Lots\*innen“, malica.christ@b-b-e.de.

2 Dr., Bundesnetzwerk bürgerschaftliches Engagement, Leitung Bereich Netzwerkbetreuung, behzad.foerstl@b-b-e.de.

des Programms 2016 knapp 250.000 Tandems gestiftet. Das zehnjährige Bestehen des Bundesprogramms steht stellvertretend für die zunehmende Bedeutung des sozialen Mentorings als freiwilliger und unentgeltlicher Tätigkeit (Jakob/Schüler 2024; Raitelhuber 2024). Diese zeigt sich auch in der Gründung des Bundesverbands soziales Mentoring. Priemer und Rößler-Prokhorenko formulieren angesichts dieses Erfolgs zu Recht:

Mentoring ist eine anspruchsvolle Form des Engagements, das sowohl von den Engagierten als auch den vermittelnden Organisationen einen hohen Einsatz verlangt. Dies wirft die Frage auf: Warum gelingt es dennoch offenbar gut, Menschen über Mentoring zu einem Engagement zu mobilisieren? (2024: 41)

In diesem Beitrag wollen wir diese Frage für das BP-MsM beantworten, indem wir auf den Beitrag der hauptamtlichen Koordinator\*innen fokussieren, die innerhalb der zivilgesellschaftlichen Organisationen die Pat\*innen-schaften umsetzen. Denn obwohl Definitionen von Mentoring eine koordinierende Instanz als charakteristisch für diese Engagementform erachten (Häsel 2023) und Jakob und Schüler (2024: 12–13) die zentrale Rolle der Organisationen für das Zustandekommen der Mentoring-Beziehung und deren weitere Begleitung hervorheben, ist die Rolle der Koordinator\*innen wenig erforscht.

Ausgangspunkt unserer Überlegungen ist die Unterscheidung zwischen klassischem Ehrenamt (Förstl/Walter 2024) und neuem Engagement, auf die wir aus Platzgründen nur kurz eingehen. Wir orientieren uns im Folgenden insbesondere an der durch Hustinx und Lammertyn (2023) in Anlehnung an Ulrich Becks (1993) Theorie reflexiver Moderne entwickelten Typologie von kollektivem und reflexivem Engagement. Die Theorie der reflexiven Moderne von Beck besagt, dass die Folgen der Modernisierung zunehmend auf die Gesellschaft einwirken. Insofern bedeutet die gestiegene Freiheit des Individuums durch Aufweichung klassischer Institutionen wie Familie, Religion, soziale Klassen oder auch Arbeitswelt nicht nur mehr Möglichkeiten zur Selbstentfaltung. Ebenso muss das Individuum selbst vermehrt Verantwortung für das eigene Leben und die Gesellschaft übernehmen. Es ist stärker auf sich selbst gestellt, auch was die Risiken betrifft. Ausgehend von dieser differenzierten Perspektive auf Modernisierungsprozesse ist das kollektive Engagement, das Ehrenamt, in erster Linie durch Satzungen, Statuten oder Regelungen fest umrissen. Diese konstituieren es im Wortsinne und legen den Tätigkeits-, Verantwortungs- und auch Wirkungsbereich fest. In diesem Sinne ist es kollektiv orientiert. Das

reflexive Engagement hingegen basiert auf „individuated forms of commitment, in which the focus shifts to the volunteers as an individual actor“ (Hustinx/Lammertyn 2023: 172). Die Engagierten sind hierbei weniger in kollektive respektive kollektivierende Muster eingebettet oder von diesen motiviert. Stattdessen engagieren sie sich selbstbestimmt, entsprechend ihren persönlichen Wünschen und Kompetenzen.

Dies vorausgeschickt legen wir in einem ersten Schritt dar, dass soziales Mentoring im BP-MsM vom Anforderungsprofil her sowohl dem Ehrenamt als auch dem neuen Engagement zuzuordnen ist. In einem zweiten Schritt wenden wir den Blick auf die Koordinator\*innen im Rahmen von Pat\*innenschaften. Wir zeigen auf, wie die Koordinator\*innen zwischen den Ehrenamts- und Engagementdimensionen jonglieren und hierdurch maßgeblich – den hohen Anforderungen zum Trotz – zur Attraktivität von Mentoring beitragen. Abschließend ziehen wir aus dem zuvor diskutierten allgemeine Schlussfolgerungen zur Stärkung des Ehrenamts.

Zur Ausarbeitung des Anforderungsprofils als Ehrenamt und Engagement von sozialem Mentoring wurden die erste und zweite Wirkungsanalyse (BMFSFJ 2017; Gesemann/Höfler/Schwarze 2021) des Bundesprogramms mithilfe von MaxQDA anhand zuvor definierter Kategorien systematisch analysiert. Ergänzend dazu wurden qualitative Daten von Fokusgruppen mit hauptamtlichen Koordinator\*innen verschiedener Trägerorganisationen herangezogen, die zwischen 2023 und 2024 im Rahmen des Projekts „Pat\*innen, Mentor\*innen, Lots\*innen: Engagement fördern, Demokratie stärken, gesellschaftlichen Zusammenhalt unterstützen“ des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagements stattfanden. Insgesamt wurden fünf Fokusgruppen mit jeweils vier bis sechs Teilnehmenden ausgewertet. Die Auswahl der Teilnehmenden erfolgte gezielt, um ein möglichst breites Spektrum an Perspektiven aus unterschiedlichen Pat\*innenschaftsansätzen und Trägerstrukturen abzubilden. Die Gespräche wurden anhand eines semi-strukturierten Leitfadens moderiert, der zentrale Herausforderungen sowie Gelingensbedingungen der hauptamtlichen Begleitung von Pat\*innenschaften thematisierte. Die Fokusgruppen fanden digital statt und wurden zu Dokumentationszwecken aufgezeichnet; die Zusicherung anonymer Auswertung unterstützte dabei eine offene und vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre. Trotz der begrenzten Teilnehmendenzahl ermöglichen die Fokusgruppen durch die Heterogenität der eingebrachten Perspektiven und das gezielte methodische Vorgehen explorative Einsichten.

## 2. Soziales Mentoring im Bundesprogramm „Menschen stärken Menschen“

Soziales Mentoring beschreibt ein Engagement, in dem zwei Menschen freiwillig und unentgeltlich aufeinandertreffen, die sich zuvor nicht oder kaum kannten. Charakteristisch ist der Aufbau einer persönlichen Beziehung, die meist über einen längeren Zeitraum besteht. In Abgrenzung zu Mentoring-Formaten, die etwa in der Wirtschaft etabliert sind, reicht die Beziehung „in den Alltag des Privaten hinein und wird mit Praktiken in Familie, Erwerbstätigkeit, Freizeit, Peerkultur oder Nachbarschaft von Mentor\*innen und Mentees verbunden“ (Raithelhuber 2024: 181). Darüber hinaus zeigt sich der ‚soziale‘ Aspekt in der Ausrichtung an dem Unterstützungsbedarf von vulnerablen Zielgruppen.

Im englischsprachigen Raum liegt der Schwerpunkt auf der Umsetzung und der Wirkung des sogenannten ‚Youth Mentoring‘ mit der Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen (DuBois et al. 2011; van Dam et al. 2021). Ausgehend vom Alters- und Erfahrungsunterschied zwischen Mentor\*in und Mentee sollen klar definierte, meist pädagogische bzw. berufsvorbereitende Ziele erreicht werden. Im Unterschied dazu sind Pat\*innenschaften etwa im Kontext des BP-MsM offener gestaltet (Jakob/Schüler 2024: 10–12). So beschreibt Gozzer Pat\*innenschaften als Typ des Mentoring, in welcher die Pat\*innen als „reliable everyday contacts“ (2024: 167) sowohl Erwachsene als auch Kinder und Jugendliche mit Fluchterfahrung in verschiedenen alltäglichen Belangen unterstützen.

Der Begriff der ‚Chancenpat\*innenschaften‘ umfasst im BP-MsM teils sehr unterschiedliche Modelle und Ansätze des sozialen Mentorings und richtet sich an Zielgruppen verschiedenen Alters und mit unterschiedlichen Unterstützungsbedarfen: In den geförderten Projekten werden beispielsweise Gruppenpat\*innenschaften umgesetzt, wobei ein\*e Pat\*in mehrere Mentees bei den Hausaufgaben unterstützt. Andere Projekte verfolgen einen Peer-to-Peer-Ansatz, nach welchem sich Schüler\*innen gleichen Alters im Schulalltag gegenseitig helfen und somit nicht im klassischen Sinne zwischen Pat\*in und Mentee unterschieden wird.

Die Begriffe soziales Mentoring und Pat\*innenschaften werden in diesem Artikel synonym verwendet, so wie es auch Priemer und Rößler-Prokhorenko (2024: 4) für den deutschsprachigen Raum im Hinblick auf den einschlägigen Forschungsstand als geläufig identifiziert haben.

## 2.1 Einbindung in organisationale Strukturen als Voraussetzung für Pat\*innenschaften als „Ehrenamt“

Aus der Dokumentenanalyse lassen sich insbesondere drei Faktoren identifizieren, die dazu führen, dass Pat\*innenschaften dem Anforderungsprofil eines Ehrenamts entsprechen.

*Organisationale Einbettung:* Die Zielgruppe im Bundesprogramm umfasst insbesondere vulnerable Personen, wie jene mit Fluchterfahrung und seit der Erweiterung der Zielgruppe vor allem junge Menschen in benachteiligten Lebenssituationen. Pat\*innenschaften mit diesen beiden Zielgruppen bedürfen einer intensiven Vorbereitung der Mentor\*innen und Begleitung der Tandems (Huth 2017: 18; BMFSFJ 2017: 47). Auf Seiten der Mentor\*innen als freiwillig und unentgeltlich Tätigen gilt es beispielsweise klare Grenzen zu definieren, Paternalismus entgegenzuwirken, die Engagierten vor zu großer Involvierung zu schützen, aber sie auch für ‚Warnzeichen‘ zu sensibilisieren. Dieser Bedarf an Vorbereitung ist aufgrund der pandemiebedingten Mehrbelastungen insbesondere bei jungen Menschen noch einmal gestiegen (Fokusgruppe V 2024). Um die Vorbereitung zu gewährleisten, sind im Bundesprogramm die Pat\*innenschaften eng an die Organisationen gebunden. 93 % (2017) bzw. 94,6 % (2021) der Programmträgerorganisationen berichten, dass die Tandems durch Koordinator\*innen begleitet werden (BMFSFJ 2017: 48; Gesemann/Höfler/Schwarze 2021: 129), die Teil der jeweiligen Organisation sind und in der Regel hauptamtlich arbeiten.

*Strukturierter Matching-Prozess:* Bei der Zusammenführung von Pat\*innen und Mentees zu einem Tandem wird ein strukturierter Matching-Prozess durch die stiftenden Organisationen umgesetzt. Eine „Passung“ (Jakob/Heinz/Schwalm 2019: 60) ist nachweislich für eine gelingende Pat\*innenschaft notwendig. Im Rahmen des Matchings wird darauf geachtet, dass die Kompetenzen der Pat\*innen mit den Bedürfnissen der Mentees übereinstimmen – etwa durch einen geringen Altersunterschied und ähnliche Lebenswelten, was zu positiven Beziehungserfahrungen führt (Gesemann/Höfler/Schwarze 2021: 70, 125). Ergänzt wird dieser Prozess bei einigen Organisationen durch eine Zielvereinbarung, die den Rahmen der Pat\*innenschaftsbeziehung absteckt (Fokusgruppe V 2024). Ergebnis des Matching-Prozesses kann auch sein, dass eine Pat\*innenschaft nicht zustande kommt. Die Mentor\*innen können folglich im Kontext des BP-MsM nicht mit ihrer freiwilligen und unentgeltlichen Tätigkeit ‚drauf loslegen‘. Der Matching-Prozess verhindert bewusst ein spontanes Engagement.

*Langfristige und intensive Pat\*innenschaftsbeziehung:* Die erste Wirkungsanalyse zum Bundesprogramm zeigt, dass sich 70 % der Tandems mindestens einmal in der Woche persönlich treffen, 50 % gar mehrmals in der Woche und zum Teil täglich über unterschiedliche Kommunikationskanäle in Kontakt stehen (BMFSFJ 2017: 9). Darüber hinaus weisen die Daten darauf hin, dass ein signifikanter Anteil der Beziehungen – über 30 % – auch über den formalen Zeitraum von zwei Jahren hinaus fortbesteht (Gesemann/Höfler/Schwarze 2021: 59). Insbesondere im Kontext der Begleitung von Kindern und Jugendlichen, die oft in Übergangsphasen unterstützt werden, zeigt sich eine nachhaltige Bindung: Häufig begleiten die Pat\*innen nach der ersten Phase weitere Mentees (Gesemann/Höfler/Schwarze 2021: 62). Durch die Beständigkeit entwickelt sich eine vertrauensvolle Beziehung, die oftmals als freundschaftlich oder familiär beschrieben wird. Zugleich kann dies nur erreicht werden, wenn die Mentor\*innen viel Zeit und anderweitige Ressourcen einbringen, sodass sie ihre freiwillige und unentgeltliche Tätigkeit auch als „Arbeit“ (BMFSFJ 2017: 45) wahrnehmen. Mentoring im Rahmen des BP-MsM geht damit auf Seiten der Mentor\*innen mit hohem Aufwand, Anspruch auf Verbindlichkeit und in der Regel längerfristiger Verpflichtung einher.

## 2.2 „Neues Engagement“ durch Gestaltungsspielräume: Pat\*innenschaften ermöglichen eine dezentrale und flexible Umsetzung

Neben den zuvor aufgeführten Merkmalen des Ehrenamts im BP-MsM lassen sich auch Charakteristika des neuen Engagements herausstellen.

*Gesellschaftliche Zielsetzung:* Die Programmträgerorganisationen im Bundesprogramm verfolgen mit den Pat\*innenschaften auch Ziele, die über die individuelle Unterstützung hinaus in die gesamte Gesellschaft wirken, wie die Förderung der Teilhabe von Menschen in benachteiligten Lebenslagen, Bildungsgerechtigkeit und die Stärkung des sozialen Zusammenhalts (Gesemann/Höfler/Schwarze 2021: 15). Dies deckt sich mit den Vorstellungen und Wünschen der Mentor\*innen: So spielt die externe Wertschätzung durch das soziale Umfeld für etwa die Hälfte der Befragten eine untergeordnete Rolle (BMFSFJ 2017: 29), während der Wunsch, andere Menschen zu unterstützen und aktiv die Gesellschaft mitzugestalten, im Vordergrund steht (BMFSFJ 2017: 28, 69; Gesemann/Höfler/Schwarze 2021: 53). Den Mentor\*innen im Bundesprogramm geht es folglich weniger um die Übernahme einer Funktion, wie es im Kontext des Ehrenamts



üblich ist. Sie möchten mit ihrem Engagement etwas über diese Tätigkeit hinaus beitragen.

*Dezentrale Umsetzung:* Die Tandems organisieren ihre Treffen und Kommunikationswege vorrangig eigenständig und nutzen private Kanäle wie Messenger-Dienste oder Soziale Medien (BMFSFJ 2017: 45). Sie greifen hierfür selten auf Strukturen der stiftenden Organisationen zurück. Hierzu gehört auch, dass Treffen der Tandems an öffentlichen oder privaten Orten außerhalb der stiftenden Organisationen stattfinden (BMFSFJ 2017: 45–46). Sowohl die Orte des Engagements als auch die konkrete Umsetzung sind hiernach im Wesentlichen unabhängig von den stiftenden Organisationen.

*Flexible Ausgestaltung:* Von den stiftenden Organisationen gibt es sehr offengehaltene bis gar keine Vorgaben zu konkreten Themen und Aktivitäten innerhalb der Pat\*innenschaften. Sofern entsprechende Konzepte vorliegen, dienen sie lediglich als Orientierung. Dies bedeutet für das Tandem einen hohen Grad an Gestaltungsfreiheit. Sowohl die Mentees als auch die Mentor\*innen haben die Möglichkeit, die Pat\*innenschaften nach ihren persönlichen Interessen sowie Kompetenzen auszurichten (BMFSFJ 2017: 18, 43, 86). Für 96 % der Freiwilligen stellt dieser Gestaltungsspielraum einen zentralen Motivationsfaktor dar (BMFSFJ 2017: 53). Diese Flexibilität ermöglicht eine freiwillige und unentgeltliche Tätigkeit, welche im Alltag bzw. in der alltäglichen Umsetzung Spontanität erlaubt und sich flexibel an die individuelle Lebenssituation und individuelle Interessen anpassen lässt.

Priemer und Rößler-Prokhorenko (2024) stellen in ihrer Untersuchung eine Doppelnatur des sozialen Mentorings fest: Dieses umfasst sowohl Charakteristika des Ehrenamts als auch des neuen Engagements. Dieser Befund wird im Kontext von „Menschen stärken Menschen“ bestätigt. Soziales Mentoring im Bundesprogramm vereint sowohl Merkmale eines klassischen Ehrenamts als auch Dynamiken des neuen Engagements.

Wie im nächsten Abschnitt dargelegt wird, tragen insbesondere die hauptamtlichen Koordinator\*innen dazu bei, dass der Engagementcharakter für die Mentor\*innen in den Vordergrund rückt, während gleichzeitig die hochschwelligten Anforderungen in der Ehrenamtsdimension in den Hintergrund rücken.

### 3. Spagat zwischen Ehrenamt und neuem Engagement: Die Rolle der Koordinator\*innen im Spannungsverhältnis von Struktur und Flexibilität

Koordinator\*innen im Bundesprogramm tragen, wie die qualitative Auswertung der Fokusgruppengespräche zeigt, insbesondere durch drei Elemente dazu bei, dass der Engagementcharakter von sozialem Mentoring in den Vordergrund rückt.

*Erwartungsmanagement:* Das Erwartungsmanagement im Bundesprogramm beginnt bereits mit dem Matching-Prozess. So durchlaufen Pat\*innen und Mentees zu Beginn einen Prozess, in dessen Rahmen mittels Fragebögen, digitaler Abfragen, Kennlerngesprächen und/oder Informationsveranstaltungen die Erwartungen an die Pat\*innenschaft abgefragt werden (Fokusgruppe II 2024; Fokusgruppe IV 2024). Bei einigen Programmträgern im Bundesprogramm ist darüber hinaus eine Teilnahme an Vorbereitungskursen verpflichtend, weil sie die Erfahrung gemacht haben, dass diese zu einem Rückgang von Abbrüchen der Pat\*innenschaften führen (Fokusgruppe V 2024). Der Abgleich der Erwartungen wird fortwährend, wenn auch nicht mehr stets durch standardisierte Abfragen, im Laufe der Pat\*innenschaft durchgeführt.

*Regelmäßige Kommunikation:* Bereits das Erwartungsmanagement geht mit einer regelmäßigen Kommunikation einher. Die Koordinator\*innen fungieren auch als Seismografen der Pat\*innenschaften. Hierfür stehen sie im regelmäßigen Austausch mit Mentor\*innen und Mentees über diverse Kanäle, wie E-Mail, Telefon, Messenger-Dienste oder persönliche Treffen (Fokusgruppe IV 2024). Im Rahmen dieser Kommunikation werden Gespräche gemeinsam im Tandem, aber ebenso einzeln mit den Mentees und Mentor\*innen geführt, um einen Eindruck über den ‚Zustand‘ des Tandems zu erhalten. Auch führt der enge Kontakt dazu, Schwierigkeiten oder auftretende Konflikte frühzeitig zu erkennen. Sobald die Koordinator\*innen Probleme identifizieren, suchen sie das Gespräch, um gemeinsam Lösungen zu finden (Fokusgruppe III 2024). Die Kontaktaufnahme geht teilweise über eine reine Kontroll- und Begleitfunktion hinaus. Manchmal werden, bei Wahrung aller Grenzen, auch Geburtstagswünsche oder bei Bedarf Genesungswünsche kommuniziert, um Wertschätzung zum Ausdruck zu bringen (Fokusgruppe I 2023; Fokusgruppe IV 2024).

*Individuelle Förderung:* Im Rahmen der regelmäßigen Kommunikation sind die Koordinator\*innen bestrebt, sowohl die Mentor\*innen als auch die Mentees in der Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen zu unterstützen. So unterstreicht ein\*e Koordinator\*in: „Sie [die Pat\*innen] sind ja eigentlich

unser Kapital und das läuft über Schulungen, über Weiterbildung. Sie sollen sich in ihren Skills, in ihren persönlichen Kompetenzen gestärkt fühlen und gefördert fühlen“ (Fokusgruppe V 2024). Die persönliche und enge Begleitung trägt dazu bei, dass die Koordinator\*innen die Bedarfe nach Fort- und Weiterbildungen fortlaufend identifizieren und entsprechende Angebote unterbreiten.

Die drei genannten Elemente lassen sich zu einem engmaschigen Freiwilligenmanagement zusammenfassen. Dieses beginnt bereits, bevor die Pat\*innenschaft startet, in Form des Erwartungsmanagements. Hierdurch wird Enttäuschungen im Rahmen der Pat\*innenschaft vorgebeugt. Im Zuge der Pat\*innenschaft sind Koordinator\*innen Ansprechpersonen sowohl für die Mentees als auch Mentor\*innen, ermöglichen Beratung ähnlich einer Supervision und bringen darüber hinaus auch Wertschätzung zum Ausdruck. Durch diesen engen Austausch können die Koordinator\*innen, auf Wunsch der Mentor\*innen, Möglichkeiten zur individuellen Weiterentwicklung aufzeigen, um etwa die eigenen Kompetenzen zu stärken. Hierdurch ermöglichen sie einen Mehrwert für die Engagierten, der über das konkrete Engagement hinausgeht.

Das skizzierte engmaschige Freiwilligenmanagement ist ausschlaggebend dafür, dass im Bundesprogramm knapp 250.000 Pat\*innenschaften gestiftet wurden. Es führt dazu, dass das hohe Anforderungsprofil von sozialem Mentoring erhalten bleibt. Zugleich eröffnet es Möglichkeiten eines reflexiven Engagements: Die Engagierten werden bei der individuellen Ausgestaltung der Pat\*innenschaft unterstützt und ihnen werden Perspektiven der individuellen Weiterentwicklung aufgezeigt.

## *4. Schluss*

### *4.1 Zusammenfassung*

Ausgangspunkt unserer Überlegungen ist eine scheinbar widersprüchliche Einsicht: Einerseits ziehen Individuen in der Spätmoderne reflexives Engagement gegenüber kollektivem vor, weil es Flexibilität, Spontaneität und Selbstbestimmung gewährt, während das Ehrenamt zuvörderst in Satzungen, Verfahren und Regeln eingebettet ist. Gleichzeitig gewinnt soziales Mentoring zunehmend an Bedeutung, obwohl es hochschwellig, zeitintensiv und im Idealfall von langer Dauer ist.

Mit der doppelten Verortung des sozialen Mentorings im Spannungsfeld von klassischem Ehrenamt und neuem Engagement gehen auch potenzielle

Zielkonflikte einher. Insbesondere stellt sich die Frage, wie das notwendige Maß an Struktur, etwa in Form von Matching-Prozessen, mit dem Wunsch der Engagierten nach Flexibilität und individueller Gestaltung in Einklang gebracht werden kann. Während eine zu starke Strukturierung das selbstbestimmte Engagement einschränken könnte, birgt zu viel Freiraum das Risiko von Überforderung, unklaren Erwartungen und negativen Folgen, sowohl für die Mentees als auch für die Pat\*innen.

Am Beispiel des BP-MsM haben wir aufgezeigt, wie hauptamtliche Koordinator\*innen eine Balance zwischen Freiraum und notwendiger Strukturierung schaffen. Die Koordinator\*innen übernehmen hier eine Schlüsselrolle, indem sie zwischen beiden Polen vermitteln: Sie tragen durch Erwartungsmanagement, regelmäßige Kommunikation sowie individuelle Förderung der Engagierten dazu bei, dass der reflexive Charakter des sozialen Mentorings in den Vordergrund rückt und schaffen hierdurch Raum für Spontanität, Flexibilität und Selbstbestimmung im Kontext einer anspruchsvollen freiwilligen und unentgeltlichen Tätigkeit.

#### 4.2 Über den Tellerrand geblickt

Modernisierungsfolgen im Kontext des Engagements beschränken sich nicht ausschließlich auf das Feld des sozialen Mentorings. Auch andere Engagementfelder und die dort aktiven zivilgesellschaftlichen Organisationen sehen sich zunehmend mit dem reflexiven Engagement konfrontiert. Zum Abschluss stellt sich daher die Frage, ob aus dem zuvor diskutierten Einsichten für zivilgesellschaftliche Organisationen in anderen Engagementfeldern abgeleitet werden können, die diese unterstützen, die Balance zwischen kollektivem und reflexivem Engagement zu bewältigen und weiterhin attraktiv zu bleiben. Wir erachten dreierlei für wichtig.

*Dezentrale Ausführung und individuelle Gestaltungsmöglichkeiten:* Die Durchführung der freiwilligen und unentgeltlichen Tätigkeit sollte überwiegend außerhalb formaler Organisationsstrukturen erfolgen, sei es in privaten oder öffentlichen Räumen. Dieser dezentrale Ansatz ermöglicht den Engagierten eine hohe Flexibilität, da sie ihr Engagement entsprechend ihrer persönlichen Interessen und aktuellen Lebensphase gestalten können. Durch den Wegfall starrer institutioneller Vorgaben wird eine individuelle Freiheit gefördert, die es den Freiwilligen erlaubt, sich selbstbestimmt einzubringen.

*Intensive persönliche Betreuung und regelmäßiger Austausch:* Ein entscheidender Erfolgsfaktor für die langfristige Bindung von Engagierten

ist der persönliche Kontakt, der vor allem durch hauptamtliche Koordinator\*innen realisiert werden muss. Diese intensive Begleitung sollte Gespräche, regelmäßige Treffen sowie bedarfsorientierte Beratungsangebote umfassen. Durch den kontinuierlichen Austausch wird Frustration und Überbelastung vorgebeugt; die individuelle Selbstwirksamkeitserfahrung und zugleich das Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation werden stattdessen gestärkt.

*Individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten:* Ein wesentlicher Aspekt ist die systematische Erfassung und Abstimmung der individuellen Interessen und Kompetenzen der Engagierten. Diese sollten bereits zu Beginn der freiwilligen und unentgeltlichen Tätigkeit identifiziert werden. Die gewonnenen Informationen sollten nicht nur einem Erwartungsmanagement zugutekommen. Vielmehr sollten sie dazu genutzt werden, den freiwillig und unentgeltlich Tätigen passende Weiterentwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Auch in der Spätmoderne kann ein Ehrenamt attraktiv gestaltet werden. Dazu bedarf es jedoch entsprechender Ressourcen. Vor dieser Herausforderung steht die Zivilgesellschaft.

### *Literaturverzeichnis*

- Beck, Ulrich (1993): Die Erfindung des Politischen: zu einer Theorie reflexiver Modernisierung. 1. Aufl. Frankfurt/Main.
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2017): Wirkungsanalyse des Patenschaftsprogramms im Bundesprogramm „Menschen stärken Menschen“. <https://www.bmfsfj.bund.de/resource/blob/117596/ed5f189dae3bf142645cb4b87db14f0e/wirkungsanalyse-des-patenschaftsprogramms-menschen-staerken-menschen-data.pdf> (10.8.2025).
- DuBois, David; Portillo, Nelson; Rhodes, Jean; Silverthorn, Naida; Valentine, Jeffrey (2011): How Effective Are Mentoring Programs for Youth? A Systematic Assessment of the Evidence. In: Psychological Science in the Public Interest, 12. Jg., Heft 2, S. 57–91.
- Förstl, Behzad; Walter, Andrea (2024): Ehrenamt. In: Gille, Christoph et al. (Hrsg.): Zivilgesellschaftliches Engagement und Freiwilligendienste. Baden-Baden, S. 289–296.
- Gesemann, Frank; Höfler, Leif Jannis; Schwarze, Kristin (2021): Wirkungsanalyse zum Patenschaftsprogramm „Menschen stärken Menschen“ – Abschlussbericht. BMFSFJ (Hrsg.). <https://www.bmfsfj.bund.de/resource/blob/186990/6ca1fd937a2d0a32b8c55cb81913cd1b/wirkungsanalyse-menschen-staerken-menschen-data.pdf> (10.8.2025).
- Giddens, Anthony (1990): The consequences of modernity. Cambridge/Oxford.

- Gozzer, Laura (2024): Voluntary mentoring. Relationship-building as urban-ethical practice in Munich. In: Acosta, Raúl (Hrsg.): Urban Ethics As Research Agenda. Outlooks and Tensions on Multidisciplinary Debates. Oxon, S. 167–184.
- Jakob, Gisela; Heinz, Clara; Schwalm, Anne-Marie (2019): Bürgerschaftliches Engagement in Patenschafts- und Mentoringprojekten. Forschungsbericht. Projektlaufzeit: Januar–Dezember 2018. Darmstadt. [https://sozarb.h-da.de/fileadmin/documents/Fachbereiche/Soziale\\_Arbeit/Lehrende/Jakob/Jakob\\_Forschungsbericht\\_Patenschaftsprojekt\\_Web\\_Version\\_20190605.pdf](https://sozarb.h-da.de/fileadmin/documents/Fachbereiche/Soziale_Arbeit/Lehrende/Jakob/Jakob_Forschungsbericht_Patenschaftsprojekt_Web_Version_20190605.pdf) (10.8.2025).
- Jakob, Gisela; Schüler, Bernd (2024): Eine neue Kultur des Engagements für junge Menschen: Zur Entwicklung von Patenschaften und Mentoring, ihrer Unterstützung und Erforschung in Deutschland. Einführung und Überblick. In: Jakob, Gisela; Schüler, Bernd (Hrsg.): Patenschaften und Mentoring für Kinder und Jugendliche. Eine neue Kultur des Engagements zur Förderung von Bildung, Teilhabe und Integration. Weinheim/Basel, S. 9–38.
- Häseler, Sarah (2023): Mentoring. In: socialnet Lexikon. <https://www.socialnet.de/lexikon/Mentoring> (27.2.2025).
- Hustinx, Lesley; Lammertyn, Frans (2023): Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective. In: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 14. Jg., Heft 2, S. 167–187.
- Huth, Susanne (2017): PatInnen, MentorInnen, LotsInnen für Integration – Akteure, Konzepte, Perspektiven. In: Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) (Hrsg.): Arbeitspapiere Nr. 1. [https://www.b-b-e.de/fileadmin/Redaktion/06\\_Service/02\\_Publikationen/2017/2017-bbe-reihe-arbeitspapiere-001.pdf](https://www.b-b-e.de/fileadmin/Redaktion/06_Service/02_Publikationen/2017/2017-bbe-reihe-arbeitspapiere-001.pdf) (10.8.2025).
- Priemer, Jana; Rößler-Prokhorenko, Charlotte (2024): Die Zivilgesellschaft als neuer Bildungspartner: Mentoring, Patenschaft und Mediation. WZB Discussion Paper 2024–601. <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2024/zz24-601.pdf> (10.8.2025).
- Raithelhuber, Eberhard (2024): Wie kann man soziale Mentoringprogramme sozialpädagogisch beforschen? Soziale Bildung als Perspektive auf eine wachsende Form sozialer Intervention. In: Blumenthal, Sara et al. (Hrsg.): Soziale, informelle und transformative Bildung: Beiträge zur sozialpädagogischen und anthropologischen Bildungsforschung. Norderstedt, S. 179–197.
- van Dam, Levi et al. (2021): Youth Initiated Mentoring: A Meta-analytic Study of a Hybrid Approach to Youth Mentoring. In: Journal of Youth and Adolescence, 50. Jg., Heft 2, S. 219–230.

## Datenquellen

- Fokusgruppe I (2023), digital durchgeführt am 28.9.2023.
- Fokusgruppe II (2024), digital durchgeführt am 1.8.2024.
- Fokusgruppe III (2024), digital durchgeführt am 15.8.2024.
- Fokusgruppe IV (2024), digital durchgeführt am 29.8.2024.
- Fokusgruppe V (2024), digital durchgeführt am 12.9.2024.