

## QUALIFIZIERUNG

# Neue Bedürfnisse, neue Anforderungen

■ Thomas Röbke

*Ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen mitgebrachte Fähigkeiten sinnvoll einsetzen und durch ihr Engagement erweitern: Qualifizierungsangebote der Einsatzorganisation können Teil der Anerkennungskultur im Bürgerschaftlichen Engagement sein.*

Die zunehmende Bedeutung, die das Thema Kompetenz und Qualifikation im Bürgerschaftlichen Engagement seit geraumer Zeit erlangt hat, ist mir erstmals vor zehn Jahren durch ein Gespräch mit einer erbosten Ehrenamtlichen aufgegangen, die gerade ihr Engagement in einem Museum an den Nagel hängen wollte: Sie beschwerte sich, dass die Ehrenamtlichen nur zum Reinigen der Vitrinen eingesetzt würden, sie sich aber als unbezahlte Putzfrau zu schade sei. Wenn sie schon kein Geld bekomme, dann möchte sie auch wenigstens Dinge tun, die ihr Freude bereiteten. Natürlich nehme Sie auch mal den Wischlappen zur Hand, aber bloße Hilfsdienste wolle sie nicht verrichten. Sie könne viel mehr, aber darauf habe sie keiner von diesen hochnässigen Museumsleuten angesprochen.

Diese Episode veranschaulicht, mit welcher neuen Qualität des Bürgerschaftlichen Engagements wir es zu tun haben. Auf die Bedürfnisse und Einstellungen, die engagementbereite Menschen heute mitbringen, sind viele Organisationen und Einrichtungen, die zum Teil – man denke an die Wohlfahrtsverbände – eigentlich schon auf eine lange Tradition des Ehrenamtes zurückblicken können, nicht richtig vorbereitet. Im Umkehrschluss aber gilt auch: Ehrenamtliche passen offenbar nicht spontan und unmittelbar zu den notwendigen Betriebsabläufen komplexer Organisationen, die ja auch ihre guten Gründe haben.

Deshalb wird Qualifizierung für den Bereich Bürgerschaftliches Engagement immer wichtiger:

- Freiwillige wollen mitgebrachte Fähigkeiten sinnvoll einsetzen und durch ihr Engagement erweitern. Qualifizierungsangebote sind Teil der Anerkennungskultur im Bürgerschaftlichen Engagement.
- Zum anderen werden die Einsatzfelder von Menschen, die sich freiwillig engagieren, immer anspruchsvoller: Die Problemlagen in unserer Gesellschaft sind mit den Prozessen der Individualisierung und Globalisierung komplexer geworden. Diese Entwicklung zieht eine



Dr. Thomas Röbke ist seit 2003 Geschäftsführer des »Landesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement Bayern«. Er hat 1997 in Nürnberg das »Zentrum Aktiver Bürger« gegründet. Internet <http://www.wir-fuer-uns.de> und <http://www.zentrum-aktiver-buerger.de>

fortschreitende Differenzierung der Institutionen und Professionen, aber auch der freiwilligen und unentgeltlichen Tätigkeiten nach sich.

Im Zentrum von Freiwilligenmanagement und Freiwilligenkoordination steht deshalb die Neuausrichtung des Verhältnisses zwischen subjektiven Engagementwünschen und objektiven Anforderungen der jeweiligen Einsatzfelder. Beide Seiten müssen so aufeinander abgestimmt werden, dass sie sich nicht gegenseitig einengen, sondern eine größtmögliche synergetische Wirkung erzielen. Ein wichtiger Schlüssel hierfür ist Qualifizierung und Fortbildung – und zwar beider Seiten: der Hauptamtlichen, die die jeweiligen Institutionen vertreten, und der Ehrenamtlichen, die ihre engagierte Mitarbeit anbieten.

Natürlich gibt es schon viele ausgezeichnete Fortbildungsangebote für freiwillige Mitarbeiter, zum Beispiel im Sportbereich, bei der Feuerwehr, der Telefonseelsorge. Die eigentlich aktuelle Herausforderung ergibt sich vor allem daraus, dass Institutionen und Dienste, die in den letzten Jahrzehnten im sozialen, kulturellen und Bildungsbereich auf die Erhöhung der Fachlichkeit und Hauptamtlichkeit gesetzt haben, überlegen, wie sie sich für ehrenamtliche Mitarbeit öffnen können. Umgekehrt fühlen sich ehrenamtlich Engagierte zunehmend von Einsatzfeldern angezogen, in denen sie mit hauptamtlichen Kräften kooperieren. Die Gründe hierfür sind vielfältig und heterogen: Zivilgesellschaftliche Überzeugungen, neue individuelle Problemlagen, die andere Instrumentarien benötigen, aber auch zunehmender Marktdruck und Überforderung der Mitarbeiter spielen hier eine Rolle.

Welche strategischen Aufgaben haben in diesem Veränderungsprozess Sozialer Arbeit und kultureller Tätigkeit die Qualifizierung und Fortbildung? Dazu einige Thesen:

**1.** Eine wichtige Aufgabe der nächsten Jahre wird sein, vorhandene Strukturen, die unser Gemeinwesen tragen, so zu modernisieren, dass sie sich dem freiwilligen Engagement stärker öffnen. Es geht darum, die beiden Hälften von subjektiven Motiven und Wünschen Ehrenamtlicher und objektiven Voraussetzungen des Tätigkeitsfeldes und der Organisationskulturen anzunähern. Dies erfordert strategische Fähigkeiten des Veränderungsmanagements, ob es sich nun um Kindergärten handelt, die sich als Familienzentren neu aufstellen wollen oder um Sozialstationen, die einen ehrenamtlichen Besuchsdienst integrieren: Vor allem sind Haupt- und Ehrenamtliche in Leitungsfunktionen anzusprechen, die im Rahmen ihrer Organisationen die Funktion von Freiwilligenmanagern innehaben. (1)

**2.** Wenn die Öffnung der Institutionen – man könnte auch von einer gemeinsamen Koproduktion sozialer Dienstleistungen sprechen, die gemeinsam von Haupt- und Ehrenamtlichen erbracht werden – nachhaltig sein soll, so muss das Freiwilligenmanagement zum integralen Bestandteil des Studiums der Sozialarbeit werden. Heute aber bieten Hochschulen Seminare zum Freiwilligenmanagement nur sporadisch an. In Bayern zeichnet sich eine Kooperation von drei Hochschulen ab, einen vertiefenden, berufsbegleitenden Kurs zur professionellen Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen anzubieten. Das ist ein Anfang.

**3.** Zur Aufgabe, das Bestehende zu erneuern, kommt die bewusste Entwicklung von innovativen Projekten. Hier sind besondere Fähigkeiten wie Projektmanagement gefragt. Dies ist beispielsweise zentrales Thema der »seniorTrainer/innen«-Ausbildung des Bundesmodells Erfahrungswissen für Initiativen. (2) Nach Ablauf des Bundesprogramms haben dieses Format einige Bundesländer wie Bayern, Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen weitergeführt, in einigen (Hessen, Baden-Württemberg) bestehen vergleichbare Fortbildungen unter dem Namen »Ehrenamtslotsen« und »Ehrenamtsmentoren«. Projekte zu initiieren, muss nicht unbedingt Aufgabe von Hauptamtlichen sein, sondern kann auch von Ehrenamtlichen übernommen werden, die freiwillig eine besondere Verantwortungsrolle zu übernehmen bereit sind.

**4.** Während die ersten beiden Überlegungen sich auf die strategische Steuerung beziehen, bewegt sich die ehrenamtliche Arbeit in der Regel auf einer konkreten Arbeitsebene. Aber auch hier kommt es darauf an, die gegenseitige Anpassung von vorhandenen Organisationskulturen und Engagementwünschen durch Fortbildungen zu verbessern. In einem Kindergarten (3) stellen sich andere Aufgaben wie in einem Altersheim oder einem Theater. Diese besonderen Kontexte geben dem Impuls, nützlich oder hilfreich sein zu wollen, immer wieder eine andere Richtung. Ehrenamtliche sind an den fachlichen Fragen ihres Einsatzfeldes sehr interessiert. Wenn Fortbildungen gemeinsam mit Hauptamtlichen durchgeführt werden, ist das auch ein positives Signal für ihre Wertschätzung und Anerkennung.

**5.** Wenn möglich sollte man »Trainings on the Job« den Vorzug vor einer langwierigen Grundqualifikation geben, die vor der Aufnahme der eigentlichen Tätigkeit absolviert werden muss. Ehrenamtliche wollen schnell zum Einsatz kommen. Außerdem wächst das Interesse an Fortbildungen mit den praktischen Schwierigkeiten, denen man begegnet. Es gibt aber Ausnahmen, gerade wenn es um komplexe Einsatzfelder geht, die nicht dauerhaft durch Hauptamtliche begleitet werden können, zum Beispiel bei der Telefonseelsorge oder im Hospizbereich. Hier sind Eingangsqualifikationen sinnvoll, auch um die Eignung der Ehrenamtlichen für die schwierige Aufgabe zu testen.

**6.** Sich zielgerichtet und wirkungsvoll zu engagieren, ist nicht einfach. Wenn jemand als ehrenamtlicher Bildungspate einen Hauptschüler bei der Berufsfindung begleitet, dann gibt es da nicht nur Lehrer und Eltern, sondern auch Fallmanager, Berater und Coaches der Arbeitsagentur oder der vielen freien Bildungsträger, einen Schulsozialarbeiter in der Schule und einen Jugendsozialarbeiter im Jugendamt sowie diverse Modellprojekte. Hilfe findet heute in Netzwerken statt, deren starke und schwache Stellen man kennen muss. Mit einem Wort, Helfen ist reflexiv geworden. Auch hierfür brauchen wir Fortbildungen und kollegiale Beratungen, die am besten mit allen Netzwerkpartnern auf Augenhöhe dem gegenseitigen Kennenlernen und Profilieren der jeweiligen Stärken und Schwächen dienen können.

**7.** Fortbildungen sollten an den vorhandenen Kompetenzen der Ehrenamtlichen ansetzen. Es gibt viele gut ausgebildete Ehrenamtliche, die zum großen Teil sehr interessiert sind, ihre beruflichen oder in Familie und Hobby erworbenen Fähigkeiten einzusetzen und weiter zu entwickeln. Wer dies ernst nimmt, wird auf einen ungeahnten Erfahrungsschatz stoßen.

Soweit einige Leitgedanken. Eine wichtige einschränkende Bedingung muss gleich hinzugefügt werden: Man sollte die Qualifizierung ehrenamtlich Tätiger nicht übertreiben.

Menschen, die in bestimmten professionellen Kulturen sozialisiert wurden, neigen dazu, andere Menschen nach den gegebenen Funktionen und Strukturen zurechtzustellen. Ehrenamtliche an Schulen sollen dann Minilehrer werden, in Kindergärten werden sie zu Hilfserziehern und im Museum zum Kleinkuratoren ausgebildet. Wer auf die Mitarbeit von Ehrenamtlichen ernsthaft Wert legt, sollte auch ihren Eigensinn, ihr Querdenken, ihren Blick von Außen, ihren liebenvollen Dilettantismus zu schätzen wissen. Außerdem bringen Ehrenamtliche ihre eigene Professionalität aus anderen gesellschaftlichen Bereichen mit, man muss sie nicht zu Semiprofessionellen des jeweiligen Faches herab stufen.

Es gehört Mut dazu, Fremderfahrungen in der eigenen Einrichtung zuzulassen. Wer es wagt, wird reich belohnt. Bürgerschaftliches Engagement entdeckt das Kind hinter dem Schüler, den Menschen hinter dem Drogenkranken, gerade weil es Hilfe um ihrer selbst willen schenkt und nicht als professionelle Dienstleistung anbietet. Aber keine Sorge: die Ehrenamtlichen werden schon sagen, wenn es ihnen mit dem Fortbilden reicht.

## Engagement als Qualifizierungsfeld

Zum Schluss möchte ich die Blickrichtung umkehren: Bisher haben wir das Bürgerschaftliche Engagement unter

dem Aspekt betrachtet, welche Formen und Methoden der Qualifizierung es noch besser zur Geltung kommen lässt.

Bürgerschaftliches Engagement ist aber auch ein interessantes Instrument oder besser: Erfahrungsfeld, um Bildung zu erwerben. Die Debatte hat hierzulande in den letzten Jahren an Schwung gewonnen, nachdem man einerseits den Wert informeller Bildungsprozesse und andererseits die Bedeutung sozialer Kompetenzen ernster genommen hat. Im Grunde genommen ist es ein alter Hut: Jeder hat derartige Erfahrungen schon gesammelt. Wer eine Jugendgruppe bei den Pfadfindern leitete, wird sich später auch leichter tun, im Job Verantwortung zu übernehmen oder Personal zu führen. Wer in Jugendzentren nächtelang diskutierte, wird vielleicht auch das Lampenfieber bei öffentlichen Auftritten schneller loswerden. Sich in einem Team einzuordnen, wird besser gelingen, wenn man entsprechende Erfahrungen beim Sport sammelte. Soziales Engagement in jungen Jahren steigert die Sensibilität für die Mitmenschen.

Fast unbemerkt und kaum gesteuert finden hier Bildungsprozesse statt. Die Fachdiskussion ist diesen sogenannten informellen Lernprozessen in den letzten Jahren immer genauer auf die Spur gekommen. John Dewey, der große Philosoph und Pädagoge hat Mitte des letzten Jahrhunderts dem amerikanischen Schulwesen die Formel »Learning by Doing« mitgegeben und vorgeschlagen, das Bürgerschaftliche Engagement in den Lehrplan zu integrieren. Unter dem Begriff »Service Learning« (4) – man könnte es vielleicht eindeutschen mit »Verantwortungslernen« – kommt diese Idee an deutschen Schulen an.

## Anmerkungen

- (1) Siehe zu Fragen veränderter Organisationsentwicklung in Bezug auf eine neue Freiwilligenkultur in Institutionen: Thomas Röbke: Zwischen Graswurzelbewegung und geordneten Strukturen. Lokale Engagementpolitik am Beispiel Nürnberg. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, 2/2008, S. 99–107.
- (2) Siehe zum Programm »Erfahrungswissen für Initiativen (EFI)« und seinen Implikationen für hauptamtlich geprägte Organisationskulturen: Fred Karl, Kristen Aner, Franz Bettner, Elke Olbermann: Perspektiven einer neuen Engagementkultur. Praxisbuch zur kooperativen Entwicklung von Projekten. VS Verlag für Sozialwissenschaften 2008. Zum EFI-Programm wurde ein Rahmencurriculum entwickelt: Joachim Burmeister, Anne Heller, Ilona Stehr: Weiterbildung älterer Menschen für bürgerschaftliches Engagement als seniorTrainerin. Ein Kurskonzept für lokale Netzwerke, ISAB-Berichte aus Forschung und Praxis 91, Köln 2005.
- (3) In dem vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend geförderten Modellprojekt »Große für Kleine – Bürgerengagement in Kindertagesstätten« wurde durch das Institut für soziale und kulturelle Arbeit ein Online-Handbuch entwickelt, das auch die Fortbildungsbedarfe in diesem Engagementbereich benennt: Internet <http://www.iska-nuernberg.de/be-kitas>.
- (4) Dux, Wiebken; Prein, Gerald; Sass, Erich; Tully, Claus J.: Kompetenzerwerb im freiwilligen Engagement. Eine empirische Studie zum informellen Lernen im Jugendalter. VS Verlag für Sozialwissenschaften 2008.
- (5) Bertelsmann Stiftung (Hg.): Grenzgänger, Pfadfinder, Ar rangeure. Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisationen. Verlag Bertelsmann Stiftung 2008.

Bürgerschaftliches Engagement wird in vielen überzeugenden Modellprojekten als anregende Lernumgebung wahrgenommen, die im Ehrenamt erworbene Kompetenz zunehmend gewürdigt. Das gilt nicht nur für das Schulwesen, sondern auch für das Berufsleben. Immer mehr Unternehmen legen sogenannte »Corporate-Volunteering-Programme« auf. (5) Sie schicken angehende Führungskräfte für eine Woche zur Bahnhofsmission oder in eine Drogenhilfeeinrichtung, damit dieser Seitenwechsel informelle Bildungsprozesse in Gang setzt. Zum Beispiel zu lernen, mit Menschen zuretzukommen, denen man vorher aus dem Weg ging, und zu erkennen, dass ihre Biografien vom eigenen Lebensweg gar nicht so weit entfernt sind. Es ist ein wertvolles interkulturelles Training, das in diesen Wochen stattfindet. ◆

## Was Führungskräfte sozialer Organisationen für die Qualifizierung Ehrenamtlicher veranlassen können:

- Zur strategischen Steuerung gehört es, den Einsatz Freiwilliger in der eigenen Organisation gut vorzubereiten, am besten in einer gemeinsamen Arbeitsgruppe mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- Man sollte auf jeden Fall eine Ansprechperson für Ehrenamtliche benennen, die direkten Zugang zur Leitung der Einrichtung hat. Diese Person sollte sich Kenntnisse im Freiwilligenmanagement erwerben.
- Je näher an den Problemen der konkreten Tätigkeit, desto interessanter die Fortbildung. Ehrenamtliche sind in der Regel Menschen, die das »Learning by Doing« bevorzugen.
- Manchmal ist es sinnvoll, eine Eingangsqualifikation für Ehrenamtliche anzubieten, vor allem, wenn es sich um komplexe Aufgaben mit erhöhten Risiken handelt (Beispiel: Telefonseelsorge). Hier kann die Ausbildung auch zur Prüfung dienen, ob Ehrenamtliche für die vorgesehene Aufgabe geeignet sind.
- Fortbildungen sollten die mitgebrachten Kompetenzen der Ehrenamtlichen einbeziehen und ihr Erfahrungswissen erschließen.
- Soweit möglich, sollten Fortbildungen für gemischte Teams angeboten werden. Ehrenamtliche und Hauptamtliche gemeinsam zu qualifizieren, ist Teil einer Anerkennungskultur auf Augenhöhe.
- Freiwillige sollten nicht zu Minipädagogen oder Schmalspurberatern »verschult« werden. Institutionen profitieren vom Eigensinn und der Außenperspektive Ehrenamtlicher.
- Leitungen sollten prüfen, ob für die eigenen Mitarbeiter Corporate-Volunteering Programme in Frage kommen. Bürgerschaftliches Engagement als Seitenwechsel kann für Hauptamtliche ein interessantes Lernfeld sein.

Thomas Röbke