

Philipps-Universität Marburg

Fachbereich 21 – Erziehungswissenschaften

EW II – Außerschulische Jugend- und Erwachsenenbildung

Diplomarbeit

Sandra Habeck

**Professionelle
Leitung und Qualifizierung
ehrenamtlicher Mitarbeiter**

Eine Perspektiventriangulation

Betreuer:

Prof. Dr. Wolfgang Seitter

Zweitgutachter:

Prof. Dr. Benno Hafener

Abgabetermin:

29. November 2007

PERSÖNLICHES VORWORT

Wie es zu der Studie kam, hängt unter anderem mit meinem eigenen Hintergrund und meinen unterschiedlichen Zugangswegen zu diesem Thema zusammen. Bevor Sie sich auf das Thema „Professionelle Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher“ einlassen, möchte ich Ihnen diesen Hintergrund anbieten.

Thematisch befasste ich mich in meinem Studium – forciert durch meine studentische Hilfskraft-Tätigkeit im erziehungswissenschaftlichen Praktikumsbereich der Philipps-Universität Marburg – schwerpunktmäßig mit der *Professionalisierung der Erwachsenenbildung*¹. Mir fiel auf, dass trotz vielfältiger Rollenzuschreibungen für Erwachsenenbildner, keine Rollenbenennungen für das Aufgabenprofil „Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher“ darunter waren.

Ein weiteres Thema, das mich bewegte, war das „*Führungsverständnis*“, das in der Erwachsenenbildung diskutiert wird – allerdings überwiegend im unternehmerischen Kontext. Aufmerksam habe ich die Tendenz wahrgenommen, dass es bei Führung verstärkt um eine indirektive und partizipative Form von Führung geht und sich von direkter Anweisungsführung klar distanziert².

Neben meinem theoretischen aufmerksam Werden stellte meine *Mitarbeit im Forschungs- und Qualifizierungsprojekt* „Jugendverbände als zivilgesellschaftliche Akteure“³ ein weiterer Weg zu der Thematik dar. In der projektmäßigen Qualifizierung und Begleitung von Vorstandsmitgliedern verschiedener Jugendverbände in einer Kommune wurde mir deutlich, wie sehr oft noch an verbandlich-traditionellen Strukturen festgehalten wird. Häufig besteht bei engagierten „alten Hasen“ wenig Bewusstsein darüber, dass aus diesem Festhalten an bestehenden Strukturen unter anderem die zurückgehende Beteiligung „Neuer“ resultiert und dass neue, offenere Formen zu mehr Engagement führen könnten. Darüber hinaus habe ich mit Interesse den Bedarf und Wunsch nach einer kontinuierlichen, hauptamtlichen Ansprechperson zur Unterstützung der ehrenamtlichen Arbeit zur Kenntnis genommen. Dieser Bedarf ist vor allem bei jüngeren Engagierten zu erkennen.

Die Aufgabe „*Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher*“ ist mir unter anderem vertraut, weil ich 2000/2001 die Ehrenamtsarbeit eines Jugendverbandes in drei

-
- 1 Mit Professionalisierung einhergehend beschäftigte ich mich dementsprechend auch mit erwachsenenpädagogischer Profession/Professionalität.
 - 2 Beispielsweise bei Decker 1998: Unterscheidung zwischen Befehlshaber über Fremdkontrolle und moderierender Führungskraft.
 - 3 Unter der Leitung von Prof. Dr. Benno Hafener, Franziska Naundorf und Sebastian Klinke wird das Projekt in Zusammenarbeit der Philipps-Universität Marburg und des Hessischen Jugendrings durchgeführt.

kleinen pfälzischen Kommunen selbst geleitet habe. Hier konnte ich ein Jahr lang *praktische Erfahrungen* sammeln – von der Rekrutierung Ehrenamtlicher über Krisenmanagement bis hin zur Qualifizierung der Engagierten. An der Stelle war ich ganz praktisch mit Fragen wie dem professionellen Verhältnis von Nähe und Distanz zu den Ehrenamtlichen konfrontiert.

Im Anschluss an ein Interview fragte mich Herr Lange, ein Vertreter der Organisations-ebene einer untersuchten Institution: „Und Sie?! Engagieren Sie sich eigentlich ehrenamtlich?!“ Für ihn schien es eine wichtige Frage zu sein, ob ich vor allem „über Ehrenamt“ forsche oder ob es mir auch ein *persönliches Anliegen* ist. Ehrenamtliches Engagement ist mir sowohl als Forschungsgegenstand, als auch persönlich von großer Bedeutung. In meiner Jugend habe ich mich einige Jahre in der Jugendarbeit des Evangelischen Jugendwerks Württemberg (ejw) engagiert. Dieses Engagement hat mich vielseitig geprägt und für die Aneignung verschiedener Kompetenzen als „Nebenprodukt“ bin ich heute dankbar. Als Jugendliche habe ich „meine“ Hauptamtlichen⁴ sehr positiv erlebt und geschätzt. Mittlerweile engagiere ich mich vorwiegend in der Freizeitarbeit – ich leite Sommerfreizeiten für 17 – 20-jährige Schüler. Ehrenamtliches Engagement ist in meinem Alltag verankert und gehört zu meinem Leben wesentlich dazu, lautete dementsprechend die Antwort, die ich Herrn Lange gab.

Diese verschiedenen Hintergründe bilden meine persönlichen Wege zum erwachsenenpädagogischen Forschungsgegenstand – „Professionelle Leitung und Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter“ – sowie der Grund dafür, diesen unter differenzierten Blickwinkeln zu betrachten. Mein Wunsch ist es, mit der vorliegenden Untersuchung einer breit gefächerten Leserschaft gewinnbringende Einsichten, vielfältige Anregungen und weiterführende Denkanstöße zu liefern.

Marburg, im November 2007

Sandra Habeck

⁴ Es handelt sich dabei um so genannte „Jugendreferenten“, wie sie im kirchlichen Kontext häufig genannt werden. „Meine“ Jugendreferenten waren für die evangelische Jugendarbeit in einem Bezirk/Landkreis zuständig.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	8
1.1 Thematische Hinführung.....	8
1.2 Gegenstand und Konzeption der Studie.....	10
1.3 Aufbau der Arbeit.....	13
2 Aktueller Diskurs.....	16
2.1 Professionalisierung der Erwachsenenbildung – gegenwärtige Tendenzen.....	16
2.2 Aktuelle Ehrenamtsdiskussion.....	23
2.3 Bedarf einer erwachsenenpädagogischen Erschließung des ehrenamtlichen Engagements.....	31
3 Die Erhebung – Methodischer Ansatz und Vorgehen.....	37
3.1 Das Sampling.....	37
3.1.1 Ehrenamtsarbeit in drei unterschiedlichen Institutionen.....	38
3.1.2 Die Befragten.....	40
3.2 Die Erhebungsmethode – das problemzentrierte, leitfadengestützte Interview und Kurzfragebogen.....	44
3.3 Transkription und Anonymisierung.....	50
3.4 Die computergestützte, inhaltsanalytische Auswertung.....	52
3.4.1 Vorgehen bei der Datenanalyse – Ablaufmodell und computergestützte Umsetzung mit MAXQDA.....	55
3.5 Ergebnispräsentation.....	62
4 Professionelle Ehrenamtsarbeit: „Führung ehrenamtlichen Personals“, „persönliche Beziehungsarbeit“ und „pädagogisch gesteuertes Mithandeln“....	63
4.1 Das Verhältnis des Pädagogen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern – zwischen professionell und persönlich.....	63
4.1.1 Eher distanzierendes/professionelles Verhältnis („chef-artig“.....	65
4.1.2 Eher nahes/persönliches Verhältnis (freundschaftlich).....	69
4.1.3 Unklares/ungeklärtes Verhältnis zwischen dem Pädagogen und den Ehrenamtlichen.....	73
4.1.4 Fazit: Die Frage nach dem Verhältnis zu den Ehrenamtlichen – eine prekäre und bedeutsame Frage.....	78
4.1.5 Ehrenamtliche und ihre Sichtweise auf das Verhältnis zum Pädagogen.....	83
4.2 Das Selbstverständnis des Pädagogen in der Ehrenamtsarbeit.....	87
4.2.1 Vertretung der Organisation.....	88
4.2.2 Hauptamtliche Vertretung Ehrenamtlicher.....	90
4.2.3 Service für Ehrenamtliche.....	92
4.2.4 Einen Rahmen geben. Das Selbstverständnis des Pädagogen in der Ehrenamtsarbeit – ein Fazit.....	95
4.3 Dienst, Person, Partizipation. Ziele des Pädagogen in der Ehrenamtsarbeit.....	97
4.3.1 Dienst – (gut) laufende Arbeit.....	97

4.3.2 Person – Förderung der Person und Persönlichkeitsentwicklung	100
4.3.3 Partizipation – Engagement und gesellschaftliche Teilhabe.....	106
4.3.4 Dienst, Person, Partizipation. Ziele des Pädagogen in der Ehrenamtsarbeit – ein Fazit.....	111
4.4 Aufgaben-, personen- und partizipationsbezogene Ehrenamtsarbeit – Ein Zwischenfazit.....	113
5 Pädagogisch-professionelle Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher.....	117
5.1 Stellenwert und Bedeutung von professioneller Leitung und Qualifizierung.....	117
5.1.1 Aufgabenorientierte Ehrenamtsarbeit. Qualifizierung und Leitung als grundlegende Voraussetzung	117
5.1.2 Personenorientierte Ehrenamtsarbeit. Persönliche Förderung der Ehrenamtlichen durch Leitung und Qualifizierung.....	123
5.1.3 Partizipationsorientierte Ehrenamtsarbeit. Partizipationsermöglichende Leitung und Qualifizierung.....	130
5.1.4 Die Bedeutung professioneller Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher für Dienst, Person und Partizipation. Ein Fazit.....	135
5.1.5 Exkurs: Vorbereitende Qualifizierungsnotwendigkeit für ehrenamtliches Engagement.....	138
5.2 Professionelle Leitung durch Pädagogen.....	141
5.2.1 Pädagogisch professionelle Leitung in aufgabenbezogener Ehrenamtsarbeit – Der Pädagoge als Koordinator.....	144
5.2.2 Professionelle Leitung ehrenamtlicher Mitarbeiter durch Pädagogen in personenorientierter Ehrenamtsarbeit – Der Pädagoge als Begleiter/Mentor.....	146
5.2.3 Partizipationsbezogene Ehrenamtsarbeit und pädagogisch-professionelle Leitung – Der Pädagoge als Unterstützung.....	148
5.2.4 Der Pädagoge als Rollenjongleur in der Leitung ehrenamtlicher Mitarbeiter. Zusammenfassende Hauptaufgabenkategorien – ein Fazit.....	150
5.2.5 Exkurs: Leitung in Ehrenamtsarbeit und aktuelles Führungsverständnis.....	152
5.3 Qualifizierung Ehrenamtlicher als pädagogisch-professionelle Aufgabe.....	156
5.3.1 Erwachsenenbildner als Kursleiter im Kontext aufgabenorientierter Ehrenamtsarbeit.....	156
5.3.2 Personenbezogene Ehrenamtsarbeit: Der Pädagoge als Lernbegleiter, Berater- und Vermittler von Qualifizierungsmaßnahmen und Vorbild.....	159
5.3.3 Der Pädagoge als Teil eines Qualifizierungsnetzes – Partizipationsorientierte Ehrenamtsarbeit.....	163
5.3.4 Unterschiedliche Modelle der Qualifizierung Ehrenamtlicher und eine Verortung des Pädagogen darin – Ein Fazit.....	166
6 „Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher“ – ein weites, offenes (Berufs-)Feld. Handlungsempfehlungen	168
Literaturverzeichnis.....	175
Online-Verzeichnis.....	181

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Inhaltsanalytisches Ablaufmodell der Studie "Professionelle Leitung und Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter"	57
Abbildung 2: Kategoriensystem I. Hauptkategorien.....	58
Abbildung 3: Kategorienschema: (Über-)Kategorie mit differenzierenden (Unter-)Kategorien.....	60
Abbildung 4: Verhältnis des Pädagogen zu den Ehrenamtlichen – ein Tendenzdreieck	64

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Merkmale des postulierten Übergangs vom "alten" zum "neuen" Ehrenamt (in Anlehnung an Beher u.a. 1998; 2000 in Braun 2000, S. 93).....	25
Tabelle 2: Sampling der Studie "Professionelle Leitung und Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter"	38
Tabelle 3: Transkriptionsregeln der Studie "Professionelle Leitung und Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter"	51
Tabelle 4: Reflexion des "Chef-Seins" gegenüber Ehrenamtlichen.....	68
Tabelle 5: Vergleichstabelle der Ehrenamtsarbeit.....	114
Tabelle 6: Rollen des Pädagogen bei der Leitung Ehrenamtlicher in den unterschiedlich ausgerichteten Ehrenamtsarbeitsbereichen.....	142

MEIN HERZLICHER DANK GILT:

Meinen beiden Gutachtern **Prof. Dr. Wolfgang SEITTER** und **Prof. Dr. Benno HAFENEGER**, allen, die mich sonst in irgendeiner Form bei dieser Untersuchung begleitet und unterstützt haben – besonders **Christine HARTIG** und meinen **KORREKTURLESERN** sowie allen **BEFRAGTEN**, die sich im Rahmen der Studie zur Verfügung stellten!

DANKE!!!

1 Einleitung

Neues Terrain will man dann erschließen, wenn dieses aus einem bestimmten Grund forschersiche Neugierde hervorruft, ein lohnenswertes Unterfangen zu sein verspricht oder erahnen lässt, dass es von großer Relevanz ist. Das Berufsfeld „Professionelle Leitung und Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter⁵“ stellt für die Erwachsenenbildung Neuland dar. Ehrenamtliches Engagement⁶, lange Zeit stiefmütterlich behandelt, erlebt seit den 1990er Jahren politisch Hochkonjunktur und weckt in jüngster Zeit das Interesse der Erwachsenenbildung. Mit meiner Forschungsarbeit verschaffe ich einen ersten Zugang zu einem erwachsenenpädagogischen Arbeitsbereich, der noch weitgehend unerforscht ist und bei welchem bisher auf wenig empirisches noch auf Erfahrungswissen zurückgegriffen werden kann. Erkundungen erweisen sich, das zeige ich im Folgenden auf, nicht nur als äußerst lohnenswert sondern auch als dringend notwendig.

1.1 Thematische Hinführung

Ehrenamtliches Engagement ist ein wertvolles, gesellschaftliches Gut. Im Zuge des demographischen Wandels und der Veränderungen der Erwerbsarbeit wird seine sozialintegrative Bedeutung neu erkannt. Im Kontext Lebenslangen Lernens gewinnt es zunehmend an Interesse – „Lernen im Engagement“ entdeckt Erwachsenebildung unter anderem als eine innovative Form, in der institutionalisiertes und selbstgesteuertes Lernen miteinander verknüpft werden kann. Von der persönlichen

5 Um den Lesefluss zu erleichtern, verwende ich nicht die weibliche und die männliche Form, sondern nur eine davon: die männliche. Darin sind in dieser Studie ausdrücklich beide Geschlechter impliziert.

6 „Ehrenamtlich“ meint in der vorliegenden Arbeit: nicht erwerbsmäßige Tätigkeiten, die außerhalb des sozialen Nahraums (d.h. außerhalb der Familie) für andere erbracht werden (Fremdhilfe). Diese Tätigkeiten finden in organisatorischer Anbindung regelmäßig oder punktuell statt („Entscheidungsoptionen“ vgl. Behr et al. nach Baur/Braun 2000, S. 6). Formale und funktionale Ämter sowie informelle Aktivitäten jenseits passiver Mitgliedschaft oder reiner Teilnahme werden darunter subsumiert. Begriffe wie bürgerschaftliches, freiwilliges Engagement u.ä. verwende ich vor allem dann, wenn diese im untersuchten Kontext gebräuchlich sind. Aus Gründen der Vereinfachung sind sie, wenn nicht ausdrücklich darauf hingewiesen wird, synonym zum hier verwendeten Begriff „ehrenamtliches Engagement“ zu verstehen. Da es bisher keinen Konsens über Begriffsverwendung und Konnotation der verschiedenen Begriffe gibt und „ehrenamtlich“ – im Horizont eines „neuen“ und „alten“ umfassenden Ehrenamts (vgl. Kap. 2.2) – unterschiedliche Kontexte zulässt, habe ich mich vorrangig für diesen entschieden. Mein Festhalten am Begriff „Ehrenamt“ hängt u.a. mit Klages Hinweis zusammen: „Was auch heute vielfach noch „Ehrenamt“ genannt wird, hat bei uns eine große und äußerst lebendige Tradition, die man über dem, was neu hinzukommt und berechtigterweise Schlagzeilen macht, nicht vergessen darf“ (Klages nach Baur/Braun 2000, S. 6).

1.1 Thematische Hinführung

Sinnggebung und Entfaltung bis hin zur gesellschaftlichen Teilhabe ist bürgerschaftliches Engagement äußerst bedeutsam. Es gibt ein Vielzahl von Gründen, weshalb eine Auseinandersetzung mit dem lange Zeit vernachlässigten Phänomen „Ehrenamt“ unbedingt erforderlich und als lohnenswert erachtet wird. Dabei stellt sich jedoch nicht selten folgendes Problem: „Wo sich Bürger [...] engagieren möchten, tun sich keine Tätigkeitsfelder auf. Wo Organisationen dringend nach Helfern und Freiwilligen rufen, stehen scheinbar keine zur Verfügung“ (Hummel 1995a, S. 16).

Unter anderem um diesem Dilemma Abhilfe zu verschaffen, werden entsprechende Rahmenbedingungen und Strukturen für ehrenamtliches Engagement zunehmend wichtiger. Leitung, beispielsweise in Form von Begleitung und Strukturgebung, und Qualifizierung der Ehrenamtlichen gewinnt große Bedeutung. Mit der durch die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages zur „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ sowie durch zwei Freiwilligensurveys (1999 und 2004) ausgelösten Debatte um bürgerschaftliches Engagement gerät dessen Förderung verstärkt auf die Tagesordnung politischer Auseinandersetzung. Während auf politischer und kommunaler Ebene die Förderung ehrenamtlichen Engagements vorangetrieben wird, ist dies auf organisationaler Ebene bisher eher vereinzelt der Fall. Jedoch sind es gerade die Strukturen in den Organisationen, das heißt vor Ort, die ein Engagement für Menschen attraktiv machen. Hier entscheidet sich, ob und wie lange sie sich einbringen und inwiefern sich das für sie lohnt. Dort, wo Engagementmöglichkeiten bestehen, wo Ehrenamtliche als Menschen und in ihrem Engagement ernstgenommen und wertgeschätzt werden, wo ehrenamtliche Tätigkeit unterstützt, anerkannt und durch Qualifizierungsangebote gefördert wird, dort bringen sich Menschen gerne ein. Hauptamtliche, welche in Organisationen für die „Leitung und Qualifizierung“ der Ehrenamtlichen verantwortlich sind, stellen eine Antwort auf diesen Bedarf dar. Sie bilden einen entscheidenden Faktor zu einer gelingenden Ehrenamtsarbeit.

Aufgrund eines erkennbar zunehmenden Bedarfs bildet sich gegenwärtig dieses erwachsenenpädagogische Arbeitsfeld, in welchem die eben erwähnten Hauptamtlichen beruflich tätig sind, heraus: „Professionelle Leitung und Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter“. Mit der „Leitung und Qualifizierung ehrenamtlich Engagierter“ sind bislang offene Fragen und Unsicherheiten verbunden: Was sind Kennzeichen eines neuen Verständnisses der haupt- und ehrenamtlichen Zusammenarbeit? Was für ein Verhältnis haben die Erwachsenenbildner zu ehrenamtlich Engagierten? Warum erscheint eine Antwort auf die Frage nach diesem Verhältnis oft schwierig, wenn dieses doch für

Ehrenamtsarbeit eine entscheidende Determinante darstellt? Welche Ziele verfolgt ein Pädagoge in und mit der Ehrenamtsarbeit? Welche Rollen und Aufgaben gehen mit diesem Tätigkeitsprofil einher? Welchen Beitrag kann und muss Erwachsenenbildung zu einer professionellen Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher leisten? Auf diese und ähnliche Fragen suche ich in meiner Forschungsarbeit Antworten.

1.2 Gegenstand und Konzeption der Studie

Mit der Studie „Professionelle Leitung und Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter“ wird ein bisher kaum erforschtes erwachsenenpädagogisches Arbeitsfeld empirisch untersucht. Anhand von qualitativen Daten soll ein detaillierter Einblick in diesen Arbeitsbereich gewonnen werden.

Die Leitung und die Qualifizierung der Ehrenamtlichen werden für Organisationen immer wichtiger, zum Teil sind sie für diese existentiell. Menschen, die sich engagieren wollen, suchen sich ihren Einsatzort heute gezielt aus. Ein wesentliches Kriterium ist dabei, was Organisationen, Einrichtungen, Verbände etc. ihnen bieten. Gute Rahmenbedingungen und engagementförderliche Strukturen, die Möglichkeit, sich in und für die ehrenamtliche Arbeit weiterzubilden sowie ein zur Verfügung stehender Ansprechpartner, machen mögliche Einsatzorte attraktiv. Die Ehrenamtlichen spüren, dass sie und ihr Engagement ernst genommen und wertgeschätzt werden. Infolgedessen wächst ein Bewusstsein über den Bedarf entsprechenden hauptamtlichen Personals. Es zeichnet sich ab, dass gerade Erwachsenenbildner mit ihren Kompetenzen und ihrem Wissen für dieses Berufsfeld die geeigneten Professionellen darstellen und dass sie vermehrt eine Berufstätigkeit in diesem Tätigkeitsbereich aufnehmen.

Mit der vorliegenden Forschungsarbeit werden auf diesem Hintergrund drei Ziele verfolgt:

- 1) Diese Studie soll **Organisationen** darin bestärken, hauptamtliches Personal für die Ehrenamtsarbeit als lohnenswerte Investition (an-) zu erkennen und einzustellen. Die wichtig gewordene Aufgabe „Leitung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen“ ist als organisationale Aufgabe relativ neu und geringes Wissen über dieses Aufgabenprofil birgt Unsicherheiten: Welche Aufgaben hat eine hauptamtliche Person hier inne? Eine alte Debatte um „hauptamtliche

Verdrängung Ehrenamtlicher“ oder eine bislang nicht immer geglückte Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen verstärken diese Unsicherheit und erschweren den Schritt zur Einstellung entsprechender Fachkräfte. Ich möchte mit der vorliegenden Untersuchung diesen Bedenken begegnen. Einrichtungen werde ich ein Repertoire möglicher Profile solcher Arbeitsstellen vorstellen. Es soll gezeigt werden, wie eine Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen gestaltet werden kann und dass die Ausgestaltung der hauptamtlichen Rolle wesentlich von dem Selbstverständnis dieses Aufgabenprofils abhängt, welches entweder als „Vertreter der Organisation“, als „hauptamtlicher Vertreter für die Ehrenamtlichen“ oder als „Service für die Ehrenamtlichen“ aufgefasst werden kann.

- 2) **Erwachsenenbildner** möchte ich mit dieser Studie ermutigen, eine Berufstätigkeit in diesem Arbeitsfeld aufzunehmen. Dieser bisher eher unbekante und weniger etablierte Tätigkeitsbereich bietet Erwachsenenpädagogen ein vielseitiges und spannendes Einsatzfeld. Das Wissen und Können der erwachsenenpädagogischen Professionellen sind im Transformationsprozess einer sich verändernden Ehrenamtskultur entscheidende Größen. In Organisationen können Pädagogen einen wichtigen Bestandteil zur professionellen Arbeit mit Ehrenamtlichen darstellen. Einem Mangel an Wissen über dieses Aufgabenprofil schaffen die hier unternommenen Untersuchungen Abhilfe. Mit den Ergebnissen kann ein erstes Bild über dieses Arbeitsfeld und was es beinhaltet gewonnen werden. Besonders weise ich auf das Verhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen hin. Hier bieten die empirischen Einblicke Erwachsenenbildnern mögliche Antworten darauf, warum das Verhältnis zu den Ehrenamtlichen von hauptamtlicher Seite oft als schwierig erachtet wird. Mit diesen Erkenntnissen soll ein Beitrag zur Reflexion und Klärung dieses Verhältnisses und letztendlich zu einer guten Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen geleistet werden.
- 3) Die Arbeit hat außerdem zum Ziel eine **erwachsenenpädagogische Forschungslücke** zu schließen. Bisher gibt es wenige empirische Daten aus der Erwachsenenbildungsforschung, die ehrenamtliches Engagement in den Blick nehmen, noch weniger, die das hauptamtliche Personal zur Leitung und Qualifizierung der Engagierten untersuchen. Mit Lernen im Engagement gerät

1.2 Gegenstand und Konzeption der Studie

es im Kontext des Lebens Langen Lernens ins Blickfeld der erwachsenenpädagogischen Forschung. Mit dieser Studie möchte ich dazu anregen, Ehrenamt noch stärker ins Zentrum der Erwachsenenbildungsforschung zu stellen und weitere Facetten des Phänomens „Ehrenamt“ sowie der Aufgabe „Leitung und Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter“ aus pädagogischer Perspektive zu eruieren.

Anhand einer Perspektivtriangulation⁷ will diese Erhebung ein möglichst umfassendes Bild des Berufsfeldes „Leitung und Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter“ verschaffen. Ich nehme auf zwei Ebenen eine Perspektivtriangulation vor: Einerseits untersuche ich drei unterschiedliche Institutionen, in denen sich Ehrenamtliche engagieren und in denen ein hauptamtlicher Pädagoge im genannten Aufgabenprofil tätig ist. Hier sollen verschiedene institutionelle Perspektiven das Phänomen „Leitung und Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter“ beleuchten. Andererseits analysiere ich dieses Tätigkeitsfeld anhand der unterschiedlichen Sichtweisen der verschiedenen Akteursgruppen – der Pädagogen, der Vertreter der Organisationsebene (Chefs) und der Ehrenamtlichen. Im Zentrum stehen dabei zunächst die Aussagen der Pädagogen. Die der beiden anderen Gruppen sollen das Bild möglicherweise verstärken, kontrastieren, erklären oder ergänzen.

Einen detaillierten, mehrperspektivischen Einblick soll diese qualitative Erhebung ermöglichen. Die einzelnen Gespräche über die unterschiedlichen Wahrnehmungen und Meinungen zur „Professionellen Leitung und Qualifizierung der Ehrenamtlichen“ (problemzentrierte Interviews) und die daraus gewonnenen Ergebnisse verschaffen neue und zentrale Erkenntnisse über dieses erwachsenenpädagogische Berufsfeld.

Eine Anmerkung möchte ich an dieser Stelle noch hinzufügen. Zu Beginn meiner Forschungsarbeit bin ich davon ausgegangen, dass ich mit diesem Vorhaben die „*Führung ehrenamtlichen Personals*“ beleuchte. Hier könnte man an Klages anknüpfen, der von Personalentwicklung beim Engagement spricht:

7 Triangulation stammt ursprünglich aus dem Kontext der Landvermessung, wo er zur Bezeichnung der „Berechnung der Position eines Ortes durch die Messung von unterschiedlichen Punkten aus“ verwendet wird (Kelle/Erzberger 2000, S. 303). In der Sozialforschung kann Triangulation zwei Bedeutungsgehalte haben: Erstens kann *dasselbe soziale Phänomen* mit unterschiedlichen Methoden erfasst werden. Zweitens hat es die Bedeutung, *unterschiedliche Aspekte desselben Phänomens* oder auch *unterschiedliche Phänomene* zu erfassen (ebd., S. 302f.). In der vorliegenden Arbeit meine ich mit Triangulation letzteres.

„Ähnlich wie im Handlungsfeld „Erwerbsarbeit“ spielt auch im Handlungsfeld „Freiwilliges bürgerschaftliches Engagement“ der Qualifizierungsgesichtspunkt eine entscheidende Rolle. Im Unterschied zu dort wird die Bedeutung der Qualifizierung hier allerdings bisher nur zögerlich anerkannt. Von „Personalentwicklung“ ist beim Engagement bisher nur selten die Rede“ (vgl. Klages 2003, S. 172).

Während des Forschungsverlaufs stellte ich jedoch fest, dass „Führung ehrenamtlichen Personals“ die berufliche Tätigkeit „Leitung und Qualifizierung der Ehrenamtlichen“ verkürzt und deren Engführung bedeuten würde. Vielmehr handelt es sich dabei um ein mehrschichtiges Phänomen, das sich neben der „Führung ehrenamtlichen Personals“ auch als „persönliche Beziehungsarbeit“ oder als „pädagogisch gesteuertes Mithandeln“ erweist. Diese Erkenntnis wirft außerdem einen kritischen Blick auf Bezeichnungen des Phänomens als „Freiwilligenmanagement“ und ähnliches.

1.3 Aufbau der Arbeit

Mit den aktuellen Diskursen um „erwachsenenpädagogische Professionalisierung“ (Kap. 2.1), „Ehrenamtsarbeit“ (Kap. 2.2) und einer „erwachsenenpädagogischen Aus-einandersetzung mit Ehrenamtsarbeit“ (Kap. 2.3) werde ich zunächst den Ausgangspunkt der empirischen Untersuchung darlegen. Die Beschreibung der methodischen Vorgehensweise bei der Erhebung (Kap. 3), soll dem Leser ermöglichen, den Weg der Erkenntnisgewinnung nachvollziehen zu können.

Das Handeln des Pädagogen, der Ehrenamtsarbeit leitet, Engagierte begleitet und wesentlich zu deren Qualifizierung beiträgt, ist durch drei Determinanten grundlegend geprägt – das Verhältnis zu den Ehrenamtlichen, sein berufliches Selbstverständnis und das Ziel, welches er mit und in der Ehrenamtsarbeit verfolgt. Aus diesen Determinanten setzen sich schließlich unterschiedliche Arten pädagogisch geleiteter Ehrenamtsarbeit zusammen, so dass man zugespitzt von „Führung ehrenamtlichen Personals“, „persönlicher Beziehungsarbeit“ und „pädagogisch gesteuertem Mithandeln“ reden kann. Kapitel 4 setzt sich mit dieser Grundlage von Ehrenamtsarbeit auseinander.

Hier wird dem Verhältnis des Pädagogen zu den Ehrenamtlichen, das sich zwischen eher distanziert/professionell und eher nah/persönlich bewegt, beziehungsweise

unklar/ungeklärt ist, nachgegangen (Kap. 4.1). Obwohl das Verhältnis zu den ehrenamtlichen Mitarbeitern so bedeutsam ist, ist es oft wenig greifbar und wird von den Hauptamtlichen als schwierig empfunden. Mögliche Erklärungen dafür werden in diesem Kapitel erarbeitet.

Als was versteht sich der Pädagoge in der Ehrenamtsarbeit? Ist er vor allem „Vertreter der Organisation“ und vertritt die Organisationsebene den Ehrenamtlichen, dem Klientel und der Öffentlichkeit gegenüber? Oder ist er vielmehr „hauptamtlicher Vertreter für die Ehrenamtlichen“, der beispielsweise in Vertretung der Engagierten Bürozeiten stellt? Oder versteht er sich als „Service für die Ehrenamtlichen“, als ein Dienstleister für die Engagierten? Eine Reflexion dieser drei unterschiedlichen Selbstverständnisse des Pädagogen nehme ich in Kapitel 4.2. vor.

Mit seinem beruflichen Handeln verfolgt der Pädagoge in der Ehrenamtsarbeit bestimmte Ziele. Dabei kann der Fokus auf einen bestimmten Dienst und gut laufende Arbeit gerichtet sein. Die Förderung und Persönlichkeitsentwicklung der einzelnen Ehrenamtlichen kann im Mittelpunkt stehen oder das Engagement selbst – dass Menschen sich in der Gesellschaft engagieren und partizipieren. Eine genauere Betrachtung der Hauptziele von Pädagogen in der Ehrenamtsarbeit bietet Kapitel 4.3.

Die sich aus diesen drei Determinanten zusammensetzenden Arten von Ehrenamtsarbeit werden in einem Zwischenfazit (Kap. 4.4) vorgestellt. Auf der Basis dieser notwendigen Differenzierung der Ehrenamtsarbeit in aufgaben-, personen- und partizipationsbezogene Ehrenamtsarbeit können die Aufgabenprofile weiter untersucht werden. In Kapitel 5 eruiere ich dann explizit „Leitung“ und „Qualifizierung“.

Zunächst werde ich erörtern, warum und inwiefern pädagogisch professionelle Leitung und Qualifizierung einerseits von grundlegender Bedeutung ist, andererseits vor allem der persönlichen Entwicklung und Förderung der Person gilt und zuletzt als Unterstützung für Partizipation in der Gesellschaft als bedeutsam erachtet wird (Kap. 5.1). Dabei wird auch in den Blick genommen, welchen Stellenwert Qualifizierung und Leitung in den unterschiedlichen Kontexten hat. In einem Exkurs wird anschließend diskutiert, wie die Frage nach der Voraussetzung einer vorbereitenden Qualifizierungsmaßnahme für die Aufnahme eines Engagements beantwortet werden kann (Kap. 5.1.5).

Nach einer solchen Standortbestimmung setze ich mich mit den beiden Aufgabenprofilen jeweils einzeln auseinander. Dabei werden Rollen und Aufgaben des Pädagogen in „Leitung“ (Kap. 5.2) und „Qualifizierung“ (Kap. 5.3) identifiziert. Auffallend ist dabei, dass der Pädagoge in den unterschiedlichen Kontexten bei der Qualifizierung jeweils andere Rollen innehat. Bei der Leitung differenzieren sich dagegen die Rollen vorwiegend bei deren Ausgestaltung und der Schwerpunktsetzung. Jedoch herrscht bei der Rollenbenennung überwiegend Übereinstimmung. Eine Aus-einandersetzung mit dem Leitungsverständnis in der Ehrenamtsarbeit gibt es bisher noch kaum. Im Zusammenhang mit Personalwesen beschäftigt man sich dagegen ausführlich mit „Führung“ und einem dem zugrunde liegenden Verständnis. Mir erscheint es grundlegend, sich im Kontext von Ehrenamtsarbeit mit einem Leitungsverständnis zu befassen. In einem Exkurs werde ich mich dem annähern, indem ich das aktuelle Führungsverständnis diskutiere (Kap. 5.2.5). Damit möchte ich zu einem weiteren Dialog über ein Leitungsverständnis in der Ehrenamtsarbeit anregen.

Die Erkenntnisse dieser Studie münden schließlich in Handlungsempfehlungen (Kap. 6). Diese Handlungsempfehlungen sollen einen Beitrag zu positiven, weiteren Entwicklungen und einer Etablierung des Ehrenamts leisten. Gleichzeitig zielen sie auf die Professionalisierung eines bisher vernachlässigten erwachsenenbildnerischen Aufgabenprofils und damit auf Professionalisierung der Erwachsenenbildung selbst.

2 Aktueller Diskurs

Sich dem Thema „Professionelle Leitung und Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter“ stellend, müssen drei aktuelle theoretische Diskurslinien als Hintergrundfolie präsent sein – (1) aktuelle Tendenzen im Diskurs um die Professionalisierung der Erwachsenenbildung, (2) die aktuelle Ehrenamtsdebatte und (3) der Bedarf einer erwachsenenpädagogischen Erschließung des ehrenamtlichen Engagements. Im Folgenden werde ich diese Theoriedebatten mit einem, auf die Fragestellung fokussierten Blick, skizzenhaft darstellen⁸. Auf der Grundlage dieser Debatten, soll dann die „Professionelle Leitung und Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter“ empirisch untersucht werden. Will man „Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher“ untersuchen, so liegt es nahe, vor der eigenen empirischen Arbeit ein Verständnis dieser beiden Phänomene aus der Theorie aufzuzeigen. Jedoch gibt es in der erwachsenenpädagogischen Literatur noch kaum Hinweise auf ein Leitungs- und Qualifizierungsverständnis im Kontext von Ehrenamtsarbeit – abgesehen von einer eher impliziten Behandlung dieser Phänomene, welche sich in der Diskussion um Weiterbildung und bürgerschaftliches Engagement wiederfindet. Ein Qualifizierungsverständnis in der Ehrenamtsarbeit – soweit hier erste Annäherungen daran stattgefunden haben – wird in der eben benannten Diskussion implizit vorgestellt (Kap. 2.3). Eine Annäherung an ein Leitungsverständnis in der Ehrenamtsarbeit – zu welchem es bisher keine erwachsenenpädagogische Auseinandersetzungen gibt – findet in dieser Studie in Auseinandersetzung mit dem aktuellen Führungsverständnis in einem Exkurs (Kap. 5.2.5) statt.

2.1 Professionalisierung der Erwachsenenbildung – gegenwärtige Tendenzen

„Ich studiere Erwachsenenbildung“, – „Aha. Und was macht man dann nach dem Studium als Erwachsenenbildner?!“ – „Man arbeitet beispielsweise als ‚Bildungsreferent, Weiterbildungslehrer, erziehungswissenschaftlicher Praktiker (mit dem Schwerpunkt Erwachsenenbildung),

⁸ Ich möchte die komplexen und umfangreichen Theoriedebatten um Professionalisierung der Erwachsenenbildung (Kap. 2.1) und um Ehrenamt (Kap. 2.2) nicht vollständig abbilden, sondern zentrale Kernpunkte und -themen – die für die Fragestellung relevant sind – darstellen, so dass sich der Leser orientieren kann, wo diese Studie ansetzt und auf welcher Grundlage sie aufbaut.

2.1 Professionalisierung der Erwachsenenbildung – gegenwärtige Tendenzen

Lerninitiator, Dozent, Trainer, Lernhelfer, Kursleiter, Studienleiter, Weiterbildungsberater, Bereichsleiter, Andragoge, Erwachsenenpädagoge, Bildungsmanager, Weiterbildungsberater, Lernhelfer (Seitter 1999, S. 132) oder ähnliches“.

Dieser Gesprächsausschnitt – hypothetisch und zugleich Erwachsenenbildungs-Studierenden allzu nah – pointiert die Heterogenität des Berufsfeldes „Erwachsenenbildung“. Selbst nach einem beinahe halben Jahrhundert Professionalisierungsarbeit ist eine übergreifende Berufsauslegung des Erwachsenenbildners nicht in Sicht. Stattdessen kommen immer neue Namensgebungen hinzu, die beispielsweise veränderte Anforderungen von Beratung und Begleitung der Lernenden widerspiegeln (vgl. Schmidt-Lauff 2006, S. 155).

Mit dem Ziel, „hauptberuflich-pädagogisches Personal für den öffentlichen Sektor auszubilden“ (Frey 2007, S. 17), wurde Anfang der 1970er Jahre der erste Diplom-pädagogikstudiengang mit Studienrichtung Erwachsenenbildung eingerichtet. Die Volkshochschule galt in diesem Zusammenhang lange Jahre als institutioneller Kern der Erwachsenenbildung – welche im Zuge der Bildungsreform als vierte Säule des öffentlichen Bildungswesens bezeichnet wurde (vgl. Kade/Nittel/Seitter 1999, S. 53). Sie wurde dementsprechend zum Orientierungsrahmen für den Erwachsenenbildungssektor. Nachdem im 20. Jahrhundert die öffentlich verantwortete Erwachsenenbildung, dabei eben vor allem die Volkshochschule, die Weiterbildungslandschaft⁹ als Standardtyp markierte, hat sich die Weiterbildung mittlerweile weit geöffnet und gerade die „Pluralität der Einrichtungen“ (Nittel 2000, S. 185ff) wird heute als deren Spezifikum gedeutet (vgl. Frey, S. 25). So ist seit den 1980er Jahren von einem Weiterbildungsmarkt mit einer Fülle unterschiedlicher Einrichtungen die Rede. Hier wird Weiterbildung als „Dienstleistung“ auf dem Markt angeboten (vgl. Schmidt-Lauff 2006, S. 153). In einer seit einigen Jahren proklamierten „Wissensgesellschaft“ spiegelt sich demnach eine Institutionenpluralität und weite Sicht von Erwachsenenbildung. Über „explizite Bildungseinrichtungen“ hinaus, die sich von ihrer institutionellen Selbstbeschreibung her als eben solche verstehen, bieten immer mehr Einrichtungen Weiterbildung an, die „aus der Beobachtungsperspektive faktisch Bildungsarbeit betreiben, ansonsten aber eine andere gesellschaftliche Funktion erfüllen (implizite Bildungseinrichtungen)“ (Kade/Nittel/Seitter 1999, S. 131). Der Sektor Erwachsenenbildung und seine Strukturen sind fluid geworden. Auf gesellschaftliche

⁹ Als Standardtypen der Erwachsenenbildung zählten neben der Volkshochschule auch Träger in Verbandsstrukturen wie Kirchen und Gewerkschaften (vgl. Kade/Nittel/Seitter, S. 130).

Anforderungen, finanzielle Möglichkeiten und aktuelle Entwicklungen und Konzepte reagierend, ist Erwachsenenbildung im erziehungswissenschaftlichen Diskurs seit einigen Jahren geprägt durch Schlagworte wie „Entgrenzung“ und „Universalisierung des Pädagogischen“ (vgl. Frey, S. 17f.). Auf diese beiden charakteristischen und folgereichen Schlagworte möchte ich an der Stelle eingehen.

Auf drei Ebenen ist eine *Entgrenzung der Erwachsenenbildung* erkennbar: (1) auf institutioneller Ebene, (2) auf normativer Ebene und (3) auf der Ebene gesellschaftlicher Erwartungen und individueller Aneignung (vgl. Kade 1997, S. 19ff).

- 1. Institutionelle Entgrenzung:** Wie bereits beschrieben, findet Lernen nicht mehr nur in den klassischen Erwachsenenbildungsinstitutionen statt, sondern auch in ausdrücklich nicht pädagogischen Einrichtungen und Zusammenhängen, beispielsweise Unternehmen, Erlebniswelten, Vereinen und in einer selbstgesteuerten Form über das Internet (Buschmeyer 2004; Jütting 2004; Brödel 2004; Freericks/Brinkmann/u.a. 2005). Es zeichnet sich dementsprechend ab, dass Lernen mehr und mehr als ein offener und selbstgesteuerter Prozess verstanden wird.
- 2. normative Entgrenzung:** Mit einer „normativen Entgrenzung“ ist das Eingehen neuer Verbindungen zwischen pädagogischen und nicht pädagogischen Aktivitäten und Interessen gemeint. Ein anschauliches Beispiel ist die in der Personalentwicklung stattfindende Kombination aus Kommerz und Pädagogik, Wirtschaft und Erwachsenenbildung (vgl. Frey, S. 18).
- 3. Entgrenzung gesellschaftlicher Erwartungen und individueller Aneignung:** Erwachsenenbildung wird verstärkt als „Allheilmittel für sämtliche gesellschaftliche Problemlagen“ (Frey, S. 18) oder – aus kritischer Perspektive – als „Durchlaufstelle für gesellschaftliche Probleme“ (Gieseke 1990, S. 176) gesehen. Der durch die Gesellschaft eingeforderte erwachsenenpädagogische Wirkungskreis wird demnach größer.

Die einer Entgrenzung der Erwachsenenbildung implizite Ambivalenz bringt Peters treffend zum Ausdruck:

„Erwachsenenbildung ist als Beruf weder nach außen klar abgegrenzt noch nach innen klar konturiert. So entsteht eine ambivalente Situation: Einerseits gibt es Berufsmöglichkeiten

2.1 Professionalisierung der Erwachsenenbildung – gegenwärtige Tendenzen

diesseits und jenseits der institutionalisierten Erwachsenenbildung. Andererseits droht die Verpflichtung auf einen im engen Sinne pädagogischen Berufszweck ebenfalls diesseits und jenseits der Grenze zu bröckeln“ (Peters 2005, online).

Es stellt sich also die Frage: Wo fängt Erwachsenenbildung an und wo hört sie auf? An welchen normativen Maßgaben kann sie sich in der Praxis sowie im wissenschaftlichen Kontext orientieren? Diese Frage wird zum Dauerthema, so Kade und Seitter (vgl. Kade/Seitter 2005, online).

Vom ersten Schlagwort der „*Entgrenzung*“ sind wir damit beim zweiten Schlagwort, der „*These der Universalisierung des Pädagogischen*“. Sie gilt als erziehungswissenschaftlich folgenreiche Antwort. Denn „[m]it dieser These wird Bildung als Einheitsformel des Lernens Erwachsener (zunächst) eingeklammert“ (Kade/Seitter 2005, online). Im Zentrum stehen nicht mehr die Ziele von Lernprozessen, sondern die Formen ihrer pädagogischen Strukturierung. Was bedeutet „Lernen“ und wie gestaltet es sich?! Während bis dahin institutionell-organisatorische Abgrenzungen entscheidend waren, so sind es jetzt „die Formbildung von Lehren und Lernen, von Vermitteln, Aneignen und Überprüfen auf der Ebene von Kommunikations- und Interaktionsprozessen“ (Kade/ Seitter 2005, online). Der Bildungsbegriff als auch die Lernräume erweitern sich dadurch. Unterschiedliche Formen pädagogischer Kommunikation bilden einen „netzwerkartigen Zusammenhang“. Kade und Seitter konstatieren dabei eine organisatorische und professionelle Verdichtung bei gleichzeitiger Ungebundenheit der Formen der Wissensvermittlung:

*„Diese neue, raffiniertere und komplexere Form der Ordnung des Lernens Erwachsener ist durch **organisatorische und professionelle Verdichtungen** geprägt und – komplementär dazu – durch **ungebundene Formen** von (pädagogisch strukturierter) Wissensvermittlung, die etwa zum Ort für das Wirken ‚ambulanter‘ Pädagogen werden können und die vielleicht auch zu neuen gesellschaftlichen Laboren für pädagogische Innovationen werden“ (sic! Kade/Seitter 2005, online).*

Die These der Universalisierung des Pädagogischen – bisher auf die soziale Ebene bezogen – kann ebenso auf die individuelle Ebene angewendet werden. Dem Individuum bieten sich eine Vielzahl (neuer) Gelegenheiten und Lernanlässe, so dass es zu einer zu beobachtenden „Selbstpädagogisierung des Individuums“ kommt. Es wird dem Individuum dabei eine (Selbst-)Beobachtung zugemutet, denn Lernen ist hier

2.1 Professionalisierung der Erwachsenenbildung – gegenwärtige Tendenzen

kaum organisatorisch eingebunden. Die Kehrseite einer „Selbstopädagogisierung des Individuums“ ist somit „die Fragilität und die Flüchtigkeit des Lernens“. Den Gedanken der Universalisierung zu Ende gedacht, wird das Individuum als Lerner selbst habituell professionell (vgl. Kade/Seitter 2005, online).

Im Sinne der eben beschriebenen Erweiterung des Bildungsbegriffs, unter welchem Termini wie „informelles“ und „selbstgesteuertes Lernen“ proklamiert werden, umfasst heute „alle Formen einer Lernenden und selbstreflexiven Auseinandersetzung des einzelnen mit sich und den Anforderungen seiner Umgebung (Lebenswelt, Arbeitsmarkt, Gesellschaft).“ ‚Bildung‘ und ‚Qualifizierung‘ werden demnach nicht mehr zwingend voneinander abgegrenzt, sondern entstrukturieren und mischen sich“ (Arnold und Seitter nach Frey 2007, S. 25).

In der Erwachsenenbildung, die bis zu diesem Wandel vor allem auf Lehr- und Lernsituation bezogen war, gewinnt demnach verstärkt die Aufgabe des Planens und Organisierens an Bedeutung. Der proklamierten und mit einer geforderten, professionellen Handlungskompetenz einhergehenden Triologie erwachsenenbildnerischer Handlungssegmente – unterrichten, beraten und organisieren (vgl. Fuhr 1991, S. 70) – droht folglich eine Dominanz der Organisationsarbeit (vgl. Frey 2007, S. 27).

Was verbirgt sich hinter den unterschiedlichen pädagogischen Kompetenzbereichen, die im Sinne der genannten Triologie vom Erwachsenenbildner gefordert werden? An einen professionellen Erwachsenenbildner wird ihm zufolge die Erwartung gestellt, dass er eine „Kompetenz zur Wahrnehmung von Organisations- und Personalführungsaufgaben“ und „fachwissenschaftliche Lehrbefähigung oder eine interdisziplinäre Befähigung zur Arbeit mit Zielgruppen“ besitzt, sowie eine „Qualifikation zur Bildungsberatung, Lernberatung, Krisenberatung usw.“ (Fuhr 1991, S. 70) mitbringt. Diese Kompetenz-Zuschreibungen bilden den Kern einer erwachsenenpädagogischen Profession.

Im Bezug auf Lernen werden dem Pädagogen entsprechend neue Rollen zugeschrieben: Er ist Lernvermittler, -ermöglicher oder -begleiter. Mit dem ins Zentrum gerückten Lerner geht eine Zurücknahme des Pädagogen einher. Allerdings, so warnt Schmidt-Lauff, dürfe aus solchen Ansätzen keine Leichtigkeit gezogen werden, welche Lernen „als angenehmes Nebenprodukt anderer Tätigkeiten“ missversteht. Mit

2.1 Professionalisierung der Erwachsenenbildung – gegenwärtige Tendenzen

Nachdruck postuliert sie demgegenüber: „Lernen und Bildungsarbeit bedeutet [...] Aktivitäten zu initiieren, Bedeutungszusammenhänge herzustellen, Bildungsräume zu schaffen und wahr zu nehmen“ (Schmidt-Lauff 2006, S. 156).

Wirft man einen Blick auf gegenwärtige Themen der Erwachsenenbildung, so fällt die Überbetonung beruflicher und betrieblicher Themen auf. Selbst Themen der Gesundheitsbildung (z.B. Stressbewältigung, Rückenbeschwerden) und der Altenbildung (Leistungsfähigkeit bis ins hohe Alter) dienen letztlich der beruflichen Verwertbarkeit. Während berufliche Weiterbildung zum Normalfall wird, finden Volkshochschulen mit ihrem breiten Angebot zu allgemeiner und kultureller Bildung kaum noch Interesse (Schmidt-Lauff 2006, S. 163f.). Dieser Trend der (beruflichen) Verwertbarkeit hat auch Einfluss auf den Stellenwert von Weiterbildung. So wird eben dieser am qualifikatorischen Bedeutungsgehalt der Weiterbildung gemessen. Gieseke stellt demnach fest, dass „Erwachsenenbildung trotz aller Postulate von gesellschaftlicher Teilhabe und Chancengleichheit [...] „eine flüchtige Erscheinung in Abhängigkeit vom kurzfristigen Qualifikationsbedarf“ geblieben ist (Gieseke 1990 in Schmidt-Lauff 2006, S. 154f.).

Hier ist die Erwachsenenbildung in ihrem professionellen Selbstverständnis herausgefordert, eine weitere Ausgrenzung bestimmter Beschäftigungsgruppen (prekär Beschäftigter, nicht zur Kernbelegschaft gehörender Personen, Migranten usw.) zu verhindern. Schmidt-Lauffs zukunftsweisende Vision ist dementsprechend: „[S]ie [die Erwachsenenbildung] [wird] aufgrund empirischen Interesses und wachsender Kenntnis über Motive für die Teilnahme an Lernen [...] zukünftig wichtige Beiträge für neue Modelle der Verknüpfung von Arbeitszeit-Lernzeit-Freizeit leisten können“ (Schmidt-Lauff 2006, S. 163f.).

Neben neuen Modellen zur Verknüpfung von Arbeitszeit-Lernzeit-Freizeit werden zukünftig auch neue kreative Formen in Bezug auf Konzepte einer Re-Institutionalisierung der Erwachsenenbildung notwendig sein. Nach Schmidt-Lauff sind Erwachsenenbildner ihrer Profession entsprechend imstande, „Verantwortung für lernschaffende und -vermittelnde Prozesse zu übernehmen, die gleichzeitig den seit Jahren betonten und praktizierten Selbstinitiativen Rechnung tragen. Ohne die Überforderung durch selbstgesteuerte Lernpostulate fortzuführen, schaffen sie neue Lernarrangements, die den Verlaufscharakter von Bildung, Wirkung und Fördermöglichkeiten im Lernprozess und die Bereitstellung durch Planungshandeln berücksichtigen“ (Schmidt-Lauff 2006, S. 165).

2.1 Professionalisierung der Erwachsenenbildung – gegenwärtige Tendenzen

Befasst man sich mit der Professionalisierung der Erwachsenenbildung, so wird deutlich: Seit der in den 1960er und 1970er Jahren erstmals öffentlich geforderten Professionalisierung der Erwachsenenbildung hat sich in der Intensität und Ausführlichkeit der Debatte um das Professionsverständnis der Diplompädagogen nichts geändert. Weinberg postuliert in diesem Zusammenhang:

„Auch wenn sich dabei im Vordergrund stehende Themen immer wieder im Laufe der Jahre geändert haben, kann festgestellt werden, dass der Streit um die Klärungssuche sowohl zu Aufgaben als auch zum Selbstverständnis als unterscheidbare Bestandteile des Professionsverständnisses nicht versandet sind, sondern eher zugenommen haben“ (vgl. Weinberg 1998, S. 2).

„Professionalisierung als Zeichen des sozialen Status“ (Tietgens 1988, S. 7), wird dementsprechend von Erwachsenenbildung gegenwärtig mehr denn je gefordert. Eine steigende Überbetonung beruflicher und betrieblicher Themen, Qualifikationsdruck und die Gefahr einer Ausgrenzung bestimmter (Beschäftigungs-)Gruppen unterstreichen die Dringlichkeit eines Gegenpols dazu, welches ehrenamtliches Engagement darstellen könnte. Mit Ehrenamtsarbeit können die von Erwachsenenbildnern geforderten neuen Konzepte zur Verknüpfung von Arbeitszeit-Lernzeit-Freizeit entwickelt werden. Eine professionelle Qualifizierung und Leitung der Ehrenamtlichen bietet außerdem verschiedene Möglichkeiten „neuer, kreativer Modelle“ einer angemessenen Re-Institutionalisierung¹⁰. Bisher ist der Bekanntheitsgrad dieser erwachsenenpädagogischen Aufgabe gering und es bedarf einer erwachsenenpädagogischen Professionalisierung der Arbeit mit Ehrenamtlichen.

Mit einer Professionalisierung von Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher wird erstens eine gesellschaftliche Etablierung von Ehrenamtsarbeit erhofft und zweitens ein Beitrag zur gesellschaftlichen Etablierung von Erwachsenenbildung als Profession geleistet. Dies würde einer Professionalisierungsforderung nach Peters entsprechen:

„Eine Profession muss mit ihren Aufgaben und Wirkungen einen gewissen Bekanntheitsgrad haben und öffentlich wahrgenommen werden können, um sich als solche gesellschaftlich etablieren zu können. Professionalisierungsprozesse müssen daher immer gleichzeitig auf mehreren Ebenen und an unterschiedlichen Orten stattfinden: im konkreten Berufshandeln „vor Ort“, in Organisations-, Verbands-, und politischer Arbeit sowie in der öffentlichen, auch medialen Selbstdarstellung“ (Peters 2004, S. 99).

¹⁰ Ansätze dazu finden sich beispielsweise in erprobten Modellen des Projektes „Lern-Netzwerk Bürgerkompetenz“ (Voegen 2006).

Wenn sich Erwachsenenbildung dem Phänomen „Ehrenamt“ zuwendet, muss jedoch zunächst kritisch gefragt werden, wo Erwachsenenbildung anfängt und wo sie aufhört. Ist eine Auseinandersetzung mit „Ehrenamt“ im erwachsenenpädagogischen Radius zu verorten oder nicht? Dieser Frage werde ich in den folgenden Kapiteln weiter nachgehen. Wenn es sich bestätigt, dass „ehrenamtliches Engagement“ erwachsenenpädagogische Relevanz hat und „Leitung und Qualifizierung“ als ein Berufsfeld für Erwachsenenbildner anzuerkennen ist, dann stellt die in dieser Forschungsarbeit vorgenommene Auseinandersetzung mit „Professioneller Leitung und Qualifizierung“ Ehrenamtlicher ein weiterer Schritt auf dem Weg erwachsenenpädagogischer Professionalisierung dar.

2.2 Aktuelle Ehrenamtsdiskussion

„Ehrenamt“, „Freiwilligen-“ oder „Bürgerarbeit“, „ehrenamtliches“, „freiwilliges“, „bürgerschaftliches“, „zivilgesellschaftliches“, „gemeinwesensorientiertes Engagement“ (vgl. Braun 2000, S. 110) – die Termini zur Bezeichnung „freiwillig erbrachter Tätigkeit“ sind ähnlich zahlreich und vielfältig wie die zur Bezeichnung des Erwachsenenbildners. Auch hier haben wir es mit einem vielschichtigen Phänomen und unterschiedlichen Konnotationen zu tun. „Diese Begriffe kennzeichnen den unübersehbar gewordenen Orientierungsbedarf bei der Neuprofilierung des Ehrenamts“ (BE-Management, online).

Lange Zeit eher stiefmütterlich behandelt, avancierte ehrenamtliches Engagement in den 1990er Jahren zu einem Konjunkturthema in Wissenschaft und Politik¹¹. Das Jahr 2001 wurde von der UNO zum „Internationalen Jahr der Freiwilligen“ erklärt. In Großbritannien erhob Tony Blair „die neuen Gebenden“ zu einem zentralen Thema und es wurden eine Reihe von Regierungsprojekten zur Förderung der „freiwilligen Arbeit und des Gemeinsinns der Bürger“ („The Guardian“ vom 1. März 2000) durchgeführt. In Deutschland erlebte das ehrenamtliche Engagement – unter dem Titel „Die zivile Bürgergesellschaft. Anregungen zu einer Neubestimmung der Aufgaben von Staat und Gesellschaft“ durch Gerhard Schröder ins Zentrum gerückt – zu etwa der gleichen Zeit einen neuen Aufschwung. Besonders die vom Deutschen Bundestag in Auftrag gegebene Enquetekommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ trug

¹¹ Engagement wird in dem Kontext in verschiedene Debatten eingebettet, beispielsweise gesellschaftspolitisch: „Freiwilliges Engagement und die Zukunft der Arbeitsgesellschaft“ (Braun 2000, S. 77) oder demokrati-theoretisch: „Freiwilliges Engagement und der Umbau des Sozialstaats“ (Braun 2000, S. 85).

dann zu einer breiten Auseinandersetzung mit und einem neu gewecktem öffentlichen Interesse an bürgerschaftlichen Engagement bei (vgl. Braun 2000, S. 5). 1999 und 2004 wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) ein Freiwilligensurvey (Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement) durchgeführt. Hessen zeigte sich dabei in beiden Surveys mit einem großen Anteil engagierter Menschen auf einem hohen Niveau. Neben den Bundesländern Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Bayern galt Hessen dementsprechend mit 39% freiwillig Engagierten¹² 2004 zu der Spitzengruppe in Deutschland (vgl. Hessische Landesregierung 2004, S. 5). Eine landesspezifische Auswertung des Freiwilligensurveys sollte die Lage und den Trend freiwilligen Engagements untersuchen und aus den Analysen sollten „Entwicklungs- und Handlungsfelder für eine Verbesserung der Rahmenbedingungen für freiwillig Engagierte im Land und in den Organisationen, in denen Freiwillige tätig sind“ abgeleitet werden (vgl. Hessische Landesregierung 2004, S. 5).

„Warum beziehungsweise aus welchen Gründen könnten und sollten sich Einzelne freiwillig engagieren?“ Diese Frage steht im Mittelpunkt aktueller Debatten um Ehrenamt und wird kontrovers diskutiert (vgl. Braun 2003b, S. 242). Diese Frage wird auf zwei unterschiedlichen Ebenen erörtert: Einerseits wird auf modernisierungstheoretischer Ebene mit einem individualistisch-liberalen Verständnis dieser Frage nachgegangen. Hier werden vor allem die Neigungen und Interessen der Ehrenamtlichen untersucht, so dass Engagement „als spezifischer Markt der Möglichkeiten“ erscheint. Andererseits wird die Frage auf einer von Kommunitarismus und Republikanismus geprägten Ebene mit einem an Solidarität, Bürgersinn und Gemeinwohl orientierten Verständnis von Engagement behandelt. Hier wird Engagement vor allem unter der Perspektive der Anforderungen an die Gemeinschaft und das demokratische Gemeinwesen betrachtet (vgl. Braun 2003b, S. 242). In Deutschland ist vor allem die erste Diskussionslinie, welche von Modernisierungstheorien ausgeht, vorherrschend. In letzter Zeit rückt durch die Frage der sozialen Integration auch die zweite, von kommunitaristischen und republikanischen Denksätzen inspirierte Diskussionsebene mehr in den Vordergrund (vgl. Braun 2000, S. 101).

Hier, wo man auf eine lange Ehrenamtstradition blicken kann, brach zunächst eine Diskussion über die Veränderungen ehrenamtlicher Tätigkeiten und den Motivwandel

12 Unter freiwilligem Engagement wird in diesem Zusammenhang über das hinaus, was in der vorliegenden Untersuchung unter „ehrenamtlichem Engagement“ gefasst wird, die Selbsthilfe verstanden (vgl. Hessische Landesregierung 2004, S. 5).

2.2 Aktuelle Ehrenamtsdiskussion

(modernisierungstheoretischer Ebene) aus – die Debatte um das „alte“ und „neue Ehrenamt“. An die These zum Wertewandel im Kontext modernisierungs- und individualisierungstheoretischer Ansätze anknüpfend, können demnach folgende Unterscheidungen zwischen „altem“ und „neuem Ehrenamt“ getroffen werden (vgl. Tabelle 1):

Altes Ehrenamt	Neues Ehrenamt
Weltanschauliche und dauerhafte Bindung an eine charakteristische Träger- und Großorganisation	Vielfältige, zeitlich befristete, pragmatische und tätigkeitsorientierte Engagements in verschiedenen Organisationsformen und in neuen Engagementfeldern (z.B. Ökologie, Umweltschutz) vor dem Hintergrund eines zeitweise gemeinsam zu bewältigenden Themas, Problems, etc.
Milieugebundene Sozialisation	Biographische Passung ¹³
Selbstloses Handeln, Aufopferung und Fürsorge	Norm der Reziprozität von Geben und Nehmen; Medium der Selbstfindung und Selbstsuche
unentgeltlich	Honorartätigkeit, Niedriglohnbeschäftigung
Laientätigkeit	(Semi-)Professionalität und ausbildungsorientiert

Tabelle 1: Merkmale des postulierten Übergangs vom "alten" zum "neuen" Ehrenamt (in Anlehnung an Beher u.a. 1998; 2000 in Braun 2000, S. 93)

„Wer sich heute engagiert, wählt (in der Regel) bewusst und nach persönlichen, biographisch bedeutsamen Kriterien aus, für welche Aufgabe, mit welchem Zeitbudget er/sie sich einsetzen will. Die Erwerbung neuer Kompetenzen und die Chance zur aktiven Mitgestaltung der übernommenen Aufgabe stellen dabei eine wichtige Motivation dar. Starre, undurchlässige und hierarchische Strukturen – die sprich-wörtliche ‚Vereinsmeierei‘ – wirken eher abschreckend“ (Krings 1996 nach Braun 2000, S. 93).

Ein „Strukturwandel des Ehrenamts“ (Olk 1987) und damit einhergehend, vor allem für „traditionelle“ Organisationen, eine „Krise des Ehrenamts“ wurde postuliert. Dass die Alternativen zur Zeitgestaltung nach persönlichen Interessen wächst und somit die individuelle Motivation zur Übernahme eines dauerhaften Engagements sinkt, ist sicherlich richtig. Das bedeutet allerdings nicht, dass es keine generelle Bereitschaft gäbe, sich (gelegentlich) zu engagieren. Dies haben die Ergebnisse der genannten Surveys längst bewiesen.

¹³ Unter dem „Prinzip der biographischen Passung“ wird „die unter zeitlichen und organisatorischen Gesichtspunkten jeweils passende Abstimmung von Motiv, Anlass und Gelegenheit in neuen Organisationsformen und Bereichen, die ein solches Engagement entsprechend der biographisch konstituierten Erfahrungen ermöglichen“ (Braun 2000, S. 92f.).

Was aber ist nötig, dass Menschen sich engagieren? Auf diese Frage reagierend, entstanden – und entstehen gegenwärtig – vielfältige Ansätze und Empfehlungen zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements. Ein „Produkt“ dieser Zeit ist beispielsweise die 2001 in Hessen eingerichtete Landesehrenamtsagentur beziehungsweise sind auf lokaler/kommunaler Ebene die staatlich geförderten Freiwilligenagenturen. Sie stellen ein Bindeglied zwischen Organisationen und Freiwilligen dar und helfen zum Beispiel bei der Einführung und Begleitung von Freiwilligen (vgl. Enquete-Kommission 2002, S. 309ff).

Auf zwei immer wieder genannte und zentrale Ansatzpunkte bei der Frage nach der Förderung ehrenamtlichen Engagements – erstens Optimierung der (organisationalen) Rahmenbedingungen und zweitens der Ausbau an Qualifizierung(smöglichkeiten) – möchte ich im folgenden eingehen.

1. Optimierung der organisationalen Rahmenbedingungen:

Wie in einer Organisation die Rahmenbedingungen für eine ehrenamtliche Tätigkeit sind, ist einer der wesentlichsten Faktoren für die Entscheidung zu einem ehrenamtlichen Engagement. Zugleich stellt die Frage nach diesen Rahmenbedingungen eine „der in diesem Zusammenhang bislang am wenigsten beantworteten Forschungsfragen“ dar (vgl. Beher u.a. 2005, S. 5). Mit dieser Frage befasst sich eine Arbeitsgruppe des nach Abschluss der Arbeit der Enquetement-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ durch das BMFSFJ 2002 gegründeten Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement¹⁴. In der Beschreibung ihres Selbstverständnisses fassen sie die hohe Relevanz guter Rahmenbedingungen für das ehrenamtliche Engagement zusammen:

„Gute Rahmenbedingungen für das bürgerschaftliche Engagement schaffen einen Nährboden für Erhalt und Ausbau bürgerschaftlicher Teilhabe. Sie stecken die Felder ab, in dem sich Engagement entfalten kann. Rechtliche, organisatorische und finanzielle Bedingungen haben entscheidenden Einfluss darauf, ob und inwiefern Engagement möglich ist, es gewollt, unterstützt und gefördert oder blockiert, eingeengt und verhindert wird“ (BBE 1, online).

Eine Untergruppe dieser Arbeitsgruppe beschäftigt sich mit den Binnenstrukturen in Organisationen. Diese, so lautet ihre Empfehlung, müssen „auf die

Zufriedenheit der Betroffenen und die Erfüllung selbst gesteckter Ziele hin kritisch überprüft werden“ (vgl. BBE 1, online). Wie hier, wird auch an vielen anderen Stellen erkannt: Optimale Strukturen und Rahmenbedingungen sind über den einzelnen Ehrenamtlichen hinaus für das Bestehen und den Erhalt der Organisation selbst von großer Bedeutung. Rahmenbedingungen und Strukturen, oft über viele Jahre hinweg entstanden, müssen den neuen Herausforderungen entsprechend (neu) gestaltet und entwickelt werden. Bei der Entwicklung gilt es, die von Sturzenhecker eingebrachte Denkrichtung zu fokussieren:

„Also nicht: Was können die Ehrenamtlichen für die Träger tun?, sondern: Was können die Träger für die Ehrenamtlichen tun? Wenn der Träger den Ehrenamtlichen optimale Bedingungen schafft, ihre Engagementinteressen zu realisieren, wird [...] sich die ehrenamtliche Aktivität ausweiten und sich positiv für Adressaten und Träger auswirken“ (Sturzenhecker 1999a, S.53f.)

Mit den von Organisationen geforderten Entwicklungsprozessen wird ein hoher Anspruch an deren (häufig ehrenamtliche) Leitungs- und Führungskräfte gestellt. Um diese komplexe Aufgabe, gepaart mit einem steigenden Professionalisierungsdruck, meistern zu können, erscheinen vielerorts ein professionelles Freiwilligenmanagement und eine hauptamtliche Leitung notwendig. Was Sturzenhecker – der Ansätze für den Umgang mit Freiwilligen in der Kinder- und Jugendarbeit entwickelte – erkannte, wird allgemein für Ehrenamtsarbeit wichtig:

„Die direkte persönliche Anerkennung ihrer [der Ehrenamtlichen] Arbeit und Berücksichtigung ihrer Nöte und Interessen durch die fachkompetenten Professionellen ist aber für die Ehrenamtlichen besonders wichtig (...). Je näher die Hauptamtlichen gerade den Alltag der ehrenamtlichen Arbeit begleiten können, desto besser. Eine qualifizierte Ausbildung der Ehrenamtlichen wird von den Trägern häufig geleistet, aber die Beratung bei Alltagsproblemen fehlt noch oft. (...). Vor Ort brauchen Ehrenamtliche immer wieder Unterstützung bei der Klärung und dem Einsatz ihrer Kompetenzen, bei der Verwirklichung ihrer Motive, bei der Begrenzung ihrer Arbeit(szeiten) und bei der fachlichen Weiterqualifizierung“ (Sturzenhecker 1999a, S.73).

Eine hauptamtliche Leitungsperson ist, wie dies Sturzenhecker postuliert, für die Ehrenamtlichen umso besser, je näher sie dem Alltag der Ehrenamtsarbeit ist. Über die hohe Bedeutung für die Ehrenamtlichen hinaus sind Leitungs-

und Führungskräfte in den mit Ehrenamtlichen arbeitenden Organisationen für „Managementaufgaben“ zuständig.

„Wie das Management in Unternehmen sind sie maßgeblich für die verbandspolitische Ausrichtung der Vereine und Verbände verantwortlich und bestimmen auf den verschiedenen föderalen und fachlichen Organisationsebenen nachhaltig den Weg in eine bürgerschaftlich bestimmte Zukunft“ (Beher u.a., S. 7).

Werden solchen Leitungspersonen in Organisationen immer wichtiger, gibt es bisher doch noch kaum empirische Untersuchungen zu diesem Thema¹⁴. In den Organisationen selber scheitert die Einbindung von Freiwilligen oft gerade daran, dass trotz des erkannten Bedarfs an professionellem „Ehrenamtlichenmanagement“ ein solches bisher kaum realisiert wird. Aufgrund dessen setzt sich das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement für „die Qualifizierung von Hauptamtlichen für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen, die Einführung von Freiwilligenmanagement in Organisationen, ein Selbstverständnis derselben als ‚lernende Organisationen‘“ ein (BBE 2, online).

Ein zunehmend wichtiger Bestandteil der Förderung ehrenamtlichen Engagements ist die Qualifizierung des hauptamtlichen Personals zur Wahrnehmung solcher Aufgaben. Bisher ist dieses Thema jedoch im universitären Kontext, wenn überhaupt, marginal konstituiert. Die Enquetekommission empfiehlt deshalb mit Nachdruck:

Das Thema „Bürgerschaftliches Engagement“ sollte in den einschlägigen erziehungswissenschaftlichen [...] Ausbildungsgängen an den Fachhochschulen und Universitäten verstärkt Berücksichtigung finden. [...] Dabei wäre eine verbindliche curriculare Verankerung sinnvoll und wünschenswert. Darüber hinaus ist zu überlegen, inwiefern sich Fachhochschulen und Universitäten stärker an Qualifizierungsmaßnahmen für bereits bürgerschaftlich Engagierte beteiligen können“ (Enquete-Kommission 2002, S. 289).

¹⁴ Ein Forschungsprojekt „Bürgerschaftliches Engagement und Management“ stellt sich erstmals diesem Thema. Anhand einer quantitativ orientierten Befragung soll die (haupt- und ehrenamtliche) Führungsebene in gemeinnützigen Organisationen untersucht werden. Einerseits soll damit ein Beitrag zur Schließung der bestehenden Forschungslücke geleistet werden. Andererseits ist es Ziel, gemeinnützigen Organisationen zur Optimierung ihres Personalmanagements und Personalentwicklung zu verhelfen (vgl. Beher u.a. 2005, S. 9). Die Veröffentlichung der Ergebnisse ist für November 2007 unter dem Titel „Die vergessene Elite. Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen“ angekündigt, zur Zeit der Erstellung der vorliegenden Arbeit allerdings noch nicht erschienen. Erste dokumentierte Ergebnisse finden sich in Beher u.a. 2005.

Mit der aufgezeigten Argumentationslinie wird deutlich, wie weitreichend und umfassend die Auseinandersetzung mit organisationalen Rahmenbedingungen ehrenamtlichen Engagements ist. Die Spannbreite der Auseinandersetzung reicht von einer Organisations- und Personalentwicklung in der konkreten Organisation (vgl. Enquetement-Kommission 2002, S. 277) bis hin zur universitären Verankerung in entsprechenden Studiengänge¹⁵.

2. Qualifizierung der Ehrenamtlichen:

Mit Organisations- und Personalentwicklungsprozessen ist die Anforderung, Qualifizierung zu initiieren und zu ermöglichen, eng verknüpft. Neben dem Bedarf zur Qualifizierung der hauptamtlichen Mitarbeiter gewinnt auch die Qualifizierung der Ehrenamtlichen immer mehr an Bedeutung¹⁶. In den Handlungsempfehlungen der Enquetement-Kommission steht, dass es bei Qualifizierung darum geht, „dem Wunsch der Engagierten nach Qualifizierungsangeboten und der Erweiterung ihrer individuellen Kompetenzen zu entsprechen und Engagement auf diese Weise anzuerkennen“ (Enquetement-Kommission 2002, S. 277). Bei Qualifizierung handelt es sich laut der Enquetement-Kommission sowohl um konkrete inhaltliche Angebote zur Fort- und Weiterbildung, als auch um „Maßnahmen zur Einführung, Einarbeitung, Beratung und Begleitung“ (ebd.).

In der Ehrenamtspraxis findet – teilweise mit jahrelanger Erfahrung – Qualifizierung und Fortbildung in verschiedenen Formen und nach vielfältigen Ansätze statt. Trotzdem wird auch dieses Thema in Forschung und Literatur bislang randständig bearbeitet. Eine Bestandsaufnahme sowie Entwicklungsperspektiven gehen auch hier wieder auf die Enquetement-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ zurück. In Anknüpfung daran arbeitet das BBE in der Arbeitsgruppe 2 „Qualifizierung/Bildung“ an diesen

15 Vereinzelt werden schon spezielle Fortbildungen für Hauptamtliche, die in der Arbeit mit Ehrenamtlichen tätig sind, angeboten. Die Landes-Ehrenamtsagentur führt in Hessen seit 2002 Angebote für Fachkräfte zu Themenfeldern „Freiwilligenkoordination/Freiwilligenmanagement/Lokale Engagementförderung“ durch. Innerhalb eines 12-tägigen, zertifizierten Fortbildungskurses zum Thema „Freiwilligenmanagement“ können sich Fachkräfte qualifizieren, um in Organisationen „für eine Weiterentwicklung der Kooperation zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen [zu] sorgen und befähigt [werden], freiwilliges Engagement gezielt zu fördern und zu mobilisieren (vgl. Hessische Landesregierung 2004, S. VII f.). Universitäre Anbindungen sind bisher, wenn überhaupt, marginal vorhanden.

16 Qualifizierung zielt außer auf diese beiden Bezugsebenen auch auf die Ebene der Organisationen und Einrichtung. Mit Blick auf Qualifizierungsbedarf in der Personalführung und auf das allgemeine Management geht es hier vor allem um Organisationsentwicklung (vgl. Enquetement-Kommission 2002, S. 282).

Themen weiter und plant für 2008 unterschiedliche Forschungs- und Rechercharbeiten. darüber hinaus ist in näherer Zukunft eine Veranstaltung zu „Qualifizierung und bürgerschaftliches Engagement“ anberaumt (vgl. BBE 2, online).

Ergebnis der Bestandaufnahme der Enquetement-Kommission war unter anderem die Verortung von Qualifizierung in unterschiedlichen Diskursen (Enquetement-Kommission 2002, S. 280ff):

a) „Qualifizierung durch Tätigsein“ – bürgerschaftliches Engagement wird hier als Lernfeld aufgefasst. (Schlüssel-)Qualifikationen wie soziale, kommunikative Kompetenzen, Teamarbeit etc. und konkretes fachliches Wissen und spezifische Fähigkeiten eignen sich ehrenamtlich Tätige durch so genannte „autodidaktische Qualifizierung“ an.

b) „Bürgerschaftliches Engagement als Bildungsfaktor“ – bürgerschaftliches Engagement wird zunehmend als wichtiger Sozialisations- und Bildungsfaktor (an-)erkannt. „Qualifizierung ermöglicht dabei die Aneignung neuen Wissens, die Auseinandersetzung mit fremden Lebenswelten, die Erweiterung der eigenen Perspektive und leitet Reflexionsprozesse über die eigenen Engagementerfahrungen ein“ (Enquetement-Kommission 2002, S. 280).

c) „Qualifizierung als Anreiz für bürgerschaftliches Engagement“ – Ehrenamtliches Engagement hängt eng mit individuellen Interessen und Vorstellungen zusammen. Für Personen, die sich noch nicht entschieden haben, ob sie sich engagieren wollen, kann Qualifizierung ein motivierender Anreiz und eine Entscheidungshilfe darstellen.

d) „Qualifizierung und Organisationsentwicklung“ – Als Bestandteil von Organisationsentwicklung ist Qualifizierung ein wichtiges Thema in Einrichtungen und Organisationen. Damit soll unter anderem den steigenden Anforderungen auf Qualität, Effektivität und Effizienz entgegnet werden. Allgemein dient Qualifizierung in diesem Kontext zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Handlungsvollzügen ehrenamtlichen Engagements.

e) „Qualifizierung als Baustein einer Anerkennungskultur“ – „Qualifizierung ist eine wichtige Form der Anerkennung und Aufwertung bürgerschaftlichen Engagements, die direkt an das Bedürfnis nach Selbstentfaltung, Persönlichkeitsentwicklung und Mitgestaltung im Engagement anknüpft“ (Enquetement-Kommission 2002, S. 281). Qualifizierung bietet die Chance, Interessenslagen der Ehrenamtlichen mehr in den Mittelpunkt der Anerkennung ehrenamtliches

Engagements zu rücken und leistet damit einen Beitrag für eine angemessenen Reaktion auf den Strukturwandel. Inwiefern eine „Kultur der Anerkennung“ realisiert wird, ist ein Indikator dafür, welchen Stellenwert Ehrenamt in Staat, Trägerschaften, Wirtschaft und Öffentlichkeit innehat. darüber hinaus gilt Qualifizierung als eine Antwort auf die steigenden Erwartungen der Ehrenamtlichen selbst. Es macht deutlich, dass ihnen und ihrer Arbeit hohen Wert beigemessen und geschätzt wird.

f) *„Qualifizierung mit Doppelnutzen“* – „Qualifizierung und die Bestätigung der erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen (ggf. durch Bescheinigungen, Zertifikate, Abschlüsse etc.) ermöglichen den Engagierten eine Verwertung des Erlernten auch im Erwerbsleben“ (Enquetement-Kommission 2002, S. 282). In diesem Kontext wird Qualifizierung als unterschiedliche „Brücken zur Arbeitswelt“ gesehen (z.B. in Zeiten biographischen Übergangs/Erwerbslosigkeit).

Diese Studie knüpft vor allem bei der „Qualifizierung und Organisationsentwicklung“ an. Hier untersuche ich, wie hauptamtliche Pädagogen Qualifizierung in Organisationen realisieren, welche Konzepte, Aufgaben und Rollen sie dabei haben. Implizit werden dabei auch andere Themenfelder angesprochen, zum Beispiel „Qualifizierung durch Tätigsein“.

Die blühende Diskussion um Ehrenamt, deren Vielschichtigkeit sich schon in dem bunten Strauß begrifflicher Vielfalt spiegelt, verweist auf ihre hohe Relevanz auf den unterschiedlichen Ebenen und in divergenten Kontexten. Der große Forschungsbedarf auf verschiedenen Ebenen und zu unterschiedlichen Themen ist erkannt worden. Eine wichtige Disziplin zur Erforschung ehrenamtlichen Engagements stellt die Erwachsenenbildung dar. Im Kontext dieser steht die Erschließung des bürgerschaftlichen Engagements im Zentrum der weiteren Untersuchung.

2.3 Bedarf einer erwachsenenpädagogischen Erschließung des ehrenamtlichen Engagements

Im Kontext der Erwachsenenbildung wird ehrenamtliches Engagement bisher kaum empirisch erforscht, noch theoretisch behandelt. Erst in jüngster Zeit ist die Erwachsenenbildung auf ehrenamtliches Engagement aufmerksam geworden. Hier ist

2.3 Bedarf einer erwachsenenpädagogischen Erschließung des ehrenamtlichen Engagements

es vor allem die Bildungs- und Altenpolitik, die das Phänomen in seiner Relevanz im Kontext von Lebenslangem Lernen und Erwachsenenbildung entdeckt (Brödel 2006, S. 71).

Bevor ich mich aktuellen Tendenzen widme, möchte ich auf historische Spurensuche gehen. Wenn man von einem weit gefassten Horizont des ehrenamtlichen Engagements ausgeht, unter welches „alle freiwilligen und auf das Gemeinwesen bezogene Aktivitäten, denen kein Erwerbszweck zugrunde liegt“ (Hacket u.a. 2004 nach Brödel 2006) fallen, so stößt man auf zwei Konzepte in der Erwachsenenbildung: Zunächst ist in der Epoche der geisteswissenschaftlichen Erwachsenenbildung der 1920er Jahre das Konzept einer „zweiten Arbeitswelt“, welches eine damals prominente Handlungsperspektive verkörperte, zu finden. Über ihre Verwirklichung ist jedoch auffallend wenig bekannt. Wilhelm Flitner (1982) – der den Ansatz einer „zweiten Arbeitswelt“ vorwiegend propagierte und begründete – konstatierte, dass die freie Volksbildung durch eine in den „Lebenskreisen“ ansetzende Bildungsarbeit zu einem Tätigwerden gegenüber dem Gemeinwohl motiviert und so, „wie es damals zivilisationskritisch eingefärbt hieß“, dem Volksganzen dient (vgl. Brödel 2006, S.70). Ein weiteres Modell, in welchem zumindest zeitweise eine Variante bürgerschaftlichen Engagements zu erkennen ist, ist der Freiwillige Arbeitsdienst. Der Freiwillige Arbeitsdienst, bei welchem sich arbeitslose Jugendliche und Erwachsene einsetzten, galt Anfang der 1930er Jahre noch als pädagogisch intendierte Veranstaltung und wurde bis in die sozialdemokratischen Organisationsmilieus hinein unterstützt (vgl. Brödel 2006, S. 70).

Nach diesem Blick in die Geschichte der Erwachsenenbildung und den hier entdeckten Verbindungslinien zwischen bürgerschaftlichem Engagement und Erwachsenenbildung, wende ich den Blick der Gegenwart zu. Hier ist eine desolote erwachsenenpädagogische Forschungslage in Bezug auf ehrenamtliches Engagement zu erkennen. Dies erstaunt angesichts deren hohen gesellschaftlichen Relevanz. Nach Horst Siebert stellt es nämlich ein „Indikator für das Niveau einer zivilen Bildungsgesellschaft [dar], wie viele Menschen kontinuierlich in gemeinwohlorientierten Bereichen ehrenamtlich tätig sind, inwieweit dieses Engagement mit Qualifizierungs- und Bildungsmaßnahmen verknüpft ist und wie diese Tätigkeit gesellschaftlich anerkannt und unterstützt wird“ (Siebert 2002, S. 42).

2.3 Bedarf einer erwachsenenpädagogischen Erschließung des ehrenamtlichen Engagements

Im Vorfeld des Aufzeigens dreier Argumentationslinien bezüglich des Bedarfs einer erwachsenenpädagogischen Auseinandersetzung mit ehrenamtlichem Engagement, will ich ein hier zugrunde liegendes Verständnis von Weiterbildung aufgreifen. Wie bereits in der Auseinandersetzung um Professionalisierung in der Erwachsenenbildung erwähnt wurde, hat in der Konzeptionsdebatte um Lebenslanges Lernen ein Paradigmenwechsel stattgefunden (unter anderem vom formalen zum informellen, selbstgesteuerten Lernen). Die Sichtweise einer gesellschaftlich geöffneten Lernkultur wurde also erweitert und der veranstalteten Weiterbildung entgegengesetzt. Als Ausgangsbasis und zentraler Fokus eines erwachsenenpädagogischen Bezugs zu ehrenamtlichem Engagement ist dementsprechend auch nicht von einem institutionalisierten Weiterbildungsverständnis auszugehen. Vielmehr ist die Perspektive von professioneller Weiterbildung als „Dienstkulisse und Support für menschliche Lernprozesse, die in beruflichen Tätigkeiten und anders strukturierten Handlungskontexten stattfinden“ (Brödel 2006, S. 71) entscheidend. So findet im Engagement, das heißt in den dortigen gesellschaftlichen Handlungszusammenhängen, Lernen statt. Im Zusammenhang mit „Lernen im Engagement“ kursieren Begriffe wie „situierter Kompetenzentwicklung“ (Schäffner 2006, S. 28) und „beiläufige Form lernender Aneignung“ (Schäffner 2006, S. 25).

Auf dem Hintergrund dieses Verständnisses von Weiterbildung werde ich drei Begründungslinien darstellen, die auf einen Bedarf erwachsenenpädagogischer Auseinandersetzung mit ehrenamtlichem Engagement hinweisen.

1. **Prozess- und Entwicklungsbegleitung des Engagements:** Ein genuin erwachsenenbildnerisches Aufgabenprofil liegt in der Prozess- und Entwicklungsbegleitung ehrenamtlichen Engagements. In die Tätigkeit involviert, entsteht bei Ehrenamtlichen häufig ein spezifischer Lern- und Unterstützungsbedarf. Als geeignete Formen für diese Begleitung schlägt Brödel Lernberatung, Supervision oder Coaching vor (vgl. Brödel 2006, S. 72). An eine Prozess- und Entwicklungsbegleitung des Engagements knüpft unter anderem das in der vorliegenden Studie als „Leitung“¹⁷ bezeichnete Aufgabenprofil an und leistet mit einer empirischen Erhebung einen Beitrag zur erwachsenenpädagogischen Erschließung dieser Aufgabe.

¹⁷ Wobei der Terminus „Leitung“ noch darüber hinaus geht und von den Befragten mit weiterem gefüllt wird.

2.3 Bedarf einer erwachsenenpädagogischen Erschließung des ehrenamtlichen Engagements

2. *Qualifizierung:* Lernen findet zwar primär im Engagement selbst statt, doch kann man deshalb institutionalisierte Weiterbildung in diesem Kontext nicht schlichtweg ganz reduzieren. Vielmehr kann formale Qualifizierung im Zusammenhang mit Engagement eine (projekt-)begleitende und unterstützende Rolle einnehmen. Umstritten ist in Bezug auf Qualifizierung allerdings, ob eine Qualifizierung zur Vorbereitung auf ein Engagement notwendig ist oder nicht. Einerseits geht man von einer Notwendigkeit dieser aus. Andererseits wird behauptet, eine Qualifizierung wäre, vor allem bezüglich älterer Engagierter und deren beruflichen Erfahrungen und übrigen Lebenserfahrungen überflüssig (vgl. Brödel 2006, S. 71). Dieses erwachsenenpädagogische Phänomen „Qualifizierung“ stellt einen weiteren Gegenstand der vorliegenden Arbeit dar und versucht damit, zur Schließung einer bisherigen Forschungslücke diesbezüglich beizutragen.

3. *Bildungspolitischer Erkenntnis- und Handlungsbedarf:* Aus bildungspolitischer Sicht ist ein Erkenntnis- und Handlungsbedarf vor allem durch a) eine wissensbasierte Sozialintegration Älterer und b) durch einen Wandel der Erwerbsarbeit zu begründen.

a) Der demographische Wandel bringt einen zunehmenden Bedürfnissog nach einer wissensbasierten Sozialintegration und kompetenten Lebensgestaltung der Altersphase mit sich. Hierzu könnte ehrenamtliches Engagement eine gelingende Möglichkeit bieten.

b) Der Wandel in der Erwerbsarbeit und die Ausbreitung immer diskontinuierlich werdenden Erwerbsbiografien stellt eine weiter zu händelnde bildungspolitische Problematik dar. Nicht zuletzt dadurch, dass Maßnahmen zur Qualifizierungsförderung durch die Arbeitsverwaltung drastisch gekürzt werden, wird ehrenamtliches Engagement als eine „polyvalente Form sozialer Integration“ für Menschen im Erwerbsalter zu einer Gelegenheitsstruktur zur Wahrung ihrer Beschäftigungsfähigkeit. Dies könnte dazu beitragen, dass sich Möglichkeiten einer potenziellen Rückkehr in das Beschäftigungssystem eröffnen (vgl. Brödel 2006, S. 72).

Aus diesen drei Begründungslinien heraus ist ehrenamtliches Engagement ein sehr relevant gewordener erwachsenenpädagogischer Forschungsgegenstand.

2.3 Bedarf einer erwachsenenpädagogischen Erschließung des ehrenamtlichen Engagements

Erste vereinzelte Annäherungen und empirische Untersuchungen zu Erwachsenenbildung und Engagement gibt es bereits. Sie setzen sich vorwiegend mit „Lernen im Engagement“ auseinander. Im Rahmen einer Strategie bildungsübergreifender Vernetzung wurde ein bundesweites Modellprogramm „Lernende Regionen“ durchgeführt (vgl. Nuisl u.a. 2006). Bisherige explorative Fallstudien zum Untersuchungsgegenstand von Weiterbildung und bürgerschaftlichem Engagement mit jeweils unterschiedlicher Schwerpunktsetzung wurden von Jütting – „Lernen in Vereinen“ (2004), Kade – „Selbstorganisiertes Alter – Lernen in ‚reflexiven Milieus‘“ (2001) und Seitter – „Migrantenvereine als polyvariante Lernorte“ (2004) vorgenommen. Eine weitere empirische Erhebung wurde in Nordrhein-Westfalen zur Untersuchung des bürgerschaftlichen Engagements als Handlungs- und Lernfeld in der nachberuflichen Lebensphase (Brödel 2006) durchgeführt.

Darüber hinaus werden unter dem Titel „Neue Partnerschaften zwischen institutioneller Erwachsenenbildung und bürgerschaftlichem Engagement“ Ergebnisse unterschiedlicher Projekte zur „Entwicklung und Erprobung einer komplexen Strategie thematisch orientierter Unterstützung des Lernens in der Bürgergesellschaft“ (Voesgen 2006, S. 7) vorgestellt¹⁸.

Wie auch immer bisher eine „Brücke zwischen Erwachsenenbildung und ehrenamtlichem Engagement“ geschlagen wird, ist der Fokus aktueller erwachsenenpädagogischen Studien auf „Lernen“ gerichtet. Empirische Auseinandersetzungen, bei welchen „Leitung der Ehrenamtlichen“ und/oder „Qualifizierung Ehrenamtlicher“ als erwachsenenpädagogische Aufgaben im Zentrum stehen und die Rolle des Erwachsenenpädagogen in diesem Zusammenhang untersucht werden, fehlen bislang.

Genauso tauchen in bisherigen Überblicken zu Arbeitsfeldern der Erwachsenenbildung die Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher – wenn überhaupt – marginal auf. Wie aufgezeigt wurde, spielt jedoch erwachsenenpädagogisches Theorie-, Interpretations- und Handlungswissen in der Ehrenamtsarbeit eine zunehmend bedeutende Rolle ein. Auch nehmen immer mehr Absolventen erziehungswissenschaftlicher Studiengänge, im speziellen Erwachsenenbildner, eine Berufstätigkeit in diesem Arbeitsfeld auf. So

¹⁸ Die vernachlässigte Gruppe der Jugendlichen und jungen Erwachsenen in der bisherigen Diskussion des „Handlungsfeld[es] ‚gesellschaftliches Engagement‘ unter der Perspektive von Lernen“ wird durch eine zur Zeit durchgeführte Studie von Kreimeyer „Lernprozesse im freiwilligen Engagement von jungen Erwachsenen“ untersucht (vgl. Kreimeyer, S. 255 online).

2.3 Bedarf einer erwachsenenpädagogischen Erschließung des ehrenamtlichen Engagements

überrascht das Forschungsdefizit über dieses Tätigkeitssegment im erwachsenenpädagogischen Diskurs. Mit welchen Anforderungen diese Aufgabenprofile – Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher – Erwachsenenbildner konfrontieren und wie die Pädagogen sich ihnen stellen, sollte in der mehr und mehr diskutierten „neuen“ Ehrenamtsarbeit erforscht werden. Dieser relevant gewordene erwachsenenpädagogische Untersuchungsgegenstand wird durch die vorliegende Studie wahrgenommen. Sie soll einen Beitrag zu dieser, sich gegenwärtig stellenden, bedeutungsvollen Herausforderung an die Erwachsenenbildung leisten und empirisches Wissen für eine weitere Auseinandersetzung zu Grunde legen.

3 Die Erhebung – Methodischer Ansatz und Vorgehen

In diesem Kapitel werde ich zunächst Rahmenbedingungen und methodische Vorgehensweisen der Erhebung vorstellen, um ein Nachvollziehen der Interpretation und der Ergebnisse der Untersuchung zu ermöglichen.

Zu Beginn wird das Sampling (Kap. 3.1) dargestellt werden, dann die anhand von problemzentrierten, leitfadengestützten Interviews durchgeführte Erhebung (Kap. 3.2) und die daran anschließende Transkription und Anonymisierung der erhobenen Interviewdaten (Kap. 3.3). Nach einigen wichtigen Anmerkungen zum inhaltsanalytischen Vorgehen bei der vorgenommenen Auswertung (Kap. 3.4) werde ich einige Hinweise zur Aufbereitung und Präsentation der Ergebnisse (Kap. 3.5) geben, um das Lesen und Verstehen zu erleichtern.

3.1 Das Sampling

Ziel der Erhebung ist es, eine Bestandsaufnahme zu machen, wie professionelle Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher durch Diplompädagogen zur Zeit vollzogen wird. Um keine einseitigen, sondern möglichst mehrperspektivische und differenzierte Ergebnisse zu erhalten, wurden neben Pädagogen selbst, jeweils ein in diesem Kontext auf sie bezogener Ehrenamtlicher und ein Vertreter der Organisationsebene befragt. In drei verschiedenen Institutionen wurde dementsprechend ein Interview mit einem Pädagogen, eines mit einem Ehrenamtlichen und eines mit einem Vertreter der Organisationsebene geführt. Ich habe Institutionen ausgewählt, die einen hauptamtlichen Pädagogen für die Ehrenamtsarbeit angestellt haben und welche unterschiedliche Bereiche ehrenamtlicher Arbeit repräsentieren: Hospizarbeit, Engagement in einer Kirchengemeinde und bürgerschaftliches Engagement in einem politischen Verband. In diesen neun Interviews legte ich das Hauptaugenmerk auf die drei Befragungen mit den hauptamtlichen Diplompädagogen. Die Aussagen der Ehrenamtlichen selbst und der Vertreter der Organisationsebene dienten vor allem zur Kontrastierung oder Bestätigung der Ergebnisse aus den Interviews mit den Pädagogen. Gleichzeitig verhalfen sie zu einer möglichen Erklärung mancher Phänomene, beziehungsweise zu einem differenzierteren, mehrperspektivischen Einblick in die Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher.

3.1 Das Sampling

	Hospizdienst	Kirchen- gemeinde	Politischer Verband	gesamt
Pädagoge	1	1	1	3
Ehrenamtlicher	1	1	1	3
Vertreter der Organisationsebene	1	1	1	3
gesamt	3	3	3	9

Tabelle 2: Sampling der Studie "Professionelle Leitung und Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter"

Die hier aufgestellte Reihenfolge – Hospizdienst, Kirchengemeinde und politischer Verband – wird in der weiteren Arbeit überwiegend eingehalten. Ausnahmen bilden dabei Stellen, bei welchen eine andere Reihenfolge in Bezug auf die inhaltliche Darstellung sinnvoller erscheint. An entsprechender Stelle wird darauf hingewiesen werden.

3.1.1 Ehrenamtsarbeit in drei unterschiedlichen Institutionen

Als Grundvoraussetzung bei der Auswahl der Institutionen galt die Festanstellung eines Diplompädagogen für die Ehrenamtsarbeit, das heißt für die Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher. Um möglichst weitreichende Aussagen treffen zu können, wurde als zweite Bedingung festgelegt, dass es sich bei der Untersuchung um drei verschiedene Bereiche relativ verbreiteter ehrenamtlicher Arbeit handeln soll. Das dritte und letzte Kriterium bei der Zusammenstellung des Samplings war, dass von „guter und professioneller“ Ehrenamtsarbeit in der Institution die Rede ist. Drei Wege wurden hier begangen – (1) *externe Empfehlung* einer Supervisorin¹⁹, welche die von ihr genannte Ehrenamtsarbeit in der entsprechenden Institution als hoch professionell beschreibt – ambulanter Hospizdienst in einem Kreisverband – (2) mein *eigenes positives Wahrnehmen* der Ehrenamtsarbeit in einer Institution – Kirchengemeinde und zuletzt (3) *Selbstbeschreibung* der Institution, die „Ehrenamtliche Arbeit als Seele [ihrer Verbandsarbeit]“ bezeichnet und unterstreicht, dass diese durch [verbandseigene] Hauptamtliche professionell unterstützt werden muss (vgl. ein Positionspapier dieser Institution) – politischer Verband.

¹⁹ Diese Supervisorin arbeitet selbst nicht mit oder in der Institution.

3.1 Das Sampling

Da es bei der Erhebung nicht primär um die Spezifika der Ehrenamtsarbeit in einer bestimmten Institution geht – sie bilden hier lediglich den Rahmen –, wird nur das grundsätzlich Notwendige über diese vorgestellt. Dominierend bei der Erhebung ist der Blick auf die Pädagogen und wie sie Leitung und Qualifizierung gestalten.

Die untersuchten Institutionen befinden sich im Bundesland Hessen. Weitere, für die Ehrenamtsarbeit relevante Eckdaten, werden skizziert. Auf die Institutionen selber gehe ich auf Grund der Wahrung der Anonymität nicht ausführlicher ein als für die Fragestellung notwendig.

a) Ehrenamtliche Mitarbeit im ambulanten Hospizdienst

Die untersuchte Ehrenamtsarbeit im ambulanten Hospizdienst ist ein Arbeitszweig eines hessischen Kreisverbandes. Die übernommene Aufgabe besteht darin, Menschen in der letzten Lebenszeit zu begleiten und so den Wunsch vieler Menschen zu unterstützen, in ihrer häuslichen Umgebung zu bleiben. Die angebotenen Begleitungen und Beratungen übernehmen ehrenamtliche Mitarbeiter. Nach Angaben der Hauptamtlichen sind in diesem Bereich derzeit 65 ehrenamtliche Mitarbeiter tätig (vgl. Frau Wilms, Abs. 26). Für die Arbeit mit den Ehrenamtlichen im Hospizdienst ist eine hauptamtliche Diplompädagogin zuständig. Mit dem Arbeitszweig Hospizdienst ist der Verband Mitglied im städtischen Arbeitskreis für Bildungsangebote im Hospiz- und Palliativbereich²⁰.

b) Ehrenamtliches Engagement in einer evangelischen Kirchengemeinde

In einem zukunftsweisenden Impulspapier der Evangelischen Kirche Deutschland ist eines der zwölf Ziele („5. Leuchtflecken“): „Das Priestertum aller Getauften und das freiwillige Engagement als Kraftquelle der evangelischen Kirche [zu] fördern“ (vgl. Du bist Oldenburg 2007, online). In der evangelischen Landeskirche Deutschland rückt die Förderung freiwilligen Engagements dementsprechend wieder stärker in das Zentrum. Eine zukunftsorientierte, innovative Kirchengemeinde soll infolgedessen ein weiterer Forschungskontext der Erhebung darstellen. Die Ehrenamtsarbeit wird in einer evangelischen kleinstädtischen Kirchengemeinde untersucht. Diese Kirchengemeinde finanziert durch Spenden eine halbe Stelle zur Betreuung der ehrenamtlichen Mitarbeiter. Der Umfang der zu betreuenden Ehrenamtlichen beläuft sich auf zirka

²⁰ „Palliativ“ bezieht sich auf eine lindernde Krankheits-Behandlung in Abgrenzung zur „heilenden“ Behandlung (vgl. Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion 1997, S. 586). „Palliative Care“ ist ein Handlungsansatz der Hospizarbeit, der ganzheitliche Methoden impliziert und dabei körperliche, soziale, psychische und spirituelle Dimension einschließt.

3.1 Das Sampling

130 Engagierte, für welche vorwiegend die Gemeindepädagogin, in diesem Falle eine Diplompädagogin, in der Kirchengemeinde zuständig ist. Diese Zahl setzt sich einerseits aus Mitarbeitern, die sich regelmäßig engagieren und andererseits aus Ehrenamtlichen, die sich punktuell engagieren, zusammen (vgl. Herr Seeger, Abs. 14).

c) *Mitarbeit Ehrenamtlicher im Politischen Verband*

Seminare und Projekttag zu unterschiedlichen Themen und aktuellen politischen Fragen veranstaltet der Dachverband, in welchem Ehrenamtsarbeit in der Abteilung Jugend weiter untersucht wird. Im Zentrum der Ehrenamtsarbeit steht politische Jugendbildungsarbeit. Neben einem festen Stamm von 15 ehrenamtlich Engagierten ist die hauptamtliche Diplompädagogin für „viele“²¹ Mitarbeiter zuständig, die sich an unterschiedlichen Stellen punktuell einsetzen (vgl. Frau Scharr, Abs.17-18.).

3.1.2 Die Befragten

In den ausgewählten Arbeitsbereichen und entsprechenden Institutionen habe ich zunächst zu den jeweiligen Pädagogen Kontakt aufgenommen. Mit ihrem Einverständnis über den Rahmen der Untersuchung habe ich mit ihnen jeweils ein Interview geführt. Über die Pädagogen erhielt ich Zugang zu einem jeweiligen Ehrenamtlichen und einem Vertreter der Organisationsebene. Die Befragung wurde bei allen nach einem ähnlich aufgebauten Leitfaden²² durchgeführt. Die Leitfäden haben sich lediglich in ihrer Ausrichtung auf die entsprechende Zielgruppe (Pädagogen/Ehrenamtliche/Vertreter der Organisationsebene) unterschieden.

Im Folgenden stelle ich zentrale Daten zu den einzelnen befragten Personen vor. Nähere Informationen zu ihnen werden wie eben aus Anonymitätsgründen nicht genannt. Die hier verwendeten Namen sind geändert (Decknamen) und sollen lediglich ein anschauliches und erleichtertes Lesen ermöglichen. Die Befragten werden in den Gruppen „Pädagogen“, „Ehrenamtliche“ und „Vertreter der Organisationsebene“ vorgestellt. Mit dieser Herangehensweise soll das Spektrum innerhalb dieser Gruppen deutlicher sichtbar werden.

21 Eine genaue Zahl wird nicht genannt.

22 Auf Interview und Leitfaden werde ich im nächsten Kapitel eingehen.

a) Pädagogen

Hospizdienst – Frau Wilms

Seit April 2002 arbeitet Frau Wilms als Koordinatorin des Ambulanten Hospizdienstes in der Organisation. Bereits in ihrer Diplomarbeit befasste sie sich mit der Ehrenamtsarbeit in der Organisation, in der sie jetzt beruflich tätig ist. Die Diplompädagogin ist 1978 geboren.

Evangelische Kirchengemeinde – Frau Kilgus

Nach ihrem Studienabschluss in Erziehungswissenschaften, Schwerpunkt außerschulische Jugend- und Erwachsenenbildung, wurde Frau Kilgus als Gemeindepädagogin in einer evangelischen Kirchengemeinde angestellt. Ihre Stelle (eine halbe Stelle) wird aus Spenden finanziert. Seit Juni 2006 ist sie hier für die Betreuung der ehrenamtlich Engagierten zuständig. Frau Kilgus ist 1978 geboren.

Politischer Verband – Frau Scharr

Im Juni 2006 hat Frau Scharr ihre Stelle als Jugendbildungsreferentin in der Abteilung Jugend des politischen Dachverbands angetreten. In diesem Kontext ist sie für die Ehrenamtsarbeit in ihrer Region zuständig. Sie ist 1979 geboren und hat 2006 ihren Abschluss als Diplompädagogin gemacht.

Es fällt auf, dass alle drei Pädagogen noch relativ jung und nicht sehr lange berufstätig sind. Die Autorin sieht hier einen Zusammenhang darin, dass sich für Diplompädagogen das Arbeitsfeld „Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher“ in den letzten Jahren stärker herausentwickelt. Beispielsweise ist die Stelle von Frau Kilgus und die von Frau Wilms in den letzten Jahren neu geschaffen und durch sie erstmals besetzt worden. Solche Stellen scheinen für Studienabgänger eher attraktiv zu sein als für Pädagogen mit Berufserfahrungen, welche vermutlich in anderen pädagogischen Bereichen gesammelt wurden und sie deshalb eher in die ihnen bekannten berufliche Kontexte zurück kehren. Darüber hinaus befindet sich unter den befragten Pädagogen kein Mann. Eine Hypothese der Forscherin konstatiert, dass es sich bei diesem Berufsfeld um ein bislang wenig gesellschaftlich etabliertes handelt, und Männer sich darauf möglicherweise schwerer einlassen²³.

23 Dazu möchte ich anmerken, dass die Forscherin auf der Suche nach Interviewpartnern keinen männlichen Pädagogen mit diesem Aufgabenprofil gefunden hat.

b) Ehrenamtliche

Hospizdienst – Herr Riedel

Herr Riedel engagiert sich seit 2004 ehrenamtlich im ambulanten Hospizdienst. Der berufstätige Diplompädagoge ist 1972 geboren. Im Interview betont er, „Frau und Kind zu Hause“ zu haben (vgl. Herr Riedel, Abs. 6).

Evangelische Kirchengemeinde – Frau Hauser

In der Kirchengemeinde engagiert sich Frau Hauser seit Juni 2005. Von Beruf ist sie Erzieherin. Frau Hauser arbeitet in einem Behindertenwohnhaus, „ (...) wo ich erwachsene Menschen mit geistiger Behinderung und psychischen Erkrankungen betreue“ (Frau Hauser, Abs. 12). Sie ist 1977 geboren.

Politischer Verband – Herr Becker

Der 1968 geborene Herr Becker ist schon jahrelang im politischen Verband aktiv. Seit 1989 engagiert er sich hier und darüber hinaus noch an einigen anderen Stellen politisch. Herr Becker ist diplomierter und promovierter Biologe (vgl. Herr Becker, Abs. 6).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass alle drei Befragten in ihrer Freizeit ehrenamtlich engagiert sind: sie stehen im Berufsleben, beziehungsweise promovieren²⁴. Außerdem befinden sich die drei ehrenamtlichen Befragten im jungen bis mittleren Erwachsenenalter. In Hessen beträgt der Anteil der Personen, die sich engagieren, in den Altersgruppen 14 – 30 Jahre 34% und 31 – 45 Jahre 42%. Eine steigende Tendenz der Personen, die sich engagieren, ist beim Anteil älterer Menschen zu erkennen. Von 40% (1999) auf 44% (2004) ist die Zahl der Engagierten im Alter von 46 – 65 gestiegen, sowie die Zahl der über 66-jährigen von 26% (1999) auf 33% (2004) (vgl. Hessische Landesregierung 2004, S. 33). Aufgrund des steigenden Anteils älterer Engagierter verwundert es, dass die befragten Pädagogen

²⁴ Im Zusammenhang mit der zeitlichen Dimension ehrenamtlichen Engagements macht Brödel die Unterscheidung von Erwerbstätigen und nicht (mehr) im Erwerbsarbeitsprozess Stehenden bewusst: „Bei Erwerbsarbeit findet bürgerschaftliches Engagement in der Freizeit statt und wird hinsichtlich seiner Rahmung und den Rhythmus der Erwerbsarbeit bestimmt. Bei der größer werdenden Gruppe der Teilzeitbeschäftigten oder der nicht (mehr) im Erwerbsarbeitsprozess Stehenden kann ein breiteres zeitliches Spektrum aktualisiert werden“ (Brödel 2006, S. 73). Unter dieser Perspektive ist überraschend, dass nach den jüngsten Ergebnissen des Wohlfahrtssurveys weniger nicht-Berufstätige als Berufstätige ehrenamtlich engagiert sind (vgl. Zimmer 2004, S. 244), wie dies auch in der vorliegenden Studie der Fall ist.

der Forscherin jeweils (junge-)erwachsene Engagierte zur Befragung nannten²⁵ und diese für die Studie mit der Forscherin in Kontakt brachten. Eine mögliche Hypothese wäre, dass sich ältere Menschen eher ungern für qualitative Befragungen zur Verfügung stellen.

In der hessischen Landesstudie zum Bürgerschaftlichem Engagement von 2004 ist außerdem ein etwas höherer Männeranteil (41%) als Frauenanteil (37%) freiwillig Engagierter zu verzeichnen. Unter dem Gesichtspunkt der Geschlechterverteilung entspricht der höhere Männeranteil der Ehrenamtlichen in dieser Studie den Ergebnissen der hessenweiten, quantitativen Erhebung (vgl. Hessische Landesregierung 2004, S. 32).

c) Vertreter der Organisationsebene

Hospizdienst – Herr Lange

Herr Lange gibt als Beruf an, Kreisvorstand des Verbandes zu sein, in welchem der ambulante Hospizdienst einen Arbeitsbereich darstellt. Herr Lange ist 1964 geboren. Im Interview hebt er hervor, dass er selbst in der Organisation neben seiner beruflichen Tätigkeit auch Ehrenamtlicher ist (vgl. Herr Lange, Abs. 10).

Evangelische Kirchengemeinde – Herr Seeger

Eine „offiziell“ halbe Stelle als Pfarrer hat Herr Seeger in der Kirchengemeinde. Mit seinen pfarramtlichen Tätigkeiten ist er komplett ausgelastet. Ehrenamtsarbeit ist ihm ein großes Anliegen, stellt jedoch „immer Extra-Programm“ für ihn dar, „nur noch extra“, so betont er. Aus diesem Grund erklärt er, dass die Pädagogin für die Mitarbeiterbetreuung eingestellt wurde (vgl. Herr Seeger, Abs. 16). Herr Seeger ist 1961 geboren.

Politischer Verband – Frau Betz

Frau Betz, 1972 geboren, arbeitet als Bezirksjugendsekretärin und politische Referentin im Verband. Sie leitet den Jugendverband in zwei Bundesländern. Frau Betz sieht sich in einer Doppelrolle zwischen Geschäftsführerin und politischer Referentin (vgl. Frau Betz, Abs. 6). Das Büro von Frau Betz ist nicht direkt vor Ort, wie dies bei den anderen Vertretern der Organisationsebene der bereits genannten Institutionen der Fall ist.

²⁵ In den Gesprächen wird durchaus von älteren Engagierten berichtet (vgl. beispielsweise Frau Wilms, Abs. 246), diese sind dementsprechend in den jeweiligen Ehrenamtsarbeitszusammenhängen (ausgeschlossen des politischen Jugendverbands) vertreten.

3.1 Das Sampling

Bei den Vertretern der Organisationsebene lassen sich drei Kontaktebenen mit den Ehrenamtlichen erkennen: Der Pfarrer in der Kirchengemeinde hat mit den Ehrenamtlichen zu tun, für deren Betreuung auch die Pädagogin zuständig ist. Mit ihnen steht er in direktem Kontakt. Er teilt sich die Aufgabe der Begleitung der Ehrenamtlichen mit der Hauptamtlichen (vgl. Herr Seeger, Abs. 50). Herr Lange (Kreisverbandsvorstand) hat zwar auch ab und zu direkten Kontakt mit dem Klientel von Frau Wilms, jedoch eher zufällig. Sein direkter Zuständigkeitsbereich für Ehrenamtliche ist vorwiegend in den anderen Arbeitsbereichen des Verbands. Die Ehrenamtsarbeit im Hospizdienst ist Frau Wilms unterstellt, sie ist „zwischengeschaltet, also die fachliche Koordinatorin bei der Sache“ (vgl. Herr Lange, Abs. 121). So gut wie keinen direkten Kontakt hat Frau Betz zu den Ehrenamtlichen, die im Verantwortungsbereich von Frau Scharr liegen. Für zwei Bundesländer ist sie leitende Jugendbildungsreferentin und leitet die Ehrenamtsarbeit auf Landesebene. Im Interview bringt sie deutlich zum Ausdruck, dass sie sich eine Ebene über den Jugendbildungsreferenten in den Regionen sieht: „Auf meiner Ebene wird der Kontakt zu den Ehrenamtlichen weniger als auf der Ebene der Jugendbildungsreferenten, die jetzt auch in den Regionen sitzen. Ich bin ja auf Landesebene angestellt. Und ich bin jetzt auf der Hierarchiestufe schon nochmal ein Stück über den Jugendbildungsreferenten, die halt praktisch zu meiner Abteilung gehören. Und ich würde es schon so definieren, je höher die Stufe, desto weniger unmittelbaren Kontakt hat man zu Ehrenamtlichen“ (Frau Betz, Abs. 108).

3.2 Die Erhebungsmethode – das problemzentrierte, leitfadengestützte Interview und Kurzfragebogen

Als Erhebungsmethode zur Beschaffung des qualitativen Materials zum Forschungsgegenstand „Professionelle Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher“ diente das problemzentrierte Interview²⁶. Bei der zu erörternden Fragestellung geht es um „individuelle und kollektive Handlungsstrukturen (...) gesellschaftlicher Realität“, die Witzel mit der Methode des problemzentrierten Interviews zu untersuchen beansprucht (Witzel 1982, S.67). Mit dem Adjektiv „problemzentriert“ wird das zentrale Kriterium zum Ausdruck gebracht, „eine Gesprächsstruktur zu finden, die es

²⁶ Bei Witzel wird das problemzentrierte Interview als eine Methodenkombination bzw. -integration von qualitativem Interview, Fallanalyse, biographischer Methode, Gruppendiskussion und Inhaltsanalyse definiert (vgl. Mayring 1990, S.46). Im Kontext der vorliegenden Erhebung geht es allerdings nur um die Interviewform und die Grundgedanken der Problemzentrierung dabei.

3.2 Die Erhebungsmethode – das problemzentrierte, leitfadengestützte Interview und Kurzfragebogen

ermöglicht, die tatsächlichen Probleme [beziehungsweise Themen] der Individuen im Rahmen eines gesellschaftlichen Problemfeldes systematisch zu eruieren“ (Witzel 1982, S. 67). Konkret bedeutet das, dass das von der Forscherin wahrgenommene gesellschaftliche Gegenstands- beziehungsweise Problemfeld – die Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher – der Ausgangspunkt für die Gespräche darstellte. Im Vorfeld der Interviews wurde die Problemstellung analysiert und zentrale Aspekte, auf die im Gesprächsverlauf eingegangen werden sollte, erarbeitet (*Problemzentrierung*) (vgl. Mayring 1990, S.46). Einen zentralen Aspekt stellte beispielsweise die Frage dar, in welcher Form Ehrenamtliche geleitet, beziehungsweise begleitet werden. Ein anderer wichtiger Gegenstandspunkt des Gespräches war die Frage danach, ob und inwiefern sich Ehrenamtliche für ihr Engagement weiterbilden. Die von der Forscherin als zentral herausgearbeiteten Aspekte wurden in Fragen gefasst und in Form eines Interviewleitfadens zusammen gestellt.

Die Fragestellung stellte den Orientierungsrahmen bei der Gestaltung der Erhebung dar, weniger die Vorgaben einer fertigen Methode (*Gegenstandsorientierung*) (vgl. Mayring 1990, S.46). Da es bisher kaum empirisches, wissenschaftliches Material zur professionellen Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher im Kontext des erwachsenenpädagogischen Diskurses gibt, konnten zentrale Aspekte weniger spezifisch aus diesem Kontext abgeleitet werden, sondern mussten aus der Theorie in anlehenden Kontexten²⁷ und aus Praxis-Vorannahmen erarbeitet werden. Über meine persönlichen Praxis-Vorannahmen hinaus nahm ich Kontakt zu einer Freiwilligenagentur und zu zwei Supervisorinnen auf. Aus den Gesprächen mit diesen, dem eigenen Praxis-Vorwissen und der Einordnung in den bisherigen wissenschaftlichen Diskurs entstanden – wie oben angedeutet – Aspekte für einen Gesprächsleitfaden (theoriegeleitet) .

Neben der *Problemzentrierung* und *Gegenstandsorientierung* ist ein weiterer Grundgedanke des Forschungsvorgehens des problemzentrierten Interviews die *Prozessorientierung*. Dieser Grundgedanke betrifft sowohl die Gesamtgestaltung des Forschungsablaufs²⁸, die Entwicklung des kommunikativen Austauschs im Interview

27 Ein zentraler Kontext, der das Thema „Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher“ implizit behandelt und bei der Analyse des Problemfeldes von großer Bedeutung war, ist der Bericht „Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft“ der Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages (2002).

28 Bei Witzel geht es in diesem Gesichtspunkt um eine schrittweise Methodenentwicklung beziehungsweise Integration verschiedener Methodenelemente (vgl. Witzel 1982). Ein solches Vorgehen würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen. Prozessorientierung in der Gesamtgestaltung des Forschungsablaufs meint hier beispielsweise, sich darauf einzulassen, dass das Material andere Inhalte als angenommen bietet und die Erarbeitung des Materials

3.2 Die Erhebungsmethode – das problemzentrierte, leitfadengestützte Interview und Kurzfragebogen

als auch die Entwicklung des Verstehensprozesses im Interview bis hin zur kontrollierten Absicherung und Erweiterung der Interpretation im wissenschaftlichen Kontext (vgl. Witzel 1982, S.71). In diesem Forschungsvorhaben kam der Grundgedanke der Orientierung auf den Prozess selbst vor allem im Hinblick auf den Verstehensprozess zu tragen. Wie Witzel es beschreibt findet „(...) bereits im Erhebungskontext ein Prozess des Verstehens durch den Interviewer statt [...], der Ergebnisse in Form einer Art Vorinterpretation schafft und damit die anschließende systematischere, kontrollierte, eigentliche Interpretationsphase vorbereitet“ (Witzel 1982, S.71). Erste Verstehensergebnisse wurden von der Forscherin in Interviewmemos festgehalten, die während der Transkription weiter gefüllt wurden. Vergleichstabellen, beispielsweise von „Pädagogen“, verhalfen zu einem vorläufigen Überblick über wichtige Inhalte der Interviews. Aus den ersten inhaltlichen Auffälligkeiten wurden jedoch keine Kategorien gebildet, mit denen das Material anschließend ausgewertet werden sollte. Sie dienten lediglich als erste Verstehenshilfe.

Bei der Durchführung der Befragungen stellte ich offene Fragen. Die Befragten sollten zwar durch den Interviewleitfaden auf bestimmte Fragestellungen gelenkt werden, es wurden ihnen aber keine Antwortalternativen geboten. Ziel war es, dass die Interviewten selbst Zusammenhänge und kognitive Strukturen entwickeln und ihre Perspektiven und ihre Deutungen zum Ausdruck bringen (vgl. Mayring 1990, S. 47). Damit die Befragten offen antworteten, war eine gewisse Vertrauensbasis notwendig. Um solch eine Vertrauensbasis zu schaffen, bereitete ich die Befragten in einem kurzen Vorgespräch auf das Interview und dessen Verwendung vor. Außerdem stand es dem Befragten jeweils frei, wo das Interview geführt werden sollte – in einem Büro der jeweiligen Institution (hierfür entschieden sich die Pädagogen und Vertreter der Organisationsebene), bei der Forscherin (hierfür entschieden sich zwei Ehrenamtliche) oder einem neutralen Ort – in einem Café (vom Ehrenamtlichen des politischen Verbands gewählt).

Der konkrete Ablauf der Erhebung gliederte sich in vier Phasen, die in der Formulierung der Grundgedanken teilweise schon angeklungen sind. Die erste Phase bestand in der Problemanalyse. Ich formulierte das Thema und analysierte es im wissenschaftlichen Kontext und durch Praxisbezüge. Die hier herausgearbeiteten zentralen Aspekte für die Fragestellung stellte ich sinnvoll strukturiert zu einem Interviewleitfadengerüst zusammen. Aus diesem Gerüst wurden die jeweiligen

dementsprechend gestaltet wird.

3.2 Die Erhebungsmethode – das problemzentrierte, leitfadengestützte Interview und Kurzfragebogen

Leitfäden für die Zielgruppen – Pädagogen, Ehrenamtliche und Vertreter der Organisationsebene – erstellt. Dies geschah in der zweiten Phase, die zusammengefasst die Leitfadenskonstruktion genannt wird. In der dritten Phase, der Pilotphase, wurde der Leitfaden erprobt, indem ein Pretest durchgeführt wurde. Mit einem Hauptamtlichen, dessen Hauptaufgabe die Begleitung Ehrenamtlicher im Bereich Schülerarbeit ist, habe ich ein Probeinterview geführt. Einzelne Frageformulierungen wurden nach dem Gespräch nochmals überarbeitet und die endgültigen Versionen der Leitfäden für die Interviews verfasst. Die eigentliche Interviewdurchführung stellte die vierte Phase dar. Nach einem kurzen Vorgespräch, dem Ausfüllen eines Kurzfragebogens und mit Unterzeichnung einer Genehmigung zur Verwendung des aufgezeichneten Materials wurde das Interview geführt. Dieses bestand im Wesentlichen aus drei Teilen – Sondierungsfragen, Leitfadenfragen und Ad-hoc-Fragen:

a) Sondierungsfragen: Mit allgemeinen Einstiegsfragen zum Thema eruierte ich zunächst, welche subjektive Bedeutung das Thema für die Befragten hat. Ich stellte beispielsweise die Frage, welche Assoziationen „ehrenamtlich“ bei den Befragten hervorruft.

b) Leitfadenfragen: Die Themenaspekte, die als wesentlichste Fragestellungen im Interviewleitfaden festgehalten wurden (siehe weiter unten v.a. Kategorienblock 4 – 7), werden als Leitfadenfragen bezeichnet. Auf diese Aspekte kam ich während des Interviews zu sprechen. Sie stellten den Kern und das vorrangige Erkenntnisinteresse des Gespräches dar.

c) Ad-hoc-Fragen: Über die im Leitfaden vorbereiteten Fragen stellte ich im Gespräch spontan „Ad-hoc-Fragen“, wenn dies für die Fragestellung interessant erschien oder für den Gesprächsfaden wichtig war. (vgl. Mayring 1990, S. 48f.).

Das Gespräch wurde digital aufgezeichnet und später transkribiert. Nach Mayring wird die Aufzeichnung als fünfte Phase des Ablaufs eines problemzentrierten Interviews dargestellt (vgl. Mayring 1990, S.48f.). Da die Aufzeichnung hier während der Interviewdurchführung selbst geschah, wird sie von der Forscherin als Bestandteil der vierten Phase behandelt.

Nachdem ich die Grundgedanken – *Problemzentrierung, Gegenstandsorientierung, Prozessorientierung* – und der in die Phasen *Problemanalyse, Leitfadenskonstruktion, Pilotphase* und *Interviewdurchführung* gegliederte Ablauf des problemzentrierten

3.2 Die Erhebungsmethode – das problemzentrierte, leitfadengestützte Interview und Kurzfragebogen

Interviews vorgestellt habe, werde ich im Folgenden konkreter auf den Interviewleitfaden und den Kurzfragebogen eingehen.

Zunächst einige Anmerkungen zum Leitfaden. Um in den neun Befragungen thematisch sortiert, kontrolliert und vergleichbar vorzugehen, erstellte ich ein Leitfadengerüst. Der daraus jeweils abgeleitete Interviewleitfaden für die einzelnen Zielgruppen diente mir nicht als Skelett für einen strukturierten Fragebogen, sondern als Orientierungsrahmen und Gedächtnisstütze (vgl. Witzel 1982, S.90). In ihm bildete sich der gesamte Problembereich in Form von einzelnen thematischen Feldern und entsprechenden Frageformulierungsvorschlägen ab. Der Leitfaden wurde auf die jeweilige Zielgruppe – Pädagogen, Ehrenamtliche und Vertreter der Organisationsebene – ausgerichtet. Thematisch folgten alle drei Zielgruppen-Leitfäden dem gleichen Aufbau:

- I. Einleitungsfragen (Persönliches) – *Kategorieblock 1*
- II. Fragen zum Ehrenamtlichen Engagement (Definition „Ehrenamt“, Rekrutierung) – *Kategorieblock 2/Kategorieblock 3*
- III. Fragen zur „Leitung Ehrenamtlicher“ – *Kategorieblock 4*
- IV. Fragen zur „Qualifizierung Ehrenamtlicher“ – *Kategorieblock 5*
- V. Fragen zu „Professionalität und Engagement“ – *Kategorieblock 6*
- VI. Fragen zu den Beziehungsebenen: Pädagogen, Organisationsebene und Ehrenamtliche – *Kategorieblock 7/Kategorieblock 8*
- VII. Frage zur politisch-gesellschaftlichen Einordnung des Themas – *Überleitungsfrage zu den abschließenden Fragen* (unter Kategorieblock 8)
- VIII. abschließende Fragen – *Kategorieblock 9*

Für die einzelnen Themenkomplexe erstellte ich jeweils eine, beziehungsweise zwei Hauptfragen. Ich arbeitete einzelne Aspekte des Themenkomplexes in Unterfragen aus. Die Fragen dienten dabei nicht dazu, abgehakt zu werden, was Christel Hopf mit „Kunstfehler“ und „Leitfadenbürokratie“ in der Durchführung qualitativer Interviews bezeichnet (vgl. Hopf 2000b, S. 358). Vielmehr ging es darum, mögliche Aspekte des Themas vorbereitet zu haben, um während der Befragung „ganz beim Befragten“ sein zu können, sich auf den Gesprächsprozess einlassen und an entsprechenden Stellen auf bereits Formuliertes zurückgreifen zu können. „Der Gesprächsfaden“ des Interviewten (vgl. Witzel 1982, S.90) stand dabei im Mittelpunkt des Interesses. Gleichzeitig kam ich anhand des Leitfadens im Verlauf des Gesprächs auf die für die

3.2 Die Erhebungsmethode – das problemzentrierte, leitfadengestützte Interview und Kurzfragebogen

Fragestellung herausgearbeiteten relevanten Themen zu sprechen. Mayring beschreibt dies folgendermaßen: „Das Interview lässt den Befragten möglichst frei zu Wort kommen, um einem offenen Gespräch nahezukommen. Er ist aber zentriert auf eine bestimmte Problemstellung, die der Interviewer einführt, auf die er immer wieder zurückkommt. (...) er [der Interviewer] hat bestimmte Aspekte erarbeitet, die in einem Interviewleitfaden zusammengestellt sind und im Gesprächsverlauf von ihm angesprochen werden“ (Mayring 1990, S. 46). Bei der Durchführung der Befragungen hielt ich mich dementsprechend grundsätzlich an die vorbereiteten Themenkomplexe. Ich behielt mir gleichzeitig vor, vom Leitfaden abzuweichen, wenn dies inhaltlich und vom Gesprächsverlauf sinnvoll erschien. Ein solches Vorgehen fordert auch Hopf von Forschern, wenn sie schreibt: „(...)dass sie in der Lage sein müssen einzuschätzen, wann es inhaltlich angemessen ist, vom Frageleitfaden abzuweichen, an welchen Stellen es erforderlich ist, intensiver nachzufragen, und an welchen Stellen es für die Fragestellungen des Projektes von besonderer Bedeutung ist, nur sehr unspezifisch zu fragen und den Befragten breite Artikulationschancen einzuräumen“ (Hopf 2000b, S. 358).

Neben dem leitfadengestützten Gespräch diente ein Kurzfragebogen der Erfassung relevanter Daten für die Untersuchung. Die zentralen persönlichen Eckdaten der Interviewten wurden vor Beginn des Interviews anhand eines standardisierten Kurzfragebogens erhoben. Bei den Ehrenamtlichen wurde beispielsweise das Alter, Geschlecht, der Beruf, die Institution, in der sie ehrenamtlich engagiert sind und seit wann sie hier mitarbeiten, abgefragt. Solche Fragen verleiten leicht dazu, in ein Frage-Antwort-Schema zu verfallen (vgl. Witzel 1982, S.90) und wurden deshalb nicht im Gespräch, sondern durch einen Kurzfragebogen erfasst. Zusätzlich haben die Befragten im Anschluss an den Kurzfragebogen eine Einverständniserklärung zur Verwendung der mit ihnen erhobenen, transkribierten und anonymisierten Daten unterzeichnet.

Das durch problemzentrierte Interviews erhobene und digital aufgezeichnete Datenmaterial wurde im Anschluss transkribiert und anonymisiert. Auf die Transkription und Anonymisierung der Interviews gehe ich im anschließenden Kapitel (Kap. 3.3) ein.

3.3 Transkription und Anonymisierung

Im Anschluss an die Erhebung der qualitativen Daten erfolgte die Transkription des Tonmaterials. „Wenn gesprochene Sprache, beispielsweise aus Interviews (...) in eine schriftliche Fassung gebracht wird, so nennt man dies Transkription“ (Mayring 1990, S. 63). Voraussetzung für die im Forschungsvorhaben ausgewählte computergestützte Auswertungstechnik war, dass das Datenmaterial in Schriftform vorhanden war. Außerdem sind das Abhören und Transkribieren wesentlich für eine vollständige und vielfältige Analyse (vgl. Strauss/Corbin 1996, S.15), was ein weiterer Grund zur Verschriftlichung war.

Die digitalen Aufzeichnungen der Interviews wurden in der vorliegenden Arbeit *wörtlich* verschriftlicht. Eine wörtliche Verschriftlichung geschah auf der Grundlage des von Mayring explizierten Grundgedankens, damit eine Basis für eine ausführliche, interpretative Auswertung zu schaffen: „Durch wörtliche Transkription wird eine vollständige Textfassung verbal erhobenen Materials hergestellt, was die Basis für eine ausführliche interpretative Auswertung bietet“ (Mayring 1990, S.64).

In der Untersuchung stand die thematisch-inhaltliche Ebene im Vordergrund. Aus diesem Grund habe ich bei der Transkription die Gespräche in normales Schriftdeutsch – Standardorthographie (vgl. Kowal/O'Connell 2000, S. 441)²⁹ – übertragen. Dialektfärbungen und Intonationen wurden nicht dokumentiert, da dies für das Verständnis und die Lesbarkeit eher erschwerend, denn gewinnbringend erschien. Zu einer solchen Glättung der Texte rät auch Kuckartz: „Im Allgemeinen verzichtet man etwa auf die genaue Protokollierung von Dialekten und sprachlichen Färbungen, auch muss nicht jedes „äh“ und „mhm“ protokolliert werden. Der Text wurde insgesamt geglättet (Kuckartz 2005, S.45). In den vorliegenden Transkripten wurden zwar auffallende „äh“ und „mhm“, jedoch nicht alle Pausenfüller, dokumentiert. Folgende „Transkriptionsregeln“ wurden in Anlehnung an die von Kuckartz vorgestellten bei der Verschriftlichung der Interviews angewendet (vgl. Kuckartz 2005, 47):

²⁹ „Die Verschriftlichung in Standardorthographie orientiert sich an den Normen der geschriebenen Sprache und macht damit die Arbeit der Transkribierenden leichter“ (Kowal/O'Connell 2000, S.441).

3.3 Transkription und Anonymisierung

Zeichen	Bedeutung
..	kurze Pause
...	mittlere Pause
(Pause)	(lange Pause)
[]	Anmerkung/Ergänzung/Anonymisierung durch den Autor
()	Auffallende, nicht-sprachliche Besonderheit/Vorgang/ Verhalten, z.B. (Lachen), (Unterbrechung)

Tabelle 3: Transkriptionsregeln der Studie "Professionelle Leitung und Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter"

Die Transkripte wurden so gestaltet, dass der Sprecher jeweils mit einem vorher festgelegten Großbuchstaben gekennzeichnet ist. Für die Interviewerin steht immer „I.“, für die befragten Pädagogen „B.“, für die Ehrenamtlichen „E.“ und für die Vertreter der Organisationsebene „D.“. Um die Interviewten der verschiedenen Ehrenamtsbereiche zu differenzieren, sind diese darüber hinaus so markiert, dass die Befragten des politischen Jugendverbands jeweils nur mit Buchstaben (B.), die Interviewten für den Bereich Hospizdienst mit Großbuchstaben und Ziffer „1“ (B1) und die Gesprächspartner der Kirchengemeinde mit Großbuchstaben und der Ziffer „2“ (B2) gekennzeichnet sind. Diese in den Transkripten verwendeten Abkürzungen wurden in der Präsentation der Ergebnisse durch Decknamen ersetzt. Die äußere Gestaltung der Transkripte wurde so vorgenommen, dass über jedem Transkript das Datum und die Uhrzeit des Gespräches, sowie der entsprechende Ehrenamtsbereich festgehalten sind. Außerdem steht hier jeweils explizit die gewählte Kennzeichnung für die beiden Sprecher.

Die Transkripte bildeten in anonymisierter Form die Grundlage der weiteren Forschungsarbeit. Aufgrund des Prinzips der Nicht-Schädigung musste das Datenmaterial anonymisiert werden: „Umfangreiche Interviewskripte (...), die vielfältige, mehr oder minder offenkundige Hinweise zur Identität der Untersuchten und zum Untersuchungskontext enthalten, müssen so anonymisiert werden, dass keine Rückschlüsse auf die befragten Personen, die Organisationen und Regionen, in deren Kontext die Erhebung durchgeführt wurden, möglich sind und dass gleichzeitig der Informationsgehalt nicht so zusammenschmilzt, dass eine Auswertung sinnlos wird“ (Hopf 2000a, S. 596).

Bei der vorliegenden Untersuchung sind die verschiedenen Positionen der Befragten in den jeweiligen Institutionen (Ehrenamtliche/Hauptamtliche/Vertreter der Organisationsebene) und die Bereiche der Ehrenamtsarbeit (Hospizarbeit/kirchliches Engagement/politische Verbandsarbeit) wichtig und werden benannt. Um trotzdem einen genügend hohen Grad an Anonymität zu wahren, ersetzte ich Namen durch Phantasie-Namen, an Stelle von Ortsangaben oder Organisationsbezeichnungen setzte ich allgemeine Überbegriffe in Klammern. Wurde beispielsweise im Interview „Karlsruhe“ genannt, würde an dieser Stelle im Skript [Stadt] stehen.

Die Befragung wurde in Hessen durchgeführt. Nähere Ortsangaben anonymisierte ich aufgrund der Vertraulichkeit und Nicht-Schädigung der Befragten, beziehungsweise der Institutionen.

Mit der so vorgenommenen Bearbeitung der Forschungsdaten wird einerseits genügend Anonymität gewährleistet und andererseits ausreichend Informationsgehalt übermittelt, dass die Auswertung sinnvoll ist. Die Transkripte wurden in dieser Form zur Auswertung in das QDA-Programm³⁰ MAXQDA importiert. Im nächsten Kapitelabschnitt (Kap. 3.4) wird die Auswertung mit MAXQDA und die gewählte Auswertungsmethode zur Analyse und Interpretation des Materials vorgestellt.

3.4 Die computergestützte, inhaltsanalytische Auswertung

Beim vorliegenden Forschungsvorhaben geht es darum, die in der Praxis stattfindende Leitung und Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter durch Pädagogen wahrzunehmen, zu untersuchen und dieses Arbeitsfeld auf eine erwachsenenpädagogische Professionalisierung hin genauer zu betrachten.

Das qualitativ erhobene Forschungsmaterial lag zu Beginn der Auswertungsphase in transkribierter und anonymisierter Form vollständig vor. Die Inhaltsanalyse ist in dieser Untersuchung eine gesonderte Phase, die keine Rückwirkung auf die Datenerhebung hat. Diese klare Einteilung in Erhebungsphase und Auswertungsphase entspricht an

³⁰ QDA steht für „Qualitative Data Analysis“. Es handelt sich hierbei um einschlägige Softwareprogramme zur Datenauswertung, d.h. zur Datenanalyse und zum Datenmanagement (vgl. Kuckartz 2005, S. 10).

3.4 Die computergestützte, inhaltsanalytische Auswertung

der Stelle Mayrings Konzeption einer qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Kuckartz 2005, S. 95).

In der Auswertung orientierte ich mich vorwiegend an Grundgedanken der zusammenfassenden (induktiv) als auch der strukturierenden (deduktiv), qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Ihm zufolge sind die verschiedensten Mischformen dieser Interpretationsarten denkbar (vgl. Mayring 2007, S. 58). Die von Mayring vorgestellten Verfahren und Ablaufmodelle habe ich als Orientierungspunkte in meinem eigenen Forschungsvorhaben gebraucht. Sie wurden jedoch nicht als ein starres Methodenkorsett auf diese Untersuchung übertragen. Vielmehr bin ich der Fragestellung entsprechend methodisch sinnvoll vorgegangen. Im Folgenden wird zunächst das für dieses Forschungsvorhaben Maßgebliche der zusammenfassenden und der strukturierenden Inhaltsanalyse dargelegt. Daraufhin werde ich das konkrete Vorgehen und die Umsetzung mit MAXQDA beschreiben.

Wie bereits erwähnt, habe ich die Auswertung anhand von Grundgedanken und Vorgehensweise der qualitativen Inhaltsanalyse vorgenommen. Die Inhaltsanalyse zählt zu den klassischen Vorgehensweisen bei der Analyse von Textmaterial gleich welcher Herkunft – von Medienerzeugnissen bis zu Interviewdaten. Ein besonderes Kennzeichen ist dabei die Verwendung von Kategorien, die entweder an den Text herangetragen oder aus ihm heraus entwickelt werden (vgl. Flick 2000a, S. 212). Ein Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse mit Ablaufmodell und verschiedenen Techniken zur Analyse von Textmaterial hat Mayring entwickelt. Neben einem allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodell³¹ differenziert er drei Grundformen qualitativer Inhaltsanalyse: Zusammenfassung, Explikation³² und Strukturierung. Zu diesen stellt er jeweils konkretere Ablaufmodelle³³ vor.

Bei der zusammenfassenden Inhaltsanalyse geht es um eine Reduktion des Materials, um einen Überblick über wesentliche Inhalte zu bekommen. Mayring vergleicht diesen Vorgang mit der Betrachtung eines Felsblocks von einer nahe gelegenen Anhöhe aus. Von dort aus erkennt man zwar nicht mehr die Details, hat aber den Felsen als Ganzes

31 Ausführliche Darstellung und Erklärung des allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodells in Mayring 2007, S.53ff.

32 Bei der Explikation wird zu einzelnen fraglichen Textteilen (Begriffen/Sätzen) zusätzliches Material zur Erläuterung/Deutung der Textstelle beziehungsweise zum erweiterten Verständnis herangezogen (vgl. Mayring 2007, S.58).

33 Die als Grundlage zur Entwicklung des eigenen Modells verwendeten Ablaufmodelle – Zusammenfassung und inhaltliche Strukturierung – und ausführliche Erklärungen zu diesen Modellen finden sich bei Mayring 2007, S. 59ff (zusammenfassende Inhaltsanalyse), beziehungsweise S.82ff (Strukturierung).

3.4 Die computergestützte, inhaltsanalytische Auswertung

in groben Umrissen im Blickfeld, „praktisch in verkleinerter Form“. Seine Definition der Zusammenfassung lautet: „*Zusammenfassung*: Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch das Abbild des Grundmaterials ist“ (Mayring 2007, S. 58). Wesentlicher Grundgedanke der Zusammenfassung ist dementsprechend, das zu analysierende Material so zu reduzieren, dass ein Überblick über enthaltene Aussagen auf einem höheren Abstraktionsniveau möglich ist.

Die Strukturierung beschreibt Mayring folgendermaßen: „*Strukturierung*: Ziel der Analyse ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen“ (Mayring 2007, S. 58). Am Beispiel des Felsblocks erläutert er die Strukturierung mit dem Aufbrechen des Felsens, um seine innere Struktur zu erkennen. Man würde versuchen, einzelne Bestandteile zu identifizieren, den Felsen zu vermessen, seine Größe, seine Härte und sein Gewicht durch verschiedene Messoperationen festzustellen. Während es bei der Zusammenfassung um den Überblick geht, geht es bei der strukturierenden Inhaltsanalyse darum, innere Strukturen des Forschungsmaterials herauszufiltern. Strukturen können dabei formaler (formale Strukturierung) oder inhaltlicher Art (inhaltliche Strukturierung) sein, es können Typisierungsdimensionen im Material identifiziert werden (typisierende Strukturierung) oder das Material kann in Skalenform eingeschätzt werden (skalierende Strukturierung) (vgl. Mayring 2007, S. 58f.). Bei der vorliegenden Arbeit nahm ich eine inhaltliche Strukturierung des Materials vor: die Interviews wurden unter bestimmten Inhaltsbereichen (vgl. Kategoriensystem) zusammengefasst.

Bei der zusammenfassenden Inhaltsanalyse werden Kategorien *induktiv* gebildet. Das heißt, direkt aus dem Material heraus werden in einem Verallgemeinerungsprozess Kategorien entwickelt, ohne dass man sich dabei auf vorab vorformulierte Theoriekonzepte bezieht. Dieses Vorgehen strebt nach einer möglichst gegenstandsnahen Abbildung des Materials (vgl. Mayring 2007, S. 75). Für Fragestellungen, bei denen das Vorwissen eher gering ist, eignet sich ein qualitativ-inhaltsanalytisches Verfahren mit induktiver Kategorienbildung besonders: „Die zusammenfassende Form der qualitativen Inhaltsanalyse ist unter den in diesem Kapitel vorgestellten Ansätzen^[34] der am stärksten induktiv vorgehende und insofern für solche Fragestellungen

³⁴ In dem Kapitel, auf welches hier Bezug genommen wird, werden die unterschiedlichen Ansätze qualitativer Inhaltsanalyse vorgestellt.

3.4 Die computergestützte, inhaltsanalytische Auswertung

besonders geeignet, bei denen das Vorwissen gering ist und die Exploration im Vordergrund steht“ (Kuckartz 2005, S. 98).

Bei der inhaltlichen Strukturierung werden – im Gegensatz zur Zusammenfassung – mithilfe theoretischer Erwägungen Hauptkategorien gebildet, was eine *deduktive* Herangehensweise bedeutet. Ziel ist es hier, bestimmte Inhalte und Themen aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen. Die Themenaspekte, die im Material gesucht werden sollen, werden durch theoriegeleitet entwickelte Hauptkategorien (ggf. auch Unterkategorien) zu einem Kategoriensystem zusammengefasst (vgl. Mayring 2007, S. 89). Beim *induktivem* Vorgehen ist das *Material* bei der Kategorienbildung leitend, bei *deduktiver* Herangehensweise werden Kategorien *theoriegeleitet* bestimmt.

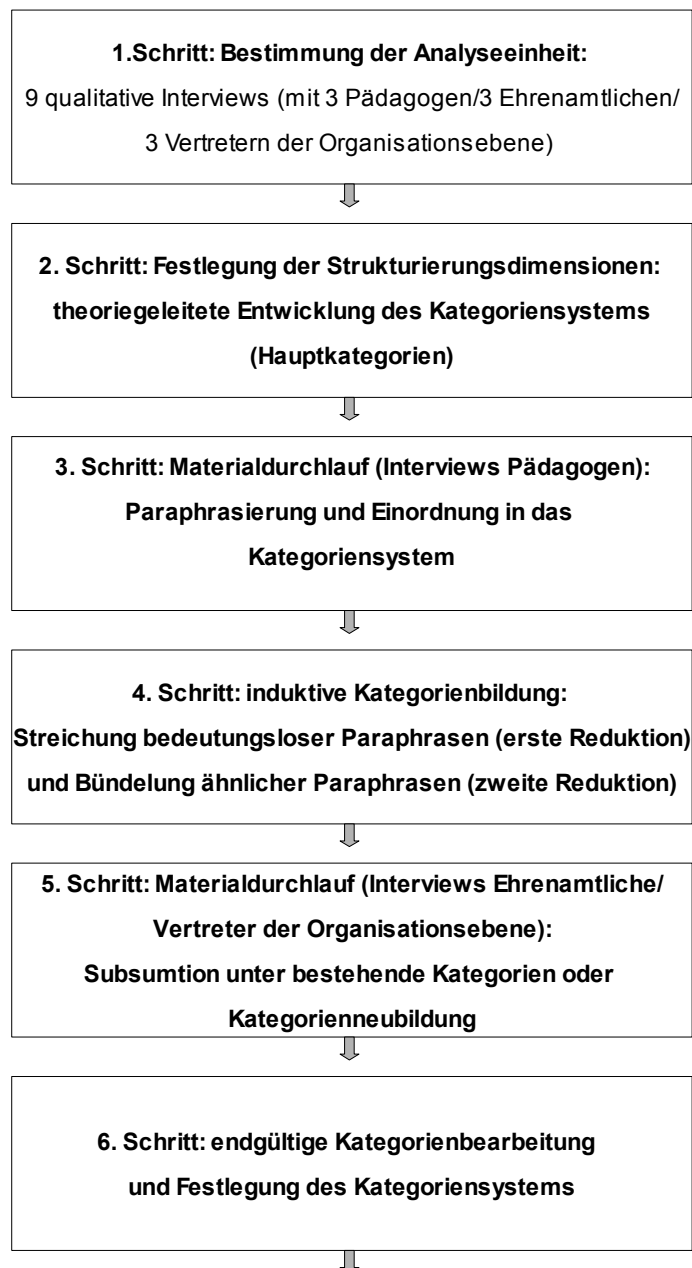
In der vorliegenden Studie ist das Vorwissen zu „professioneller Leitung und Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter durch Diplompädagogen“ relativ gering. Anhand einer zusammenfassenden inhaltsanalytischen Auswertung erhofft ich, ein materialnahes Bild dieses Arbeitsfeldes von Diplompädagogen abzuzeichnen. Andererseits sollten spezielle Aspekte – nämlich vor allem die Leitung und Qualifizierung durch den Pädagogen – aus der Fülle des Materials herausgearbeitet werden. Eine inhaltlich-strukturierende Vorgehensweise lag aus dieser Perspektive nahe. Ich hielt für diese Auswertung beide Methodenvorteile (Materialnähe und thematisch-inhaltliche Strukturierung) für wichtig und entwickelte dementsprechend eine Kombination dieser beiden Auswertungsmethoden: Aus dem Material heraus wurden zunächst Paraphrasen gebildet (induktives Vorgehen/ Zusammenfassung), die unter einer Hauptkategorie des vorher festgelegten Kategoriensystems (deduktives Vorgehen/inhaltliche Strukturierung) gesammelt und später zu Unterkategorien zusammengefasst wurden. Mit diesem Vorgehen blieb ich relativ nah am Material und erreichte gleichzeitig eine gewisse inhaltliche Strukturierung. Das konkrete Vorgehen und die Umsetzung mit MAXQDA wird im Folgenden ausführlicher beschrieben.

3.4.1 Vorgehen bei der Datenanalyse – Ablaufmodell und computergestützte Umsetzung mit MAXQDA

In Anlehnung an die Ablaufmodelle inhaltlicher Strukturierung auf der einen Seite und zusammenfassender Inhaltsanalyse auf der anderen Seite entwickelte ich für die Analyse des Forschungsvorhabens „Professionelle Leitung und Qualifizierung

3.4 Die computergestützte, inhaltsanalytische Auswertung

ehrenamtlicher Mitarbeiter“ ein eigenes Ablaufmodell. Zwei grundlegende Ziele wurden damit verfolgt: Erstens ist dieser Bereich bisher wenig erforscht und es sollten materialnah grundlegende Erkenntnisse aus den Interviews gewonnen werden. Zweites Ziel war, die Inhalte thematisch so zu strukturieren, dass Erkenntnisse in Bezug auf die in der Fragestellung zentralen Aspekte leicht extrahiert werden konnten. Aus diesen beiden Zielen heraus ergab sich folgende Vorgehensweise:



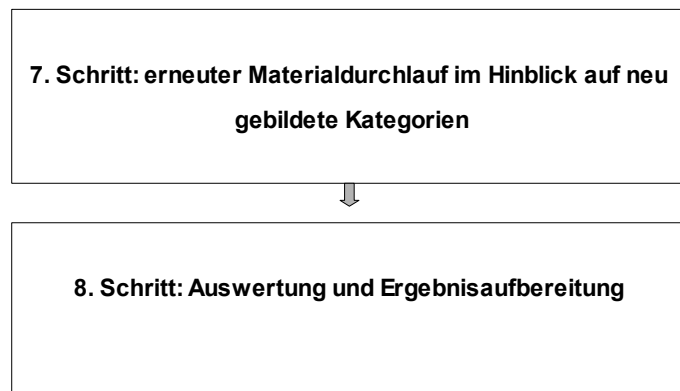
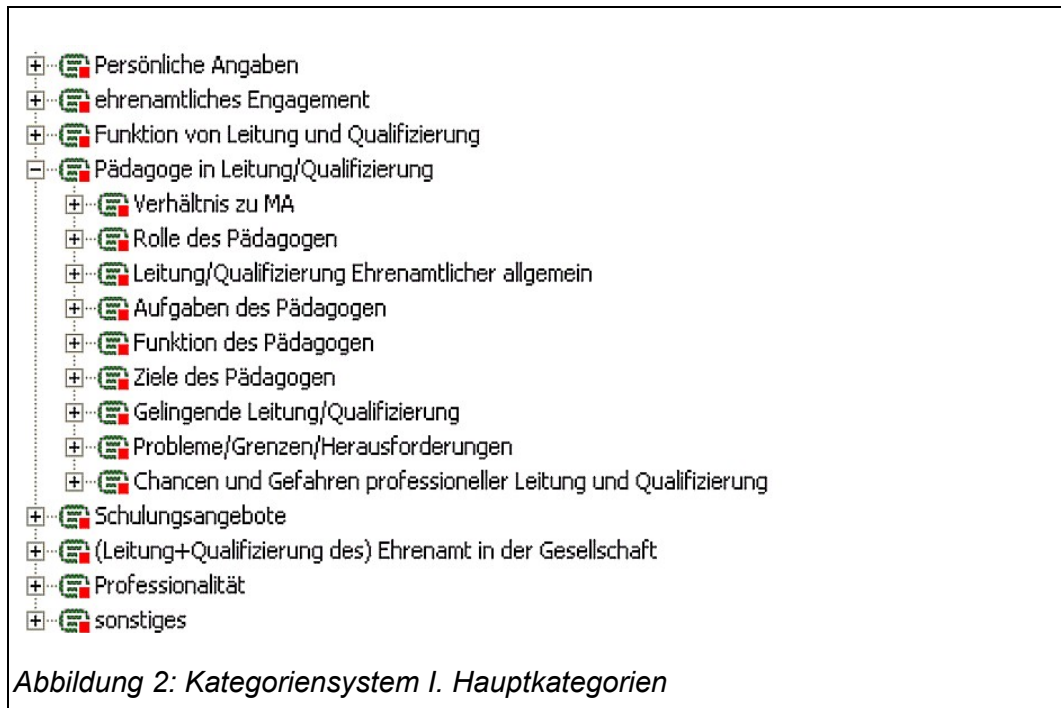


Abbildung 1: Inhaltsanalytisches Ablaufmodell der Studie "Professionelle Leitung und Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter"

- 1. Schritt: Bestimmung der Analyseeinheit.** Die Grundlage zur Analyse und Erarbeitung der Forschungsfrage bildeten die neun transkribierten Interviews, welche sich zusammensetzten aus drei mit Pädagogen, drei mit Ehrenamtlichen und drei mit Vertretern der Organisationsebene geführten Interviews. Im Zentrum standen dabei die Interviews der drei Pädagogen.
- 2. Schritt: Festlegung der Strukturierungsdimension: theoriegeleitete Entwicklung des Kategoriensystems.** Die zentralen Aspekte hinsichtlich der Bearbeitung der Fragestellung wurden in sogenannte *Hauptkategorien* formuliert und als Kategoriensystem zusammengestellt. Die im Interviewleitfaden bereits aufgenommenen, bedeutsamen Gesichtspunkte der Fragestellung überarbeitete ich für das Kategoriensystem und entwickelte daraus Hauptkategorien. Dieses Kategoriensystem hielt ich in dem QDA-Programm „MAXQDA“ als erster Codebaum fest. Ich habe die Kategorien, die bereits im Voraus festgelegt worden sind, mit einem roten Farbattribut versehen. Die entscheidende Hauptkategorie „Pädagoge in Leitung und Qualifizierung“ habe ich in weitere Kategorien differenziert, die auch als Hauptkategorien verwendet, allerdings zur besseren Übersichtlichkeit als Subcodes in MAXQDA definiert wurden. Eben dieser Kategorienblock „Pädagogen in Leitung und Qualifizierung“ stand im Mittelpunkt der Fragestellung. Daraus ergab sich ein erstes Kategoriensystem – Kategoriensystem I. Hauptkategorien (vgl. Abb. 2):

3.4 Die computergestützte, inhaltsanalytische Auswertung



Das Themenspektrum war schon an dieser Stelle relativ weit gefächert und umfasste den breiten Kontext um die Fragestellung herum. Ziel war dabei nicht, das gesamte Spektrum in der Ergebnispräsentation vorzustellen. Es ging viel mehr darum, durch eine breite Analyse die Themen wahrzunehmen, die sich im Forschungsmaterial als zentral herauskristallisieren und dementsprechend für die Leitung und Qualifizierung von besonderem Interesse sind.

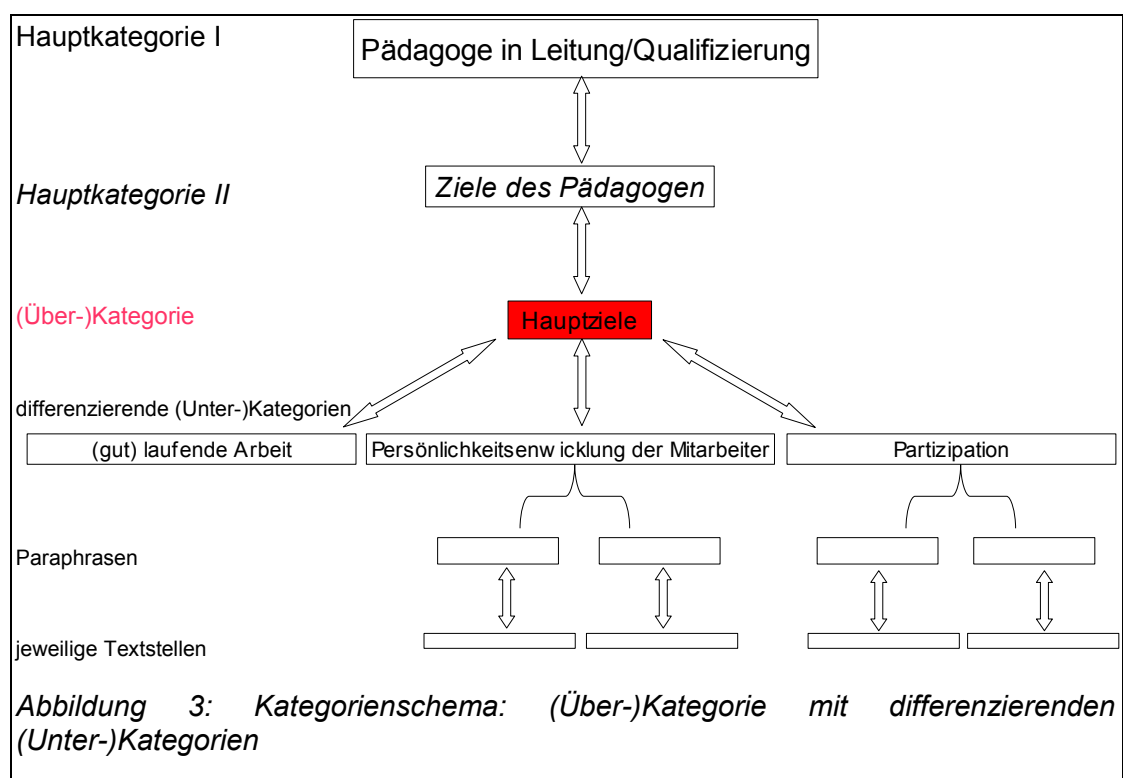
- 3. Schritt: Materialdurchlauf (Interviews Pädagogen): Paraphrasierung und Einordnung in das Kategoriensystem.** Da es bei der Fragestellung zentral um den Pädagogen geht, sollte dieser im Mittelpunkt der Auswertung stehen. Die drei Interviews, die mit den Pädagogen geführt wurden, wurden als erstes untersucht. Ich bildete aus dem Material heraus zunächst Paraphrasen. Dabei wurden „[d]ie einzelnen Kodiereinheiten (...) nun in eine knappe, nur auf den Inhalt beschränkte, beschreibende Form umgeschrieben (Paraphrasierung)“ (Mayring 2007, S. 61). Nichtinhaltstragende Bestandteile habe ich dabei nicht aufgenommen. Ich sammelte die Paraphrasen unter der entsprechenden Hauptkategorie. Zum Beispiel wurde die Kodiereinheit „Also es ist dadurch, dass es kein Beschäftigungsverhältnis, also, ich mein, die sagen scherzhaft „die Chefin“. Ja?! Merk ich immer, dass in mir so ein bisschen Widerstand ist, aber irgendwie stimmt es schon, in gewisser Hinsicht, ne.“ (Frau

Wilms, Abs. 216) im Codesystem als Code mit der Paraphrase *„Zwiespalt zwischen „Chef“ und kein Beschäftigungsverhältnis“* definiert. Diesen Code ordnete ich unter die Hauptkategorie „Verhältnis zu MA [Mitarbeitern]“ ein und sammelte ihn mit weiteren Paraphrasen, die sich auf das Verhältnis des Pädagogen zu den Mitarbeitern beziehen – auch aus den beiden anderen Interviews.

- 4. Schritt: induktive Kategorienbildung: Streichung bedeutungsloser Paraphrasen (erste Reduktion) und Bündelung ähnlicher Paraphrasen (zweite Reduktion).** Die unter einer Hauptkategorie gesammelten Paraphrasen wurden dann im vierten Schritt überarbeitet. Dabei habe ich als erstes bedeutungslose Paraphrasen gestrichen (erste Reduktion). Daraufhin bildete ich Kategorien: Die als Codes organisierten Paraphrasen wurden gruppiert und gebündelt. Die Codes mit ähnlicher Bedeutung gruppierte ich unter eine zusammenfassende, abstrakter zu bildende Kategorie (zweite Reduktion). Als Beispiel wurde der oben bereits exemplarisch aufgeführte Code *„Zwiespalt zwischen „Chef“ und kein Beschäftigungsverhältnis“* mit weiteren Paraphrasen-Codes, wie *„bin nicht ihre Freundin sondern Ansprechpartner/Rückhalt“* gebündelt und unter eine abstrakter zu bildenden Kategorie *„eher distanziert/„chef-artig““* (induktive Kategorienbildung) platziert. Paraphrasen, welche nicht mit anderen Aussagen kompatibel waren, wurden für sich auf eine abstraktere Ebene gebracht und als Kategorie definiert. Das Abstraktionsniveau legte ich dabei so fest, dass die Kategorien möglichst allgemeine, nicht fallspezifische Aussagen zu „Leitung und Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter“ sein sollten. Bei einigen Kategorien machte es Sinn, sie in (Unter-)Kategorien zu differenzieren, jedoch unter einer (Über-)Kategorie anzuordnen. Zur Demonstration eines solchen Kategorienschemas zeige ich hier die (Über-)Kategorie „Hauptziele“ mit ihren differenzierenden (Unter-)Kategorien auf (vgl. Abb. 3: Kategorienschema – (Über-)Kategorie mit differenzierenden (Unter-)Kategorien). Wobei das Schema folgendermaßen entstanden ist: Zunächst sind unter Hauptkategorie I (Pädagoge in Leitung/Qualifizierung)/Hauptkategorie II (Ziele des Pädagogen) die einzelnen Paraphrasen platziert worden. Die Paraphrasen – als Codes definiert – gruppierte ich thematisch und fasste sie unter zusammenfassende, abstraktere (Unter-)Kategorien (z.B. (gut) laufende Arbeit). Die unten aufgeführten drei (Unter-)Kategorien sind in den jeweiligen Interviews als Hauptziele erkennbar

3.4 Die computergestützte, inhaltsanalytische Auswertung

und ich habe sie unter eben dieser noch abstrakteren (Über-)Kategorie (Hauptziele) zusammengefasst. Das Kategorienschema ist von seiner *Entstehung* her dementsprechend *von außen* (d.h. von oben und unten) *nach innen* (zur Mitte hin) zu lesen, vom *Abstraktionsniveau* her *von unten nach oben* (immer allgemeiner werdend) und auf die *Textnähe* bezogen *von oben nach unten* (immer näher am Text). Die im vierten Schritt gebildeten Kategorien (aus den Paraphrasen zu den Interviewdaten der Pädagogen) haben so wie deren Paraphrasen kein spezielles Farbattribut.



5. Schritt: Materialdurchlauf (Interviews Ehrenamtliche/Vertreter der Organisationsebene): Subsumtion unter bestehende Kategorien oder Kategorienneubildung. Das nach einem ersten Materialdurchlauf durch die Interviews mit den Pädagogen und den gebildeten Kategorien ausdifferenziertere Kategoriensystem bildete die Grundlage für den Materialdurchlauf durch die Interviews mit den Ehrenamtlichen und den Vertretern der Organisationsebene. Textstellen, welche zu einer entsprechenden Kategorie zugeordnet werden konnten, habe ich darunter subsumiert. Textstellen, die einen neuen Aspekt beitrugen, wurden als neue Kategorie gebildet – eben auf

entsprechender Abstraktionshöhe – und in das Kategoriensystem aufgenommen. Gekennzeichnet habe ich die hier gebildeten Kategorien mit grau (Ehrenamtliche) und lila (Vertreter der Organisationsebene).

6. Schritt: endgültige Kategorienbearbeitung und Festlegung des Kategoriensystems. Nachdem das ganze Material durchgegangen und entsprechend codiert war, habe ich die Kategorien nochmals überarbeitet, gegebenenfalls thematisch sortiert oder umbenannt. Das so festgehaltene Kategoriensystem lag danach in seiner endgültigen Form vor.

7. Schritt: erneuter Materialdurchlauf im Hinblick auf neu gebildete Kategorien. Ein zweiter Durchgang durch das Forschungsmaterial wurde mit dem endgültig vorliegenden Kategoriensystem vorgenommen. Somit habe ich einerseits die bisherige Auswertung am Material rücküberprüft. Gleichzeitig untersuchte ich im Hinblick auf die neu gebildeten Kategorien das Datenmaterial noch einmal, ob sich hierzu vielleicht bisher nicht wahrgenommene Aussagen in anderen Interviews fanden.

8. Schritt: Auswertung und Ergebnisaufbereitung (Eingrenzung der Auswertung auf zentrale Aspekte der Fragestellung). Für eine detailliertere Auswertung habe ich zentrale Kategorien herausgegriffen³⁵. Zu den ausgewählten Kategorien konnten jeweils die entsprechenden Textstellen angezeigt und für die Darstellung im Forschungsbericht genutzt werden. In MAXQDA ist es sowohl möglich, sich alle Textstellen zu Kategorien anzeigen zu lassen, als auch Textstellen von nur einem Interview (z.B. von Frau Wilms) oder einer Interviewgruppe (z.B. von Pädagogen). Dies ermöglichte einerseits einen Überblick (alle Texte wurden aktiviert) und gleichzeitig eine differenzierte Auswertung (ausgewählte Texte wurden aktiviert).

Nachdem ich die Forschungsdaten schließlich inhaltsanalytisch ausgewertet, Kategorien entwickelt und zentrale Kategorien für die Ergebnissicherung ausgewählt und interpretiert hatte, legte ich die Ergebnisse im vorliegenden Untersuchungsbericht dar. Zur Präsentation und Aufbereitung der Ergebnisse gebe ich im nächsten Kapitel (Kap. 3.5) einige Anhaltspunkte.

³⁵ Die Fülle an Material würde eine Ergebnisdarstellung aller Kategorien zu unübersichtlich machen und den Rahmen dieser Arbeit bei weitem sprengen. Für mögliche weitere Forschungsarbeiten verspricht es einen hohen Erkenntnisgewinn, beispielsweise auf ein Professionalitätsverständnis im Ehrenamt.

3.5 Ergebnispräsentation

Die Ergebnisse präsentiere ich in zwei Blöcken. Im ersten Block (Kap. 4) geht es um Prädispositionen, welche Grundlage und Ausgangsbasis von „Leitung und Qualifizierung“ darstellen (Verhältnis zu den Ehrenamtlichen/Selbstverständnis des Pädagogen/Ziel des Pädagogen). Das heißt, hier werden Ergebnisse vorgestellt, die die Ehrenamtsarbeit mit ihren Aufgabenbereichen „Leitung und Qualifizierung“ im Kontext von Organisation insgesamt determinieren. Im zweiten Block (Kap. 5) geht es explizit um „Leitung“ und „Qualifizierung“. Die Bedeutung dieser beiden Aufgabenbereiche als auch eine jeweils spezifischere Detailsicht ist Inhalt dieses zweiten Blocks.

Die Ergebnisse werden überwiegend in den jeweiligen Organisationszusammenhängen präsentiert. Eine Bezugnahme der unterschiedlichen organisationsbezogenen Sichtweisen aufeinander findet jeweils in einem Fazit statt. Die Ergebnisse aus den Interviews der Pädagogen sind in der Ergebnispräsentation leitend. Die Perspektiven der Vertreter der Organisationsebene und die der Ehrenamtlichen, das heißt, die Ergebnisse aus diesen Interviewdaten, dienen einem umfassenderen Einblick in das erwachsenenpädagogische Arbeitsfeld „Leitung und Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter“, einer Bestätigung dessen, was die Pädagogen konstatierten beziehungsweise zur Kontrastierung. Im Abschnitt „Verhältnis des Pädagogen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern“ (Kap. 4.1), macht es Sinn, die Sichtweise der Pädagogen von der Sichtweise der Ehrenamtlichen und der Vertreter der Organisationsebene getrennt vorzustellen. Hier werden zunächst nur die Ergebnisse der Pädagogen präsentiert (Kap. 4.1.1 – Kap. 4.1.4), die Ergebnisse der anderen beiden Gruppen werden in einem eigenen Kapitel (Kap. 4.1.5) extra vorgestellt.

4 Professionelle Ehrenamtsarbeit: „Führung ehrenamtlichen Personals“, „persönliche Beziehungsarbeit“ und „pädagogisch gesteuertes Mithandeln“

Die professionelle Leitung und Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter in Organisationszusammenhängen erfolgt auf einer bestimmten Grundlage. Diese Grundlage ist den Ergebnissen der Untersuchung entsprechend vor allem durch drei Eckpunkte markiert – das Verhältnis des Pädagogen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern, das Selbstverständnis des Pädagogen in der Ehrenamtsarbeit und das Ziel des Pädagogen, das er in und mit der Ehrenamtsarbeit verfolgt. Diese drei Eckpunkte werden im Folgenden beleuchtet. Hier soll ein Bewusstsein für die differierenden Grundlagen, auf welchen Leitung und Qualifizierung geschehen, geschaffen werden. In einer Zuspitzung, die einer verdeutlichenden Kontrastierung dienen soll, kann die vom Pädagogen übernommene Ehrenamtsarbeit aufgrund der verschiedenen Ausgangsebenen in drei unterschiedliche Kategorien untergliedert werden: 1) Führung ehrenamtlichen Personals, 2) persönliche Beziehungsarbeit und 3) pädagogisch gesteuertes Mithandeln. Zunächst nehme ich eine genauere Betrachtung der Eckpunkte vor, die schließlich diese Zuspitzungen ergeben. Hier beginne ich mit dem Verhältnis des Pädagogen zu den Ehrenamtlichen. Dieses nimmt in Ehrenamtsarbeit einen besonders hohen Stellenwert ein³⁶. Daraufhin werden die verschiedenen Selbstverständnisse und die Ziele der Pädagogen in den Blick genommen. Eine Zwischenbilanz kann anschließend anhand dieser drei Eckpunkte gezogen werden.

4.1 Das Verhältnis des Pädagogen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern – zwischen professionell und persönlich

Als hauptamtlich Angestellte sind die interviewten Pädagogen für die Ehrenamtsarbeit in ihrem Bereich zuständig. In dieser Zusammenarbeit trifft „angestellt“ auf „freiwillig“, „bezahlt“ auf „unbezahlt³⁷“, „hauptamtlich“ auf „ehrenamtlich“. Da ich mich in diesem

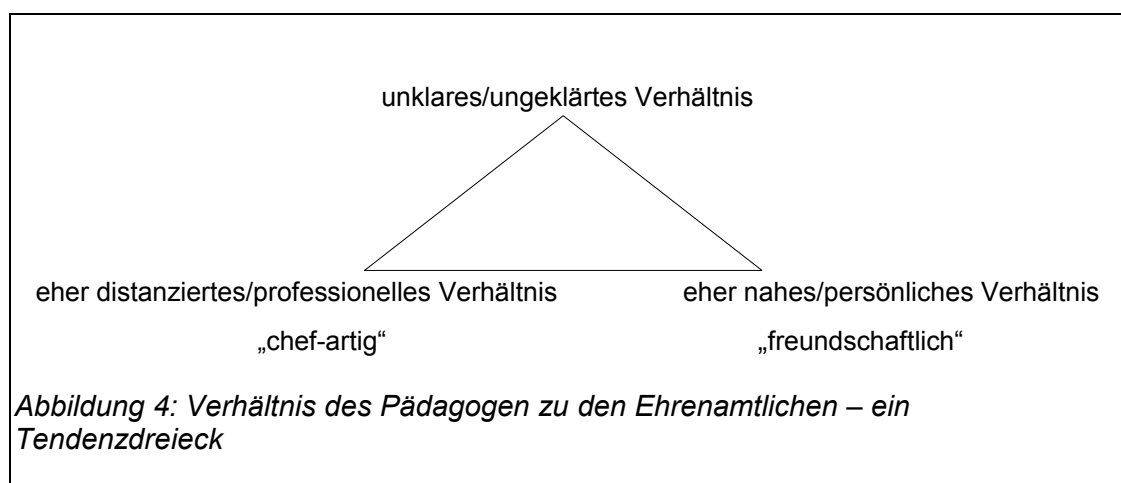
36 In Kapitel 5.2.5 „Exkurs: Aktuelles Leitungsverständnis“ ist die wesentliche Bedeutung der Beziehung zwischen Pädagoge und Ehrenamtlichen begründet.

37 In der Bildungsarbeit wird Ehrenamtlichen eine Aufwandsentschädigung gegeben, dies ist jedoch nicht mit einem festen Gehalt gleich zu setzen.

4.1 Das Verhältnis des Pädagogen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern – zwischen professionell und persönlich

Kapitel mit dem Verhältnis und damit einer die Zusammenarbeit von Ehrenamtlichen und Pädagogen prägenden Dimension beschäftigte, erschien es mir zunächst wichtig, darauf zu Beginn explizit noch einmal hinzuweisen und es damit für die weitere Auseinandersetzung ins Bewusstsein zu rufen.

Auf die Frage nach dem Verhältnis zwischen den Ehrenamtlichen und den Pädagogen, fällt auf, dass sich zunächst alle drei Pädagogen mit einer Antwort schwer tun. Die Frage nach dem Verhältnis zu den Ehrenamtlichen ist aus unterschiedlichen Gründen nicht eindeutig und klar zu beantworten. Auf die einzelnen Gründe wird an späterer Stelle ausführlicher eingegangen. In den drei unterschiedlichen Gesprächen findet bei den Befragten eine Reflexion über ihr Beziehungsverhältnis zu den Ehrenamtlichen statt. Zwei Pole, in deren Spannung sie sich bewegen, werden dabei deutlich: auf der einen Seite ein eher distanzierendes, professionelles³⁸ und auf der anderen Seite ein eher nahes, persönliches Verhältnis. Polarisierend als Frage formuliert heißt das: Was ist der Pädagoge für die Ehrenamtlichen – Chef oder Freund?! In den Interviews lassen sich drei Tendenzen erkennen, wie die Pädagogen ihr Verhältnis zu den Ehrenamtlichen beschreiben: einerseits wird es als ein eher „chef-artiges“, das heißt professionell-distanziertes „Arbeitsverhältnis“ dargestellt, demgegenüber berichtet andererseits ein Pädagoge von einem persönlich-freundschaftlichen „Vertrauensverhältnis“, als dritte Tendenz ist erkennbar, dass der Pädagoge zwischen diesen Polen hin- und hergerissen ist, das heißt ein ungeklärtes und unklares Bild des Verhältnisses zu den Ehrenamtlichen besteht.



³⁸ „Professionell“ ist in diesem Zusammenhang nicht auf Professionalität im Handeln bezogen sondern auf ein Handeln aus der Berufsrolle heraus.

4.1 Das Verhältnis des Pädagogen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern – zwischen professionell und persönlich

Das in Abbildung 4 dargestellte Tendenzendreieck veranschaulicht die beiden Pole „eher distanzierendes/professionelles Verhältnis“ auf der einen, „eher nahes/persönliches Verhältnis“ auf der anderen Seite und das in der Spannung zwischen diesen Polen stehende „unklare/ungeklärte Verhältnis“.

Die einzelnen Tendenzen werden im Folgenden jeweils am Beispiel eines Pädagogen verdeutlicht. Die Koordinatorin des ambulanten Hospizdienstes, Frau Wilms, tendiert zu einem eher distanzierendem, professionellen Verhältnis und an ihrem Beispiel soll dieser Pol näher untersucht werden. Den anderen Pol repräsentiert Frau Kilgus, die Gemeindepädagogin. Ihren Erzählungen zu Folge hat sie ein persönliches, freundschaftliches Verhältnis zu ehrenamtlichen Mitarbeitern. Bei der als Jugendbildungsreferentin arbeitenden Frau Scharr ist im Interview die Unklarheit und eine Ungeklärtheit im Verhältnis zu den Ehrenamtlichen sehr eindrücklich. Anhand ihres Falls beleuchte ich die Tendenz zu unklaren und ungeklärten Verhältnissen zu Ehrenamtlichen.

4.1.1 Eher distanzierendes/professionelles Verhältnis („chef-artig“)

Zunächst soll anhand von Frau Wilms ein Blick auf ein eher distanzierendes/professionelles Verhältnis geworfen werden. Aufgefordert, die Leitung der Ehrenamtlichen zu beschreiben, greift sie auf Vokabular aus der Arbeitswelt zurück und vergleicht monatlich stattfindende Treffen der Ehrenamtlichen mit „*Dienstbesprechungen*“: „Also es ist so, dass hier ein Mal im Monat etwas angeboten wird. Das findet im Wechsel statt und zwar ... in einem Monat ist es ein Ehrenamtlichen-Treffen, im hauptamtlichen Bereich würde man sagen "Dienstbesprechung" und im, im nächsten Monat die Supervision. So haben wir's im Moment geregelt“ (Frau Wilms, Abs. 84). In diesem Abschnitt mutet Leitung Ehrenamtlicher an Personalarbeit im Bereich freiwillig Engagierter an. Das bedeutet, Frau Wilms assoziiert mit den zwei-monatlichen Treffen eine dienstlich-organisatorische Besprechung mit ihrem *ehrenamtlichen Personal*, welches sie als *Chefin* leitet. Dieser Vergleich lässt auf ein „Chef-Personal-Verhältnis“ deuten. Auf die im Interview an späterer Stelle gestellte Frage nach ihrem Verhältnis zu den Ehrenamtlichen tendiert ihre Antwort in eben diese Richtung:

4.1 Das Verhältnis des Pädagogen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern – zwischen professionell und persönlich

„Interviewer: Und zu den Ehrenamtlichen. Was für ein Verhältnis haben Sie zu denen oder wie würden Sie das Verhältnis zu den Ehrenamtlichen beschreiben?“

Frau Wilms: Ähm .. Ja, wie würde ich das beschreiben? Also, das ist eigentlich eine sehr gute Frage, die hab ich mir, jedenfalls so in der Eindeutigkeit noch gar nicht gestellt. Also es ist dadurch, dass es kein Beschäftigungsverhältnis, also, ich mein, die sagen scherzhaft „die Chefin“. Ja?! Merk ich immer, dass in mir so ein bisschen Widerstand ist, aber irgendwie stimmt es schon, in gewisser Hinsicht, ne. Also ich bin ihre Koordinatorin, ich bin ihr Ansprechpartner. Ich bin nicht ihre Freundin. Sondern es ist schon, ich bin Ansprechpartner für sie. Ja?! So etwas wie Rückhalt oder ähnliches. Also das äußert sich schon auch im Umgang miteinander. Nicht bei allen habe ich das „Sie“ durchgehalten. Aber schon, so eine gewisse Distanz gibt es da natürlich auch, ne. Aber natürlich erfährt man mit der Zeit auch ganz viel über die Person. Also nicht nur als Begleiter, sondern einfach als Mensch. Was sie so macht, so herum treibt und so weiter. Also es ist schon auch ein offenes Verhältnis, ne. Wo viele Sachen besprochen werden“ (Frau Wilms, Abs. 215f.).

Auf die Frage nach dem Verhältnis zu den ehrenamtlichen Mitarbeitern hat Frau Wilms keine fertige Antwort parat. Es ist eine „sehr gute Frage“, die sie sich bislang noch nicht eindeutig gestellt hat. Im Gespräch reflektiert sie ihr Verhältnis zu den Ehrenamtlichen am Spiegelpunkt „Chefin“.

Sie beginnt ihre Auseinandersetzung mit der Prädisposition, dass es sich bei den Ehrenamtlichen um kein Beschäftigungsverhältnis handelt. Es kann dementsprechend kein „Angestellten-Vorgesetzten-Verhältnis“ sein. Auffallend ist, dass eben dieses „Beschäftigungsverhältnis“ ihre erste Assoziation ist. Wenn sie an das Verhältnis zu den Ehrenamtlichen denkt, ist dies ihr erster Bezugspunkt. Zur Reflexion werden als erstes Kategorien aus Arbeitsverhältnissen herangezogen.

Die Ehrenamtlichen selbst, berichtet Frau Wilms, bezeichnen sie als „Chefin“. Das macht deutlich, dass die Ehrenamtlichen das Verhältnis zu Frau Wilms durchaus im Horizont von Personalwesensarbeit wahrnehmen. Frau Wilms relativiert dieses „Vorgesetzten-Personal-Verhältnis“ jedoch, indem sie das „Chefin-Nennen“ als „scherzhaft“ herunterspielt. Es ist ihr in gewisser Hinsicht unangenehm und ruft in ihr einen inneren Widerstand hervor. Dieser Widerstand könnte damit zusammenhängen, dass sie formal nicht deren Chefin ist und es sich formal ebenso wenig um ein Beschäftigungsverhältnis handelt.

4.1 Das Verhältnis des Pädagogen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern – zwischen professionell und persönlich

Auch wenn sie formal nicht Vorgesetzte ist, kommt sie letztlich doch zu dem Entschluss, dass das Chef-Sein-Verhältnis gegenüber den ehrenamtlichen Mitarbeitern stimmt, zumindest „in gewisser Hinsicht“. Auf dreifache Weise begründet sie ein solches Mitarbeiter-Führungskraft-Verhältnis: sie ist deren „Kordinatorin“, deren „Ansprechpartnerin“ und „Rückhalt“. Dabei hebt sie zweimal hervor, dass sie „Ansprechpartner“ für die Ehrenamtlichen ist. Dazwischen – sozusagen eingeklammert in dieses Ansprechpartner-Sein steht die Abgrenzung zu einem persönlich-freundschaftlichen Verhältnis. Schon relativ zu Anfang des Gesprächs erklärt Frau Wilms was sie unter „Ansprechpartner“ versteht, nämlich bei Fragen zur Verfügung zu stehen und Anlaufstelle für die Ehrenamtlichen zu sein; außerdem greift sie dort ein, wo einzelne Mitarbeiter Hilfe benötigen oder zeigt ihnen auf, wo ihnen weiter geholfen werden kann (vgl. Frau Wilms, Abs. 88).

Geht man von einem Führungskonzept von Van Dick/West aus, welche drei Hauptkategorien von Aufgaben eines Leiters zusammengefasst haben – Coaching/Management/Führung – spricht Frau Wilms hier die Führungskraft immanente „Coaching-Aufgabe“ an (vgl. Van Dick/West 2005, S. 30). Das heißt, sie steht Einzelnen beratend und unterstützend zu Seite, eben in der Rolle als Führungskraft und nicht als Freundin, wie sie es betont. Die Ehrenamtlichen insgesamt führt Frau Wilms als Koordinatorin. Darunter versteht sie organisatorische Arbeit auf den drei Ebenen: in Bezug auf die Koordination von Ehrenamtlichen und Klientel (Schwerstkranke und ihre Familien), in Bezug auf das Engagement selbst (vgl. Frau Wilms, Abs. 88f) und schließlich in Bezug auf die Vernetzung und Kooperation mit anderen Einrichtungen (vgl. Frau Wilms, Abs. 192). Solche Koordinationsaufgaben können unter der Führungskategorie „Management“ gefasst werden. „Rückhalt“ erläutert Frau Wilms im Interview nicht näher. Allerdings berichtet sie davon, dass eine ihrer Hauptaufgaben darin besteht, „dafür zu sorgen, dass der Rahmen, den er [der Ehrenamtliche] vorgibt, dass der auch eingehalten wird“ (Frau Wilms, Abs. 98). Das heißt, dass die Ehrenamtlichen nicht ausgenutzt werden und sie mit ihr Rücksprache halten können. Sie ist außerdem diejenige, die für die Ehrenamtlichen mit der Organisation in Verhandlung tritt (vgl. Frau Wilms, Abs. 96ff). Es ist davon auszugehen, dass Frau Wilms mit „Rückhalt“ an eben diese Aufgaben denkt, die wiederum unter einem Aufgabenkatalog „Führung“ bei Van Dick/West gefasst sind (vgl. Van Dick/West 2005, S. 30).

4.1 Das Verhältnis des Pädagogen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern – zwischen professionell und persönlich

Mit diesen drei Aspekten – Koordinatorin, Ansprechpartnerin und Rückhalt – klingen bei Frau Wilms die Leitungs-Hauptaufgabenkategorien an. Diese Aspekte, erwähnt sie, um konkret auf den im Verhältnis zueinander zum Ausdruck kommenden Umgang zu sprechen zu kommen, äußern sich darin. Ihr Ergebnis ist schließlich, dass es sich bei ihrem Verhältnis zu den Ehrenamtlichen um ein „chef-artiges“ handelt, auch wenn es formal kein Beschäftigungsverhältnis ist.

Allerdings bleibt es für sie im Umgang miteinander ein Spannungsverhältnis zwischen Nähe und Distanz. Ihr Ziel ist es, die Freiwilligen zu siezen – Ausdruck von einer gewissen Distanz – gleichzeitig hält sie es nicht bei allen durch. Es scheint für sie ein Ringen um das Einhalten von einer (professionellen) Distanz zu sein. Allerdings stellt sich Nähe für sie unweigerlich dadurch ein, dass sie „mit der Zeit auch ganz viel über die Person“ erfährt, „einfach als Mensch“.

Ihre Reflexion darüber, ob Frau Wilms „Chefin“ für die Ehrenamtlichen ist und ein dementsprechendes Arbeitsverhältnis zu ihnen hat, ist in der folgenden Tabelle nochmals zusammengefasst:

Chefin	nicht Chefin
Beschäftigungsverhältnis = erste Assoziation	kein Beschäftigungsverhältnis
Von Ehrenamtlichen als „Chefin“ bezeichnet	durch „scherzhaft“ relativiert
„stimmt schon“, dass sie Chefin ist, da <ul style="list-style-type: none"> ● sie Koordinator der Ehrenamtlichen ist (Managementaufgaben) ● deren Ansprechpartner ist (Coaching-Aufgaben) ● sie Rückhalt für Ehrenamtliche darstellt (Führungsaufgaben) 	innerer Widerstand, wenn sie „Chefin“ genannt wird
Bewusste Abgrenzung zu einem persönlich/freundschaftlichen Verhältnis --> (<i>professionelle</i>) <i>Distanz</i> , die sich auch im Umgang äußert (Ausdruck im Verhältnis zueinander: Siezen als Ziel)	(<i>persönliche</i>) <i>Nähe</i> unweigerlich: erfährt Persönliches von den Ehrenamtlichen ³⁹ (Ausdruck im Verhältnis zueinander: Siezen nicht bei allen möglich durch zu halten)

Tabelle 4: Reflexion des "Chef-Seins" gegenüber Ehrenamtlichen

³⁹ Allerdings wird nur die Richtung erwähnt, dass Pädagogin von Ehrenamtlichen um persönliche Dinge weiß, umgekehrt scheint dies nicht der Fall zu sein.

4.1 Das Verhältnis des Pädagogen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern – zwischen professionell und persönlich

Während Frau Wilms an der Stelle auf die Frage nach dem Verhältnis zu den Ehrenamtlichen noch stark damit ringt, ob sie Chefin ist, was dafür und was dagegen spricht, kommt sie einige Absätze später noch einmal darauf zurück und trifft jetzt eine klare Aussage: „Aber, jetzt sind wir wieder bei der Anfangsfrage, vielleicht ein Stück weit, ne, ‚Was bin ich da? Bin ich Chefin? Oder was bin ich da?‘ Also ich bin [Satzabbruch] Ich vertrete die Organisation“ (Frau Wilms, Abs. 230). Frau Wilms sieht sich als „Vertreter der Organisation“, das heißt, als Führungskraft für die Ehrenamtlichen. Ihr Verhältnis zu den Ehrenamtlichen ist kein freundschaftlich-persönliches sondern ein professionelles, das mit einer gewissen Distanz verbunden ist.

Bei Ehrenamtsarbeit kann von einem „professionellen Arbeitsverhältnis“ formal nicht die Rede sein. Trotzdem kann, wie es sich am Beispiel von Frau Wilms zeigt, eine Tendenz zu einem professionellen/distanzierten Verhältnis konstatiert werden. Es ist außerdem nur möglich, von einer *Tendenz* zu sprechen, da in (vielen) ehrenamtlichen Bezügen persönliche Nähe unweigerlich entsteht: der Pädagoge erfährt viel Persönliches der Ehrenamtlichen und die Ehrenamtlichen engagieren sich „als Menschen“ in ihrer Freizeit, nicht als formal Angestellte. Beide Faktoren führen dazu, dass, wenn von einem „distanzierten/professionellen Verhältnis“ gesprochen wird, dies nur in Form von einer Tendenz dazu geschehen kann.

Bei einer Tendenz zu einem „distanzierten/professionellen Verhältnis“ haben Pädagogen Leitungs- und Führungsfunktionen, die sich im Umgang und Verhältnis zueinander äußern: man siezt sich, oder hat dies zumindest als Ziel. Treffen werden mit „Dienstbesprechungen“ assoziiert. Der Pädagoge vertritt die Organisation – er ist – zugespitzt – „Führungskraft für das ehrenamtliche Personal“.

4.1.2 Eher nahes/persönliches Verhältnis (freundschaftlich)

Der Gegenpol zu einem distanziert/professionellem Verhältnis stellt ein nahes persönliches, möglicherweise auch freundschaftliches Verhältnis dar. Anhand des Gespräches mit Frau Kilgus wird eine solche Tendenz veranschaulicht.

Im Gespräch mit Frau Kilgus wird schon in den ersten Sätzen deutlich, dass es bei ihrer Tätigkeit und der Ehrenamtsarbeit in der Kirchengemeinde insgesamt stark um

4.1 Das Verhältnis des Pädagogen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern – zwischen professionell und persönlich

Beziehungsarbeit geht. Auf die Frage, was in der Kirchengemeinde Ehrenamtsarbeit ausmacht, hebt sie den Umgang miteinander und das füreinander Verantwortung Übernehmen hervor. Hier erwähnt sie unter anderem Begegnungsmöglichkeiten nach dem Gottesdienst (Kirchenkaffee), das ohne Ehrenamtliche nicht möglich wäre (vgl. Frau Kilgus, Abs. 13f.). Ehrenamtsarbeit schafft solche Begegnungsmöglichkeiten – die Arbeit, die Ehrenamtliche leisten *ist* Beziehungsarbeit. Die Arbeit mit den Ehrenamtlichen ist für Frau Kilgus dementsprechend auch Beziehungsarbeit. Das wird besonders auf die Frage nach der Rekrutierung hin deutlich:

„Ich glaube dadurch, dass wir attraktiv sind als Gemeinschaft. Und dass die Leute merken, oder dass sie auch wissen zum Großteil, indem, indem ich mitarbeite, bekomme ich Beziehung zu den Menschen. Und das ist attraktiv und .. indem ich mitarbeite, bekomme ich ganz viel zurück“ (Frau Kilgus, Abs. 25f.).

Drei Dinge fallen in dieser Antwort auf. Erstens: Frau Kilgus berichtet davon, dass Ehrenamtliche dadurch gewonnen werden, dass sie (die Gemeinde) als *Gemeinschaft* attraktiv sind. Das lässt darauf schließen, dass es bei der Ehrenamtsarbeit hier zunächst um Beziehungen und um „attraktive“ Gemeinschaft geht. Zweitens: Dass *wir* als Gemeinschaft attraktiv sind, wie sie es formuliert, bringt zum Ausdruck, dass sie sich selbst als ein Teil der Gemeinschaft sieht. Sie spricht nicht davon, dass die Ehrenamtlichen unter sich eine Gemeinschaft bilden, sondern *schließt sich selbstverständlich in diese gemeinschaftliche Beziehung mit ein*. Drittens: Frau Kilgus bringt schließlich eine große Motivation für und positive Konsequenz von ehrenamtlicher Mitarbeit auf den Punkt: *„(...) indem ich mitarbeite bekomme ich Beziehung zu den Menschen(...)“*. Bei Ehrenamtsarbeit geht es folglich stark um „Beziehungen“ und die von Frau Kilgus zu leistende Aufgabe ist damit wesentlich Beziehungsarbeit.

Bei der expliziten Thematisierung ihres Verhältnisses zu den Ehrenamtlichen ist diese *Beziehungsarbeit* ausschlaggebender Faktor:

„Interviewer: Und wie würdest du dein Verhältnis zu den Ehrenamtlichen beschreiben?“

Frau Kilgus: (Lachen) Oh, das sind immer so generelle Fragen! Mein Verhältnis zu den (starke Betonung) Ehrenamtlichen! Äh zu den 120 (lachen). Nein, also. Ja, ist ja auch schon immer wieder durchgeklungen. Es gibt engere und weitere Beziehungen. Und bessere und schlechtere. Insgesamt würde ich sagen gut. Ich habe, ich bin jetzt, ich liege mir noch mit niemandem in den Haaren. Das wäre auch ein bisschen schnell für mich (lachen), so für die

4.1 Das Verhältnis des Pädagogen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern – zwischen professionell und persönlich

Zeit. Aber .. ja, mit einer Hand voll ist es intensiv und sehr gut. Ich glaube, mehr könnte es auch fast nicht sein, weil da verliert man doch schnell den Überblick. Und mit vielen ist es einfach gut. Und punktuell auch mal nicht so prickelnd, aber wird dann auch wieder. Also, es ist jetzt, .. ja [Satzabbruch] Und natürlich, also gerade bei der großen Masse von Projektmitarbeitern sehe ich manche manchmal und manchmal sehe ich sie nicht. Also, das schwankt natürlich auch. Und dann habe ich manchmal ein Verhältnis und manchmal habe ich gar keines. Also, es ist, ja [Satzabbruch] Ich muss leider sehr allgemein auf deine Frage, auf deine allgemeine Frage antworten (lachen).

Interviewer: Also gibt es gerade in dem Verhältnis zwischen „hauptamtlich“ und „ehrenamtlich“ da auch, für dich manchmal Herausforderungen, zum Beispiel von Nähe-Distanz-Verhältnis oder so?

Frau Kilgus: .. Nein, hatte ich bisher jetzt noch nicht. Also Nähe-Distanz nicht. Ich, aber ich finde, ich glaube es hängt auch daran, dass ich meinen Job relativ hierarchiefrei denke. Also, wenn ich mich verstehe als Service für die Mitarbeiter, oder eben im Sinn von diesem „leading-from-behind“, dann, dann ist da kein, also, ja, dann ist da höchstens in der persönlichen Begegnung ein Problem von Nähe-Abstand, aber nicht im professionellen Sinn. Also, ich erinnere mich nicht, nein. Es ist auch, ja, wahrscheinlich ist es aber auch das Gemeindespezifische, dass ich echt versuche zu vielen ein freundschaftlich oder zumindest bekanntschaftliches Verhältnis zu pflegen. Also ich habe da keinen Bedarf, irgendwie etwas zu signalisieren, von wegen, „ich bin von der anderen Seite“ oder so“ (Frau Kilgus, Abs. 91ff).

Wie Frau Wilms, kann auch Frau Kilgus nicht ohne weiteres auf die Frage nach ihrem Verhältnis zu den ehrenamtlichen Mitarbeitern antworten. Ihr ist die Frage zu generell. Eine allgemeine Aussage für die „Masse der 120 Ehrenamtlichen“ scheint es diesbezüglich für sie nicht zu geben. Eine Antwort versucht sie differenzierend in der Beschreibung unterschiedlicher *Beziehungskategorien*.

Zunächst stellt sie heraus, dass es „engere und weitere“ – „bessere und schlechtere“ Beziehungsverhältnisse zu den Ehrenamtlichen gibt. Das *Verhältnis* wird hier mit *Beziehung* gleichgesetzt – „Beziehungen“ die in der vorgenommenen Differenzierung auf persönliche Beziehungen vermuten lassen. An der Stelle – die einzige „allgemeine“ Antwort diesbezüglich – beurteilt sie die Beziehungen insgesamt als „gut“. Ihre Begründung dafür: sie liegt sich noch mit niemanden in den Haaren. Eine solche Aussage „sich mit niemanden in den Haaren zu liegen“ ist eher einem persönlichen, nahen Verhältnis denn einem distanziert-professionellem zuzuordnen.

Sie stellt jetzt sozusagen vier „Beziehungskategorien“ auf – (1) intensiv und sehr gut,

4.1 Das Verhältnis des Pädagogen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern – zwischen professionell und persönlich

(2) gut, (3) nicht so „prickelnd“, (4) loses Verhältnis – und teilt ihre unterschiedlichen Verhältnisse zu den Ehrenamtlichen in diese ein: Mit wenigen Personen („einer Hand voll“) ist ihr Verhältnis intensiv. Mit mehr Personen scheint ihr das nicht möglich, da sie vermutet, dann den Überblick zu verlieren. Zu „vielen“ bewertet Frau Kilgus ihr Verhältnis als „gut“ – was sie in einem nächsten Gesprächsabschnitt konkreter mit freundschaftlich-bekanntschaftlich bezeichnet. Sie spricht davon, dass es außerdem auch „punktuell nicht so prickelnd“ ist⁴⁰. Dies wird von ihr jedoch eher als kurzfristig auftauchender und nicht als ein langfristiger Beziehungszustand beschrieben. Zuletzt gibt es noch eine große Masse „Projektmitarbeiter“ zu welchen eher ein loses Verhältnis besteht – „mal sieht man sich, mal sieht man sich nicht“. Wie eine Art Klammer beschließt sie ihre erste Antwort wieder mit ihrer ersten Reaktion: auf die „allgemeine Frage“ kann sie nur „allgemein“ eingehen. Vermutlich sind ihre einzelnen Beziehungen zu den Ehrenamtlichen ganz unterschiedlich und so individuell, dass ihr etwas allgemeiner beschreibende Kategorien wie „persönliches Verhältnis“ im ersten Moment nicht nahe liegen.

Die Interviewerin konkretisiert noch einmal die Frage und versucht anhand des Beispiels von Nähe und Distanz eine gedankliche Hilfestellung anzubieten. Bei dieser Reflexion trifft sie eine klare Aussage in die oben angedeutete Richtung, dass es sich bei ihr um persönliche Begegnungen mit den Menschen, die sich engagieren, handelt: ein Nähe-Abstand-Problem gibt es im Verhältnis zu den Ehrenamtlichen lediglich im persönlichen Kontakt und nicht im professionellen Sinn. Zu der Aussage kommt sie durch ihr berufliches Selbstverständnis, nämlich dass sie ihre Arbeit als „relativ hierarchiefrei“ und sich selbst als „Service für die Mitarbeiter“ versteht. Dieses hierarchiefreie Denken beziehungsweise eben nicht zu signalisieren, dass sie „von der anderen Seite“ ist bildet in diesem Abschnitt eine Klammer. Darin eingebettet ist außerdem die Vermutung, dass es sich bei dem Bemühen um freundschaftlich-bekanntschaftliche Verhältnisse um etwas „Gemeindespezifisches“ handelt. Dass es bei Ehrenamtsarbeit sehr viel um persönlich-freundschaftliche Beziehungen geht, ist ihrer Einschätzung nach möglicherweise ein spezielles Merkmal von Kirchengemeindearbeit.

Zwischen den beiden Klammern – „zu allgemeine Frage“ und „hierarchiefreies Verhältnis“ – geht es für Frau Kilgus zusammengefasst um „Beziehungen – in

⁴⁰ Es ist offen, was sie genau unter „nicht so *prickelnd*“ versteht. Vermutlich ist gemeint, dass es hin und wieder „nicht so *gut*“ ist, dass es punktuell Meinungsverschiedenheiten oder Unstimmigkeiten mit den Ehrenamtlichen gibt.

4.1 Das Verhältnis des Pädagogen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern – zwischen professionell und persönlich

unterschiedlichen Intensitäten“ und „persönliche Begegnungen“. Ihr Verhältnis zu den Ehrenamtlichen ist von persönlichen Begegnungen, von persönlichen Beziehungen geprägt. Frau Kilgus bemüht sich um ein freundschaftliches, zumindest bekanntschaftliches Verhältnis zu den ehrenamtlichen Mitarbeitern. Hier wird der Gegenpol zu einem distanziert/professionellen, chef-artigen Verhältnis sichtbar.

Hat das Verhältnis zu Ehrenamtlichen eine starke Tendenz zu einem nahen, persönlichen Verhältnis, das an freundschaftlich-bekanntschaftliche Kontakte erinnert, darf dabei nicht vergessen werden, dass sich der Pädagoge und die Mitarbeiter in den Rollen „Hauptamtlicher“ und „Ehrenamtliche“ begegnen. Zwar wird das Verhältnis „persönlich-freundschaftlich“ gestaltet, trotzdem kann von keinem rein persönlichen Verhältnis die Rede sein – es bleibt eine Tendenz dazu.

Allerdings kann eine in die Richtung „nahes/persönliches Verhältnis“ gehende Tendenz in der Arbeit mit Ehrenamtlichen an Frau Kilgus Beispiel bestätigt werden. Ein Pädagoge, der zu diesem Pol tendiert, gestaltet sein Verhältnis zu den Ehrenamtlichen „relativ hierarchiefrei“ und in persönlichen Begegnungen nah und freundschaftlich/bekanntschaftlich. Dementsprechend sind seine Beziehungen zu den einzelnen ganz unterschiedlich und individuell – er begegnet ihnen als Menschen. Für das jeweilige Verhältnis zueinander ist weniger die Rolle (Ehrenamtlicher/Hauptamtlicher) ausschlaggebend sondern vielmehr die persönliche Beziehung.

Während bei einem „distanzierten/professionellen Verhältnis“ der Pädagoge zugespitzt „Führungskraft für das ehrenamtliche Personal“ ist, ist er bei einem „nahen/persönlichen Verhältnis“ vielmehr „persönliches Gegenüber“ – „Freund“, „eher naher oder weitläufiger Bekannter“.

4.1.3 Unklares/ungeklärtes Verhältnis zwischen dem Pädagogen und den Ehrenamtlichen

Neben einer relativ klaren Tendenz zu einem der beiden Pole – „distanziertes/professionelles Verhältnis“ oder „nahes/persönliches Verhältnis“ – fällt ein weiterer Pol auf, der sich im Spannungsverhältnis zwischen den bereits beschriebenen bewegt: ein „unklares/ungeklärtes Verhältnis“ zwischen Pädagoge und Ehrenamtlichen. Frau Scharr repräsentiert ein solches unklares/ungeklärtes Verhältnis.

4.1 Das Verhältnis des Pädagogen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern – zwischen professionell und persönlich

Die bereits untersuchten Pädagogen hatten schon Schwierigkeiten mit der Beantwortung der Frage nach dem Verhältnis zu den Ehrenamtlichen. Für Frau Scharr ist die Frage noch schwieriger zu beantworten. Es ist die Frage, die ihr im Interview am schwersten fällt, das bringt sie am Ende des Gesprächs zum Ausdruck. Sie begründet es damit, dass sie noch nicht darüber nachgedacht hat, wie die Ehrenamtlichen sie sehen und es deshalb nicht beantworten kann (vgl. Frau Scharr, Abs. 143f.). Eine spontane Antwort ist ihr dementsprechend nicht möglich, eine intensive Reflexion wäre möglicherweise zuerst notwendig (ungeklärtes Verhältnis), so ihre Begründung am Ende des Interviews .

Im Gespräch selbst reflektiert sie ihr Verhältnis zu den Ehrenamtlichen – zumindest in Ansätzen. In den Überlegungen zu dem Verhältnis zwischen den Ehrenamtlichen und ihr selbst gibt es Hinweise darauf, dass es über die bisher nicht stattgefundenen Reflexion hinaus noch weitere Gründe gibt, die eine eindeutige Antwort erschweren. Frau Scharr arbeitet zum Zeitpunkt der Befragung knapp zehn Monate als hauptamtliche Pädagogin im Verband. Davor war sie dort selbst Ehrenamtliche. Viele der Mitarbeiter, mit denen sie sich gemeinsam ehrenamtlich engagiert hat, sind immer noch ehrenamtlich im Verband. Andere Ehrenamtliche sind neu dazugekommen. Sowohl der Rollenwechsel als auch die beiden unterschiedlichen Gruppen – neue Ehrenamtliche und Ehrenamtliche aus der eigenen Ehrenamtszeit – scheinen für sie dazu zu führen, dass ihr Verhältnis zu den Ehrenamtlichen nicht einfach zu definieren ist (unklares Verhältnis).

„Interviewer: Und wie würdest du dein Verhältnis zu den Ehrenamtlichen beschreiben?“

Frau Scharr: Also es ist ein bisschen .. schwer, od [Wortabbruch] also ich kann es nicht einfach so beschreiben. Weil, ich war halt vorher auch ehrenamtlich im [Verband] engagiert. Mit einigen Ehrenamtlichen, die jetzt halt noch ehrenamtlich (Lachen) sind und zu denen habe ich natürlich schon ein anderes Verhältnis als zu Leuten, die neu ehrenamtlich dazu gekommen sind, seit ich arbeite, so. Also mit den einen, also mit manchen treffe ich mich halt auch noch privat und so. Weil das ja vorher auch so war (Lachen). Und bei den andern ist es dann halt schon so, die, ja Referentinnen-Funktion, so. (...)[⁴¹]

41 In dem in der Ergebnispräsentation ausgelassenen Interviewabsatz (102f.) versucht der Interviewer die Befragte noch einmal auf eine allgemeine Antwort zu heben: „Als was verstehst du dich allgemein für die Ehrenamtlichen? Also als Referentin oder als ..?“ (Frau Scharr, Abs. 102). Als Antwort folgt eine Rollenbeschreibung ihrer Rolle als „Managerin“ – als die sie sich definiert. Allerdings nimmt sie hier nicht direkt auf das Verhältnis zu den Ehrenamtlichen Bezug. Implizit könnte man diese Rollenbeschreibung einem distanziert/professionellen Verständnis ihres Verhältnisses zu den Ehrenamtlichen zuschreiben. Es ist jedoch zu bedenken, dass der Interviewer an der Stelle von „Referentin“ spricht und sie damit eher auf die damit von ihr assoziierte Gruppe der „neuen Ehrenamtlichen“ anspricht. Da sie an den anderen Stellen diese Gruppe eher in einem Nachsatz

4.1 Das Verhältnis des Pädagogen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern – zwischen professionell und persönlich

Interviewer: Und als was nehmen die Ehrenamtlichen dich wohl wahr?

Frau Scharr: Das müsstest du die Ehrenamtlichen fragen (Lachen).

Interviewer: Das mache ich auch. Aber was denkst (Lachen) du, wie die dich wahrnehmen?

Frau Scharr: Ja, ich glaube, auch da würde ich halt differenzieren. So zwischen [Satzabbruch] Ich glaube halt nicht, dass es die Wahrnehmung der Ehrenamtlichen auf mich gibt, so. Also, ich glaube, das ist halt unterschiedlich. Also ich glaube halt so, mit ein paar, die ich halt schon länger kenne, bin ich halt dann so, also so eine Art, wir gehen dann halt auch Bier trinken, es ist eher so auf der Kumpel- Ebene. Aber das ist halt nur bei denen paar, mit denen ich halt früher auch viel gearbeitet habe. Also als ich selbst noch ehrenamtlich war. Bei den anderen ist es eher so, ... ja, so .. „Person in die Organisation rein“ oder vielleicht fühlen die sich auch als Dienstleister? Also ich habe, ich weiß es jetzt gar (Lachen) nicht so richtig. Also. Gute Frage“ (vgl. Frau Scharr, Abs. 100ff).

Frau Scharr formuliert zunächst, dass es schwierig für sie ist, das Verhältnis zu den Ehrenamtlichen zu beschreiben, da sie – so ihre erste, spontane Begründung – vor ihrem Beschäftigungsverhältnis im Verband selbst ehrenamtlich engagiert war. Sie unterscheidet im Folgenden zwei Gruppen von Ehrenamtlichen – diejenigen, mit denen sie selbst ehrenamtlich tätig war und diejenigen, die neu dazugekommen sind seit sie arbeitet. Zu ersteren habe sie ein anderes – ein über die Ehrenamtsarbeit hinausgehendes – Verhältnis. Frau Scharr beschreibt dieses Verhältnis als ein privates/freundschaftliches: „wir gehen dann halt auch Bier trinken, es ist eher so auf der Kumpel-Ebene“. Die Gruppe derer, mit denen sie eine persönlich-freundschaftliche Beziehung pflegt, grenzt sie klar ein in die Personen, mit denen sie auch in ihrer Ehrenamtszeit viel zusammengearbeitet hat: „Aber das ist halt nur bei denen paar, mit denen ich halt früher auch viel gearbeitet habe. Also als ich selbst noch ehrenamtlich war“ (Frau Scharr, Abs. 106). Eine solche Beschreibungen erinnert an ein „nahes/persönliches Verhältnis“, wie es oben dargestellt ist. Es bestehen freundschaftliche Kontakte auf der persönlichen Ebene. Diese engen Kontakte sind auf die Menschen begrenzt, die sie sich persönlich auch schon als Ehrenamtliche „ausgesucht“ hat, mit denen sie viel zusammengearbeitet hat. An der Stelle ist eine Tendenz zu dem Pol „nahes/persönliches Verhältnis“ zu erkennen. Ganz im Gegenteil dazu spricht sie in Bezug auf das Verhältnis zu den „anderen“ Ehrenamtlichen von Referentinnen-*Funktion*. Hier geht es nicht mehr um eine persönliche Ebene, sondern es ist die Rede von ihrer *Funktion*, die sie den Ehrenamtlichen gegenüber einnimmt.

erwähnt und in diesem Absatz lediglich ihre Rolle darstellt, wird diese Antwort aus der Verhältnisbeschreibung ausgeklammert.

4.1 Das Verhältnis des Pädagogen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern – zwischen professionell und persönlich

Hiermit bringt Frau Scharr eine Tendenz zu einem „distanzierten/professionellen Verhältnisses“ zum Ausdruck. Das Schlagwort „Person in die Organisation rein“ klingt weiter nach einem „chef-artigen“ Verhältnis. Frau Scharrs Zögern und ihre zum Ausdruck gebrachte Unsicherheit in Bezug auf diese Gruppe Ehrenamtlicher lässt darauf schließen, dass sie zwar in Richtung eines professionellen Verhältnisses ihnen gegenüber neigt, dieses jedoch nicht klar zu sein scheint. Es ist für sie unklar, vielleicht noch ungeklärt.

Bei Frau Scharrs Schilderung ihres Verhältnisses zu den Ehrenamtlichen ist auffallend, dass ihre Überlegungen über die angeblich relativ kleine Gruppe („die paar“) ihrer „alt-bekanntes“ Ehrenamtlichen einen großen Teil ihrer Reflexion gegenüber den „anderen“ einnimmt. Sie räumt in der direkten Auseinandersetzung mit dem Verhältnis zu den Ehrenamtlichen, dem eher nahen/persönlichen Verhältnis mehr Textanteil ein, als dem distanzierten/professionellen.

Eine Erklärung dafür könnte sein, dass ihr die Gruppe der Ehrenamtlichen, die sie von früher kennt, „näher“ ist, dass diese ihr auch gedanklich präsenter ist. Mit einzelnen der Gruppe trifft sie sich in ihrer Arbeitszeit genauso wie in ihrer Freizeit, sie hat mehr mit diesen Menschen zu tun als mit den anderen Ehrenamtlichen. Deshalb fallen die Menschen ihr bei der Verhältnisbeschreibung als erstes ein und zu ihnen kann sie etwas sagen. Eine weitere Erklärung für die intensivere Beschäftigung mit eben dieser Gruppe könnte darin liegen, dass es die Gruppe von Ehrenamtlichen ist, die es ihr schwer macht, eine klare Antwort auf die Frage nach dem Verhältnis zu den Ehrenamtlichen zu finden. Sie hatte bisher einen freundschaftlichen Kontakt zu diesen Menschen und kann zu ihnen – mit ihrer Anstellung als Hauptamtliche – nicht plötzlich ein distanziert-professionelles Verhältnis in ihrer jetzigen „Referentinnen-Funktion“ aufbauen. Aus diesem Grund könnte an der Stelle ein größerer Bedarf an Reflexion bestehen. Eine darüber hinaus noch mögliche Erklärung könnte darin liegen, dass Frau Scharr ihr Verhältnis zu der Gruppe der „neuen Ehrenamtlichen“ unklar ist und sie dazu wenig sagen kann, da sie es einfach nicht weiß: „Bei den anderen ist es eher so, ... ja, so .. „Person in die Organisation rein“ oder vielleicht fühlen die sich auch als Dienstleister? Also ich habe, ich weiß es jetzt gar (Lachen) nicht so richtig. Also. Gute Frage“ (Frau Scharr, Abs. 106). Alle drei Erklärungsansätze sind plausibel und es bleibt offen, welcher Ansatz zutreffend ist.

4.1 Das Verhältnis des Pädagogen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern – zwischen professionell und persönlich

Zusammenfassend möchte ich festhalten, dass es Unklarheit und Ungeklärtheiten im Verhältnis zwischen Frau Scharr und den Ehrenamtlichen auf zwei Ebenen gibt: einerseits innerhalb der Gruppen selbst – „Alt-bekannte“ und „die anderen“ Ehrenamtlichen – und andererseits Unklarheit und Ungeklärtheit in Auseinandersetzung mit dem Verhältnis zur Gruppe der Ehrenamtlichen insgesamt. Innerhalb der Gruppe der „Alt-bekannten“ wird eine Ungeklärtheit und Unklarheit in den Rollen von „Früher-mit-Ehrenamtliche“ und „Jetzt-Hauptamtliche“ bei gleichzeitig weiterlaufendem Verhältnis auf „Kumpel-Ebene“ deutlich. Zur Gruppe der „anderen“ Ehrenamtlichen fragt sie sich, ob sie „Person in die Organisation rein“ ist und die Ehrenamtlichen sich vielleicht sogar auch als „Dienstleister“ empfinden? Solche für ein distanziert/professionelles Verhältnis sprechenden Bezugspunkte sind das einzige, an dem Frau Scharr ihr Verhältnis zu diesen Ehrenamtlichen reflektieren kann. Ihre Antwort tendiert hier zwar in die Richtung eines distanziert/professionellem Verhältnisses, zugleich ist es als Frage in den Raum gestellt – es ist nicht klar. Zuletzt ist ein Spannungsverhältnis in der Arbeit mit genau diesen beiden Gruppen festzustellen: Frau Scharr hat zu den einen Ehrenamtlichen ein eher nahes/persönliches Verhältnis während zu den anderen ein eher distanziertes/professionelles Verhältnis besteht. Somit steht sie in der Spannung zwischen diesen beiden Polen. Was für ein Verhältnis sie zu der gesamten Ehrenamtsgruppe hat bzw. haben will, ist nach ihren Aussagen ungeklärt und unklar.

Am Beispiel von Frau Scharr kann ein unklares/ungeklärtes Verhältnis zwischen dem Pädagogen und den Ehrenamtlichen veranschaulicht werden. Bei dem vorgestellten Fall, hat sich, wie es durchaus häufiger üblich ist, der Pädagoge in der Institution vor seinem Einstieg in das Beschäftigungsverhältnis ehrenamtlich engagiert. Für den Pädagogen kann dies ein Moment dazu darstellen, dass das Verhältnis zu den Ehrenamtlichen ungeklärt und unklar ist. Er befindet sich in einer Spannung zwischen den Polen „distanziertes/professionelles Verhältnis“ und „nahes/ persönliches Verhältnis“. Er ist nicht mehr Mit-Ehrenamtlicher, sondern Hauptamtlicher. Gleichzeitig besteht die Freundschaftsebene zu den „alt-bekannten“ Ehrenamtlichen.

In Bezug auf die „anderen“ – vor allem auf die Ehrenamtlichen, die nach der Einstellung dazu-kommen – kann es im Zusammenhang mit der ersten Gruppe für den Pädagogen außerdem Unklarheiten geben, welches Verhältnis er diesen gegenüber hat und haben will. Begegnet er den einen als „Kumpel“ und zugleich den anderen in

4.1 Das Verhältnis des Pädagogen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern – zwischen professionell und persönlich

seiner professionellen *Funktion* als „Person in die Organisation rein“?! Einer solchen Diskrepanz setzt sich der Pädagoge in diesem Fall in der Arbeit mit den Ehrenamtlichen aus. Eine (ausführliche) Reflexion über das Verhältnis zu den Ehrenamtlichen scheint notwendig, um sich darüber Klarheit zu verschaffen, das formuliert Frau Scharr schließlich.

Zuspitzungen wie in den vorhergehenden Fallbeispielen „persönliches Gegenüber“ oder „Führungskraft für ehrenamtliches Personal“ fallen dementsprechend bei der Tendenz „unklares/ungeklärtes Verhältnis“ schwer. Sowohl die Tendenz an sich (unklares/ungeklärtes Verhältnis) als auch die zwei verschiedenen Richtungen (eher nahes/persönliches Verhältnis und eher distanzierteres/professionelles Verhältnis), zwischen denen sich das Verhältnis bewegt, sind an der Stelle nicht eindeutig und deshalb nicht zuspitzbar.

4.1.4 Fazit: Die Frage nach dem Verhältnis zu den Ehrenamtlichen – eine prekäre und bedeutsame Frage

Auffallend ist bei den Interviews mit den Pädagogen insgesamt, dass alle drei nicht gleich eine Antwort auf ihr Verhältnis zu den Ehrenamtlichen bereit und zunächst Schwierigkeiten mit der Beschreibung von diesem haben. Es kann auf dieses Phänomen hin einerseits die Hypothese aufgestellt werden, dass die *Frage* nicht klar oder nicht verständlich ist. Vielleicht ist der Begriff „Verhältnis“ zu undifferenziert? Eine andere These ist, dass das *Verhältnis* zwischen dem Pädagoge und den Ehrenamtlichen ein prekäres ist, das schwer fassbar und schwierig zu beschreiben ist.

Wirft man einen Blick auf die einzelnen Begründungsmuster, warum eine Antwort auf die Frage schwer fällt, sind drei Argumente zu identifizieren: Erstens, es handelt sich um kein Beschäftigungsverhältnis. Frau Wilms macht die Tatsache, dass es sich bei Ehrenamtsarbeit nicht um Beschäftigungsverhältnisse handelt, Schwierigkeiten bei der Beschreibung ihres Verhältnisses zu den Ehrenamtlichen. In ihren weiteren Ausführungen ist eine Tendenz zu einem eher distanzierteren/professionellen Verhältnis zu ihren Ehrenamtlichen zu erkennen. Da es sich jedoch faktisch nicht um ein Arbeits- oder Beschäftigungsverhältnis handelt, ringt sie selbst damit, inwieweit sie ein „chefartiges“ Verhältnis zu den Ehrenamtlichen hat (vgl. Frau Wilms, Abs. 216).

4.1 Das Verhältnis des Pädagogen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern – zwischen professionell und persönlich

Zweitens, die Frage ist zu allgemein gestellt, da es sich um persönliche und individuelle Beziehungen zu den ehrenamtlich Engagierten handelt. Frau Kilgus kann keine allgemeine Antwort geben, da sie zu den unterschiedlichen Ehrenamtlichen ganz unterschiedliche Beziehungen pflegt – auf einer persönlichen Ebene. „(Lachen) Oh, das sind immer so generelle Fragen! Mein Verhältnis zu den (starke Betonung) Ehrenamtlichen! Äh zu den 120 (lachen)“ (Frau Kilgus, Abs. 92) . In Frau Kilgus weiterer Reflexion über das Verhältnis zu den ehrenamtlichen Mitarbeitern differenziert sie die Beziehungen nach ihrer Intensität (von intensiv und sehr gut bis zu losem Kontakt). Einer hier festgestellten Tendenz zu einem nahen/persönlichen Verhältnis ist eine Differenzierungsnotwendigkeit immanent. Persönliche Kontakte werden in verschiedener, individueller Weise gepflegt und sind unterschiedlich intensiv – je nach Person (sowohl entsprechend der Person des Pädagogen als auch entsprechend der Person des Ehrenamtlichen). Das Verhältnis lässt sich also nur schwer allgemein beschreiben, wird es auf einer persönlichen Ebene gelebt.

Drittens, erschwert ein vorhergehendes ehrenamtliches Engagement des Pädagogen in der Institution, in der er hauptamtlich arbeitet, eine Antwort auf die Frage nach dem Verhältnis zu den Ehrenamtlichen. Frau Scharr begründet die Schwierigkeiten bei ihrer Beantwortung damit, dass sie in der Institution vorher ehrenamtlich mitgearbeitet hat: „Also es ist ein bisschen .. schwer, od [Wortabbruch] also ich kann es nicht einfach so beschreiben. Weil, ich war halt vorher auch ehrenamtlich im [Verband] engagiert“ (Frau Scharr, Abs. 100). Für sie bringt diese Tatsache Unklarheiten auf den oben beschriebenen zwei Ebenen mit sich: Einerseits pflegt sie zu dem Teil der Ehrenamtlichen, mit denen sie früher viel zusammengearbeitet hat, ein eher enges, freundschaftliches Verhältnis während sie zu den anderen Ehrenamtlichen, vor allem zu den neuen, ein eher distanzierteres Verhältnis hat. Ihr Verhältnis zu den Ehrenamtlichen ist also innerhalb einer Institution zwischen den Polen „eher nahes, persönliches Verhältnis“ und „eher distanzierteres/professionelles Verhältnis“ hin- und hergerissen. Andererseits bringt ihr vorhergehendes Engagement und ihre jetzige Anstellung die Herausforderung mit sich, dass selbst die beiden Tendenzen an sich Unklarheiten und Ungeklärtheiten beinhalten: Frau Scharrs Verhältnis zu den „früheren“ Ehrenamtlichen muss durch die neue Rolle überdacht werden. Das Verhältnis zu den „anderen“ scheint ihr (noch) unklar. Die Verhältnisbeschreibung gestaltet sich zusammenfassend deshalb schwierig, da es viele Unklarheiten und Ungeklärtheiten gibt, die auf ein vorhergehendes Engagement in derselben Institution mit teilweise denselben Ehrenamtlichen zurückzuführen sind.

4.1 Das Verhältnis des Pädagogen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern – zwischen professionell und persönlich

Die drei hier angeführten Argumente – 1) eine Tendenz zu einem distanzierten/professionellen Verhältnis und doch kein Beschäftigungsverhältnis, 2) individuelle, persönliche Beziehungsverhältnisse, die eine allgemeine Beschreibung erschweren, 3) Unklarheiten und Ungeklärtheiten aufgrund von vorhergehendem Engagement des Pädagogen in der jetzt arbeitgebenden Institution – zeigen, dass das Verhältnis des Pädagogen zu den Ehrenamtlichen ein prekäres ist. Die Hypothese wird somit bestätigt, dass es das Verhältnis selbst ist, welches die Beantwortung der Frage nach dem Verhältnis zu den Ehrenamtlichen den Pädagogen schwer macht. Es geht aus den Antworten hervor, dass es weniger die Unklarheit der Fragestellung ist, mit der die Pädagogen zu kämpfen haben.

Warum ist das Verhältnis zwischen dem Pädagogen und den Ehrenamtlichen so prekär, schwer fassbar und schwierig zu beschreiben? Drei Antworten lassen sich aus den oben aufgeführten Argumenten für die Schwierigkeit bei der Beschreibung des Verhältnisses ableiten.

- 1) Wird das Verhältnis zwischen dem Pädagogen und den Ehrenamtlichen tendenziell distanziert und professionell gestaltet, kann zugespitzt die Rede von „Personalarbeit mit Ehrenamtlichen“ sein. Allerdings stehen die Ehrenamtlichen hier in *keinem* Beschäftigungsverhältnis, was ein Widerspruch zur Personalarbeit darstellt. Der Pädagoge ist herausgefordert, diese Diskrepanz im Verhältnis zu den Ehrenamtlichen angemessen und situationsgerecht auszu-tarieren. Konkrete Konsequenzen aus dieser „Personalwesensarbeit mit Ehrenamtlichen“ immanenten Diskrepanz sind weiter zu erarbeiten, würden den Rahmen der vorliegenden Untersuchung jedoch übersteigen. Trotz der Tatsache, dass es sich nicht um Beschäftigungsverhältnisse handelt, ist der Vorteil eines tendenziell distanziert und professionell gestalteten Verhältnisses festzuhalten: Die Begegnungen sind vor allem durch die jeweilige Funktion und die jeweiligen Rollen bestimmt. Damit ist das Verhältnis nicht vorwiegend personenabhängig. Wie der Pädagoge sich auf persönlicher Ebene mit den Ehrenamtlichen versteht ist zunächst zweitrangig. Dies macht eine „grundsätzliche Gleichberechtigung“ den Ehrenamtlichen gegenüber möglich.
- 2) Das Verhältnis zwischen Pädagoge und Ehrenamtlichen kann andererseits – einem distanziert/professionellem Pol gegenüberstehend – tendenziell nah und

4.1 Das Verhältnis des Pädagogen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern – zwischen professionell und persönlich

persönlich gestaltet werden. Beziehungsarbeit steht dann im Vordergrund des Pädagogen und er ist „persönliches Gegenüber“. Die Beziehungen sind jeweils individuell und von unterschiedlicher Intensität: der Pädagoge verhält sich jedem Ehrenamtlichen gegenüber entsprechend anders. Bei einem so gestalteten persönlichen Verhältnis ist allerdings zu bedenken, dass sich der Pädagoge und die Mitarbeiter eben nicht nur auf persönlicher Ebene sondern auch in ihren Funktionen „Ehrenamtliche“ und „Hauptamtliche“ begegnen. Wird das Verhältnis tendenziell persönlich gestaltet, so ist es von der Person – sowohl des Pädagogen als auch des Ehrenamtlichen – abhängig, ob zwischen Hauptamtlichem und Ehrenamtlichem eine mehr oder weniger gute, bzw. intensive Beziehung besteht. Diese Personenabhängigkeit steht der Funktion, in der der Pädagoge für alle Ehrenamtlichen gleichermaßen zuständig ist, gegenüber. Bei einem tendenziell nahen und persönlichen Verhältnis ist der Pädagoge der Spannung zwischen personenabhängiger Beziehungsarbeit und der Zuständigkeit für alle in gleichem Maß, ausgesetzt. Der Pädagoge ist an der Stelle herausgefordert, mit dieser Diskrepanz professionell umzugehen. Hier besteht Bedarf, herauszuarbeiten, was ein professioneller Umgang zwischen „personenbezogener Beziehungsarbeit“ und „funktionaler Zuständigkeit für alle Ehrenamtliche in gleichem Maß“ konkret bedeuten kann⁴². Zwar stellt eine Personenabhängigkeit eine Herausforderung des tendenziell nah und persönlich gestalteten Verhältnisses dar, das damit verbundene große Positive ist jedoch hervorzuheben: Die Ehrenamtlichen werden in ihren individuellen Bedürfnissen – über das Engagement hinaus (vgl. Frau Hauser, Abs. 155-158) – unterstützt und gefördert. Sie werden als Menschen wahrgenommen.

- 3) Arbeitet ein Pädagoge in einer Institution erst ehrenamtlich und wird später als Hauptamtlicher angestellt, so kann dies die Rollenfindung und somit auch die Klarheit über das Verhältnis zu den Ehrenamtlichen erschweren. Der Pädagoge muss sich „den alten Ehrenamtskollegen und -freunden“ gegenüber wie auch den „neuen“ oder „anderen“ gegenüber verhalten – ob anders, gleichbleibend, oder unterschiedlich ist zunächst unklar – übersetzt: ob distanziert/professionell, ob nah/persönlich oder den beiden Gruppen gegenüber verschieden. Eine Reflexion des Pädagogen (vielleicht auch in der Auseinandersetzung mit den ehrenamtlich Engagierten) über das Verhältnis zu

⁴² Auch an der Stelle der Hinweis, dass dies in der Arbeit leider nicht geleistet werden kann, da es den Rahmen der Diplomarbeit sprengt.

4.1 Das Verhältnis des Pädagogen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern – zwischen professionell und persönlich

den Ehrenamtlichen scheint an der Stelle notwendig, um das Verhältnis klar und bewusst gestalten zu können. Ob das Verhältnis dann freundschaftlich, persönlich, distanziert oder den einzelnen Gruppen gegenüber unterschiedlich gestaltet wird, ist weniger entscheidend, als dass es *bewusst und reflektiert* geschieht. Bewusstes und (selbst-)reflektiertes Handeln und Verhalten des Pädagogen ist ein wesentlicher Bestandteil pädagogischer Professionalität⁴³ (vgl. Nieke 2002, S.22ff). Eine solche pädagogische Professionalität ist bei einem gelingenden Übergang vom Ehrenamtlichen zum Hauptamtlichen in besonderer Weise gefordert.

Dass die Frage nach dem Verhältnis zu den Ehrenamtlichen solche Schwierigkeiten bereitet, zeigt wie prekär und bedeutsam sie für die Leitung und Qualifizierung der Ehrenamtlichen ist. Im Verhältnis des Pädagogen zu den Ehrenamtlichen finden sich die aufgezeigten Pradoxia und Widersprüche wieder. Der Pädagoge steht vor der Aufgabe, diese Widersprüche und Ungereimtheiten auszuhalten und gelungen zu bearbeiten. Dieses Aushalten und gelungene Bearbeiten von Pradoxia ist nach einem differenztheoretischen Verständnis erwachsenenpädagogischer Professionalität eine Herausforderung an die Professionalität des Pädagogen, in diesem Fall auf der Beziehungsebene⁴⁴: „Professionalität wird verkürzt ausgedrückt, als eine gelungene Form der praktischen Bearbeitung dieser spannungsreichen Konstellationen bestimmt, wobei unter ‚gelungen‘ nicht mehr und nicht weniger verstanden wird als das Vermeiden von Vereinseitigungen“ (Nittel 2000, S. 84). Auf die Ehrenamtsarbeit bezogen kann das beispielsweise eine gelungene Verhältnisgestaltung zu den Ehrenamtlichen zwischen den spannungsreichen Polen eher funktionaler Führungsaufgabe und eher persönlicher Beziehungsarbeit bedeuten. Eine stärkere Tendenz kann dabei sowohl in die eine oder andere Richtung gehen, wobei der jeweils andere Pol nicht ganz vernachlässigt werden darf. Was die gelungene Bearbeitung der Widersprüche in den jeweiligen Tendenzen konkret bedeutet, bedarf, wie bereits angedeutet, noch näherer Untersuchungen, kann in dieser Arbeit allerdings nicht vorgenommen werden.

43 Ich möchte darauf hinweisen, dass hier über die Professionalität der Befragten keine Aussagen gemacht werden sollen. Vielmehr geht es um den Sachverhalt: was heißt im Verhältnis zu den Ehrenamtlichen Professionalität und wodurch kann sie erreicht werden?

44 Zur *Beziehungsebene* konstatiert Nittel, dass die Beziehung zwischen Professionellen und „Klienten“ durch eine widersprüchliche Einheit von funktional spezifischen (Beschränkung auf die fachliche Kompetenz) und funktional diffusen Anteilen (Teilnehmer als ganze Menschen wahrnehmen) gekennzeichnet ist. Eine Auseinandersetzung mit Widersprüchlichkeiten konstatiert er darüber hinaus auf einer Wissens- und auf einer Handlungsebene (vgl. Nittel 2000, S. 82f.).

4.1.5 Ehrenamtliche und ihre Sichtweise auf das Verhältnis zum Pädagogen

Der Sichtweise der Pädagogen auf das Verhältnis zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichem wird in dem folgenden Kapitel die Sichtweise der Ehrenamtlichen gegenübergestellt⁴⁵. Bei den Ehrenamtlichen ist zunächst die große Bedeutung dieses Verhältnisses auffallend: „Also jetzt angenommen, also ich hab ja gesagt bei [der Hauptamtlichen] habe ich halt ein sehr gutes Verhältnis, auch bei ihrem Vorgänger hatte ich ein sehr gutes Verhältnis. (...) Wenn ich natürlich mit jemandem zusammenarbeiten würde, wo ich halt kein gutes Verhältnis habe, wäre natürlich auch die Frage, inwieweit ich genau in diesem Bereich mein ehrenamtliches Engagement läge“ (Herr Becker, Abs. 135). Ein gutes Verhältnis zum Pädagogen ist mit entscheidend, ob sich Herr Becker in diesem Bereich ehrenamtlich engagiert oder bevorzugt woanders. Diese Aussage steht exemplarisch für die in den Interviews zum Ausdruck gebrachte Bedeutung eines guten Verhältnisses zum Pädagogen: Dort, wo sich Menschen freiwillig engagieren, hat das Verhältnis zwischen Pädagoge und Ehrenamtlichen ein großes Gewicht.

In den Interviews berichten alle drei Ehrenamtlichen, die befragt wurden, von einem guten Verhältnis zu dem jeweiligen Pädagogen⁴⁶. In den Beschreibungen des Verhältnisses zu den Pädagogen sind dabei dieselben Dimensionen in den jeweiligen Institutionen wiederzufinden, wie sie bei den Pädagogen bereits identifiziert wurden: eher distanziert/professionell (Hospizdienst) oder eher nah/persönlich (Kirchen-

45 Die Organisationsebene wurde ebenfalls nach ihrer Sicht auf das Verhältnis zwischen Pädagoge und Ehrenamtlichen befragt. Die entsprechenden Passagen in diesen Interviews versprechen allerdings wenig ertragreiche oder weiterbringende Erkenntnisse speziell zum Verhältnis des jeweiligen Hauptamtlichen zu „seinen“ Ehrenamtlichen. Als Antwort werden eher allgemeine Phänomene von Hauptamtlichkeit und Ehrenamtlichkeit beschrieben, wie „Anspruchsdenken Ehrenamtlicher gegenüber Hauptamtlichen“ (vgl. Frau Betz, Abs. 116) oder „hauptamtliche Alles-Köner und dadurch Verdrängung Ehrenamtlicher“ (vgl. Herr Seeger, Abs. 56). Eine mögliche Begründung für diese Zurückhaltung ist darin zu vermuten, dass die Organisationsebene in das Verhältnis zwischen Ehrenamtlichen und Pädagoge wenig Einblick hat. Herr Lange wagt als einziger eine Aussage zum Verhältnis der Pädagogin zu den Ehrenamtlichen im Hospizdienst. Gestiegene Mitarbeiterzahlen und eine geringe Fluktuation im Zuständigkeitsbereich der Pädagogin deutet er als ein „gutes Zeichen“ in Bezug auf das Verhältnis zwischen Ehrenamtlichen und Pädagogin (vgl. Herr Lange, Abs. 137). Damit macht er ein gutes Verhältnis für die gestiegene Anzahl von Engagierten mitverantwortlich. Mit einer solchen Aussage wird die Feststellung einer großen Bedeutung dieses Verhältnisses auch von Seiten der Organisationsebene unterstützt.

46 Die Befragten Ehrenamtlichen wurden dem Forscher durch den jeweiligen Pädagogen vermittelt. Es besteht die Möglichkeit, dass Pädagogen bewusst oder unbewusst Ehrenamtliche für die Untersuchung ausgewählt haben, zu denen sie ein gutes Verhältnis haben. Eine andere Hypothese ist, dass sich Menschen eher dort engagieren, wo sie ein (relativ) gutes Verhältnis zum Hauptamtlichen haben/aufbauen können. Vor allem letzterer Hypothese nachzugehen, verspricht wichtige Erkenntnisse in Bezug auf Ehrenamtsarbeit, kann hier allerdings nicht weiter verfolgt werden.

4.1 Das Verhältnis des Pädagogen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern – zwischen professionell und persönlich

gemeinde/Politischer Verband). Kernaussagen der Ehrenamtlichen sollen an der Stelle vorgestellt werden.

Als erstes geht es aus der Perspektive der Ehrenamtlichen um ein eher distanzierendes/professionelles Verhältnis zwischen Pädagoge und Engagierten. Herr Riedel, der sich in der Hospizarbeit engagiert, antwortet zunächst auf das Verhältnis zur Pädagogin angesprochen, relativ knapp, dass sie sich gut verstehen: „Ja, wir verstehen uns einfach gut. Das ist der Punkt. Und .. keine Ahnung ehrlich gesagt“ (Herr Riedel, Abs. 211). Sie verstehen sich gut, vermutlich auf distanziert/professioneller Ebene. Nähere Beschreibungen des Verhältnisses liegen ihm an der Stelle nicht nahe. Dass er tatsächlich von einem eher distanzierenden/professionellen Verständnis ausgeht, zeigt seine kurz darauffolgende allgemeine Beschreibung der Beziehung zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen: „Ja, es sollte so sein, und so ist es auch, dass quasi die Hauptamtlichen einfach schon das eben anleiten und auch sozusagen anführen. Auch wenn das sozusagen ein bisschen unpopulär vielleicht ist. Aber es ist ja schon so ein Unterschied .. ganz einfach. Also es ist .. muss jetzt keine Ebene in – gleiche Ebene in – der Arbeit sein“ (vgl. Herr Riedel, Abs. 223). Aufgefordert, allgemein die Beziehung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen zu beschreiben, fallen bei ihm Worte wie „anführen“ und „anleiten“. Führungs- und Leitungsaufgaben, das heißt die *Funktion* prägt für ihn überwiegend das Verhältnis zum Hauptamtlichen. Indirekt spricht er ein hierarchisches System an, wenn er postuliert, dass es auf die Arbeit bezogen keine gleiche Ebene zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen sein muss. Zusammenfassend kann in dem Fall die Rede von einem guten Verhältnis auf eher distanzierter/professioneller Ebene sein. Diese Tendenz geht in die gleiche Richtung wie die identifizierten Ergebnisse der entsprechenden Pädagogen im Hospizdienst.

Die zweite Tendenz, um die es im Folgenden geht, stellt ein eher nahes/persönliches Verhältnis dar. Während bei den Pädagogen vor allem von unterschiedlichen Intensitätsnuancen gesprochen wurde, werden bei den Ehrenamtlichen zwei unterschiedliche Akzente der persönlichen Ebene deutlich. Einerseits ein persönliches Verhältnis, das stark an der Person – sowohl des Pädagogen als auch des Ehrenamtlichen – orientiert ist und an Lebensberatung erinnert. Andererseits liegt der Akzent eines nahen/persönlichen Verhältnisses mehr auf der freundschaftlichen Basis – man unternimmt beispielsweise außerhalb des Engagements etwas zusammen. Bei Frau Hauser – Engagierte in der Kirchengemeinde – kommt die Subjektorientierung und Stärkung der Persönlichkeit deutlich zur Sprache. Herr Becker – Ehrenamtlicher

4.1 Das Verhältnis des Pädagogen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern – zwischen professionell und persönlich

des Politischen Verbands – betont dagegen die gute Freundschaft zur Pädagogin. Anhand dieser beiden Befragten, wird die jeweilige Akzentsetzung eines eher nahen/persönlichen Verhältnisses demonstriert.

Frau Hauser, die seit zirka einem Jahr in der Kirchengemeinde mitarbeitet und dort die Pädagogin kennengelernt hat, profitiert von der Beziehung zu dieser sehr. Auf die Frage nach dem Verhältnis und der Bedeutung der hauptamtlichen Person, hebt sie durch eine differenzierende Nachfrage zur Unterscheidung zwischen Person und Funktion der Hauptamtlichen, die für sie klar im Vordergrund stehende Bedeutung der *Person* von Frau Kilgus hervor: „Jetzt speziell auf [die Hauptamtliche]? Auf Person [Vorname der Hauptamtlichen] oder überhaupt auf jemand .. Ehrenamtliches⁴⁷. Also da würde ich jetzt gerade, weil es [Vorname dieser Hauptamtliche] ist, unterscheiden“ (Frau Hauser, Abs. 156). Nachfolgend bringt sie, nachdem sie die Funktion der Pädagogin beschrieben hat, zum Ausdruck, dass das Verhältnis zu dieser über das Engagement hinausreicht und Bedeutung für ihr Privates und ihre Lebensgeschichte hat. Das begründet Frau Hauser mit der durch Person, Persönlichkeit und Ausstrahlung von Frau Kilgus gewonnenen Stärkung und Motivation: „Und so wie ich aber [diese Hauptamtliche] halt auch kennen gelernt habe, natürlich das alles auch. Aber unheimlich, dass man motiviert ist, dass sie einfach an jemanden geglaubt hat, also, dadurch hat sie mich halt sehr gestärkt einfach. Aber ich glaube, das müsste ich jetzt zu viel auf's Private, also von mir, auf meine Geschichte gehen. Ähm, einfach durch ihre Person, weil sie einfach sehr viel Positives ausstrahlt aber da auch sehr ehrlich bei ist. Auch sehr kritisch mit sich selbst. Also, ja. .. Sehr positiv einfach ist“ (Frau Hauser, Abs.158). In dieser Passage steht ganz klar die Person im Zentrum – die Person der Ehrenamtlichen und die Person der Hauptamtlichen. Ein nahes und persönliches Verhältnis, wo der ganze Mensch (nicht nur als „*Mit-arbeiter*“) im Vordergrund steht, wird hier beschrieben. Von der positiven Ausstrahlung, davon, dass die Pädagogin der Ehrenamtlichen etwas zutraut, sowie von deren Persönlichkeit ist die Ehrenamtliche angetan, fühlt sich gestärkt und motiviert. Dieses „als ganzer Mensch gesehen und gestärkt Werden“ hebt sie als besonders im Verhältnis der Pädagogin zu ihr hervor. Darin haben auch Ehrlichkeit und Kritik ihren Platz und sie bewertet es dementsprechend positiv. Dieser Akzent des nahen/persönlichen Verhältnisses erinnert an Lebensberatung und Persönlichkeitsentwicklung und -stärkung. Es geht hier stark um die Person und deren Entfaltung.

47 An der Stelle vertauscht die Befragte vermutlich die Worte „Ehrenamtliche“ und „Hauptamtliche“.

4.1 Das Verhältnis des Pädagogen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern – zwischen professionell und persönlich

Anders bei dem auf Freundschaft akzentuierten nahen/persönlichen Verhältnis: Hier geht es um die Freundschaftsbeziehung selbst, berichtet Herr Becker: „Also ich kenne die [Vorname der Hauptamtlichen], also jetzt was [die Hauptamtliche] angeht, also [die Hauptamtliche] kenne ich eigentlich ja schon länger als dass sie Hauptamtliche ist. Und wir sind eigentlich schon seit Jahren eigentlich auch gut befreundet. Und das geht halt auch ein bisschen so über das reine Arbeitsverhältnis raus. Und man trifft sich auch so mal zum Eis essen oder auf ein Bier oder solche Geschichten“ (Herr Becker, Abs. 127). Im Gegensatz zu Frau Hauser, welche Frau Kilgus durch ihr Engagement als Hauptamtliche kennenlernt, kennt Herr Becker die Pädagogin schon vor ihrer Hauptamtlichkeit. Sie sind seit Jahren gut befreundet, so betont er. Gemeinsame Aktivitäten, die über das „Arbeitsverhältnis“, wie er es bezeichnet, hinausgehen, charakterisieren dieses nahe/persönliche Verhältnis: man geht über das Engagement hinaus gemeinsam Bier trinken oder Eis essen. Auffallend ist, dass Herr Becker zwar das „Arbeitsverhältnis“ begrifflich erwähnt, jedoch nur das freundschaftliche Verhältnis beschreibt. Dieses über das funktional Hinausgehende ist für ihn entscheidend.

Zwar liegt der Akzent eines eher nahen/persönlichen Verhältnisses einmal in der Persönlichkeitsentwicklung und einmal in der Freundschaftsbeziehung, bei beiden Akzentuierungen steht jedoch das „über das Engagement Hinausgehende“ als das Entscheidende und Besondere im Vordergrund. Das, was über das Engagement hinausgeht, ist das, was bei einer nahen/persönlichen Tendenz für die Ehrenamtlichen das Verhältnis zum Pädagogen eigentlich ausmacht.

Vergleicht man die Sichtweisen der Pädagogen mit den Perspektiven der Ehrenamtlichen, so sind die beiden Pole „eher nahes/persönliches Verhältnis“ und „eher distanziert/professionelles Verhältnis“ bei beiden Gruppen deutlich erkennbar. Während bei den Pädagogen (anfängliche) Schwierigkeiten in der Beschreibung und Unklarheit/Ungeklärtheiten bestehen, können die Ehrenamtlichen ihre Sicht auf das Verhältnis überwiegend klar formulieren. Paradoxa und Ungereimtheiten im Verhältnis zu den Ehrenamtlichen haben eher die Pädagogen im Blick, die sich in der Spannung von professioneller und persönlicher Ebene Ehrenamtlichen gegenüber verhalten müssen. Ein eigener Pol „unklares/ungeklärtes Verhältnis“ gibt es bei den befragten Ehrenamtlichen nicht. Der Ehrenamtliche, der mit der Pädagogin dieses Pols zusammenarbeitet, positioniert sich eindeutig zu einem eher nahen/persönlichen Pol. Er gehört zu der Gruppe der „alt-bekanntes Ehrenamtlichen“, den die Pädagogin auch diesem Pol zuordnen würde. Die (jetzige) *Funktion* als Hauptamtliche hat für den

4.1 Das Verhältnis des Pädagogen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern – zwischen professionell und persönlich

Ehrenamtlichen kaum Relevanz für das Verhältnis zu ihr. Die Pädagogin selbst hat dagegen Funktion und Person im Blick und steht in der Spannung zwischen diesen beiden Polen.

Die bei den Ehrenamtlichen festgestellte, weitere Differenzierung des „nahen/ persönlichen Verhältnisses“ in Freundschaftsbeziehungsorientierung und der Akzentuierung der Persönlichkeitsentwicklung und -stärkung heben hervor, worauf es bei diesem Pol besonders ankommt: das, was über das Engagement hinausgeht. Ob es das als Person wahrgenommen und gestärkt werden ist oder die freundschaftliche Beziehung – das, wo der Pädagoge sich ihnen gegenüber nicht nur in ihrer Funktion als Mitarbeiter sondern als Menschen verhält, ist für die Ehrenamtlichen das Eigentliche im Verhältnis von Pädagoge und Ehrenamtlichen.

In der Arbeit mit Ehrenamtlichen stehen Pädagogen vor der Herausforderung, ihrer professionellen Funktion als auch einem nahen, über das Engagement hinausgehenden Persönlichen den Engagierten gegenüber gerecht zu werden. Zugespitzt formuliert, haben sie die Aufgabe, Personal- und Beziehungsarbeit gelungen zu vereinen. Die Ehrenamtlichen unterscheiden zwar zwischen Funktion und Person des Pädagogen, für sie ist jedoch ein Pol der entscheidende: das, was über das Engagement hinausgeht (nahes/persönliches Verhältnis) oder die Funktion des Hauptamtlichen (distanziertes/professionelles Verhältnis). Mit dem Anspruch von Professionalität muss der Pädagoge dagegen beides gleichermaßen im Blick haben. Eine stärkere Tendenz in die eine oder andere Richtung und ein angemessenes Austarieren gilt es in dieser Spannung reflektiert, bewusst und situationsgerecht zu gestalten.

4.2 Das Selbstverständnis des Pädagogen in der Ehrenamtsarbeit

Während beim Verhältnis zu den Ehrenamtlichen der Beziehungsaspekt thematisiert wurde, befasst sich dieses Kapitel mit dem Selbstverständnis des Pädagogen. Was für ein Selbstverständnis hat der Pädagoge in der Ehrenamtsarbeit? In den Interviews werden die Konzepte (1) „Vertretung der Organisation“, (2) „hauptamtliche Vertretung Ehrenamtlicher“ und (3) „Service für Ehrenamtliche“ eruiert. An dieser Stelle verlasse ich die sonst gewählte Institutionen-Reihenfolge, weil mir das inhaltlich logischer

erscheint und die Unterschiede deutlicher sichtbar macht. Folgende Reihenfolge habe ich deshalb gewählt: Hospizdienst („Vertretung der Organisation“), Politischer Verband („hauptamtliche Vertretung Ehrenamtlicher“) und Kirchengemeinde („Service für Ehrenamtliche“).

Nach ihrem Selbstverständnis werden die Pädagogen in den Interviews nicht explizit gefragt. In unterschiedlichen Antworten wird das jeweilige Selbstverständnis jedoch deutlich. Das Selbstverständnis des Pädagogen ist eine ausschlaggebende Determinante seines Arbeitens. Es macht einen Unterschied, ob er sich als Vertreter der Organisation/Organisationsebene oder als Vertreter der Ehrenamtlichen sieht, oder als Service, als Dienstleister. Das pädagogische Handeln wird je nach Selbstverständnis aus einer anderen Perspektive und Grundhaltung bestimmt. Die Konzepte werden anhand der in den unterschiedlichen Ehrenamtsarbeitsbereichen tätigen Pädagogen vorgestellt und erläutert.

4.2.1 Vertretung der Organisation

Zunächst wird ein Selbstverständnis des Pädagogen als Repräsentant der Organisation untersucht. Bei „Vertretung der Organisation“ ist ein Verständnis im Sinne einer Repräsentanz der Organisationsebene naheliegend, er ist hier sozusagen als eine Art „Chef“ zu verstehen. Wie bei dem distanzierten/professionellen Verhältnis bereits diskutiert, hat der Pädagoge Führungsaufgaben inne, er koordiniert, ist Ansprechpartner und Rückhalt (vgl. Frau Wilms, Abs. 216). Sein Handeln wird aus der Perspektive der Organisationsebene bestimmt. Bei der Verortung zwischen Organisationsebene und Ebene der Ehrenamtlichen positioniert sich Frau Wilms auf die Seite der Organisation/Organisationsebene (vgl. Frau Wilms, Ab. 232). Sie sieht sich als Bindeglied zwischen den beiden, ihre Position als Vertretung der Organisation ist für sie jedoch in ihrem beruflichen Selbstverständnis die entscheidende. Ihre Formulierung deutet an, dass auch der Aspekt des Bindeglieds vorwiegend von einer Führungskraft-Perspektive geprägt ist:

„Und ich stehe auf der Seite der Organisation. Ich verrete [Name der Organisation]. Ich verrete den Hospizdienst der [Name der Organisation]. Und natürlich bin ich, verstehe ich mich auch als Bindeglied. Ja?! .. Aber, jetzt sind wir wieder bei der Anfangsfrage, vielleicht ein Stück weit, ne, ‚Was bin ich da? Bin ich Chefin? Oder was bin ich da?‘ Also ich bin [Satzabbruch] Ich verrete die Organisation“ (Frau Wilms, Abs. 230).

4.2 Das Selbstverständnis des Pädagogen in der Ehrenamtsarbeit

Am Ende dieses Absatzes verweist Frau Wilms auf ihre Reflexion der Frage nach dem Verhältnis zu den Ehrenamtlichen. An der Stelle zeigt sich das Zusammenhängen des Selbstverständnisses des Pädagogen mit dem Verhältnis zu den Ehrenamtlichen.

Was bedeutet ein Selbstverständnis des Pädagogen als Vertretung der Organisation konkret in der Ehrenamtsarbeit? Zwei im Kontext des Hospizdienstes genannte Beispiele werden herausgegriffen, um das zu veranschaulichen.

Das erste Beispiel ist eine von den Ehrenamtlichen an Frau Wilms als Koordinatorin gestellte Erwartung, dass sie den Überblick über die Ehrenamtsarbeit im Hospizdienst hat und für die Ehrenamtlichen und deren Engagement letztendlich Verantwortung trägt. Herr Riedel konkretisiert die Verantwortung für die Ehrenamtlichen gegenüber dem Klientel am Beispiel von Veruntreuung anvertrauten Geldes:

„(...) [D]ie Hauptamtlichen, die müssen einfach den Überblick über alles haben und haben auch letztlich natürlich die, den größeren Teil von der Verantwortung. Ist klar, wenn jetzt irgendetwas schief läuft, wenn ich jetzt irgendetwas Panne mache, zum Beispiel jetzt Geld veruntreue, was mir eine sterbende Frau angeboten hat in ihre, in ihrem Zustand, da irgendetwas mache, dann muss das dann womöglich die Hauptamtliche dann sich Fragen stellen lassen oder so, wer denn dann da ehrenamtlich mitarbeitet oder so. Also sie haben dann schon mehr Verantwortung. Und müssen den großen Plan mitbringen“ (Herr Riedel, Abs. 223).

Der Ehrenamtliche erhebt an die Pädagogin den Anspruch, dass sie „den großen Plan mitbringen muss“, das heißt, einen Überblick über die gesamte Ehrenamtsarbeit haben sollte. Darin eingeschlossen ist die Verantwortung dafür, wer mitarbeitet und dass diese Personen ihre Arbeit verantwortungsbewusst ausführen. Für Handeln und Person der Ehrenamtlichen muss die Pädagogin Verantwortung übernehmen.

Frau Wilms ist außerdem der Organisationsebene gegenüber für den ambulanten Hospizdienst verantwortlich. Sie dokumentiert die (Arbeits-)Stunden der Freiwilligen und erstellt Statistiken: „(...) also die Ehrenamtlichen müssen auch immer ihre Stunden aufschreiben, das brauch ich für die Statistik“ (Frau Wilms, Abs. 134). Die Pädagogin ist für den Arbeitsbereich „Ambulanter Hospizdienst“ in der Organisation insgesamt zuständig. Rechenschaft legt sie darüber anhand der erwähnten Statistiken ab. Dass der Bereich ganz an sie delegiert ist, zeigt sich unter anderem darin, dass Herr Lange,

ihr Chef, auf Fragen im direkten Zusammenhang mit der Hospizarbeit auf Frau Wilms verweist. Auf die Frage nach Kriterien zur Mitarbeit im Hospizbereich, gibt Herr Lange beispielsweise zur Antwort, dass dazu sicherlich die Pädagogin Auskunft geben könne (vgl. Herr Lange, Abs. 16). Er bringt damit zum Ausdruck: In diesem Bereich vertritt die Pädagogin die Organisation und sie ist dort „Chef“. Der Pädagoge ist nach einem Verständnis als Vertreter der Organisation sowohl Verantwortungs- als auch Entscheidungsträger. Er verschafft sich beispielsweise mit Hilfe von Statistiken einen Überblick und legt somit der Organisationsebene gegenüber Rechenschaft ab. Genauso ist er für die Gestaltung und Einhaltung der Rahmenbedingungen des Engagements zuständig.

Zusammenfassend äußert sich das Selbstverständnis des Pädagogen als „Vertretung der Organisation“ durch Aufgaben wie die Übernahme letztendlicher Verantwortung oder darin, einen Überblick über die gesamte Ehrenamtsarbeit im Zuständigkeitsbereich zu haben. Mit dem Pädagogen treffen Ehrenamtliche zum Beispiel Vereinbarungen über den Umfang des Engagements und bei ihm sind die geleisteten „(Arbeits-)Stunden“ einzureichen. Der Pädagoge ist außerdem die entscheidende Instanz zur Festlegung der Rahmenbedingungen für das Engagement, wie beispielsweise der Kriterien zur Mitarbeit. Er vertritt die Organisation als solche und trägt die Verantwortung für die Rahmenbedingungen der Ehrenamtsarbeit sowohl für deren Gestaltung als auch für deren Einhaltung.

4.2.2 Hauptamtliche Vertretung Ehrenamtlicher

Anders als im vorangehenden Kapitel beschrieben, in dem der Pädagoge die Organisation, das heißt im dargestellten Fall vor allem die Organisationsebene vertritt, wird der Pädagoge hier explizit als Vertreter der Ehrenamtlichen verstanden. Der Pädagoge vertritt die Ehrenamtlichen an den Stellen, wo es über den Rahmen ihrer Möglichkeiten hinausgeht. Den Begriff „hauptamtlicher Vertreter“ prägt der befragte Ehrenamtliche (vgl. Herr Becker, Abs. 139). Bei keinem anderen interviewten Ehrenamtlichen sind so viele Hinweise auf das Selbstverständnis des Hauptamtlichen zu finden, wie bei diesem die hauptamtliche Vertretung postulierenden Engagierten. Das zeigt, wie bedeutend in dem Fall ein solches Selbstverständnis des hauptamtlichen Pädagogen auf Ehrenamtsseite ist.

4.2 Das Selbstverständnis des Pädagogen in der Ehrenamtsarbeit

Zunächst möchte ich jedoch die Pädagogin selbst in den Blick nehmen. Die früher selbst ehrenamtlich engagierte Frau Scharr versteht sich als eine Vertretung für die Ehrenamtlichen. Mit der Formulierung, dass „die Hauptamtlichen halt für die Ehrenamtlichen funktionieren (Lachen)“ (vgl. Frau Scharr, Abs. 114) bringt sie ihr Selbstkonzept auf den Punkt. Wie sich dieses Selbstverständnis auf der Handlungsebene äußert, wird an Frau Scharrs Schilderung der Bildungsprogrammentwicklung sichtbar. Ehrenamtliche und Pädagogin reflektieren gemeinsam das Gewesene und entwickeln zusammen das neue Programm. Bei diesem Prozess sind die Ehrenamtlichen die eigentlichen Gestalter, während die Pädagogin lediglich für die Koordination und Umsetzung zuständig ist:

„Und dass halt eigentlich das läuft, was die mitbringen. Also zum Beispiel beim Bildungsprogramm ist es auch so, dass wir nicht sagen, was jetzt wichtig wäre und was da rein muss oder so. Sondern, dass wir, also zum Beispiel fahren wir jetzt Ende März ein verlängertes Wochenende halt in [Name einer bestimmten Region] und reflektieren das Bildungsprogramm. Was ist gut gelaufen? Was ist nicht gut gelaufen? Was ist gut angenommen? Was ist politisch wichtig? Was hat eine große Nachfrage gehabt? Was hat gar keine Nachfrage gehabt? Und welche Schlüsse können wir daraus für's nächste Jahr ziehen? Und dann entwickeln wir halt gemeinsam mit denen so das Bildungsprogramm für's nächste Jahr. Und, ja, dass wir die halt auch einbinden und so etwas, das ist halt total wichtig. So, dass es nicht vorgegeben ist, sondern dass sie halt ihre Ideen, also, dass sie eigentlich gestalten und (Lachen), oder, das ist mir halt hier auch so wichtig, und ich das eigentlich nur noch versuche zu koordinieren und umzusetzen“ (Frau Scharr, Abs. 48).

Bei der Planung von Bildungsprogrammen hat die Pädagogin eine moderierende und koordinierende Rolle. Sie stellt die entsprechenden Fragen und die Ehrenamtlichen bringen sich und ihre Ideen ein. Frau Scharr betont dabei, dass es ihr wichtig ist, dass „das läuft, was die mitbringen“. Sie gestaltet dementsprechend ihre Rolle moderierend und richtet ihr Handeln entsprechend aus. Die engagierten Personen sollen ihre Ideen einbringen können und sie versucht das zu koordinieren und umzusetzen.

Frau Betz, die Befragte auf Organisationsebene, spricht davon, dass die Ehrenamtlichen die Hauptamtlichen beauftragen (vgl. Frau Betz, Abs. 8). Sie geht noch einen Schritt weiter und postuliert, dass die Ehrenamtlichen den Hauptamtlichen erst eine Legitimation geben (vgl. Frau Betz, Abs. 14). Die Ehrenamtlichen brauchen jemanden, der sie „hauptamtlich vertritt“, da der organisatorische Aufwand für die Arbeit so groß ist, dass dies ehrenamtlich nicht zu bewältigen ist. Aus diesem Grund

4.2 Das Selbstverständnis des Pädagogen in der Ehrenamtsarbeit

gibt es einen damit beauftragten Hauptamtlichen. Herr Becker, der Ehrenamtliche, greift zur Erläuterung die Bürozeiten heraus:

„Weil du einfach halt regelmäßig, einfach ein Büro brauchst, du brauchst Ansprechpartner, also auch für die entsprechenden Schulen, für die Bildungsträger und so weiter und sofort. Und angenommen du bil [Wort- und Satzabbruch] Und dazu braucht man einfach Bürozeiten. Und das sind keine Sachen, die man eben mal am Wochenende oder abends machen kann, weil dann eben halt die entsprechenden Institutionen eben dann halt auch zu haben“ (Herr Becker, Abs. 139).

In diesem Interviewabschnitt wird gezeigt, dass ehrenamtliches Engagement einen Rahmen und einen Ansprechpartner benötigt. Feste Bürozeiten, eine als Ansprechpartner bestimmte Person und Anlaufstelle für Kooperationspartner und für Ehrenamtliche sind Eckpunkte dieses Rahmens. Einen solchen Rahmen für das Engagement wird durch den Pädagogen geschaffen.

Ein Resümee des Selbstverständnisses des Pädagogen als „hauptamtlicher Vertreter der Ehrenamtlichen“ ist, dass sein Handeln im Horizont der Legitimation und Beauftragung der Ehrenamtlichen geschieht. Vom Ehrenamt beauftragt, schafft und stellt er in seiner Person einen Rahmen für das Engagement dar – Bürozeiten und Anlaufstelle als exemplarische Nennungen. Auf der Grundlage eines solchen, durch den Pädagogen personifizierten Ermöglichungsrahmen engagieren sich die Ehrenamtlichen als eigentliche Akteure. In der Rolle eines Moderators und als Koordinator plant der Pädagoge mit den Ehrenamtlichen zusammen und entwickelt mit ihnen zum Beispiel gemeinsam Programme.

4.2.3 Service für Ehrenamtliche

Während die vorgestellten Modelle des Selbstverständnisses von Pädagogen in der Ehrenamtsarbeit von dem Grundgedanken einer Vertretung für die Organisation beziehungsweise für die Ehrenamtlichen geprägt sind, wird der Pädagoge in diesem Fall als Service, als eine Art Dienstleistung für die einzelnen Ehrenamtlichen verstanden. Wesentliches Merkmal dieses Verständnisses ist die Orientierung am einzelnen Engagierten. Der Pädagoge handelt entsprechend den Voraussetzungen und Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters.

4.2 Das Selbstverständnis des Pädagogen in der Ehrenamtsarbeit

Frau Kilgus definiert ihre Arbeit als einen Service für die Ehrenamtlichen. Flexibel changiert sie zwischen Leitungsfunktion und Begleitung im Hintergrund in Abhängigkeit des Könnens und Wollens des jeweiligen Ehrenamtlichen einerseits und ihres Zutrauens und Einschätzens als Pädagogin andererseits. Frau Kilgus schildert ihr Selbstverständnis folgendermaßen:

„Eigentlich finde ich, meine Arbeit ist ein Service für die Ehrenamtlichen und deswegen guck ich, was, was können die einzelnen? Was wollen sie gerne machen? Auch, was traue ich ihnen zu? Und danach entscheide ich, in wie weit, wie stark ich mich jetzt einbringe. Also manchmal heißt das, ich übernehme dann die Leitungsfunktion und mache die Strukturen und bereite vor, inhaltlich so ein bisschen etwas. Gehe aber auch, hoffentlich genug, auf ihre Beiträge ein. Also da finde ich, müssen die immer dann auch füllen, sozusagen, mein Skelett. Aber es gibt durchaus auch Leute, wo ich sage, es läuft auch ohne mich. Also ich bin dabei, sozusagen begleitend und ich guck, dass sie versorgt sind, dass sie hin und wieder eine Motivationspritze (Lachen) bekommen und, ja, aber ich bin eigentlich nicht vorhanden (Lachen), weiter. Also ich finde, das ist echt abhängig von den Personen, die mitarbeiten. Und da finde ich es auch wichtig, flexibel zu bleiben. Und längerfristig ist natürlich mein Ziel, möglichst viele Ehrenamtliche möglichst so auch herauszufordern und damit zu qualifizieren, dass sie eigentlich ohne mich aus kommen. Also, mich selber überflüssig machen. Ja“ (Frau Kilgus, Abs. 18).

Da Frau Kilgus sich als Service, als Dienstleistung, für die Ehrenamtlichen versteht, ist ihr Handeln jeweils individuell und unterschiedlich. Eine individuelle Ebene wurde bereits im nahen/persönlichen Verhältnis zu den Ehrenamtlichen deutlich, bei welchem der Aspekt der *Person* eine entscheidende Rolle spielt. Im pädagogischen Selbstverständnis als Service für die Ehrenamtlichen bezieht sich diese personenorientierte Komponente damit auf drei handlungsleitende Aspekte: (1) das Können, das heißt die Fähigkeiten und (2) das Wollen des Ehrenamtlichen sowie (3) das Einschätzen und Zutrauen des Pädagogen. Die Person wird ernst genommen, in dem, was sie kann und in dem, was sie gerne will. Beide Komponenten sind wichtig wahrzunehmen. Die befragte Ehrenamtliche in der Kirchengemeinde hebt unter anderem das als positiv hervor, dass an sie nicht die Erwartung – wie sie es befürchtet hatte – gestellt wird, dass sie sich mit ihrem Können als Erzieherin in der Kinder- und Jugendarbeit engagieren muss. Dass ihr Wunsch wahr- und ernstgenommen wird, an anderen Stellen mitzuarbeiten, wo es ihr „Freude bereitet“, schätzt sie sehr: „Es ist schön, (...) dass auch mein Wunsch akzeptiert worden ist, dass ich, obwohl ich die Ausbildung meinetwegen auch als Erzieherin habe und so weiter, ich hätte klar irgendwelche Kindergruppen leiten oder mitmachen können, also, dass ich das nicht

4.2 Das Selbstverständnis des Pädagogen in der Ehrenamtsarbeit

möchte. Ich finde es sehr gut, dass das einfach so akzeptiert worden ist, dass ich, dass ich, ähm, was ganz anderes machen möchte“ (Frau Hauser, Abs. 138). Neben dem Können *und* Wollen des Ehrenamtlichen, ist das Zutrauen beziehungsweise die Einschätzung der Pädagogin ausschlaggebend für ihr Handeln. Mit einem pädagogisch geschulten Blick nimmt sie wahr (Fähigkeiten und Wollen) und schätzt ein, was sie dem Ehrenamtlichen zutrauen kann, wo sie ihn herausfordern und fördern kann und wie sie ihn somit möglicherweise auch qualifizieren kann. Im Interview der Ehrenamtlichen ist der Aspekt wichtig: der Ehrenamtlichen wird etwas zugetraut. An mehreren Stellen spricht sie davon, dass sie dadurch mutiger wird, sich ausprobiert und wächst (vgl. Frau Hauser, Abs. 18;36;42). Durch die drei handlungsleitenden Aspekte – Können und Wollen des Ehrenamtlichen und dem Zutrauen aus pädagogischer Perspektive – wird das pädagogische Handeln von Frau Kilgus bestimmt. Im Blick auf das Interview mit Herrn Seeger fallen die so gut wie identischen Schlagworte auf: Wahrnehmung, Ermutigung und Freisetzung. darüber hinaus benennt er einen ergänzenden, sehr wesentlichen Aspekt: die Würdigung und Bestätigung des Engagements und der engagierten Person selbst (vgl. Herr Seeger, Abs. 24). Diese Perspektive wird von Frau Kilgus nicht explizit genannt. Dass sie die einzelnen Personen und ihr Engagement würdigt und anerkennt, kommt implizit unter anderem dadurch zum Ausdruck, dass sie derart positiv von den Ehrenamtlichen spricht.

Wie Frau Kilgus sich dem einzelnen ehrenamtlichen Mitarbeiter entsprechend einbringt, konkretisiert sie anhand zweier Handlungspole. Auf der einen Seite beschreibt sie, dass sie Leitungsfunktion übernimmt, veranschaulicht: das Skelett darstellt, welches die Ehrenamtlichen füllen. In dieser Funktion gibt sie die Strukturen vor und übernimmt die (inhaltliche) Vorbereitung. Zugleich achtet sie darauf, dass die Ehrenamtlichen sich beteiligen und sie auf deren Beiträge eingeht. Auf der anderen Seite beschreibt sie, dass sie Ehrenamtliche, bei denen sie das Gefühl hat, dass sie ohne sie zurecht kommen, eher im Hintergrund begleitet. Hier sieht sie ihre Aufgabe darin, darauf zu achten, dass die Ehrenamtlichen „versorgt“ sind und dass sie hin und wieder eine „Motivationsspritze“ bekommen. Die Ehrenamtlichen sollen das bekommen, was sie brauchen für ihr Engagement, sie sollen versorgt sein. Neben der Stillung der grundsätzlichen Bedürfnisse spricht sie die Motivation an, für die sie sich zuständig fühlt. Die Mitarbeitenden sollen nicht nur das bekommen, was sie vordergründig brauchen, um sich einbringen zu können, ihnen soll auch das geboten werden, was sie – in ihrem Inneren – „bewegt“, was sie motiviert. Darauf, wie sie die einzelnen motiviert, geht sie nicht näher ein. Eine exemplarische Antwort darauf,

4.2 Das Selbstverständnis des Pädagogen in der Ehrenamtsarbeit

wodurch Frau Kilgus motiviert, findet man bei der Ehrenamtlichen, allerdings eher nicht im Kontext der Personen, bei denen sich Frau Kilgus stark im Hintergrund hält: Frau Hauser beschreibt, dass sie „unheimlich motiviert ist“, weil die Pädagogin ihr etwas zutraut und an sie glaubt (vgl. Frau Hauser, Abs. 158).

Zwischen den dargestellten Polen Leitungsfunktion einerseits und einer Begleitung im Hintergrund andererseits bewegt sich das Handeln von Frau Kilgus auf die Person des Ehrenamtlichen individuell ausgerichtet. In diesem Changieren und ihrer individuell abgestimmten Arbeit mit Ehrenamtlichen ist Flexibilität eine wichtige Komponente. Ihr langfristiges Ziel ist im Blick auf die Ehrenamtlichen, sie – im positiven Sinne – herauszufordern, zu fördern und im als auch durch das Engagement so zu qualifizieren, dass sie sich selbst damit überflüssig macht (im konkreten Engagement, nicht unbedingt in der Ehrenamtsarbeit an sich).

Ein Selbstverständnis als „Service für die Ehrenamtlichen“ lässt sich folgendermaßen zusammenfassen: Wie am Beispiel des beruflichen Selbstverständnisses von Frau Kilgus veranschaulicht, ist das pädagogische Handeln im Sinne des Verständnisses als „Service für die Ehrenamtlichen“ auf den einzelnen Ehrenamtlichen abgestimmt. Je nach Können und Wollen des Ehrenamtlichen auf der einen Seite und dem pädagogisch einschätzenden Zutrauen im Sinne der Förderung des Mitarbeitenden auf der anderen Seite, hält der Pädagoge sich mehr unterstützend im Hintergrund oder ist stärker leitend und Rahmenbietend im Vordergrund. Vom Pädagogen wird bei Ehrenamtsarbeit im Sinne eines Service für die Ehrenamtlichen in besonderer Weise eine gute und pädagogisch geschulte Wahrnehmung als auch Flexibilität im pädagogischen Handeln benötigt.

4.2.4 Einen Rahmen geben. Das Selbstverständnis des Pädagogen in der Ehrenamtsarbeit – ein Fazit

„Einen Rahmen geben“, so kann das berufliche Selbstverständnis des Pädagogen in der Ehrenamtsarbeit zusammengefasst werden – „einen Rahmen geben“ in unterschiedlichen Facetten.

Den äußeren Rahmen abstecken, einen Überblick über alles zu haben und den „großen Plan mitzubringen“ ist eine Facette. Im Sinne einer Vertretung der

4.2 Das Selbstverständnis des Pädagogen in der Ehrenamtsarbeit

Organisation ist der Pädagoge für die Festlegung von Rahmenbedingungen verantwortlich und achtet auf deren Einhaltung. Er hat einen Überblick über die gesamte Arbeit. Für die gesamte Ehrenamtsarbeit, für die Ehrenamtlichen und den durch sie geleisteten Dienst trägt der Pädagoge die letztendliche Verantwortung. Der Pädagoge überblickt und steckt den Rahmen ab, so die erste Facette.

Eine zweite Facette besteht darin, dass der Pädagoge in seiner Person einen Rahmen für ehrenamtliches Engagement darstellt. Eigentliche Akteure sind die Ehrenamtlichen. Der Pädagoge ist nach diesem Verständnis hauptamtlicher Vertreter für die Ehrenamtlichen. Vom Ehrenamt beauftragt und seine Legitimation empfangend, gibt er dem Ehrenamt einen äußeren Rahmen, indem er feste Bürozeiten ermöglicht und als offizieller Ansprechpartner fungiert.

Jedem einzelnen Mitarbeiter einen entsprechenden und individuellen Rahmen gibt der Pädagoge in der Ehrenamtsarbeit, versteht er sich als Service für die Ehrenamtlichen – so eine dritte Facette. Mit der Perspektive einer Förderung des einzelnen Ehrenamtlichen entscheidet der Pädagoge je nach Können und Wollen des Mitarbeiters sowie nach eigener pädagogischer Einschätzung über sein Handeln: hält der Pädagoge sich stärker leitend und Rahmen-bietend im Vordergrund (zum Beispiel Inhalte, Ablauf und ähnliches vorbereitend und hauptsächlich selbst durchführend) oder bietet er eher einen äußeren (das, was der Ehrenamtliche an „Hardware“ für das Engagement benötigt, z.B. finanzielle Unterstützung) als auch einen inneren (das, was der Mitarbeitende an „Software“ braucht, z.B. Motivation) Versorgungsrahmen im Hintergrund an.

In den unterschiedlichen Facetten geschieht pädagogisches Handeln aus verschiedenen Paradigmen heraus. Aus einer chef-artigen Perspektive heraus handelt der Pädagoge im Sinne einer Vertretung der Organisation. Dagegen handelt der Pädagoge nach einem beruflichen Selbstverständnis als hauptamtlicher Vertreter für das Ehrenamt sozusagen in (Stell-)Vertretung für das Ehrenamt. Der einzelne Ehrenamtliche, so die letzte Facette, ist für das Handeln des Pädagogen im Hinblick auf einen Service für die Ehrenamtlichen bestimmend.

4.3 Dienst, Person, Partizipation. Ziele des Pädagogen in der Ehrenamtsarbeit

Welches berufliche Selbstverständnis der Pädagoge in der Ehrenamtsarbeit hat und unter welchen Paradigmen sein Handeln geschieht, wurde im vorangehenden Kapitel erörtert. In diesem Kapitel geht es um das Ziel, das der Pädagoge in und mit der Ehrenamtsarbeit verfolgt⁴⁸. (1) Dienst, (2) Person und (3) Partizipation stellen die drei übergeordneten Ziele dar, um welche es dem Pädagogen bei der Ehrenamtsarbeit vorwiegend geht.

Im Gespräch mit den hauptamtlichen Pädagogen werden die genannten Ziele an unterschiedlichen Stellen erkennbar. Anhand aussagekräftiger Textstellen aus den Interviews werden die Ziele dargestellt und näher betrachtet⁴⁹.

4.3.1 Dienst – (gut) laufende Arbeit

Ein Ziel, welches im Zentrum des Pädagogen in der Ehrenamtsarbeit steht, ist der „Dienst“, der geleistet wird. Eine gut laufende Arbeit steht hier im Vordergrund. Dafür sind entsprechende Mitarbeiter und gute Rahmenbedingungen notwendig.

Frau Wilms schildert dieses, ihr vorgegebene Ziel, „die Arbeit am Laufen zu halten“ und erläutert, was das für sie konkret bedeutet:

„Frau Wilms: Also das Ziel, was natürlich mir auch vom, vom Verband einfach vorgegeben ist, ist natürlich, die Arbeit am Laufen zu halten und das ist auch immer abhängig von der Zahl der Mitarbeiter, die einem zur Verfügung stehen. (...) Das Ziel, was ich verfolge ist, dass äh, dass ähm, oder ich definiere meine Rolle so, dass meine Hauptaufgabe darin besteht, Ehrenamtlichkeit in schon bestehende Strukturen auch zu integrieren. Und zwar so, dass es eben .. nicht, sich nicht so gestaltet, dass Ehrenamtliche gewissen Ausnutzereien unterliegen. Also, Hauswirtschaftskräfte ersetzen wollen oder ähnliches. Also für klare Absprachen zu sorgen. Und ich denke, ein ganz wichtiger Punkt ist auch immer zu gucken, welcher

48 Die Fragestellung dieses Kapitels beschäftigt sich mit den Zielen des Pädagogen. Im Vordergrund stehen hier nicht die Ziele der Vertreter der Organisationsebene beziehungsweise Ziele und Motive der Ehrenamtlichen in der Ehrenamtsarbeit. Diese kommen nur in Kontrastierung oder Bestätigung der pädagogischen Ziele vor. Den Zielen und Motiven Ehrenamtlicher und der Organisationsebene explizit nachzugehen, ist lohnenswert, wie es die Freiwilligensurveys beweisen (Geniske u.a. 2006). In der Arbeit kann darauf allerdings nicht ausführlicher eingegangen werden.

49 Ab hier nehme ich wieder die eigentliche Institutionen-Reihenfolge auf.

4.3 Dienst, Person, Partizipation. Ziele des Pädagogen in der Ehrenamtsarbeit

ehrenamtlicher Mitarbeiter passt denn auch wohin.

Interviewer: Mhm.

Frau Wilms: Dazu muss man sie einmal gut kennen, das ist, das ist auch ein großer Vorteil von dem Vorbereitungskurs. Und zu gucken, welche Fähigkeiten bringt er, bringt er mit und möchte er auch hier einsetzen. Das heißt auch dafür zu sorgen, dass den Rahmen, den er vorgibt, dass der auch eingehalten wird. Ne, also, wenn jetzt jemand sagt, er möchte drei Stunden in der Woche mitarbeiten, dass dann nicht letzten Endes äh zehn Stunden draus werden. Ne, also auch noch mal so ein Puffer zu sein. Natürlich entscheidet das jeder für sich. Aber die Möglichkeit zur Rücksprache oder eben, dass man noch einen zusätzlichen ehrenamtlichen Mitarbeiter organisiert für eine Betreuung, das, das ist so meine Haupt [Wortabbruch] oder mein, mein Ziel, ne.“ (Frau Wilms, Abs. 96-98).

Frau Wilms ist damit beauftragt, „die Arbeit am Laufen zu halten“, dieses Ziel verfolgt sie in ihrer Arbeit. Sie betont, dass funktionierende Ehrenamtsarbeit unter anderem wesentlich von der Anzahl an entsprechenden Mitarbeitern abhängig ist, die hierzu zur Verfügung stehen. Das übergeordnete Ziel „laufende Arbeit“ konkretisiert Frau Wilms weiter: In der ambulanten Hospizdienstarbeit, müssen die Ehrenamtlichen in bestehende (Betreuungs-)Strukturen vor Ort (Familie, Pflege- und Hauswirtschaftskräfte etc.) positiv und angemessen integriert werden. Damit das erfolgreich geschehen kann, sind zwei Bedingungen notwendig: einerseits klare Absprachen und andererseits, dass der passende Mitarbeiter an passender Stelle eingesetzt wird. Die klaren Absprachen sollen unter anderem den Freiwilligen vor Ausnutzung schützen. Um Ehrenamtliche an passenden Stellen einzusetzen, muss Frau Wilms diese gut kennen – dazu ist unter anderem ein Vorbereitungskurs hilfreich. Dieser Vorbereitungskurs ist Grundvoraussetzung zur Mitarbeit: „Ein Kriterium ist, dass sie bereit sind, eine vorbereitende Schulung zu machen. Also nicht jeder, der sich interessiert, kann sofort mitarbeiten, sondern das ist wirklich ganz klar und da machen wir auch .. ähm keine Ausnahmen - die soll jeder durchlaufen“ (Frau Wilms, Abs. 48). In vorbereitenden Schulungen werden nicht nur Ehrenamtliche für den Dienst vorbereitet und qualifiziert, Frau Wilms lernt hier auch die späteren Ehrenamtlichen, deren Fähigkeiten und ihr Verhalten (z.B. inwiefern sie zuverlässig sind und kontinuierlich teilnehmen) kennen (vgl. Frau Wilms, Abs. 48). Ein Wissen über die Fähigkeiten des Freiwilligen und seine Einsatzbereitschaft ermöglichen dann den passenden Mitarbeiter für eine Betreuung zu finden. Es soll mit diesem Wissen über (zeitliche) Einsatzbereitschaft und Fähigkeiten ein angemessener Rahmen für das Engagement und den Engagierten gesetzt werden – der (zeitliche) Rahmen, den der

Ehrenamtliche vorgibt, soll eingehalten werden. Wird bei der Betreuung noch mehr Hilfeleistung gebraucht, so ist Frau Wilms für Rücksprachen da und dafür zuständig, gegebenenfalls einen weiteren Mitarbeiter zu organisieren.

Vom Konkreten komme ich wieder auf das Allgemeine zurück: Der zu leistende Dienst stellt das vorrangige Ziel des Pädagogen in der Ehrenamtsarbeit dar. Dieser steht unter anderem in Abhängigkeit von der zur Verfügung stehenden Anzahl Freiwilliger. Ein Wissen um Fähigkeiten und Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden, klare Absprachen mit den Beteiligten und angemessene, transparente Rahmenbedingungen (z.B. Vereinbarungen über den zeitlichen Umfang) sind für gelingende und laufende Arbeit bedeutsam. Eine vorbereitende Schulungsmaßnahme kann, wie im vorgestellten Fall, eine Grundvoraussetzung für ehrenamtliches Engagement darstellen.

Auch von der Organisationsebene aus steht der Dienst im Hospizbereich im Vordergrund der Ehrenamtsarbeit. Dass dieser Dienst wesentlich von den Engagierten abhängig ist, darüber sind sich Frau Wilms und Herr Lange einig (vgl. Herr Lange, Abs. 61). Eine entsprechend große Mitarbeiterzahl ist für diesen Dienst vonnöten. Herr Lange, Vertreter der Organisationsebene, hebt im Gespräch, diesem Ziel entsprechend, Frau Wilms erfolgreiche Arbeit hervor. Stolz kann er berichten, dass sich die Mitarbeiterzahl im Hospizbereich innerhalb des vergangenen Jahres beinahe verdoppelt habe (vgl. Herr Lange, Abs. 137).

Bei den befragten Ehrenamtlichen fällt auf, dass der Dienst an sich bei keinem als Motiv zum Engagement explizit genannt wird. Der Dienst steht im beschriebenen Fall im Zentrum für den Pädagogen und die Organisationsebene, nicht unbedingt für den Ehrenamtlichen⁵⁰.

Abschließend soll noch einmal Herr Lange zu Wort kommen. Er formuliert das Ziel der Ehrenamtsarbeit in seiner Organisation klar und deutlich: den Kunden gut zu versorgen. Der Dienst ist *das* grundlegende Ziel. Ein Zitat von ihm soll an der Stelle einen auf den Punkt gebrachten Abschluss dieses Ziels bilden.

„Das grundlegende Ziel bei uns ist immer, den Patienten, den Kunden, den Klienten, wie auch immer, ähm, gut zu versorgen“ (Herr Lange, Abs. 39).

⁵⁰ An der Stelle wäre es ertragreich, dem nachzugehen, was diese Tatsache für Pädagogen in diesem Ehrenamtskontext bedeutet. Das sprengt jedoch den Rahmen der vorliegenden Arbeit.

4.3.2 Person – Förderung der Person und Persönlichkeitsentwicklung

Ein weiteres im Zentrum von Ehrenamtsarbeit stehendes Ziel des Pädagogen ist die Person, der Ehrenamtliche selbst. Sowohl die Persönlichkeitsentwicklung als auch eine umfassend zu verstehende Förderung der Person durch das Engagement steht für den Pädagogen hier im Mittelpunkt der Ehrenamtsarbeit.

Zwei der befragten Pädagogen nennen dieses Ziel. Neben dem Frau Wilms vorgegebenen Ziel, „die Arbeit am Laufen zu halten“, ist für sie die persönliche Entwicklung der Ehrenamtlichen *ein weiteres Ziel*. Frau Kilgus dagegen artikuliert, dass es bei ihr in der Ehrenamtsarbeit nicht auf den Dienst ankommt – wie dies bei der vorgestellten Hospizdienstarbeit der Fall ist – sondern *in erster Linie* darauf, dass die Menschen persönlich weiterkommen.

Zunächst zur von Frau Wilms geleiteten Hospizdienstarbeit, bei der die Weiterentwicklung und der Umgang mit Grenzen ein Ziel neben dem Eigentlichen, dem Dienst, darstellt. Im Dienst, der ambulanten Betreuung schwerstkranker Menschen, sind Ehrenamtliche unter anderem mit sich selbst und mit ihren eigenen Grenzen konfrontiert. Dass sie sich hier entwickeln können, ist „auch ein Stück weit“ ein Ziel der Pädagogin:

„Also, dass sie sich entwickeln können auch ein Stück weit. Also ich mein, das ist ja schon auch ein, schon ein Feld, wo man sicherlich viel über sich selbst erfährt, aber natürlich auch seine Grenzen. Und an diesen Grenzen ... mh bin ich dann auch ein Stück weit gefragt, denk ich“ (Frau Wilms, Abs. 98-100).

An die eigenen Grenzen im Dienst stoßend und dabei sich selbst anders/neu erfahrend, sind Ehrenamtliche im Engagement Situationen ausgesetzt, in denen Entwicklungspotenzial für ihre eigene Person steckt. Dieses Entwicklungspotenzial gilt es aufzugreifen. Hierin sieht Frau Wilms ihre Aufgabe. Sie sieht sich besonders dort gefragt, wo Menschen Grenzerfahrungen machen und hat zum Ziel, dass Grenzen als Entwicklungschancen von Ehrenamtlichen ergriffen werden.

Neben im Engagement gemachten Erfahrungen unterstützt der Pädagoge dabei Entwicklungschancen aufzugreifen. Diese persönliche Förderung des Ehrenamtlichen

kann ein Ziel unter anderen sein. Es kann aber auch das Hauptziel des Pädagogen in der Ehrenamtsarbeit sein, wie das bei Frau Kilgus der Fall ist.

Für Frau Kilgus ist ehrenamtliches Engagement ein Angebot (vgl. Frau Kilgus, Abs. 96). Im Engagement geht es ihr um den Menschen, nicht vorrangig um den Dienst, den er erbringt. Sie will keine Ergebnisse sehen, sondern im Mittelpunkt steht, dass es den Mitarbeitern gut geht (vgl. Frau Kilgus, Abs. 67). Wie beim „nahen/persönlichen Verhältnis“ bereits angeklungen, geht es ihr um die Person des Ehrenamtlichen selbst, ihn ermutigt sie und fordert ihn heraus. Sein in ihm steckendes Potenzial will sie zu Tage bringen und ihm durch das Engagement Entwicklungs- und Entfaltungsraum bieten. Dieses Ziel formuliert sie und erörtert in einem späteren Absatz die aus diesem Ansatz folgenden Handlungskonsequenzen für ihre eigene Arbeit mit Ehrenamtlichen. Ihr Ziel, bringt sie im folgenden Ausschnitt zur Sprache:

„(...) aber das Ziel, das da drüber steht ist eigentlich, dass ich es für, für die Menschen persönlich .. oder, also, nein [Satzabbruch] Aus meiner eigenen Biografie her, da weiß ich einfach, was es für mich bedeutet hat, schon als Jugendliche und als junge Erwachsene irgendwo dabei sein zu dürfen, indem man mitarbeitet. Und ich finde das setzt ganz viel Potenzial frei. Und das ist schon das Ziel, das dahinter steht. Also, ermutigen und Potenzial angraben (Lachen). Und Leute herausfordern, indem sie mal auch was ganz anderes ausprobieren können. Und, erst mal einen begrenzten Verantwortungsrahmen, aber dann durchaus auch immer mehr, immer mehr. Und dann zu merken, dass, dass man auch über sich hinauswachsen kann“ (Frau Kilgus, Abs. 38).

Als eine Art Überschrift kann dieses „für die Menschen persönlich“ über Frau Kilgus Arbeit verstanden werden. Das ist ihr eigentliches Ziel und Anliegen von Ehrenamtsarbeit. Da es um das „Persönliche“ geht, setzt sie hier auch mit eigenen persönlichen Erfahrungen an: dadurch, dass sie selber als Jugendliche und junge Erwachsene ehrenamtlich mitarbeiten *durfte*, weiß sie, aus eigener Erfahrung, wieviel Entwicklungspotenzial es enthält. Ihr hat ihre ehrenamtliche Mitarbeit und „dabei sein zu dürfen“ viel bedeutet. Aus diesem eigenen Erfahrungshintergrund heraus, formuliert sie für ihr Ziel „für den Menschen persönlich“ vier Unterziele: (1) Potenzial angraben, (2) herausfordern, (3) Raum zum ausprobieren geben und (4) dass Ehrenamtliche über sich hinauswachsen. Was diese vier Unterziele beinhalten, will ich näher erläutern:

1. **„Potenzial angraben“**: Im Engagement soll der Ehrenamtliche ermutigt werden, „danach zu graben“, was in ihm steckt. Es geht zunächst um

Fähigkeiten, die vorhanden, aber bisher vielleicht unentdeckt sind oder brach liegen. Diese Fähigkeiten sollen im und durch das Engagement entdeckt werden.

2. **Herausfordern:** Ehrenamtliche sollen nicht nur nach Fähigkeiten graben, sondern *herausgefordert* werden. Das entdeckte Potenzial soll zur Entfaltung gebracht werden, indem es *ausgelebt* wird.
3. **Raum zum Ausprobieren bieten:** Das Engagement bietet einen geschützten Raum, dass Ehrenamtliche sich ausprobieren können und neue Erfahrungen sammeln. Hier sollen sie „auch mal etwas ganz anderes ausprobieren können“. Es geht dabei nicht nur um das, was die Ehrenamtlichen schon können und mitbringen, sondern darum, dass sie sich ausprobieren. Schritt für Schritt sollen die engagierten Menschen herausgefordert werden – zunächst in begrenztem Verantwortungsrahmen, dann in einem immer weiteren.
4. **Ehrenamtliche wachsen über sich hinaus:** Schließlich sollen die Ehrenamtlichen im und durch ihr Engagement erleben, dass sie über sich selbst hinauswachsen können. In ihnen steckende Fähigkeiten sollen immer mehr entfaltet werden, es soll Raum sein, damit neue Fähigkeiten wachsen und die Person als ganzer Mensch sich dadurch weiterentwickelt und über sich selbst hinauswachsen kann.

Um das als Persönlichkeitsentwicklung und -entfaltung zusammengefasste Ziel in der Ehrenamtsarbeit zu verwirklichen, formuliert Frau Kilgus in einem späteren Abschnitt daraus folgende Konsequenzen für ihr Handeln. Wie eine Klammer um die von ihr formulierten Handlungsstrategien steht dabei ihr oberstes Handlungsziel – den ganzen Menschen zu sehen, mit allem, was dazu gehört:

„Den ganzen Menschen im Blick zu behalten. Also, ... ich finde Mitarbeit hat so viel mit Persönlichkeit auch zu tun. Ja, meinem alltäglichen Leben, meinem, gerade die ehrenamtliche Mitarbeit muss da ja irgendwie rein gehen. .. Ja, sich da eine gewisse Offenheit zu bewahren, dass Leute unterschiedlich sein dürfen und sozusagen meinen Blick immer stärker zu schulen, was, was ist jetzt dran. Wo kann ich einen Impuls setzen? Oder.. Infos geben. Oder eine Qualifizierung vorschlagen. Aber ich finde, es geht nie nur um die Sache, also zumindest jetzt an meiner Stelle. Es geht nie nur darum, dass die Arbeit möglichst glatt läuft, sondern, dass die Menschen persönlich weiterkommen. Ja. Und natürlich, die kommen natürlich am besten weiter, wenn ihre Arbeit klappt und funktioniert und [Satzabbruch] Aber manchmal kommen sie eben auch weiter, wenn es hakt. Also, ja. Das eben nicht nur so reduziert zu sehen, auf diesen

4.3 Dienst, Person, Partizipation. Ziele des Pädagogen in der Ehrenamtsarbeit

Arbeitsprozess, was jetzt in der Gemeinde läuft, sondern die, die Mitarbeiter als Menschen zu sehen, die, .. mit allem, was dazu gehört“ (Frau Kilgus, Abs. 65).

Im Zentrum von Frau Kilgus gesetztem Rahmen, den ganzen Menschen mit allem, was dazugehört, im Blick zu haben, steht ihr hier nochmals zum Ausdruck gebrachtes, dahinterstehendes Ziel: Es geht nie nur „um die Sache“ oder darum, dass die Arbeit reibungslos funktioniert. Es geht darum, dass die Menschen persönlich weiterkommen. Ihrer Ansicht nach ist Ehrenamtlichkeit immanent, dass es in besonderer Weise mit der Person und der Persönlichkeit zu tun hat. Ehrenamtliches Engagement muss im alltäglichen Leben des Engagierten verortet sein, darin seinen Platz haben und „irgendwie rein gehen“.

Auf diesem Hintergrund führt sie ihre Handlungsstrategien aus. Hinsichtlich der Ehrenamtlichen insgesamt, konstatiert sie für sich zunächst, eine Offenheit für Unterschiedlichkeit. Menschen sind unterschiedlich und sollen sich in ihrer Unterschiedlichkeit engagieren dürfen. Dafür will die Pädagogin offen sein.

Stärker auf die einzelne Person des Ehrenamtlichen ausgerichtet, formuliert sie, dass sie ihren (pädagogischen) Blick immer mehr schulen will, um Situationen und Bedarfe der einzelnen zu erkennen. Der hinsichtlich einer solchen Wahrnehmung des Menschen geschulte Blick soll weiter verschärft werden. Wahrgenommene Situationen greift Frau Kilgus auf, indem sie sich fragt, wo sie Impulse setzen, Informationen geben oder eine Qualifizierung vorschlagen kann um entsprechend situationsgerecht zu handeln. Mit diesen Schlagworten spricht sie drei mögliche Handlungsweisen an:

- 1. *Impulse setzen:*** Indem Frau Kilgus Impulse setzt, regt sie die Ehrenamtlichen an bestimmten Stellen oder Situationen an. Sie gibt Ehrenamtlichen möglicherweise Anregungen über etwas nachzudenken oder weiterzudenken; vielleicht werden die Ehrenamtlichen dazu angeregt, etwas nachzugehen oder auszuprobieren. Wozu der Pädagoge auch anregt, er setzt – von außen und zugleich an Situation und Person anknüpfend – einen Impuls zur persönlichen Weiterentwicklung des Ehrenamtlichen.
- 2. *Informationen geben:*** An manchen Stellen ist es angebracht, Informationen zu geben, das heißt, Wissen zu vermitteln. Die Wissensvermittlung geschieht hier sowohl personen- als auch situationsbezogen. Dem Ehrenamtlichen wird

das Wissen vermittelt, das er benötigt und ihn zu dem Zeitpunkt weiterbringen könnte. Dabei kann es sich um unterschiedliche Arten von Wissen handeln: Es kann zum Beispiel fachliches oder methodisches Wissen sein (vgl. Frau Hauser, Abs. 132-134). Genauso, kann die Information darin bestehen, Literaturhinweise (vgl. Frau Hauser, Abs. 111-112) zu geben oder auf jemanden zu verweisen, der sich in einem Thema auskennt (vgl. Frau Hauser, Abs. 118). Der Pädagoge greift hier Lernpotenzial des Ehrenamtlichen auf, indem er ihn an entsprechender Stelle mit Informationen versorgt.

- 3. Auf Qualifizierung hinweisen:** Neben den Anregungen zur Weiterentwicklung und der situativen Informations- und Wissensvermittlung, weist die Pädagogin auf geeignete Qualifizierungen hin. Das informelle Lernen des Ehrenamtlichen im Engagement kann durch formelles Lernen in einer angemessenen Schulung bereichert werden. Im vorgestellten Fall, behält die Pädagogin im Blick, was für eine Schulung passend und angebracht sein könnte. Es wird dementsprechend ein für die Person und Situation passendes Angebot empfohlen. Eine zur Person als passend erachtete Schulung und dementsprechend aus einem, aus seiner Lebenswelt angeregten Anlass heraus, nimmt der Ehrenamtliche eine Qualifizierungsmaßnahme wahr. Bei der Schulung selbst, werden dem Ehrenamtlichen dann Inhalte geboten, die, wenn es gelungen ist, eine passende Schulung zu finden, etwas mit ihm zu tun hat und zugleich über das eigene hinausgeht.

Frau Kilgus beschreibt mit diesen drei Schlagworten, wie sie pädagogisch – gemäß des Ziels der Persönlichkeitsentwicklung und Förderung – handelt. Zusammengefasst greift sie Lernpotenzial auf und handelt situationsgerecht und der Person entsprechend angemessen: anregend, Wissen vermittelnd oder auf formelles Lernen in einer geeigneten Schulung hinweisend.

Am Ende der Darlegung dieser pädagogischen Handlungsstrategien in der Ehrenamtsarbeit, weist Frau Kilgus explizit darauf hin, dass dies nicht im Sinne des Dienstes, sondern zur Förderung des Ehrenamtlichen geschieht. Entwicklung geschieht sowohl durch Erfolg als auch durch Herausforderungen und Schwierigkeiten im Engagement, hebt sie betonend hervor.

Um die Ausführungen noch einmal auf den Punkt zu bringen, werde ich im Folgenden

ein Fazit des Ziels „Person – Förderung der Person und Persönlichkeitsentwicklung“ ziehen:

Als primäres Ziel wie auch als ein Ziel unter anderen kann die Förderung der Person und Persönlichkeitsentwicklung der Ehrenamtlichen von Pädagogen in der Ehrenamtsarbeit aufgefasst werden. Der Pädagoge handelt eher *punktuell* entwicklungsunterstützend, ist die Förderung der Person ein eher sekundäres Ziel, da es bei der von ihm geleiteten Ehrenamtsarbeit beispielsweise vorrangig um den zu leistenden Dienst geht. Geht es bei der Ehrenamtsarbeit vor allem um den Engagierten als Menschen persönlich und wird Ehrenamt vielmehr als Angebot denn als Dienst verstanden, so hat der Pädagoge die Rolle eines kontinuierlichen Lern- und Entwicklungsbegleiters. Er hat den ganzen Menschen im Blick und fördert umfassend, individuell und situationsgerecht. Lernen wird bewusst angeregt, Potenzial freigesetzt und Fähigkeiten entfaltet. Im und durch das Engagement entwickelt sich der Ehrenamtliche weiter, wächst und entfaltet sich. Er wird ermutigt, herausgefordert und hat Raum sich auszuprobieren. Ehrenamtliches Engagement hat in besonderer Weise mit seiner Persönlichkeit zu tun und ist in seinem Alltag verortet. Der Ehrenamtliche soll im Engagement die Möglichkeit haben, über sich selbst hinauszuwachsen und von neuen Erfahrungen in seinem persönlichen Leben zu profitieren. Ist dies primäres Ziel des Pädagogen, so nimmt er den Mitarbeitenden umfassend als Menschen wahr, „mit allem was dazugehört“, und begleitet ihn gezielt entwicklungsunterstützend.

Nicht zu letzt ist das Ziel der persönlichen Entwicklung, Entfaltung und des Lernens auf unterschiedlichen Ebenen, genau das, was von Ehrenamtlichen in verschiedensten Facetten und häufig als Motiv für ihr Engagement genannt wird. Sei es, einfach, eine andere Seite von sich ausleben zu können und Fähigkeiten zu entdecken (vgl. Frau Hauser, Abs. 34;73) oder durch das Engagement ganz konkret das zu lernen, was man in seinem Engagement macht, exemplarisch Verwaltungsarbeit (vgl. Herr Riedel, Abs. 116), um nur zwei Beispiele zu nennen.

Wird ein Blick in die Interviews mit den Vertretern der Organisationsebene geworfen, fällt auf, dass in allen drei Interviews dieses Ziel von Ehrenamtsarbeit artikuliert wird – nicht unbedingt als Primärziel, wohl aber als ein Aspekt von Ehrenamtsarbeit.

Exemplarisch für die Vertreter der Organisationsebene soll eine Aussage von Herrn Seeger, Pfarrer der Kirchengemeinde, stehen. Er hebt das von der in seiner Gemeinde arbeitenden Pädagogin ausgeführte Primärziel stark hervor: es geht bei Ehrenamtsarbeit um die Menschen persönlich und nicht vorrangig um den Dienst. Seine Aussage spricht für sich und steht abschließend zur Unterstreichung des Besagten ohne weiter nötige Erläuterungen:

„Weil ich es auch eben kenne aus Gemeinden, dass dann so Menschen bekniert werden, man sagt, ‚Mensch, wir müssen das machen, sonst finden wir keinen. Und du, wenn du jetzt nicht, dann wissen wir gar nicht mehr, wen wir fragen sollen‘, werden Menschen wirklich unter Druck gesetzt. Und ich empfinde das als lieblos eigentlich. Ich denke, die Menschen sind immer wichtiger als die Arbeit, jeder einzelne! (...) Ich denke, dass, dass, wie ich eben schon sagte, das erste, die Wahrnehmung, dass Menschen wahrgenommen sein wollen, als Menschen einfach auch. Nicht nur in dem, was sie tun, sondern auch in dem, wie es ihnen geht, in ihrer Persönlichkeit, in ihren Gaben. Das ist natürlich bei so vielen Menschen nur begrenzt möglich, ähm, wirklich wahrzunehmen. Aber manchmal ist auch schon ein kleines Gespräch gut, wo man auch mehr fragt als nur, ‚Wie geht es dir in der Arbeit?‘, sondern, ‚Wie geht es dir grundsätzlich und was machst du so?‘. Also dieses Wahrnehmen ist sehr, sehr wichtig und das, das Würdigen auch das Wahrnehmen der Arbeit (...)“ (Herr Seeger, Abs. 30-32).

4.3.3 Partizipation – Engagement und gesellschaftliche Teilhabe

Partizipation stellt ein weiteres Ziel des Pädagogen in und mit der Ehrenamtsarbeit dar. Hier kommt es dem Pädagogen darauf an, dass Menschen sich engagieren – gesellschaftliche Teilhabe soll gefördert und unterstützt werden.

Wie bereits in dem das Selbstverständnis des Pädagogen erörternden Kapitel „hauptamtliche Vertretung Ehrenamtlicher“ angeklungen, ist das Ziel der von Frau Scharr koordinierten Ehrenamtsarbeit, die Partizipation von Bürgern. Ihr Ziel ist es, Menschen in ihrem partizipatorischen Anspruch zu unterstützen und Partizipation zu ermöglichen. Bevor es um die Handlungsstrategien geht, erörtere ich zunächst, was dieser Anspruch für die Arbeit von der Pädagogin bedeutet:

„Ja, das ist halt voll wichtig, dass sie sich so selbst als [politische ‚Verbandler‘] begreifen und halt auch, so, sich selbst einbringen. Und dass halt eigentlich das läuft, was die mitbringen. Also zum Beispiel beim Bildungsprogramm ist es auch so, dass wir nicht sagen, was jetzt

wichtig wäre und was da rein muss oder so. (...) dass sie halt ihre Ideen, also, dass sie eigentlich gestalten und (Lachen), oder, das ist mir halt hier auch so wichtig, und ich das eigentlich nur noch versuche zu koordinieren und umzusetzen. Aber dass halt so dieser partizipatorische Anspruch auch gelebt wird. So, das ist ganz wichtig“ (Frau Scharr, Abs. 48).

Es ist Frau Scharr „ganz wichtig“, dass der partizipatorische Anspruch von Ehrenamtlichen gelebt wird. Sie nennt dessen vier Eckpunkte: 1) Identifikation, 2) sich einbringen, 3) dass *das*, was Ehrenamtliche mitbringen, *läuft* und 4) die Ehrenamtlichen sind die eigentlichen Akteure. Diese Eckpunkte können auch als Unterziele verstanden werden. Ein Verständnis darüber, was mit ihnen jeweils gemeint ist, soll an der Stelle verschafft werden:

1. **Identifikation:** Die Ehrenamtlichen sollen sich selbst als „politische Verbandler“ begreifen. Sie sind hier nicht „nur“ Mitarbeiter, die einen Dienst ausführen und auch nicht „nur“ Mensch – sie sind „Bürger“ einer Gesellschaft, die sich darin engagieren und damit ihren partizipatorischen Anspruch leben. Die bewusste Wahrnehmung ihrer Bürgerrolle und ihre Identifikation macht die Haltung aus, mit der sich die Menschen hier engagieren. Sie sollen sich als Teil des Verbandes begreifen, denn *sie sind* der politische Verband.
2. **sich einbringen:** Als Bürger und „politische Verbandler“ ist es Ziel und Anspruch, sich selber einzubringen und aktiv zu sein. Keine Passivhaltung, eine Aktivhaltung ist gefragt: der Anspruch, sich in der Gesellschaft einbringen zu wollen, zu können und das auch zu tun. Für ehrenamtlich Engagierte im politischen Verband ist es maßgeblich, sich in der Gesellschaft einzubringen.
3. **dass das, was Ehrenamtliche mitbringen, läuft:** Frau Scharr ist es wichtig, dass die Anliegen der Ehrenamtlichen umgesetzt und verwirklicht werden. Dabei will sie die Ehrenamtlichen unterstützen. Wie bei ihrem Selbstverständnis als hauptamtliche Vertretung der Ehrenamtlichen bereits aufgeführt, moderiert und koordiniert sie die Ehrenamtsarbeit und versucht das umzusetzen, was die Ehrenamtlichen planen und wollen. Ihr Ziel ist es, Vorhaben der Ehrenamtlichen möglich zu machen.
4. **Ehrenamtliche sind die eigentlichen Akteure:** Während es unter dem vorhergehenden Punkt um das Objekt (Projekte, Aktionen, Programme etc.) ging, wird hier das Subjekt thematisiert. Die Pädagogin betont, dass die Ehrenamtlichen die Subjekte, die eigentlichen Akteure sind. Sie sind diejenigen,

die gestalten und bestimmen, was getan werden soll. In ihrer Arbeit ist ihr bewusst, dass die Ehrenamtlichen die eigentlichen Akteure sind.

Diese vier von Frau Scharr konstatierten Unterziele bilden Eckpunkte von dem, über der gesamten Ehrenamtsarbeit stehenden Ziel „Partizipation“. Frau Scharr äußert in diesem Zusammenhang drei Handlungsstrategien:

„Mhm. Also, eins meiner wichtigsten Ziele ist, dass die .. also die Leute aufzubauen, dass sie halt immer mehr übernehmen (Lachen) könnten. Also zum Beispiel, ja, es ist ja so, dass man halt eine gewisse Zeit in der Jugendarbeit verweilt und dann bricht man ja auch weg. Und dann kommen ja auch wieder Jüngere nach, so. Und die halt aufzubauen, dass sie am Anfang halt zwar kleinere Projekte machen können, aber dass sie irgendwann auch größere machen können. Und dass so irgendwann dann auch größere machen. So, also das finde ich halt ganz wichtig. Und ich finde es halt auch sehr wichtig, dass sie untereinander vernetzt sind und dass es auch so ein bisschen, ja .. also, da bin ich jetzt noch nicht so weit, und ich weiß auch noch nicht, wie ich das möchte, aber halt, dass es schon auch selbst tragend wird so ein bisschen, ein Stück weit. Also so, das fände ich halt auch super. Und ähm, ja, und, also, ja, halt auch zu gucken, so, inwieweit die sich partizipieren können oder so ihre Rolle finde. Also weil ja schon jeder unterschiedliche Fähigkeiten oder Stärken mitbringt, so. Und zu gucken, wie kann man das eigentlich aufbauen und nutzen und wie können die damit ihre Nische finden, so (Frau Scharr, Abs. 40).

Sinnabschnitte in diesen Ausführungen sind durch „finde ich halt auch ganz/sehr wichtig“ beziehungsweise „fände ich halt auch super“ markiert. Drei Handlungsstrategien, die ihr „wichtig“ sind, führt Frau Scharr an: (1) Ehrenamtliche aufbauen, (2) Vernetzung und (3) Förderung der Partizipation des einzelnen. Diese drei Handlungsstrategien in der Ehrenamtsarbeit werden im Folgenden erläutert:

- 1. Ehrenamtliche aufbauen:** Eines von Frau Scharrs wichtigsten Handlungszielen und zugleich eine ihrer Handlungsstrategie, ist es, „Ehrenamtliche aufzubauen“, damit sie immer mehr übernehmen können. Aufbauen hat dabei zwei Facetten: Zum einen geht es darum, *einzelne Ehrenamtliche „aufzubauen“*, zu fördern und zu qualifizieren, damit sie *als Person* ihre Bürger-Rolle wahrnehmen und gesellschaftlich teilhaben.

Zum anderen wird mit den Dimensionen „wegbrechen“ und „aufbauen“ in der Jugendarbeit auch der Aufgabenaspekt von Frau Scharrs Arbeit angesprochen, einen *Stamm an Ehrenamtlichen aufzubauen*. Um Projekte machen zu können,

auch größere, ist ein *Stamm an Ehrenamtlichen* notwendig, die Dinge übernehmen können. Damit die Arbeit weitergeht, ist gerade in der Jugendarbeit diese Aufbauarbeit eine ständige Aufgabe. Es findet hier in besonderem Maße ein immerwährender Wechsel der Engagierten statt.

2. **Vernetzung:** Dass die Ehrenamtlichen untereinander vernetzt sind, ist der Pädagogin ein weiteres Anliegen. Durch eine Vernetzung der Ehrenamtlichen erhofft sie sich, dass die Arbeit noch mehr selbsttragend wird. Frau Scharr will vernetzend wirken. Wie sie Vernetzung konkret umsetzen wird, kann sie jedoch noch nicht genau sagen.
3. **Förderung der Partizipation des einzelnen:** Der pädagogische Blick von Frau Scharr ist bei der Förderung des einzelnen in seinem partizipatorischen Anspruch in zweierlei Hinsicht gefragt: Zunächst sollen die verschiedenen Fähigkeiten und Stärken, welche die einzelne Person mitbringt, wahrgenommen werden. Frau Scharr nimmt in Bezug auf gesellschaftliche Teilhabe Stärken der Engagierten wahr und sucht nach Möglichkeiten, diese auszubauen und im Sinne von Partizipation nutzbar zu machen. Ihr pädagogischer Blick ist weiter erforderlich, den passenden Ort zu finden, wo und wie sich der Ehrenamtliche engagieren und somit partizipieren kann. Der Ehrenamtliche soll mit seinen Fähigkeiten und Stärken seinen Platz (seine „Nische“) und seine Rolle finden, gesellschaftlich teil zu haben. Darin bietet Frau Scharr Unterstützung.

Indem Frau Scharr Ehrenamtliche aufbaut, vernetzt und einzelne in ihrem Partizipationsanspruch unterstützt, ist ihr Handeln auf Partizipation hin ausgerichtet. Ihr geht es nicht vorwiegend um einen bestimmten Dienst oder um Persönlichkeitsentwicklung. Ihr geht es um das Engagement selbst, darum, dass Menschen sich in der Gesellschaft einbringen, sich engagieren, partizipieren.

Am Beispiel von Frau Scharr ist erkennbar, dass Ehrenamtsarbeit das Engagement selbst, im Sinne gesellschaftlicher Teilhabe, zum Ziel haben kann: Partizipation. Ist das das vorrangige Ziel, welches der Pädagoge im Blick hat, so nimmt er eher eine moderierende, koordinierende und unterstützende Rolle ein. Es geht darum, dass Ehrenamtliche sich einbringen und als eigentliche Akteure gestalten. Die Vorhaben und Anliegen der Ehrenamtlichen unterstützt der Pädagoge. Seine unterschiedlichen

Handlungsstrategien lauten: Ehrenamtliche aufzubauen – sowohl einzelne als auch einen Stamm an Ehrenamtlichen – um Partizipation zu ermöglichen. Vernetzung als eine weitere Strategie, die dazu führen soll, dass die Arbeit der Ehrenamtlichen noch stärker selbsttragend wird. Zuletzt ist der Pädagoge darin gefragt, den einzelnen in seinem partizipatorischen Anspruch zu fördern, seine Fähigkeiten und Stärken wahrzunehmen, auszubauen und entsprechende Möglichkeiten aufzuzeigen, wo und wie der Engagierte sie nutzen kann.

Dass es dem Ehrenamtlichen des politischen Verbandes bei seinem Engagement um diesen partizipatorischen Anspruch geht, ist im Interview offensichtlich. Aus der Haltung heraus, durch sein Engagement in der Gesellschaft mitzuwirken, ist dieses selbst der Zweck seines ehrenamtlichen Handelns: „(...) ich habe den Anspruch, der ist vielleicht ein bisschen hoch gegriffen, aber Gesellschaft zu verändern oder zumindest, dass Gesellschaft nicht noch schlimmer wird, wie sie ist. Und ich denke, das ist einfach ein Sache, letztendlich davon, wie viele Leute sich wie oft und wie viel sich engagieren. Und das ist das entscheidende“ (Herr Becker, Abs. 59). Gesellschaftliche Teilhabe ist das Ziel, um das es dem Ehrenamtlichen und der Pädagogin im politischen Verband geht. Es ist das Engagement an sich, welches den Kern der Ehrenamtsarbeit hier darstellt.

Auf Organisationsebene des politischen Verbandes wird der persönliche Profit ehrenamtlichen Engagements, wie Lernen und persönliche Weiterentwicklung, für die Ehrenamtlichen thematisiert (vgl. Frau Betz, Abs. 40). Im Vordergrund steht aber auf jeden Fall – in Übereinstimmung mit den anderen Ebenen des politischen Verbandes – das Ziel, Raum zu bieten, sich einzubringen, sich zu engagieren. Wie bei den letzten beiden Zielerörterungen, schließe ich auch diese mit den für sich selbstredenden Worten des Vertreters der Organisationsebene:

„Interviewer: (...) Warum lohnt es sich für die Ehrenamtlichen, sich zu engagieren?“

Frau Betz: Ganz wichtiger Punkt ist, glaube ich, dass man einfach Sachen gestalten kann und es, .. man muss ja auch erst mal ein Umfeld finden oder einen Rahmen finden, wo es möglich ist, auf, auf Forderungen, Ideen, Aktionen überhaupt Einfluss nehmen zu können, wo man eigentlich das, was man vertritt einbringen kann. Wo es Gehör findet, wo man in irgendeiner Form auch mit umgehen kann. So das. Da gibt es ja nicht, nicht viele Räume und das ist halt extrem wichtig. (...) Und ich glaube, das ist ein, das ist auf jeden Fall ein Aspekt, wo es sich „lohnt“ in Anführungsstrichen für jemanden, der sich engagiert, dann auch sich zu engagieren.

Dass ihm da überhaupt die Möglichkeit gegeben wird und dass man eben auch Einfluss nehmen kann und tatsächlich auch Ebenen gestalten kann. Das ist ja auch nicht zu unterschätzen. Man kann tolle Ideen haben aber irgendwie keine Umsetzungsmöglichkeiten oder Gestaltungsmöglichkeiten“ (vgl. Frau Betz, Abs. 37-40).

4.3.4 Dienst, Person, Partizipation. Ziele des Pädagogen in der Ehrenamtsarbeit – ein Fazit

*„Na, ich glaube, also einen solchen **Dienst**, wie wir ihn hier betreiben, hängt in erster Linie von den Leuten ab, die sich engagieren“ (Frau Wilms, Abs. 132; Herv. Habeck).*

*„Das, was ich immer wieder in persönlichen Gesprächen sage, ist, oder, was immer wieder durchklingt, ist dieses, ‚**Werdet mutiger, traut euch mehr zu**‘. (...) Ich finde, da sind viele noch unter ihrem Potenzial. Oder da sehe ich noch viel mehr. Ja“ (Frau Kilgus, Abs.98; Herv. Habeck).*

*„Seid Teil!“ (Lachen) und ‚**Partizipiert euch!**‘“ (Frau Scharr, Abs. 130; Herv. Habeck).*

Diese drei bewusst ins Zentrum gerückten Kernaussagen der Pädagogen widerspiegeln jeweils das über ihrer Arbeit stehende Ziel: der Dienst (Frau Wilms), die Person (Frau Kilgus) und das Engagement (Frau Scharr).

Nicht umsonst steht dabei das Ziel „Person – Förderung der Person und Persönlichkeitsentwicklung“ in der Mitte und nimmt an der Stelle mehr Platz als die anderen beiden Ziele ein. Als ein Herzstück von Ehrenamtsarbeit möchte ich dieses Ziel bezeichnen. In der Ehrenamtsarbeit ist für ausnahmslos alle Befragten die persönliche Weiterentwicklung und das Lernen im weitesten Sinne im Engagement von Bedeutung. Es kann sowohl ein Primärziel von Ehrenamtsarbeit als auch ein grundlegendes Ziel neben dem eigentlich verfolgten sein. Festzuhalten ist, dass persönliche Entwicklung/ Lernen – umfassend verstanden – bei allen eine entscheidende Rolle spielt. Warum *Herzstück*? Als Herzstück würde ich das Ziel „Person – Förderung der Person und Persönlichkeitsentwicklung“ bezeichnen, weil Ehrenamtsarbeit immer von *Personen lebt*, die sich engagieren. Ein Herzstück auch deshalb, weil Mitarbeit, wie es Frau Kilgus postuliert, in besonderer Weise mit der Person und der Persönlichkeit des Ehrenamtlichen zu tun hat. „Ja, meinem alltäglichen Leben, gerade die ehrenamtliche

Mitarbeit muss da ja irgendwie rein gehen“ (Frau Kilgus, Abs. 65). Ehrenamtliches Engagement hat mit den Fähigkeiten, Stärken und Grenzen der Ehrenamtlichen, ihren Ideen, Gedanken und Zielen zu tun. Engagement ist im Alltag verortet, geschieht in der Freizeit und freiwillig. Es bietet einen geschützten Raum und Möglichkeit, sich einzusetzen und Fähigkeiten beziehungsweise sich selbst zu entfalten.

In der Ehrenamtsarbeit wird jeweils ein Ziel vom Pädagogen vorrangig verfolgt, so das Ergebnis der Untersuchung. Das jeweilige Ziel ist mit bestimmten Fragestellungen des Pädagogen verbunden, welche sein Handeln determinieren.

In einer **aufgabenorientierten Ehrenamtsarbeit**, welche den „Dienst“, eine bestimmte Aufgabe mit Ehrenamtsarbeit fokussiert, hat der Pädagoge eine leitende Funktion inne. Sein „formaler Auftrag“ besteht darin, durch Ehrenamtliche eine bestimmte Aufgabe auszuführen, einen Dienst zu leisten. Für diesen Dienst braucht er dementsprechend Mitarbeiter. Das heißt, er braucht sowohl eine entsprechende Anzahl an Mitarbeitern als auch entsprechend „fähige“, für den Dienst ausgebildete Mitarbeiter. Der Pädagoge braucht dafür einen Blick, welcher Ehrenamtliche was bietet – sowohl an Fähigkeiten als auch an Zeit. Er ist weiter für klare Absprachen und Rahmenbedingungen für das Engagement verantwortlich. Das bedeutet beispielsweise, dass er mit den Kunden/Klientel und mit den Mitarbeitern den Umfang und die zu leistenden Aufgaben festlegt. Er setzt einen Rahmen, damit Engagement für den Ehrenamtlichen möglichst *angemessen* ist. Der Pädagoge organisiert, wer an welcher Stelle mitarbeitet und welche Anzahl an Ehrenamtlichen für die einzelnen Aufgaben gebraucht werden. Ehrenamtliche in aufgabenorientierter Ehrenamtsarbeit engagieren sich vor allem nach dem sich ergebenden *Bedarf*.

In der anfangs bereits angesprochenen **personenorientierten Ehrenamtsarbeit** ist der Pädagoge dagegen persönlicher Lern- und Entwicklungsbegleiter. Er nimmt, wie auch bei einer aufgabenorientierten Arbeit, die Fähigkeiten und Stärken der Ehrenamtlichen wahr. Jedoch unter einer anderen Perspektive. Es geht nicht vorwiegend darum, diese dort nutzbar zu machen, wo Bedarf entsteht. Vielmehr geht es um den Ehrenamtlichen selbst. Wo will er sich, seine Fähigkeiten einsetzen? Welche Fähigkeiten will er einbringen? Wo kann er gefördert werden und Stärken ausbauen, latente Fähigkeiten manifestieren? Der Pädagoge hat die Aufgabe, Entwicklungspotenzial wahrzunehmen. Menschen zu ermutigen, sie herauszufordern. Ehrenamtlichen soll Raum gegeben werden, sich auszuprobieren, sich zu entfalten,

sich selbst, ihre Ideen und Fähigkeiten einzubringen. Dabei kann der Pädagoge ganz unterschiedlich, individuell und situationsgerecht Engagierte fördern – durch Impulse oder Informationen geben oder auch dadurch, ihnen eine entsprechende Qualifizierungsmaßnahme anzubieten. Er steht als eine Art „Dienstleister“ zur Verfügung.

Bei **partizipationsorientierter Ehrenamtsarbeit**, welche Engagement an sich zum Ziel hat, hat der Pädagoge vor allem eine moderierende, koordinierende Rolle zur Unterstützung gesellschaftlicher Teilhabe inne. Seine Kompetenz kann in diesem Kontext dementsprechend als „pädagogisch reflektierte Betroffenheit“ oder als „pädagogisch gesteuertes Mithandeln“ bezeichnet werden (vgl. Huber in Schäffter 2006, S.26). Vom Ehrenamt hinzugezogen und beauftragt, ist die Frage des Pädagogen, wie er Partizipation unterstützen kann. Für ihn heißt das zunächst, einen Stamm an Engagierten aufzubauen. Weiter sorgt er für Vernetzung der Ehrenamtlichen. Der Pädagoge unterstützt außerdem den Einzelnen in seinem partizipatorischen Anspruch. Die vom Ehrenamtlichen mitgebrachten Fähigkeiten nimmt der Pädagoge wahr. Er unterstützt dabei, wo und inwieweit der Ehrenamtliche sich und seine Fähigkeiten einsetzen kann, um diesen Anspruch zu leben. Bei der Ehrenamtsarbeit, bei welcher das ehrenamtliche Engagement im Zentrum steht, unterstützt der Pädagoge Partizipation folglich auf drei Ebenen: auf der Ebene des einzelnen, auf der Ebene der Ehrenamtlichen (vgl. Vernetzung) sowie auf gesellschaftlicher Ebene (vgl. Partizipation durch „Aufbau“ Ehrenamtlicher).

Jeweils unterschiedliche Aspekte einer erwachsenenpädagogischen Profession kommen in den verschieden orientierten Arbeitsbereichen von Ehrenamtsarbeit zum Tragen: Führungsaufgaben, Lernbegleitung und gesellschaftspolitische Mobilisierung (vgl. Schäffner 2006, S.22).

4.4 Aufgaben-, personen- und partizipationsbezogene Ehrenamtsarbeit – Ein Zwischenfazit

Mit der Auseinandersetzung des Verhältnisses des Pädagogen zu Ehrenamtlichen, sowie den verschiedenen Selbstverständnissen und Zielen der Pädagogen wurden die markierenden Eckpunkte der differierenden Grundlagen von Ehrenamtsarbeit beleuchtet. Die nachfolgende Tabelle (vgl. Tabelle 5) fasst die Ergebnisse noch einmal zusammen:

4.4 Aufgaben-, personen- und partizipationsbezogene Ehrenamtsarbeit – Ein Zwischenfazit

	Hospizdienst	Kirchengemeinde⁵¹	Politischer Verband
Verhältnis des Pädagogen zu den Ehrenamtlichen	eher distanziert/ professionell „chef-artig“	eher nah/persönlich <i>freundschaftlich</i>	Spannung zwischen den beiden Polen <i>unklar/ungeklärt</i>
Selbstverständnis des Pädagogen	Vertretung der Organisation	Service für die Ehrenamtlichen	Hauptamtliche Vertretung für die Ehrenamtlichen
Ziel des Pädagogen	(gut) laufende Arbeit <i>(Dienst/Aufgabe)</i>	Persönlichkeits- entwicklung und Förderung der Ehrenamtlichen ⁵² <i>(Person)</i>	Engagement/ gesellschaftliche Teilhabe <i>(Partizipation)</i>

Tabelle 5: Vergleichstabelle der Ehrenamtsarbeit

Wenn man die Ergebnisse der Ehrenamtsarbeit in den jeweiligen Organisationen bündelt und zuspitzt, kommt man auf die bereits erwähnten, in der Überschrift dieses Hauptkapitels (Kap. 4) postulierten Kategorien einer von Pädagogen geleiteten Ehrenamtsarbeit: (1) Führung ehrenamtlichen Personals, (2) persönliche Beziehungsarbeit und (3) pädagogisch gesteuertes Mithandeln. Diese drei Kategorien machen die differierenden Aspekte deutlich. Hier geht es einerseits um an Personalwesen anklingende Arbeit, andererseits um Beziehungsarbeit und zuletzt um ein „Mithandeln“, welches pädagogisch steuernd erfolgt.

Für die weitere Auseinandersetzung mit Leitung und Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter werde ich nicht die zugespitzten Formulierungen heranziehen. Es sollte mit diesen Pointierungen vorwiegend die Differenzierung anschaulich gemacht werden.

51 An der Stelle weise ich auf das Interview mit dem Pfarrer der Kirchengemeinde hin: Er macht darauf aufmerksam, dass in kirchlicher Gemeindefarbeit Ehrenamtsarbeit nicht unbedingt personenbezogen verstanden und gestaltet wird. Hier beobachtet er den Trend, dass häufig aufgabenbezogen (das heißt hier v.a. bedarfsorientiert) gearbeitet wird. Das beurteilt er im kirchlichen Kontext kritisch (vgl. Herr Seeger, Abs. 30). Eine Auseinandersetzung über dieses Spannungsfeld zwischen einer als aufgaben- oder personenbezogen verstandenen Ehrenamtsarbeit scheint mir vor allem in kirchlichen, aber auch in einigen anderen Zusammenhängen (zum Beispiel Vereinsarbeit) lohnenswert. Das würde allerdings über den Horizont der vorliegenden Arbeit hinausgehen.

52 In kirchlicher Ehrenamtsarbeit ist der geistliche Aspekt ein sehr wesentlicher. Förderung des einzelnen in seinem Glauben wird bei dem Ziel Persönlichkeitsentwicklung und Förderung der Ehrenamtlichen (Person) impliziert.

4.4 Aufgaben-, personen- und partizipationsbezogene Ehrenamtsarbeit – Ein Zwischenfazit

Für die Weiterarbeit werden die entsprechenden, weniger pointierten Ausrichtungen als Grundlage verwendet. Das Zwischenergebnis gestalte ich dementsprechend, indem ich zunächst von der Pointierung aus- und in die jeweilige Ausrichtung der Ehrenamtsarbeit übergehe.

- 1. Führung ehrenamtlichen Personals – aufgabenbezogene Ehrenamtsarbeit:** An Führung ehrenamtlichen Personals erinnert diese Kategorie der Ehrenamtsarbeit. Der Pädagoge versteht sich als Vertretung der Organisation. Er ist dafür verantwortlich, dass der Dienst, der durch Ehrenamtliche zu leisten ist, erfüllt wird. In diesem Zusammenhang ist eine professionelle „Personalarbeit“ – hier in Bezug auf „ehrenamtliches Personal“ – notwendig. So gestaltet der Pädagoge in diesem Zusammenhang dementsprechend sein Verhältnis zu den Ehrenamtlichen eher distanziert/professionell.

Im Zentrum der Ehrenamtsarbeit dieser Kategorie steht die Aufgabe, der zu leistende Dienst. Für die weitere Arbeit wird sie infolgedessen als „aufgabenbezogene/-orientierte Ehrenamtsarbeit“ bezeichnet.

- 2. Persönliche Beziehungsarbeit – personenbezogene Ehrenamtsarbeit:** Im Mittelpunkt dieser Kategorie von Ehrenamtsarbeit steht die Person, der Ehrenamtliche selbst. Hier wird der Ehrenamtliche zuerst als Mensch gesehen, die Perspektive der Mitarbeiterschaft ist dem untergeordnet. Daraus folgt, dass die Arbeit mit den Menschen, die sich engagieren, als persönliche Beziehungsarbeit, gestaltet wird – eher nah und persönlich. Die Person soll die Möglichkeit haben, „ihren Platz“ zu finden und sich dort einzusetzen und entfalten zu können, wo es für sie persönlich „dran ist“. Im und durch das Engagement wird der Ehrenamtliche gefördert. Die Leitung und Qualifizierung ist hier als Dienstleistung, das heißt als ein „Service für die Ehrenamtlichen“ zu verstehen.

In dieser Kategorie der Ehrenamtsarbeit ist es der Mensch, die Person, um den es wesentlich geht. Diese Kategorie wird dementsprechend in der weiteren Arbeit „personenbezogene/-orientierte Ehrenamtsarbeit“ genannt.

- 3. Pädagogisch gesteuertes Mithandeln – partizipationsbezogene Ehrenamtsarbeit:** In dieser Kategorie der Ehrenamtsarbeit ist entscheidend,

4.4 Aufgaben-, personen- und partizipationsbezogene Ehrenamtsarbeit – Ein Zwischenfazit

dass sich Bürger in der Gesellschaft engagieren, dass sie partizipieren. Pädagogen unterstützten die Ehrenamtlichen in diesem Engagement. Sie arbeiten mit ihnen zusammen, ob haupt- oder ehrenamtlich ist zunächst eher zweitrangig. Da Partizipation zum Teil sehr aufwändig und deshalb nicht ausschließlich ehrenamtlich machbar ist, wird aus der Gesamtgruppe der Engagierten heraus eine „hauptamtliche Vertretung“ benötigt. Die pädagogische Unterstützung wird dementsprechend als „pädagogisch gesteuertes Mithandeln“ gestaltet. Wie das Verhältnis dieses hauptamtlichen Vertreters, des Pädagogen, zu den Ehrenamtlichen ist, steht in einer unklaren Spannung zwischen persönlich und professionell.

Das bürgerschaftliche Engagement, Partizipation, bildet in dieser Kategorie der Ehrenamtsarbeit den Mittelpunkt. Deshalb bezeichne ich sie im weiteren Verlauf als „partizipationsbezogene/-orientierte Ehrenamtsarbeit“.

Die drei Kategorien aufgaben-, personen- und partizipationsorientierte Ehrenamtsarbeit bilden unterschiedliche Grundlagen für die professionelle Leitung und Qualifizierung der Ehrenamtlichen. Ich erachte es daher als sinnvoll, Leitung und Qualifizierung nicht allgemein zu untersuchen, sondern in ihrer jeweiligen Ausrichtung. Eine solche differenzierte Beleuchtung professioneller Leitung und Qualifizierung wird im folgenden Kapitel (Kap. 5) vorgenommen.

5 Pädagogisch-professionelle Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher

Auf dem Hintergrund der in Kapitel 4 vorgestellten Prädispositionen der Ehrenamtsarbeit – Verhältnis zu Ehrenamtlichen, Selbstverständnis und Ziel des Pädagogen – und der eruierten Differenzierung der Ehrenamtsarbeit in drei verschiedene Bereiche – aufgabenorientierte, personenorientierte und partizipationsorientierte Ehrenamtsarbeit – folgt an der Stelle eine explizite Betrachtung der professionellen Leitung und der Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter. Zunächst befaße ich mich damit, welche Bedeutung, welchen Stellenwert Leitung und Qualifizierung im jeweiligen Ehrenamtsbereich hat (Kap. 5.1). Diese beiden Aufgabenfelder werden dann in den beiden darauffolgenden Unterkapiteln (Leitung: Kap. 5.2/Qualifizierung: Kap. 5.3) jeweils einzeln in ihrer Bedeutung für den Pädagogen behandelt.

5.1 Stellenwert und Bedeutung von professioneller Leitung und Qualifizierung

Wirft man einen Blick darauf, welche Bedeutung und welchen Stellenwert Leitung und Qualifizierung bei der Ehrenamtsarbeit hat, sollte das im Kontext ihrer Bezogenheit geschehen. Es geht im Folgenden darum, welches Gewicht aus diesem Zusammenhang heraus Leitung und welche Qualifizierung hat. Unter den Vorzeichen aufgaben-, personen- und partizipationsorientierter Ehrenamtsarbeit eruiere ich die Bedeutung von professioneller Leitung und Qualifizierung.

5.1.1 Aufgabenorientierte Ehrenamtsarbeit. Qualifizierung und Leitung als grundlegende Voraussetzung

Bei aufgabenorientierter Ehrenamtsarbeit hat Qualifizierung und Leitung Ehrenamtlicher eine grundlegende Bedeutung. Bewusst steht hier Qualifizierung an erster Stelle. *Geschulte* Mitarbeiter stellen eine Voraussetzung für Ehrenamtsarbeit dar, die einen speziellen Dienst zum Ziel hat. Weiter bedarf es Leitungsstrukturen wie

5.1 Stellenwert und Bedeutung von professioneller Leitung und Qualifizierung

regelmäßigen „Dienstbesprechungen“, supervisorischer Begleitung⁵³ und einer alles überblickenden, koordinierenden und die Organisation repräsentierenden Leitungsperson. Der untersuchte, ambulante Hospizdienst stellt das aufgabenbezogene Ehrenamtsarbeitsfeld dar, anhand welchem ich zunächst einen Blick auf die Bedeutung von Qualifizierung, dann auf die Bedeutung von Leitung werfe.

Die Qualifizierung steht hier am Beginn: Als Voraussetzung und Entscheidungshilfe für ein Engagement muss ein Ehrenamtlicher zuerst eine halbjährige vorbereitende Schulung absolvieren, bevor er sich engagieren kann. Frau Wilms, leitende Pädagogin im ambulanten Hospizdienst formuliert dieses einem Engagement vorausgesetztes Kriterium:

„Ein Kriterium ist, dass sie bereit sind, eine vorbereitende Schulung zu machen. Also nicht jeder, der sich interessiert, kann sofort mitarbeiten, sondern das ist wirklich ganz klar und da machen wir auch .. ähm keine Ausnahmen – die soll jeder durchlaufen, um sich danach zu entscheiden. (...) Nach einem Kurs, nach 'ner vorbereitenden Schulung gibt's auch noch mal ein Auswertungsgespräch von beiden Seiten, ne, um dann zu entscheiden, möchte jemand mitarbeiten oder nicht“ (Frau Wilms, Abs. 48-54).

Nicht jeder, der sich interessiert und der sich gerne engagieren will, kann dies ohne weiteres tun. Die vorausgehende, intensive Schulung ist grundlegende Voraussetzung, um den Ehrenamtlichen für den Dienst auszubilden. Es bedarf Qualifizierung und einer bewussten Entscheidung, sich im Hospizdienst einzusetzen. Die Schulung ist eine Vorbereitung und eine Entscheidungshilfe. Auswertungsgespräche, in welchen von ehrenamtlicher wie von hauptamtlicher Seite eine Entscheidung über Mitarbeit gefällt wird, bilden den Abschluss der vorbereitenden Qualifizierungsmaßnahme.

Herr Riedel, der befragte Ehrenamtliche im Hospizbereich, beschreibt den umfangreichen Vorbereitungskurs, der seinem Engagement als eine Bedingung vorausging:

„Ja, es ist verpflichtend quasi einen Vorbereitungskurs zu machen, der wird von [der Organisation] auch [Satzabbruch] Damals wurde er ein Mal im Jahr angeboten und war sozusagen Bedingung um mitzuarbeiten. Ging so ein halbes Jahr lang, eine, ein Termin die Woche, so drei Stunden und dann noch ein Blockseminar am Wochenende. Und eine

⁵³ Die Supervisionstreffen werden von der Pädagogin begleitet, jedoch nicht selbst durchgeführt. Die supervisorische Begleitung wird an der Stelle angeführt, da sie wichtiger Bestandteil der Begleitung im Hospizbereich ist. Allerdings ist sie für die Pädagogin und ihre Aufgabe in Leitung und Qualifizierung nur in Bezug auf die Organisation und die Begleitung der Ehrenamtlichen dabei bedeutsam. Aus diesem Grund gehe ich darauf nicht näher ein.

5.1 Stellenwert und Bedeutung von professioneller Leitung und Qualifizierung

Hospitation quasi direkt in der Sterbebegleitung und danach war der Kurs dann abgeschlossen“ (Herr Riedel, Abs. 32).

Für Ehrenamtliche, die sich engagieren wollen, ist ein Engagement mit einem (zeit-)aufwändigen Vorlauf und einer regelmäßigen Teilnahme an einem vorbereitenden Kurs verbunden. Dass dies verpflichtend ist und eine Bedingung für ein Engagement darstellt, ist für den Befragten klar und wird von ihm nicht in Frage gestellt.

Warum Qualifizierung, besonders auch diese vorbereitende Schulung, einen solch hohen Stellenwert in der Ehrenamtsarbeit hat, wird an vielen Stellen im Gespräch mit Herrn Lange deutlich. Drei Gesprächsausschnitte und Argumentationslinien werden herausgegriffen, in denen er darauf Bezug nimmt und die hohe Bedeutung von Qualifizierung begründet.

Die Wichtigkeit von Qualifizierung für das Engagement begründet er fachlich:

„Ich halte es für wichtig, dass Ehrenamtliche qualifiziert werden in ihren Bereichen, sogar sehr wichtig. Wie gesagt, also bei uns geht es ja wirklich nur um fachliche Dinge, die jemanden überfordern könnten oder mit Sicherheit überfordern würden, wenn er unvorbereitet in eine Situation käme. Sei es bei der Helferschaft, wenn sie einen Verletzten vorfinden, ohne Ausbildung, wie er da liegt. Sei es beim Hospiz, wenn jetzt jemand auf einmal mit einem sterbenden Mensch umgehen müsste. [...] Das kann ja nicht sein. Aber allgemein halte ich es auch für wichtig, ähm, Leute hinzuweisen oder auszubilden, damit sie mit ihrem Thema auch gut umgehen können“ (Herr Lange, Abs. 146).

Ehrenamtliche sollen *fachlich qualifiziert* sein für ihr Engagement, das ist Herrn Lange wichtig. Sein Ziel ist dabei, dass sie mit „ihrem Thema gut umgehen können“: dass sie für ihr Engagement in ihrem Bereich ausgerüstet und qualifiziert sind. Die fachliche Ausbildung und deren hohe Bedeutung in aufgabenbezogener Ehrenamtsarbeit veranschaulicht er an drei Beispielen, die jeweils ein bestimmtes Know-how voraussetzen. Hätten Ehrenamtliche dieses nicht, so wären sie überfordert. Eine Überforderung bei nicht Qualifizierten spricht Herr Lange ebenfalls an einer anderen Stelle an, in welcher er hervorhebt, dass nur geschulte Mitarbeiter wirklich mitarbeiten können:

„Nur geschulte ehrenamtliche Mitarbeiter können wirklich mitarbeiten oder können eben in diesem, den Gedanken, den wir haben, ähm, das letztendlich umsetzen. Also es wäre jetzt

5.1 Stellenwert und Bedeutung von professioneller Leitung und Qualifizierung

nicht möglich, einfach jemanden von der Straße zu bitten, er möchte sich zu einem sterbenden Menschen setzen und den dann versuchen zu vergeiten, äh, begleiten, das würde den vollends überfordern. Und, ähm, ich glaube, damit kann kaum einer umgehen. “ (vgl. Herr Lange, Abs. 68f.).

Der Dienst und das, was damit verbunden ist, kann jemand nicht ohne weiteres übernehmen. Nur, wer ausgebildet ist, kann mitarbeiten und im Sinne der Institution den Dienst leisten und sterbende Menschen begleiten. Mit diesem anspruchsvollen Dienst wäre jemand, der nicht geschult wäre, überfordert und könnte nur schwer beziehungsweise gar nicht damit umgehen. Die Qualifizierungsvoraussetzung ist hier ein *Schutz vor Überforderung* für den Ehrenamtlichen.

Eine weiteres Argument für die große Bedeutung von Qualifizierung stellt für Herrn Lange die Zufriedenheit aller Beteiligten dar, sowohl des Klientels als auch der Mitarbeitenden:

„Interviewer: Und was ist Ihnen wichtig bei der Qualifizierung von Ehrenamtlichen?

Herr Lange: Ähm, letztendlich, ... dass die Ehrenamtlichen dabei ein Rüstzeug bekommen, mit dem sie ihre Aufgabe, ähm, ja auch, nicht nur zur Zufriedenheit des Kunden oder Klienten durchführen können, sondern auch zu ihrer Sicherheit und ihrer Genugtuung“ (Herr Lange, Abs. 86f.).

Durch Qualifizierung sollen die Ehrenamtlichen ein „Rüstzeug“ bekommen, damit sie ihre Aufgaben erfolgreich und zu ihrer eigenen wie zu der *Zufriedenheit* des Kunden/Klienten erfüllen können. Beides ist Herrn Lange wichtig: Zunächst sollen die Kunden zufrieden sein mit dem geleisteten Dienst. Als Organisation ist es ihr Ziel, Sterbende und ihre Familien zu begleiten. Dieser Dienst soll für die Kunden und Klienten zu deren Zufriedenheit geschehen. Damit dies gelingt, bedarf es der Schulung der Ehrenamtlichen. Genauso sollen auch die Ehrenamtlichen ihre Arbeit zu ihrer eigenen Zufriedenheit ausführen können. Durch Qualifizierung erhalten Freiwillige ein Rüstzeug dazu, sich so einsetzen zu können, dass es ihnen selbst gut geht in ihrem Engagement. In diesem äußerst spezifischen und anspruchsvollen Bereich der Sterbebegleitung gewinnen Ehrenamtliche durch Weiterbildung Sicherheit für das, was sie tun und wie sie es tun.

Es ist erkennbar, dass Qualifizierung in aufgabenbezogener Ehrenamtsarbeit eine grundlegende Voraussetzung darstellt. In der Vorbereitung auf ein Engagement als auch das Engagement begleitend ist Qualifizierung von hoher Relevanz. Da die

5.1 Stellenwert und Bedeutung von professioneller Leitung und Qualifizierung

vorbereitende Schulung die grundlegende Bedeutung anschaulich macht, wurde sie an dieser Stelle stärker ins Blickfeld gerückt. Fortlaufende Weiterbildung im Engagement wird in der Institution ebenfalls als wichtig erachtet und findet regelmäßig statt. Wie dies im einzelnen aussieht und welche Rolle der Pädagoge hier inne hat, untersuche ich im Kapitel „Qualifizierung Ehrenamtlicher als pädagogisch-professionelle Aufgabe“ (Kap. 5.3.1).

Die hohe Bedeutung von Qualifizierung für aufgabenbezogene Ehrenamtsarbeit lässt sich folgendermaßen zusammenfassen: Qualifizierung für und im Engagement ist in aufgabenorientierter Ehrenamtsarbeit grundlegend. Weiterbildung kann hier als Voraussetzung und Bedingung für ein Engagement gelten. Fachliche Kompetenz, Schutz vor Überforderung des Ehrenamtlichen und die Zufriedenheit von Kunden und Ehrenamtlichen begründen ihren hohen Stellenwert in Bereichen der Ehrenamtsarbeit mit einer anspruchsvollen Aufgabe (z.B. der Sterbebegleitung).

Neben der Qualifizierung hat Leitung der Ehrenamtlichen hohe Relevanz in aufgabenorientierter Ehrenamtsarbeit. Bei der Leitung geht es darum, den „Dienst“ und die ehrenamtlichen Mitarbeiter organisatorisch und supervisorisch zu begleiten. Leitung wird vor allem mit monatlichen Treffen, die abwechselnd als organisatorische (Dienst-)Besprechung oder Supervision gestaltet sind, gleichgesetzt – sowohl von Seiten der Pädagogin (vgl. Frau Wilms, Abs. 93f.) als auch von Seiten des Ehrenamtlichen (vgl. Herr Riedel, Abs. 49-52). Neben der strukturierenden Funktion von Leitung (durch z.B. regelmäßige organisatorische Treffen) gibt es eine beratende in Bezug auf Fragen und Probleme der Ehrenamtlichen). Der befragte Ehrenamtliche fasst beides treffend zusammen:

„Ja, es gibt ein Treffen im Monat. Das geht so, also normal ist zwei Stunden. Und da wird eben alles besprochen, was nötig ist und darüber hinaus kann man dann eben auch noch .. sich so mal treffen, wenn es jetzt in der [Sterbe-]Begleitung irgendwelche Probleme oder so etwas gibt oder aktuell Austausch notwendig ist und so, dass man sich dann so mal trifft. Und so“ (Herr Riedel, Abs. 52).

Leitung hat hier eine *organisatorische Bedeutungsdimension*, die im vorgestellten Fall in einer festen Leitungsstruktur mit regelmäßigen Treffen gestaltet wird. In diesen Treffen wird „alles besprochen [...], was nötig ist“. Im Gespräch mit dem Vertreter der

5.1 Stellenwert und Bedeutung von professioneller Leitung und Qualifizierung

Organisationsebene werden diese Treffen wie bei den beiden anderen Gesprächspartnern der Institution auch thematisiert. Bei ihm kommen die Vorbereitung, Einladung zu diesen Treffen und die terminliche Koordination zur Sprache. „Jemand, der eben da die Abläufe kennt“, werde hier gebraucht, postuliert Herr Lange. Im Rahmen seiner Ausführungen zur organisatorischen Bedeutungsdimension von Leitung führt er außerdem Absprachen mit „Kunden“ an und die Durchführung von Veranstaltungen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit. Solche Arbeit ist aufgrund des großen (organisatorischen) Aufwands nur schwer durch Ehrenamtliche „abzudecken“ – es bedarf hauptamtlicher Leitung (vgl. Herr Lang, Abs. 83).

Um zum Gespräch mit dem Ehrenamtlichen zurück zu kommen: Neben einer organisatorischen Dimension bedeutet die professionelle Leitung für den Ehrenamtlichen auch einen Ansprechpartner in Bezug auf seine Aufgabe und seinen „ehrenamtlichen Dienst“ zu haben. Eine Leitung, an welche er sich bei Problemen wenden und mit der er sich im Bedarfsfall austauschen kann. An der Stelle ist eine *kompetente*, das heißt *professionelle* Leitung und *Ansprechperson* von hoher Bedeutung. Im Fall der Ehrenamtsarbeit im Hospizdienst kann man kompetent mit pädagogisch-professionell gleichsetzen – das gilt in Bezug auf die Aufgabe, die die Ehrenamtlichen durchführen (Sterbebegleitung), in der der Pädagoge mit seinem professionsbezogenen Fachwissen gefragt ist, als auch in Bezug auf die pädagogisch-professionelle Beratung des Ehrenamtlichen.

Zusammenfassend heißt das: Die Qualifizierung und die Leitung der Ehrenamtlichen sind bei aufgabenorientierter Ehrenamtsarbeit grundlegende Voraussetzung und von großer Bedeutung. Für die Leitung ist sie durch den hohen organisatorischen Aufwand, sowie durch den Bedarf an einem fachlich kompetenten Ansprechpartner und professionellen Berater begründet. Der hohe Stellenwert von Qualifizierung ist darauf zurückzuführen, dass die Ehrenamtlichen für ihre Aufgaben kompetent und geschult sein müssen. Qualifizierung stellt außerdem einen Schutz vor Überforderung der Ehrenamtlichen dar und soll dazu beitragen, dass sowohl Kunden wie auch Ehrenamtliche mit und in dem Dienst zufrieden sind.

5.1.2 Personenorientierte Ehrenamtsarbeit. Persönliche Förderung der Ehrenamtlichen durch Leitung und Qualifizierung

Während bei aufgabenorientierter Ehrenamtsarbeit Ehrenamtliche fachlich kompetent und ausgebildet sein müssen, sowie organisatorische und fachkundige Leitung für ihren Dienst benötigen, geht es bei personenorientierter Ehrenamtsarbeit vielmehr um die persönliche (erwünschte) Begleitung des Einzelnen, sowie darum, für entsprechende Grundstrukturen für Ehrenamtsarbeit in der Organisation zu sorgen. Wie Leitung hat Qualifizierung in diesem Kontext vor allem die Bedeutung, dass die Ehrenamtlichen persönlich gefördert werden, das heißt, dass sie für sich etwas dazu lernen. In der Untersuchung repräsentiert die Ehrenamtsarbeit in der Kirchengemeinde die personenbezogene Arbeit. Von dieser ausgehend, nehme ich die Bedeutung von Leitung und Qualifizierung im personenorientierten Rahmen in den Blick. Im Gegensatz zum vorhergehenden Kapitel, wird in diesem die Leitung der Ehrenamtlichen an erster Stelle stehen, die Qualifizierung an zweiter – sollte die gewählte Reihenfolge den jeweiligen Stellenwert widerspiegeln, wäre dies die entsprechende. Wobei hervorzuheben ist, dass Leitung – im Sinne von Begleitung – sich mit Qualifizierung stark überschneidet. Derart ist das bei den anderen Ehrenamtsbereichen nicht der Fall. Das heißt, hier geschieht durch die Leitung selbst bereits Qualifizierung.

Vor der Analyse der Bedeutung der Leitung von Ehrenamtlichen, möchte ich zunächst darauf aufmerksam machen, dass diese in der personenorientierten Ehrenamtsarbeit vor allem auf zwei Ebenen von Bedeutung ist – auf der persönlichen Ebene des Ehrenamtlichen und auf der strukturellen Ebene der Organisation.

Auf persönlicher Ebene ist die Leitung von Ehrenamtlichen zunächst bedeutsam im Sinne einer Reflexion und eines Austausches. Darauf angesprochen, ob sie in ihrem Engagement in irgendeiner Weise angeleitet wird, thematisiert Frau Hauser, die Ehrenamtliche der Kirchengemeinde, sofort die Reflexion. Austausch und Reflexion braucht sie, wenn auch nicht in allen Aufgaben (bei der Vorbereitung des Kirchkaffees beispielsweise nicht), so Frau Hauser (vgl. Frau Hauser, Abs. 50). Auf die Professionalität der ehrenamtlichen Mitarbeiter angesprochen, schildert Frau Kilgus die Bedeutung der Reflexion in der von ihr gestalteten Rolle als Leitung der

5.1 Stellenwert und Bedeutung von professioneller Leitung und Qualifizierung

Ehrenamtlichen. Durch reflektierende Begleitung, so „möchte sie es am liebsten“, lernen die Ehrenamtlichen nach ihrem Verständnis etwas und werden „professioneller“:

„Natürlich möchte ich am liebsten gerne, dass sie alle ihre Professionalität steigern durch meine Begleitung (Lachen). Und wenn ich jetzt Professionalität in dem Sinn von „aus-Fehlern-lernen“, „meine-Arbeit-reflektiert-tun“, macht dann, glaube ich, hilft einfach auch oft schon diese Begleitung von außen durchaus zu einer Professionalisierung. Also, einfach, dass da jemand mir Rückmeldung geben kann, oder seine Sicht von außen mir darlegt. Und ich meines damit vergleichen kann und mich daran reiben kann oder auch nicht, wie auch immer“ (Frau Kilgus, Abs. 90).

Die Bedeutung von Leitung sieht Frau Kilgus in diesem Gesprächsabschnitt darin, Ehrenamtlichen eine *Reflexionsfläche* zu bieten. Durch Rückmeldungen und eine angebotene Außenperspektive haben Ehrenamtliche einen Raum, sich mit sich selbst, ihrer Sichtweise, ihren Schwierigkeiten und ihrem Tun auseinanderzusetzen. Indem die Ehrenamtlichen reflektieren, lernen sie etwas und handeln möglicherweise bewusster. Bewusstes Handeln und aus Fehlern Lernen versteht Frau Kilgus als professionelles Handeln. Das heißt, in dem die Pädagogin durch ihre Leitung eine Reflexionsfläche anbietet, trägt sie dazu bei, dass die Ehrenamtlichen ihre Professionalität in ihrem Engagement steigern können. Das heißt, Leitung kommt in diesem Kontext eine *kompetenz- und professionalitätssteigernde Bedeutung* zu. Allerdings nicht aus der vorrangigen Motivation heraus, dass die Ehrenamtlichen kompetenter für ihren Dienst werden, sondern mit dem Ziel, die engagierte Person zu fördern.

Leitung ehrenamtlicher Mitarbeiter heißt im personenbezogenen Kontext für den Pfarrer unter anderem, viele Gespräche mit den Ehrenamtlichen zu führen. Ihm ist das wichtig, doch es bedeutet einen großen Aufwand und er allein wäre damit überfordert. Deshalb wurde die Pädagogin eingestellt, um diese Leitungs- und Begleitungsarbeit zu übernehmen. In der Organisation wird der Leitung Ehrenamtlicher, die hier viel *Beziehungsarbeit* bedeutet, ein hoher Stellenwert zugeschrieben. Weil diese Arbeit so wichtig ist und der Leitung bedarf – gute Leute drängen sich nämlich nicht auf, so Herr Seeger – wurde in dieser Gemeinde bewusst eine Stelle geschaffen, die aus Spenden finanziert wird (vgl. Herr Seeger, Abs. 16). In der Kirchengemeindearbeit decken sich Gemeindemitglieder und ehrenamtlich Engagierte zu einem erheblichen Teil. Das heißt, der Leitung wird so viel Wert beigemessen, dass diese zum Teil von den Ehrenamtlichen selbst durch Spenden finanziert wird.

5.1 Stellenwert und Bedeutung von professioneller Leitung und Qualifizierung

Neben dem hohen Stellenwert von Leitung als Beziehungsarbeit und der Reflexion gebenden Bedeutung (persönliche Ebene der Ehrenamtlichen) ist Leitung in Bezug auf die Struktur der Ehrenamtsarbeit in der Organisation (strukturelle Ebene) relevant. Aufgrund dessen, dass die Kirchengemeinde stark angewachsen ist, es aber keine entsprechenden Strukturen für die Ehrenamtsarbeit gab, ist der Aufbau dieser sehr wichtig. Frau Kilgus beschreibt die strukturelle Dimension von Leitung folgendermaßen:

„Also, ich bin eingestellt worden, eben, ja, hauptsächlich für die Mitarbeiterbetreuung. Also, es ist [Satzabbruch] .. Ja, die Gemeinde ist ja ziemlich gewachsen in den letzten Jahren und es war irgendwie klar, dass da jemand her muss. Also, gleichzeitig, die Gemeinde ist gewachsen und gleichzeitig gibt es noch nicht die Strukturen, wie man diese ganzen Menschen versorgen kann. Und an dieser strukturellen Ebene setzt sozusagen meine Stelle an. Und, ja, der Wunsch ist da, entsprechende Strukturen zu schaffen. Das heißt, ich arbeite gar nicht, ich sage jetzt „nur“ aber ich arbeite nicht „nur“ mit Mitarbeitern, sondern ich arbeite vor allem auch strukturell. (...) Und es gibt ganz viele, die mitarbeiten wollen und wo können die ihren Platz finden in der Gemeinde. Da sehe ich so meine Hauptaufgabe drin“ (Frau Kilgus, Abs. 10).

Es gibt viele Ehrenamtliche, doch keine angemessenen Strukturen für die Ehrenamtsarbeit. Diesen Mangel zu beheben, ist die Pädagogin eingestellt worden. Wo viele Ehrenamtliche zur Mitarbeit bereit sind, ist eine Ehrenamtsstruktur notwendig und es ist „klar, dass da jemand her muss“, der die Leitung der Ehrenamtsarbeit übernimmt und die ehrenamtlichen Mitarbeiter betreut. Die vielen, die mitarbeiten wollen, sollen ihren Platz in der Gemeinde finden können. Das möglich zu machen, darin sieht die Pädagogin ihre Hauptaufgabe. Damit Menschen dafür einen passenden Ort – ihren Platz – finden, wo sie sich engagieren können, sind Strukturen notwendig, die dies ermöglichen. Damit die Ehrenamtlichen „versorgt“ werden können, baut Frau Kilgus eine Ehrenamtsstruktur auf. Bei ihren Schilderungen wird deutlich, dass auch der Strukturaufbau personenbezogen motiviert ist: Menschen sollen *ihren* Platz finden.

Ein Beispiel der Notwendigkeit des Strukturaufbaus, ist die Erfassung der Mitarbeitenden mit Angaben zu Namen, Adressen, gewünschter Tätigkeit und ähnlichem. Wie bedeutend und dringend notwendig das für die Ehrenamtsarbeit ist, machen Herrn Seegers Schilderungen deutlich:

5.1 Stellenwert und Bedeutung von professioneller Leitung und Qualifizierung

„Weil wir nur (...) ein kirchliches Meldesystem haben, das völlig unzureichend ist, das wir nicht selbst bedienen können, sondern wo wir immer angewiesen sind auf Hilfe von außen. Wir können da keine Namen eingeben. (...) Wir können keine zusätzlichen Informationen eingeben, zum Beispiel in welchen Bereichen Leute mitarbeiten, wir können damit keine Adressenlisten ausdrucken, es ist furchtbar! (...) Das heißt, wir hängen aber kirchlich total in der Luft. Die Liste ist nicht mehr korrekt. Also Leute, die sich zu uns umtragen, fallen ständig wieder raus. Das heißt, uns fehlen auch immer, ähm, also fünf Prozent fehlen uns, der Leute, die finden wir gar nicht. Das sind die wich [Wortabbruch] fast die wichtigsten, weil das unsere Mitarbeiter sind, die oft gar nicht bei uns wohnen, sondern von außerhalb auch kommen. Viele Leute, die sich bei uns engagieren, die haben wir gar nicht in unserem Meldesystem. Also hat sie [die Pädagogin] ein neues Computerprogramm gesucht, eingerichtet, alles eingefü [Wortabbruch] ausgefüllt, dann da, zw [Wortabbruch] weiß nicht, 150/200 Adressen aber sehr differenziert, dann aber auch, so dass wir also jetzt auch da sehen können, wer arbeitet wo mit. Wir wollen alle, alle Leute aus dem Gospelchor anschreiben, ein Mausclick, vorher, Stunde Arbeit, die raus suchen, ne. Und solche Dinge, ne, das ist viel Organisation. (...) Ja viele Dinge im Hintergrund, sehr, sehr wichtig“ (Herr Seeger, Abs. 54).

Eine lebhaftere Vorstellung davon, wie groß die Bedeutung einer Ehrenamtsstruktur in der Arbeit mit Engagierten ist, vermittelt Herr Seeger durch dieses Beispiel: Um Ehrenamtsarbeit in einer Organisation ermöglichen zu können, ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter erfasst sind. Neben Namen und Adressen, welche für Adresslisten und ähnliches grundsätzlich notwendig sind, bedarf es der Erfassung weiterer, differenzierterer Informationen über die Ehrenamtlichen: beispielsweise in welchen Bereichen sich jemand engagieren will. Ohne solche Strukturen ist Ehrenamtsarbeit sehr mühsam und mit unnötig hohem Aufwand verbunden⁵⁴, „es ist furchtbar“ wie es Herr Seeger treffend ausdrückt.

Im Hinblick auf den Stellenwert von Leitung heißt das, dass eine Leitung für eine Ehrenamtsstruktur – sei es deren Aufbau oder Pflege – grundlegend ist. In personenbezogener Ehrenamtsarbeit hat eine solche Struktur zum Ziel, die Ehrenamtlichen „zu versorgen“. Das bedeutet, durch Leitung auf struktureller Ebene soll ermöglicht werden, dass jeder seinen Platz findet, an dem er sich engagieren kann. Außerdem sollen die Ehrenamtlichen im Blick behalten werden. Relevant ist das auch in Bezug

⁵⁴ Der genannte Aufwand setzt voraus, dass man sich in einer Institution um Ehrenamtsarbeit überhaupt bemühen möchte und diese Aufgabe ernst nimmt. Fehlen Strukturen und eine Leitung, stellt sich die Frage, inwiefern und wie Ehrenamtsarbeit überhaupt möglich ist. Wie Ehrenamtliche „ihren Platz“ finden und Kontakt und Vernetzung (Adresslisten) entsteht und ähnliches. Auch an der Stelle ist daran zu denken: Gute Leute drängen sich nicht auf (vgl. , Herr Seeger, Abs. 16).

5.1 Stellenwert und Bedeutung von professioneller Leitung und Qualifizierung

auf Projektmitarbeitende, „die so projektmäßig total gerne mal mitmachen“, das heißt, die sich punktuell und dafür intensiv engagieren, aber nicht kontinuierlich präsent sind. In Projektmitarbeit sieht Frau Kilgus die Zukunft ehrenamtlichen Engagements. Menschen sind gerne bereit sich einzusetzen, aber nicht über Jahre hinweg, postuliert sie. Diese im Blick zu behalten und mit ihnen entsprechend zu arbeiten, dafür braucht es die beschriebenen Strukturen. Deshalb bedarf es einer hauptamtlichen Leitung, wie Frau Kilgus es in diesem Kontext konstatiert: „Und ich glaube, deswegen lassen sich auch Hauptamtliche nicht durchweg ersetzen“ (vgl. Frau Kilgus, Abs. 24).

Welche Bedeutung hat Qualifizierung im Bereich personenorientierter Ehrenamtsarbeit?

Für den Pfarrer der Gemeinde ist *Fortbildung* der Ehrenamtlichen wichtig. Die Ehrenamtlichen müssen sich nicht qualifizieren, um mitarbeiten zu können, sondern sie sollen im Engagement unterstützt werden, sich weiterzubilden, wenn das für sie von Interesse ist. Ihm ist die Fortbildung der Ehrenamtlichen von großer Bedeutung. Allerdings stellt dies in der Kirchengemeinde für die Hauptamtlichen (Pfarrer und Pädagogin) ein zeitliches Problem dar. Er formuliert einen Ausbaubedarf im Bezug auf Qualifizierung der Ehrenamtlichen in der Kirchengemeinde. Weil Schulung so wichtig ist und nicht von den Hauptamtlichen in gewünschtem Maß geleistet werden kann, wird sie unter anderem „von außen geholt“ (vgl. Herr Seeger, Abs. 24-26).

Warum ist Schulung im vorgestellten Fall wichtig? Im Gespräch mit Frau Kilgus ist eine Antwort auf diese Frage zu finden: „[S]ie hinzuweisen auf Mitarbeiterfortbildungen. Also dass sie weiterkommen für sich“ (vgl. Frau Kilgus, Abs. 36). Im Zentrum der Bedeutung von Qualifizierung steht die persönliche Förderung des Ehrenamtlichen. Ehrenamtliche auf entsprechende Fortbildungen hinzuweisen, erachtet Frau Kilgus als ihren Auftrag.

Das „für sich Weiterkommen“ ist eng mit „Weiterkommen im Engagement“ verknüpft: wer im Engagement weiterkommt, entwickelt sich damit auch persönlich weiter. Genauso hat persönliche Entwicklung Auswirkungen auf das Engagement. Beides wird gefördert. Bei der Erzählung von einem vierwöchigen Seminar, welches in der Gemeinde angeboten wurde, bringt Herr Seeger genau diese beiden Bedeutungsdimensionen zum Ausdruck:

5.1 Stellenwert und Bedeutung von professioneller Leitung und Qualifizierung

„(...) das war ein sehr allgemein angelegtes Seminar. Einfach um Menschen zu ermutigen, ähm, die Bibel zu lesen und für andere auszulegen, für andere zu beten, im Seelsorgegespräch nicht zu viel zu reden, sondern mehr zu zu hören, nicht zu bewerten, sondern zu begleiten. (...) dieser Gottesdienstmitarbeiterkreis ist natürlich ein Schulungskreis, wo die Leute etwas lernen (Herr Seeger, Abs. 24-26).

Menschen sollen persönlich als auch für ihr Engagement ermutigt werden. Zuerst geht es ihm um das Persönliche, in diesem Fall um die Ermutigung, selber die Bibel zu lesen. Die Ehrenamtlichen sollen in ihrem Glaubensleben zunächst selbst gestärkt werden. Dann geht es darum, Ehrenamtliche zu bestärken „nach außen“ zu gehen, auf verschiedene Art und Weise mitzuarbeiten. Frau Kilgus erzählt in diesem Zusammenhang ein Beispiel. Sie habe bei Ehrenamtlichen festgestellt, dass diese „einfach mal wieder Motivation“ für ihre Arbeit bräuchten. Die Mitarbeiter wären auf einen Kongress gefahren und Frau Kilgus habe das Gefühl, „dass es funktioniert hat“, dass die Ehrenamtlichen durch den Kongress motiviert worden sind (vgl. Frau Kilgus, Abs. 55).

Schulung hat, um wieder auf Herrn Seegers Gesprächsausschnitt zu sprechen zu kommen, einerseits die Bedeutung, zu *ermutigen* und andererseits zur Mitarbeit zu *befähigen*. Befähigen heißt, entsprechende Kompetenzen zu vermitteln – zum Beispiel für Seelsorgegespräche eine gewisse Seelsorge-, das heißt in einem bestimmten Maß „Beratungskompetenz“ zu vermitteln. Ermutigung und Lernen sind dementsprechend bei der Qualifizierung wichtige Bedeutungsdimensionen. Auf die Bedeutung des Lernens deutet abschließend das Beispiel des Gottesdienstmitarbeiterkreises hin. Hier engagieren sich Ehrenamtliche und probieren sich aus. Dieser Kreis kann als Schulungskreis verstanden werden, bei welchem Ehrenamtliche etwas lernen – für sich und für das Engagement.

Diese beiden Dimensionen werden in Bezug auf Schulung spontan von Frau Hauser mit den zentralen Stichwörtern „Wissen“ und „Stärkung“ angesprochen: *„Mehr Wissen. Mehr Stärkung. .. Der Horizont erweitert sich einfach. Neue Ideen kommen, alte verfestigen sich vielleicht oder vielleicht verwirft man sie auch und von .. kommt was anderes. Andere Ideen“* (Frau Hauser, Abs. 129-130). Der Begriff „Wissen“ kann auf „Lernen“, der Begriff „Stärkung“ auf „Ermutigung“ bezogen werden. Indem die Ehrenamtliche Stärkung, Ermutigung, erfährt und lernt, sich „mehr“ Wissen aneignet, befindet sie sich in einem Prozess der Weiterentwicklung und Horizonterweiterung.

5.1 Stellenwert und Bedeutung von professioneller Leitung und Qualifizierung

Aus dem umfassenden Prozess von Lernen und Ermutigung eröffnet sich eine weitere Bedeutungsdimension, die über „nur“ Lernen beziehungsweise „nur“ ermutigt werden hinausgeht: So verstandene Qualifizierung hat eine umfassende *persönlichkeitsentwicklungsfördernde* Bedeutung.

Eine letzte relevante Dimension ist die, dass Ehrenamtliche sich in ihrem Engagement und ihren Aufgaben „sicher fühlen“. Frau Hauser, die Engagierte, spricht diese Dimension an: „Dann habe ich noch von [einem Pfarrer mit Teilauftrag in der Gemeinde] so eine kleine Einführung bekommen. Also das war wirklich gut, dass ich mich sicher gefühlt habe“ (Frau Hauser, Abs. 132). Für Frau Hauser hat diese kurze Einführung so positiv erlebt, weil sie ihr Sicherheit für ihre Aufgabe vermittelt hat. Weiter ist dementsprechend eine *sicherheitsvermittelnde* Dimension der Qualifizierung von Ehrenamtlichen in personenbezogener Ehrenamtsarbeit immanent.

Ich komme zu einem Fazit der Bedeutsamkeit von Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher in personenorientierter Ehrenamtsarbeit. Zunächst ist sowohl die Leitung als auch die Qualifizierung sehr wichtig. Allerdings nicht mit dem vorrangigen Ziel, vor allem hervorragende Arbeitsleistungen zu erlangen, sondern mit dem Primärziel, den einzelnen Ehrenamtlichen zu fördern. Leitung ist hier auf persönlicher und auf struktureller Ebene von Bedeutung. Bei ersterer ist die auf Reflexion bezogene und kompetenz-, bzw. professionalitätssteigernde Dimension zu nennen. Auf struktureller Ebene hat Leitung einen hohen Stellenwert in Bezug darauf, dass Ehrenamtliche „ihren Platz“ finden können, sowie in Bezug darauf, dass alle Ehrenamtlichen, auch die Projektmitarbeiter, mit detaillierten Angaben erfasst sind und auf der Basis einer solchen Ehrenamtsstruktur Ehrenamtsarbeit ermöglicht, zumindest erleichtert wird. Neben den beiden Säulen „ermutigt werden“ und „lernen“ hat Qualifizierung in personenorientierter Ehrenamtsarbeit weiter eine persönlichkeitsentwicklungsfördernde und sicherheitsvermittelnde Dimension. Engagement und Person werden in der personenbezogenen Ehrenamtsarbeit in enger Verbindung zueinander gesehen. Es besteht außerdem eine große Nähe zwischen Leitung und Qualifizierung in dem Sinn, dass durch geleitetes Engagement, das heißt z.B. durch Reflexion, Ehrenamtliche qualifiziert werden und sich weiterentwickeln.

Qualifizierung und Leitung sind besonders für den einzelnen Ehrenamtlichen bedeutsam. Dementsprechend ist die konkrete Bedeutung von Leitung und Qualifizierung für den einzelnen individuell unterschiedlich (außer in Bezug auf die

strukturelle Ebene) – je nachdem, inwieweit der jeweilige Ehrenamtliche es möchte.

5.1.3 Partizipationsorientierte Ehrenamtsarbeit.

Partizipationsermöglichende Leitung und Qualifizierung

Professionelle Leitung und Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter hatte in den bisher vorgestellten Ansätzen einmal einen Begründungszusammenhang aus dem Dienst heraus, der von der Organisation geleistet wird. Dafür werden entsprechend geschulte, für diesen Dienst kompetente Mitarbeiter und eine entsprechende organisatorische und fachkundige Leitung benötigt. Zum anderen lag die Begründungslogik für professionelle Leitung und Qualifizierung in der Person des Ehrenamtlichen selbst. Die Förderung und (individuell unterschiedlich intensive) Begleitung des einzelnen im Engagement (und darüber hinaus), eine Ehrenamtsarbeit ermöglichende („Angebots-“⁵⁵) Struktur sowie sicherheitsvermittelnde, lern- und persönlichkeitsentwicklungsfördernde und mutmachende Aspekte waren in diesem Zusammenhang zentral. In der partizipationsorientierten Ehrenamtsarbeit liegt der Fokus von Leitung und Qualifizierung auf der Partizipation von Bürgern in der Gesellschaft. Während „Leitung“ begrifflich sehr vorsichtig gehandhabt wird, vor allem vom Ehrenamtlichen, ist von „Quali“, womit bestimmte Qualifizierungsmaßnahmen für ein jeweils bestimmtes Engagement gemeint sind häufig die Rede. Beide Standbeine – Leitung und Qualifizierung – sind jedoch bedeutend in diesem Kontext und sind darin begründet, „dass sie`s [bürgerschaftliches Engagement] machen können“ (Frau Scharr, Abs. 16). Anhand des untersuchten politischen Verbands wird im Folgenden die Bedeutung von „professioneller Leitung und Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter“ in partizipationsorientierter Ehrenamtsarbeit herausgearbeitet. Wenn auch begrifflich vorsichtig gehandhabt, stehen hier doch Leitung und Qualifizierung gleichwertig nebeneinander, da von beiden ein entscheidender Beitrag zur Partizipationsermöglichung geleistet wird. Von Frau Scharr wird die Bedeutung dieser beiden auf dieselbe oben bereits erwähnte Begründung hin in einem Atemzug

⁵⁵ Mit dem Ausdruck „Angebotsstruktur“ möchte ich herausheben, dass es in diesem Kontext vorwiegend darum geht, einen „passenden Ort“ für Ehrenamtliche zu finden, den sie als „ihren Platz“ empfinden, um dort einen wichtigen Beitrag für die Gemeinde (und darüber hinaus) zu leisten. Nur wo eine entsprechende Struktur ist, ist transparent, wo es Einsatzmöglichkeiten gibt, beziehungsweise möglich sind. Das Engagement, welches Ehrenamtliche einbringen ist durchaus für das Gemeinwohl wichtig, allerdings kann die Stelle, an dem es geschieht, ganz unterschiedlich aussehen, weshalb hier von „Angebot“ gesprochen werden kann. Der Begriff ist ambivalent, er soll hier lediglich diese verschiedenen Einsatzmöglichkeiten unterstreichen.

5.1 Stellenwert und Bedeutung von professioneller Leitung und Qualifizierung

genannt: „Also bei mir ist es halt so, dass ich den Gesamtüberblick habe und halt alles koordiniere und manage und die Leute halt auch anleite und ausbilde dafür, dass sie`s machen können. Oder halt begleite, unterstützen dabei. So“ (Frau Scharr, Abs. 16). Leitung in Form von Organisation, Koordination, Anleitung und Begleitung steht dementsprechend gleichermaßen neben Ausbildung/Qualifizierung und beides dient dazu, dass Ehrenamtliche „es machen können“, dass sie partizipieren können.

Zunächst zur detaillierten Analyse der Bedeutung professioneller Leitung in partizipationsorientierter Ehrenamtsarbeit. Leitung wird aufgrund des stark betonten Demokratieverständnisses vehement abgegrenzt von hierarchischer Leitung (vgl. Herr Becker, Abs. 47-49). Bedeutung hat Leitung hier vor allem in organisatorischer Hinsicht, was alle drei Befragten in diesem Ehrenamtsbereich hervorheben.

Eine Facette organisatorischer Leitung ist, wie auch bei personenbezogener Ehrenamtsarbeit, eine Struktur für Engagement zu schaffen.

„Also überhaupt einmal Strukturen zu schaffen dafür, dass Ehrenamtliche sich auch engagieren können und auch ihre Vorstellungen einbringen können. Diese Strukturen auch zu betreuen und am Laufen zu halten“ (Frau Scharr, Abs. 34).

Ehrenamtsarbeit benötigt Strukturen, die es ermöglichen, dass Ehrenamtliche sich engagieren und ihre Ideen und Vorstellungen umsetzen können. Diese Strukturen müssen geschaffen, gepflegt und am Laufen gehalten werden. Frau Betz, Vertreterin der Organisationsebene, gibt der Arbeitsstrukturierung einen bestimmten Akzent, wenn sie postuliert „Der Arbeit eine Struktur geben von außen“ (Frau Betz, Abs. 42). Während es beim personenbezogenen Ansatz eher darum ging, eine Struktur „von innen heraus“ – das heißt von der Organisation aus engagementermöglichende Strukturen – zu schaffen, geht es bei einem partizipationsbezogenen Ansatz eher darum, dem betont selbstbestimmten Engagement der Ehrenamtlichen eine unterstützende Struktur „von außen“ zu geben. Frau Betz formuliert dies direkt im nächsten Satz: „Der Arbeit Unterstützungsmöglichkeiten anbieten“ (vgl. Frau Betz, Abs. 42). Hier werden der Arbeit der Ehrenamtlichen *Unterstützungsmöglichkeiten* in Form von *Strukturgebung* angeboten.

Vor diesem Hintergrund, dass eine solche Unterstützungsmöglichkeit von außen angeboten wird, wehrt der Ehrenamtliche zunächst ab, Leitung in seinem Engagement

5.1 Stellenwert und Bedeutung von professioneller Leitung und Qualifizierung

zu erfahren und betont: „[D]as läuft eigentlich sehr selbständig“ (Herr Becker, Abs. 43). In der weiteren Reflexion darüber, kommt er schließlich doch zu dem Entschluss, dass die Pädagogin eine Leitungsfunktion hat:

„Aber es gibt halt Hauptamtliche, die halt sehr viel, so den Rahmen außen herum halt mitorganisieren. Einfach ohne, ja, koordinierte Arbeit oder auch eine durchgängige Arbeit einfach sicherzustellen (...) also wenn man hauptamtlich ist, ist es natürlich auch so, dass man natürlich auch versucht möglichst viel auch von seinen Ideen [unverständlich] einzubringen. (...) Das geschieht natürlich immer im Zusammenhang mit den Ehrenamtlichen. Aber es ist natürlich klar, wenn, wenn einer irgendwo neu anfängt, also man hat schon so eine, wie so eine Leitungsfunktion dabei. Und damit kommen nat [Wortabbruch] versucht man natürlich auch Schwerpunkte zu setzen“ (vgl. Herr Becker, Abs. 47-52).

Zunächst liegt eine Begründung hauptamtlicher Tätigkeit (Leitung⁵⁶) hier darin, eine *koordinierte und durchgängige Arbeit der Ehrenamtlichen* sicherzustellen. Unterstützung bietet die Pädagogin dabei, „den Rahmen außen herum“ *mit* zu organisieren. Der Ehrenamtliche legt bewusst Wert darauf, dass es sich um eine „Mitorganisation“ handelt, Subjekt des Engagements bleiben die Ehrenamtlichen selbst. Treffend drückt es die Pädagogin aus: „Denen das alles hin organisieren (Lachen), dass es halt dann so läuft“ (Frau Scharr, Abs. 32). Damit die Arbeit der Ehrenamtlichen funktioniert, bereitet sie den Ehrenamtlichen entsprechendes vor.

Eine Leitungsfunktion wird der Pädagogin vom Ehrenamtlichen aufgrund dessen zugeschrieben, dass sie eigene [inhaltliche] Schwerpunkte in der Arbeit setzt und möglichst viele ihrer Ideen einbringt – aber immer in der Abstimmung und der Zusammenarbeit mit den Ehrenamtlichen, betont er (vgl. Herr Becker, Abs. 52).

In der „vertrauensvollen, solidarischen“ Zusammenarbeit mit Frau Scharr ist dem Ehrenamtlichen besonders wichtig, dass diese „ihren Job gut macht“, denn davon hängt schließlich ab, mit welcher Qualität er seine Aufgabe machen kann: Er erwartet von ihr, „dass sie ihren Job relativ gut macht. Dass die Arbeit, die wir dann als Ehrenamtliche machen eben halt auch in dieser, auch mit einer entsprechenden Qualität gemacht werden kann, das hängt ja beides voneinander ab“ (Herr Becker, Abs. 147). Die Arbeit der Pädagogin ist mitunter ausschlaggebend dafür, dass

⁵⁶ Nach einem modernen Leitungsverständnis, welches Leitung eine moderierende, nicht direkte Rolle zuschreibt (vgl. Decker 1998, S.110), sind solche Aufgaben Leitungsaufgaben. Nach einem hierarchischen Leitungsverständnis (vgl. Buchinger 2004, S. 227), wie es der Ehrenamtliche offensichtlich verinnerlicht hat, sind die Aufgaben, die die Pädagogin hier inne hat keine Leitungsaufgaben. Auf das Leitungsverständnis wird in Kapitel 5.2.5 noch einmal explizit eingegangen.

5.1 Stellenwert und Bedeutung von professioneller Leitung und Qualifizierung

Ehrenamtliche sich mit entsprechender, von den ihnen selbst gewünschter, hoher Qualität engagieren können. Leitung – im Sinne eines modernen Führungsverständnisses – hat in diesem Kontext also eine Bedeutung für die Qualität des Engagements.

Neben der von den Ehrenamtlichen bestimmten Arbeit, gibt es auch Aktionen von der hauptamtlichen Seite der Organisation aus. Hier besteht die Aufgabe der Leitung darin, für Belohnung derer, die sich engagieren, zu sorgen oder sich um einen sonstigen Ausgleich zu kümmern, um einen positiven Effekt für die Ehrenamtlichen in ihrem hier erbrachten Engagement zu erzielen (vgl. Frau Betz, Abs. 42). *Positive Verstärkung* wäre dementsprechend ein Aspekt professioneller Leitung aus der Sicht der Vertreterin der Organisationsebene im Hinblick auf Aufgaben, die nicht von den Ehrenamtlichen selbst gewählt wurden.

Hinsichtlich der Arbeit, die von den Ehrenamtlichen bestimmt ist, hat Leitung in partizipationsorientierter Ehrenamtsarbeit folglich eine organisatorisch-unterstützende, strukturgebende und inhaltlich-mit-prägende Bedeutung. Gute Leitung ist dabei für die Qualität des gezeigten Engagements bedeutsam. Bei partizipationserforderlichen Aufgaben der Organisation kommt der professionellen Leitung vorwiegend Bedeutung hinsichtlich positiver Verstärkung im und für den Einsatz der Engagierten zu.

Wie Leitung dient auch Qualifizierung den Ehrenamtlichen zur Unterstützung in ihren Engagementaufgaben. „Und die Leute dahingehend zu qualifizieren, dass sie ihr Ehrenamt auch ausüben können, das sind die, die Aufgaben, die von hauptamtlicher Seite da bestehen. Und das Ehrenamt zu unterstützen in der Tätigkeit“ (Frau Scharr, Abs. 34). Qualifizierung hat im Kontext partizipationsbezogener Ehrenamtsarbeit das Ziel und seine Begründung darin, Ehrenamtliche dafür zu qualifizieren, damit sie sich bürgerschaftlich engagieren können. Dabei geht es zuerst darum, für ganz bestimmte Aufgaben, Aktionen und ähnliches zu qualifizieren, denen sich die Ehrenamtlichen stellen. Im Gespräch hebt Frau Scharr bezüglich Professionalität der Ehrenamtlichen diesen speziellen, ausschnitthaften Charakter von Qualifizierung und damit einhergehend mit Professionalität im Engagement heraus: „Also ich würde die Leute in dem, was sie machen, dann halt schon insofern als professionell (Lachen) bezeichnen, weil, die es halt, ja, weil die halt so „Qualis“ an die Hand kriegen. Und halt für einen ganz, ganz minimalen Ausschnitt halt so qualifiziert werden, dass sie professionell handeln können“ (Frau Scharr, Abs. 94). Qualifizierung ist für *professionelles Handeln*

5.1 Stellenwert und Bedeutung von professioneller Leitung und Qualifizierung

der Ehrenamtlichen in einer jeweils *bestimmten Engagementaufgabe* bedeutsam. Das heißt, will sich ein Ehrenamtlicher in einem bestimmten Bereich engagieren (eine bestimmte Aktion durchführen oder ähnliches), macht es ihm eine Qualifizierung möglich, dass er sich in diesem Bereich professionell einsetzen kann. Mit einer Qualifizierungsmaßnahme werden dem Ehrenamtlichen die Voraussetzungen für bestimmte Vorhaben an die Hand gegeben, denn mit einer solchen „kann man den Leuten halt schon genau das Know-how mitgeben, was sie eigentlich brauchen“ (Frau Scharr, Abs. 74). Die gezielte Qualifizierung kann organisatorischer, inhaltlicher, politischer⁵⁷ (vgl. Frau Betz, Abs. 42) oder auch methodischer Art sein, um „die Leute fit zu machen“ (vgl. Frau Scharr, Abs. 58). Für den Ehrenamtlichen ist eine solche Weiterbildung in den eben genannten Facetten von weitreichender Bedeutung. Innerhalb der Bildungsarbeit, in welcher er sich engagiert, spannt er den Bedeutungsbogen vom interessierten Zuhören der Kinder über gute inhaltliche Vermittlung bis hin zu einer daraus möglich werdenden gesellschaftlichen Veränderung:

„Und in dem Moment, wo ich entsprechend geschult bin, ob das jetzt Rhetorik ist, ob das inhaltlich ist, ob das mit entsprechenden Manipulationstechniken ist, dass die Kids auch zuhören, dass die interessiert sind, dass ihnen auch richtig Spaß macht (...) Und dann, was an Inhalten dann [Satzabbruch] Das kommt ja, ob ein Inhalt gut oder schlecht ist, hat auch viel damit zu tun, wie er rüber gebracht wird, für die Kids. Und in dem Moment, wo du Leute eben zum Nachdenken anregst oder auch den nächsten Schritten zu sa [Wortabbruch] also nicht nur zu sagen (Stocken), zu erkennen, dass, so wie es ist, ist es schlecht, sondern auch den nächsten Schritt zu machen, ‚Ich versuche etwas dagegen zu tun!‘ und das nach Möglichkeit eben solidarisch, gemeinsam mit anderen. Sind das die Voraussetzungen, dass sich was gesellschaftlich verändert“ (Herr Becker, Abs. 188).

Das Ziel des Ehrenamtlichen ist, dass sich möglichst viele Menschen engagieren, damit sich gesellschaftlich etwas verändern kann. Aus diesem Grund macht er ehrenamtlich Bildungsarbeit. Um kompetent und erfolgreich dabei zu sein, ist es für ihn wichtig, entsprechend geschult zu sein – sowohl inhaltlich als auch methodisch.

Qualifizierung im Rahmen partizipationsbezogener Ehrenamtsarbeit ist zusammenfassend für professionelles Handeln in jeweils bestimmten Engagementvorhaben notwendig. Dabei spielt sie für die Umsetzung des Engagements der Ehrenamtlichen organisatorisch, methodisch und inhaltlich eine wichtige Rolle. Professioneller

⁵⁷ Die speziell von Frau Betz genannte „politische“ Qualifizierung soll diese aus sonstig inhaltlicher Ausrichtung noch einmal hervorheben.

Qualifizierung wird in diesem Kontext explizit ein gesellschaftsrelevanter Stellenwert beigemessen⁵⁸. Wie Qualifizierung trägt eine organisatorisch-unterstützende, strukturgebende und inhaltlich-mit-prägende Leitung zu qualitativ hochwertiger Arbeit bei. Darüber hinaus wirkt sie bei (partizipations-)erforderlichen Aufgaben der Organisation positiv verstärkend.

5.1.4 Die Bedeutung professioneller Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher für Dienst, Person und Partizipation. Ein Fazit

Wie in Kapitel 5.1 „Stellenwert und Bedeutung von professioneller Leitung und Qualifizierung“ eruiert wurde, hat professionelle Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher große Bedeutung für Ehrenamtsarbeit. Ihre jeweils unterschiedliche Schwerpunktsetzung und die differierenden Bedeutungszusammenhänge sind aus ihrer jeweiligen Begründungslogik zu erklären.

Während es sowohl in aufgabenbezogener sowie in partizipationsorientierter Ehrenamtsarbeit bei Qualifizierung um Professionalität, im Sinne von Fachkundigkeit und Können, der Ehrenamtlichen in ihrem Engagement geht, geht es in personenbezogenem Arbeiten mehr um eine Kompetenz zur Reflexion und darum, „aus Fehlern“ zu lernen. Bei ersteren ist die Kompetenz für gelingenden Dienst, beziehungsweise spezifische Aktionen und Aufgaben entscheidend, bei letzterer ist entscheidender, dass die Person, der einzelne Ehrenamtliche persönlich gefördert, in und für seine Aufgaben ermutigt wird, Sicherheit für sein Engagement gewinnt und dabei eigene Kompetenzen entfaltet und weiterentwickelt.

Da in dem nachfolgenden Kapitel 5.1.5 „Exkurs: Vorbereitende Qualifizierungsnotwendigkeit für ehrenamtliches Engagement“ exemplarisch ein Segment der Bedeutung und Notwendigkeit von Qualifizierung noch einmal speziell thematisiert wird, soll an dieser Stelle lediglich die Bedeutung professioneller Leitung ehren-

⁵⁸ Neben dem Aspekt, dass Ehrenamtliche für ihr Engagement (zum Beispiel politische Bildungsarbeit in Schulen zu machen) qualifiziert werden, ist in dieser Organisation die Teilnahme an einer politischen Qualifizierung schon Teil von gesellschaftlicher Teilhabe. Das heißt, hier fällt bei Qualifizierungen der Zweck der Qualifizierung mit dem Zweck der Institution zusammen. Dieses ineinander-verwoben-Sein von Organisations- und Qualifizierungszweck kann an der Stelle allerdings nicht weiter diskutiert und ausgeführt werden.

amtlicher Mitarbeiter für Dienst, Person und Partizipation durch jeweils ein herausgegriffenes Beispiel (organisatorische, reflektierende und qualitätsunterstützende Dimension) fazitartig aufgezeigt werden. Ich beziehe mich dabei auf die vorangehenden, vorgestellten Ergebnisse der vorliegenden Studie.

Professionelle Leitung und ihre Bedeutung für ehrenamtlich zu leistenden Dienst: Ein solch anspruchsvoller Dienst, wie ihn beispielsweise ambulante Sterbebegleitung darstellt, beinhaltet einen hohen organisatorischen Aufwand. Damit „Kunden“ bei Bedarf einen Ansprechpartner haben und wissen, wo und wann sie anrufen können, ist eine Leitung/-sperson vonnöten (vgl. Herr Lang, Abs. 83). Diese muss einen Überblick über die gesamte Ehrenamtsarbeit haben und um Abläufe und ähnliches wissen. Genauso müssen „dienstliche“ Absprachen unter den Ehrenamtlichen getroffen werden, die in regelmäßigen (Dienst-)Besprechungen verankert sind (vgl. Herr Riedel, Abs. 52). Für die Leitung dieser Besprechungen, deren Vorbereitung, die Festlegung wichtiger Tagesordnungspunkte sowie die Einladung zu diesen, ist eine hauptamtliche Leitungsperson nötig. Solche Besprechungen sind darin begründet, dass es für den Dienst notwendig ist, Zentrales zu besprechen, Aufgaben und Anstehendes zu koordinieren und zu organisieren. In der Leitungsfunktion ist Kontinuität wichtig und der Umfang der organisatorischen Aufgaben ist dabei so groß, dass er nur hauptamtlich zu bewältigen ist.

Anhand des herausgegriffenen Beispiels soll verdeutlicht werden, wie bedeutsam Leitung in aufgabenorientierter Ehrenamtsarbeit für den „Dienst“ ist. Damit ein Dienst für alle Beteiligten zufriedenstellend geleistet werden kann, bedarf es aus organisatorischer Sicht einer hauptamtlichen Leitung der Ehrenamtsarbeit.

Professionelle Leitung und ihre Bedeutung für die Person des Ehrenamtlichen: Gibt es eine Leitung der Ehrenamtsarbeit, kann ein Ehrenamtlicher persönlich davon profitieren, ganz besonders, wenn diese ihre Arbeit personenorientiert gestaltet. Ehrenamtliche werden beispielsweise dadurch in ihrem Engagement unterstützt und gefördert, indem ihnen in der Leitungsperson eine Reflexionsfläche angeboten wird. Durch Austausch und Feedback – sofern ein Ehrenamtlicher es möchte – können anhand einer professionellen „Außenperspektive“ Stärken des Ehrenamtlichen noch bewusster gemacht und gefördert werden. Über „Fehler“, Schwierigkeiten und Probleme kann der Ehrenamtliche sich mit einer Leitungsperson austauschen und

5.1 Stellenwert und Bedeutung von professioneller Leitung und Qualifizierung

diese reflektieren, gemeinsam mit ihr nach möglichen Lösungen suchen und dadurch lernen (vgl. Frau Kilgus, Abs. 90). Durch solch persönliche Förderung entwickelt ein Ehrenamtlicher sich im und durch sein Engagement weiter und kommt dabei persönlich weiter.

Das ausgewählte Beispiel, in dem Leitung dem Ehrenamtlichen eine Reflexionsfläche für sein ehrenamtliches Handeln bietet, zeigt, wie professionelle Leitung für den Ehrenamtlichen persönlich weiterbringend sein kann. Eine solche Leitung über das Engagement hinaus kann eine große Bedeutung für die Person, die sich engagiert, und deren Weiterkommen haben. Besonders in personenorientierter Ehrenamtsarbeit wird ein Ehrenamtlicher in seinen Kompetenzen bewusst gefördert, lernt in seinem Engagement dazu und sein persönliches Weiterkommen wird dadurch unterstützt. Das alles geschieht unter der Prämisse, dass der Ehrenamtliche dies will und die Intensität der von ihm gewünschten Begleitung weitgehend selbst bestimmt.

Professionelle Leitung und ihre Bedeutung für Partizipation: Partizipation, die erfolgreich und mit hoher Qualität gestaltet wird, braucht professionelle Leitung. In partizipationsorientierter Ehrenamtsarbeit wird von Seiten der Ehrenamtlichen ein Qualitätsanspruch an ihr eigenes ehrenamtliches Handeln gestellt: sie wollen Gesellschaft gestalten. Durch ihr Engagement sollen unter anderem weitere Menschen dazu angeregt werden, an gesellschaftlichen Prozessen mitzuwirken und teilzuhaben. Um das zu erreichen, ist es wichtig, dass sie ihr Engagement gut und professionell ausüben können (vgl. Herr Becker, Abs. 188). Professionelle Leitung ist dementsprechend für Partizipation von hoher Bedeutung, weil sie für die Qualität und damit für den Erfolg des ehrenamtlichen Engagements mitentscheidend ist. In partizipationsorientierter Ehrenamtsarbeit unterstützt (eine) hauptamtliche Leitung/Leitungsperson bürgerschaftliches Engagement in vielfältiger Weise, so dass Partizipation möglichst professionell geschehen kann. Ein konkretes Beispiel dafür ist, dass die Pädagogin für das nötige Equipment sorgt, welches die Ehrenamtlichen brauchen, damit diese für ihr Engagement gut ausgestattet sind (vgl. Frau Scharr, Abs. 38).

Anhand der exemplarischen Begründung des Zusammenhangs von Qualität und Erfolg des Engagements mit entsprechender Leitung, wird deutlich, dass professionelle Leitung Ehrenamtlicher auch in partizipationsbezogener Ehrenamtsarbeit große

Bedeutung hat. Es wird an der Stelle, an der Engagierte bewusst Gesellschaft gestalten wollen und darin von Leitung unterstützt werden, besonders offensichtlich, wie bedeutsam professionelle Leitung auf gesellschaftlicher Ebene sein kann.

Sich die Relevanz von Leitung unter den verschiedenen Gesichtspunkten vor Augen führend, ist erkennbar, wie weitreichend und bedeutsam hauptamtliche, professionelle Leitung der Ehrenamtsarbeit ist. Auf den hier erkannten unterschiedlichen Grundlagen, werde ich nach dem folgenden Exkurs über eine vorbereitende Qualifizierungsnotwendigkeit für ehrenamtliches Engagement in den dann vorgestellten Kapiteln (Kap. 5.2 und Kap. 5.3) zunächst ein Blick auf professionelle Leitung und daraufhin auf professionelle Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter als erwachsenenbildnerische Aufgaben werfen.

5.1.5 Exkurs: Vorbereitende Qualifizierungsnotwendigkeit für ehrenamtliches Engagement

Die Bedeutung von Qualifizierung Ehrenamtlicher im Vorangehenden herausgearbeitet, schließe ich an dieser Stelle einen Exkurs zu der bereits in der theoretischen Annäherung aufgeworfene Frage nach der Qualifizierungsnotwendigkeit zur Vorbereitung auf Aufgaben (vgl. Kap. 2.3) an. In der Literatur wird diese Frage zur Zeit vor allem im Zusammenhang mit bürgerschaftlichem Engagement und Personen in der nachberuflichen Lebensphase diskutiert. „In Anbetracht des durch den demographischen Wandel bedingten steigenden Bevölkerungsanteils Älterer sind hierbei gerade die spezifischen Bedingungen für eine ehrenamtliche Tätigkeit in der nachberuflichen Lebensphase zu berücksichtigen“ (Brödel 2006, S. 71). In dieser Debatte konkurrieren zwei unterschiedliche Positionen. Einerseits geht man davon aus, dass eine „zusätzliche Qualifizierung überflüssig sei“. Begründet wird diese Position damit, dass Ältere sowohl aus ihren beruflichen als auch aus ihren sonstigen Lebenserfahrungen für ihre ehrenamtliche Tätigkeit schöpfen. Kompetenzen, die darüber hinaus erforderlich sind, könnten diese sich selbsttätig aneignen. Andererseits herrscht die Auffassung, eine Qualifizierung zur Vorbereitung eines Engagements wäre notwendig (vgl. Brödel 2006, S. 71). Zur näheren Beurteilung dieser Kontroverse weist Brödel auf eine Studie von Schröder/Gilberg (2005) hin. In dieser aus dem Jahre 1999

5.1 Stellenwert und Bedeutung von professioneller Leitung und Qualifizierung

stammenden repräsentativen Studie wurde festgestellt, dass 12 Prozent der Befragten zwischen 50 und 75 Jahren an einer vorbereitenden Qualifizierung teilgenommen hatten (vgl. Schröder/Gilberg 2005, S. 92ff). Die meisten älteren Engagierten werden bislang jedoch ohne eine vorherige spezifische Weiterbildungsvorbereitung auf „das soziale Handeln im Ehrenamt“ hin aktiv (vgl. Schröder/Gilberg 2005, S. 110). Als Bildungsmotiv derer, die eine vorbereitende Schulung besucht haben, besteht einerseits vor allem ein Themeninteresse an gesellschaftlichem Orientierungswissen, eingeschlossen historische und politikwissenschaftliche Bezüge, andererseits soll ein wohlfahrtspflegerisches Kompetenzprofil erzielt werden, welches beispielsweise Pflege, Beratung, Seelsorge oder soziale Fürsorge beinhaltet (vgl. Schröder in Brödel 2006, S. 72).

Während Brödel zur Beurteilung der Frage nach einer Qualifizierungsnotwendigkeit auf Bildungsmotive der Ehrenamtlichen verweist, würde ich auf der Grundlage der Befunde der vorliegenden Studie darauf hinweisen, die kontroverse Diskussion vielmehr aus der Bezogenheit der jeweiligen Ehrenamtsarbeit heraus zu diskutieren und zu beantworten. Das Ergebnis ist dann nicht auf die ehrenamtliche Person selbst zurückgeworfen, sondern muss in Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext, in welchem sich jemand ehrenamtlich engagiert, gesehen werden – ob jung oder alt, erfahren oder mit weniger Erfahrungen.

Wird zur Beurteilung der Qualifizierungsnotwendigkeit das Kriterium der jeweiligen Bezogenheit der Ehrenamtsarbeit herangezogen, kommt man zu folgenden Ergebnissen:

Eine Qualifizierung ist grundlegend notwendig, wenn es sich um ein Engagement handelt, das in aufgabenbezogener Ehrenamtsarbeit verankert ist. Hier sind meist spezifisches Fachwissen und Kompetenzen erforderlich, um professionell im Engagement handeln zu können. Eine dem Engagement vorhergehende Schulung stellt dabei ein Schutz für den Ehrenamtlichen vor Überforderung dar. Eine vorbereitende Qualifizierungsmaßnahme dient dazu, dass sowohl der „Kunde“, welcher den Dienst in Anspruch nimmt, als auch der Ehrenamtliche selbst mit und in dem Engagement zufrieden sind.

Vom einzelnen Ehrenamtlichen ist es in personenorientierten Ehrenamtsarbeit abhängig, ob eine vorbereitende Schulung in Anspruch genommen werden sollte oder

5.1 Stellenwert und Bedeutung von professioneller Leitung und Qualifizierung

nicht. Entscheidend ist die persönliche Situation und Förderung des Ehrenamtlichen. Was bringt er mit und inwieweit und in welcher Form möchte er sich für seine Aufgaben sowie sich persönlich weiterentwickeln? Was braucht er, um im und für sein Engagement Sicherheit zu gewinnen? Solche und ähnliche Fragen sind bei personenbezogener Ehrenamtsarbeit ausschlaggebend, weil es dabei stärker um die Person und Förderung des Ehrenamtlichen selbst geht als um einen möglichst professionellen und „fehlerfreien“ Dienst.

In Abhängigkeit des erzielten Engagementvorhabens steht die Qualifizierungsnotwendigkeit in partizipationsorientierter Ehrenamtsarbeit. Gelungene Partizipation ist darauf angewiesen, dass Ehrenamtliche weitgehend kompetent und möglichst professionell in ihrem Engagement agieren. Ob organisatorische, methodische, inhaltliche oder keine vorbereitende Schulung für die Ehrenamtlichen notwendig ist, hängt von der Aktion beziehungsweise den Aufgaben und den dafür benötigten und bereits vorhandenen Kompetenzen des jeweiligen Ehrenamtlichen ab. Wenn für ein Vorhaben in irgendeiner Form weiteres Wissen oder Kompetenz erforderlich ist, ist für diesen speziellen Aufgabenausschnitt eine darauf vorbereitende und diesen Mangel ausgleichende Qualifizierung sinnvoll und notwendig.

Wie aus den vorgestellten Ergebnissen ersichtlich wird, kann keine allgemeingültige Antwort darauf gegeben werden, ob eine vorbereitende Qualifizierung notwendig ist oder nicht. Sie kann auch nicht allein aus den (beruflichen und persönlichen) Erfahrungen und den Bildungsmotiven der Ehrenamtlichen heraus begründet werden. Vielmehr muss die Frage nach der Qualifizierungsnotwendigkeit jeweils unter der Eigenlogik und der Bezogenheit der jeweiligen Ehrenamtsarbeit diskutiert und beantwortet werden.

5.2 Professionelle Leitung durch Pädagogen

Wie in Kapitel 5.1. festgestellt wurde, hat Leitung Ehrenamtlicher eine große Bedeutung. Gibt es in der Arbeit mit Ehrenamtlichen in einer Institution einen hauptamtlichen Leiter, stellt sich die Frage, welche Rolle er hier spielt.

Im folgenden Kapitel werde ich auf der Grundlage dieser Fragestellung explizit entfalten, was „professionelle Leitung ehrenamtlicher Mitarbeiter“ *für den Pädagogen* bedeutet. Anhand der von den Interviewpartnern konkretisierten Darstellung der Leitung durch den Pädagogen soll diese Aufgabe angegangen werden. Rollen, welche der Pädagoge hier einnimmt – beziehungsweise, welche ihm zugeschrieben werden – und damit verbundene, spezifische Aufgabenprofile werden im Folgenden eruiert.

Während sich das pädagogische Selbstverständnis in die oben dargestellten Ehrenamtsarbeitsbereiche differenziert, fällt auf, dass bei der Benennung von Rollen beziehungsweise in den damit zusammenhängenden Aufgabenprofilen relativ große Übereinstimmung in den drei Kontexten herrscht. Aufgrund der jeweiligen Bezogenheit unterscheidet sich vor allem die *Ausgestaltung* dieser Rollen und Aufgaben.

In unterschiedlichen Zusammenhängen war von einigen Rollen oder Aufgaben bereits die Rede. An dieser Stelle werden sie explizit betrachtet und ich werde im Folgenden einen systematisch geordneten Überblick über die verschiedenen Rollen geben. Eine Zusammenfassung der Rollen, die in den Interviews zur Sprache kommen, wird in *Tabelle 6 „Rollen des Pädagogen bei der Leitung Ehrenamtlicher in den unterschiedlich ausgerichteten Ehrenamtsarbeitsbereichen“* vorgestellt. Mit der Tabelle möchte ich die weitgehende Übereinstimmung der benannten Rollen (oder damit zusammenhängenden Aufgaben) bei der Leitung in den unterschiedlich-ausgerichteten Ehrenamtsarbeitsbereichen sichtbar machen. Es gibt nur drei Rollen, die in bestimmten Kontexten nur zum Teil beziehungsweise nicht genannt wurden:

5.2 Professionelle Leitung durch Pädagogen

Bezogenheit Rolle	Aufgabenbezogene Ehrenamtsarbeit	Personenbezogene Ehrenamtsarbeit	Partizipations- bezogene Ehrenamtsarbeit
Koordinator	X	X	X
Moderator	X	X (zum Teil)	X
Berater	X	X	X
Konfliktmanager	X	X	
Repräsentant	X	X	X
Verhandlungs- führer	X	X	X
Begleiter/Mentor	X	X	(X) zum Teil
Ansprechpartner	X	X	X
Unterstützung	X	X	X
Verantwortungs- träger	X	X	X
Vernetzer	X	X	X

Tabelle 6: Rollen des Pädagogen bei der Leitung Ehrenamtlicher in den unterschiedlich ausgerichteten Ehrenamtsarbeitsbereichen

Die einzelnen, folgenden Rollenbeschreibungen werden eher allgemein gehalten und auf die verschiedenen (angekreuzten) Ehrenamtsbereiche übertragbar vorgestellt. In ihrer spezifischen Ausgestaltung oder besonderen Hervorhebung in der jeweiligen Ehrenamtsarbeit werden im Anschluss exemplarisch Rollen in den drei Kontexten verankert untersucht.

1. Koordinator: Die Rolle des Koordinators beinhaltet vielseitige koordinatorische, organisatorische und strukturierende Aufgaben. Diese können von der konkreten Umsetzungsebene bis hin zu einer allgemeinen Strukturierung der Ehrenamtsarbeit reichen. Der Pädagoge hat diese Rolle dementsprechend auf verschiedenen Ebenen inne.

2. Moderator: Als Moderator ist der Pädagoge in gemeinsamen Entscheidungsprozessen, Besprechungen mit den Ehrenamtlichen und ähnlichem gefragt. Ein von Decker ausgedrückte Selbstverständnis des Moderatoren trifft diese, in den Interviews anklingende Rolle (v.a. Politischer Verband) gut: „Der Moderator führt primär aufgrund seiner pädagogisch-psychologischen, methodischen Kompetenz, nicht

weil er der absolute Fachmann in der Sache wäre“ (Decker 1998, S.17).

3. Berater: Als Berater steht der Pädagoge Ehrenamtlichen in Fach- und Methodenfragen zur Verfügung. Darüber hinaus ist der Pädagoge in Ehrenamtsarbeit persönlicher Berater, beziehungsweise Lernberater für Engagierte. Zur Beraterrolle zählen außerdem Aufgaben, wie Feedback zu geben und den Ehrenamtlichen eine Reflexionsfläche zu bieten.

4. Konfliktmanager: Zur Lösung von Widerständen und Konflikten beizutragen, ist Aufgabe des Pädagogen. Wenn Probleme auftreten, ist der Pädagoge für Ehrenamtliche da, sei es bei Problemen mit dem Klientel, in den Aufgaben oder unter den Ehrenamtlichen selbst.

5. Repräsentant: Sowohl nach Außen, das heißt, in der Öffentlichkeit, als auch gegenüber der Organisation, ist der Pädagoge Repräsentant für die Ehrenamtlichen und für deren Interessen. Den Ehrenamtlichen gegenüber stellt der Pädagoge den Repräsentant der Organisationsebene dar.

6. Verhandlungsführer: Um die Verhandlung von Ressourcen wie Zeit, Geld und Ausstattung geht es bei der Rolle als Verhandlungsführer. Mit Ehrenamtlichen, Organisationsebene und Klientel müssen Rahmenbedingungen u.ä. ausgehandelt werden, damit ist der Pädagoge beauftragt.

7. Begleiter/Mentor: Im Hintergrund begleitet der Pädagoge die Ehrenamtlichen in ihrem Engagement. Er fragt in einer gewissen Regelmäßigkeit nach, ob alles in Ordnung ist, ob es irgendwelche Bedürfnisse, Schwierigkeiten oder ähnliches gibt. Als Begleiter/Mentor nimmt der Pädagoge Ehrenamtliche (als „Menschen“) wahr: welche Fähigkeiten und Fertigkeiten bringen sie mit? Wo und in welchem Umfang wollen sie sich engagieren? Wo kann man sie fördern und wo steckt (unentdecktes) Potenzial in ihnen? Wo ist es auch wichtig, sie möglicherweise zu bremsen? Der Pädagoge hat acht auf das Wohlbefinden und die Bedarfe der Ehrenamtlichen in ihren Aufgaben und zum Teil darüber hinaus. Dazu gehört zum Beispiel auch, Ehrenamtliche zu ermutigen, zu motivieren, zu bestärken und ihnen Anerkennung in Form von Lob, Dank oder ähnlichem entgegen zu bringen.

8. Ansprechpartner: Die Rolle des Ansprechpartners ist sehr weitreichend. Sie geht von der ersten Anlaufstelle beim Interesse für ein Engagement, über konkrete, praktische Fragen, bis zur Ansprechperson zum Einbringen von Ideen, Kritik, Anregungen usw. Genauso ist der Hauptamtliche zunächst Ansprechpartner für die

Organisationsebene. Als Ansprechperson ist der Pädagoge weiter für das Klientel oder andere Anfragen, die „von außen“ kommen, da.

9. Unterstützung: Der Pädagoge unterstützt die Ehrenamtlichen bei Bedarf im Engagement selbst, bei der Umsetzung ihrer Ideen oder an der Stelle, wo sie an Grenzen kommen. Außerdem sorgt er dafür, dass sie finanziell unterstützt werden, beispielsweise, wenn Anschaffungen gemacht oder größere Fahrtkosten beglichen werden müssen o.ä.

10. Verantwortungsträger: Sowohl dem Klientel, den Ehrenamtlichen als auch der Organisation gegenüber ist der Pädagoge ein Verantwortungsträger. Das heißt, dass er einerseits hinter dem, was und wie es die Ehrenamtlichen machen, stehen können muss. Andererseits muss er auch darauf achten, dass der Rahmen für die Menschen, die sich engagieren, angemessen ist. Dass Ehrenamtsarbeit reibungslos geschehen kann, dafür trägt er außerdem der Organisation gegenüber Verantwortung.

11. Vernetzer: Ob auf der Ebene der einzelnen Ehrenamtlichen in der Organisation, auf der Ebene verschiedener Ehrenamtsgruppen oder sogar auf Ebene verschiedener Institutionen – Vernetzung kann sich auf vielen Ebenen für Ehrenamtsarbeit als positiv erweisen. Deshalb schafft der Pädagoge dort Vernetzung, wo diese als sinnvoll und bereichernd erscheint.

Zwischen unterschiedlichen Rollen zu jonglieren, ganzheitlich in die jeweils situativ passende Rolle zu schlüpfen und die entsprechenden Aufgaben zu erfüllen, ist Kunst und Herausforderung eines Pädagogen in der Ehrenamtsarbeit.

Im Anschluss an die überblickartige Vorstellung der einzelnen Rollen werden exemplarisch jeweils eine zentrale Rolle in der jeweiligen Ehrenamtsarbeit und ihre dort spezifische Ausgestaltung näher betrachtet.

5.2.1 Pädagogisch professionelle Leitung in aufgaben- bezogener Ehrenamtsarbeit – Der Pädagoge als Koordinator

In aufgabenbezogener Ehrenamtsarbeit ist eine Schlüsselrolle des Pädagogen die des Koordinators. Hier geht es vor allem darum, für eine gut laufende Arbeit und für den entsprechenden Rahmen zu sorgen. Der „Dienst“ muss koordiniert und Aufgaben

verteilt werden, es müssen Absprachen getroffen werden – darum kümmert sich der Pädagoge.

Die Berufsbezeichnung von Frau Wilms in der Leitung der Ehrenamtsarbeit ist „Kordinatorin des ambulanten Hospizdienstes“ (Frau Wilms, Abs. 6). Dies spiegelt die hervorgehobene Rolle des Koordinators in der Leitung der aufgabenbezogenen Ehrenamtsarbeit wider. Als Koordinatorin übernimmt Frau Wilms vielseitige organisatorische und koordinierende Aufgaben, um den von Ehrenamtlichen geleisteten Dienst zu ermöglichen. Von der Organisationsebene aus, wird hier zunächst die strukturelle Ebene, welcher das Schaffen von Rahmenbedingungen immanent ist, formuliert:

„Ich denke zum einen eine Ebene schaffen, damit die Ehrenamtlichkeit auch eine Basis hat, wovon sie aus arbeiten kann, Rahmenbedingungen schaffen .. um ein gesichertes Arbeiten möglich zu machen. In Form von, ja, Strukturen, von Equipment, von Fahrzeugen, von Versicherungen, all diese Geschichten“ (vgl. Herr Lange, Abs. 35).

Die Pädagogin ist in ihrer Rolle als Koordinatorin dafür zuständig, Ehrenamtlichen ein „gesichertes Arbeiten“ zu ermöglichen. Dazu gehört es, dass sie sich um versicherungstechnische Dinge, das für den Dienst benötigte „Material“/„Equipment“ und alle weiteren äußeren Rahmenbedingungen kümmert. Für „äußere Rahmenbedingungen“ sorgt Frau Wilms beispielsweise dadurch, dass die Ehrenamtlichen zu Beginn ihres Engagements Fragebögen ausfüllen, in denen Angaben gemacht werden sollen, in welchem Umfang und in welchem Umkreis sich die Ehrenamtlichen engagieren wollen. Somit soll erreicht werden, dass Transparenz geschaffen wird, wo wer optimal eingesetzt werden kann. Ein anschauliches Beispiel formuliert Frau Wilms in diesem Zusammenhang: „Solche Sachen wie besondere Fähigkeiten, also wenn jetzt jemand drei Sprachen spricht, ist das ja in manchen Betreuungen ganz toll“ (Frau Wilms, Abs. 108). Es werden außerdem mit den Freiwilligen jährlich schriftliche Vereinbarungen getroffen, worin Schweigepflicht, Datenschutz und ähnliches enthalten sind (vgl. Frau Wilms, Abs. 112).

Besteht bei jemandem Bedarf nach Sterbebegleitung, koordiniert die Pädagogin, wer diese Aufgabe übernimmt (vgl. Herr Riedel, Abs. 64). Sie organisiert den Erstkontakt zwischen Ehrenamtlichen und Klientel und ist bei diesem dann auch anwesend, sorgt für klare Absprachen und „versucht den Ehrenamtlichen in [dort] bestehende Strukturen zu integrieren“ (Frau Wilms, Abs. 96).

Außerdem müssen auf ehrenamtlicher Seite regelmäßig verschiedene „dienstliche“ Punkte besprochen werden. Auch solche in „Dienstbesprechungen“ stattfindenden Absprachen organisiert Frau Wilms: „(...) klarer organisatorischer Punkt, ähm, beim Vorbereiten von diesen Gruppentreffen oder so etwas, braucht man jemanden, der eben da die Abläufe kennt, der sich um dieses Rundschreiben kümmert, der die Termine einfach organisiert“ (Herr Lange, Abs. 83). Viele weitere dienstbezogenen Aufgaben übernimmt Frau Wilms als „Kordinatorin“.

Zusammenfassend steht die Rolle des Koordinators in der aufgabenbezogenen Ehrenamtsarbeit bei der Leitungsaufgabe im Zentrum. Hier übernimmt der Pädagoge vielseitige organisatorische und koordinierende Aufgaben. Gestaltet wird diese Rolle von ihm, indem er sowohl für äußere Rahmenbedingungen als auch für die Koordination der Dienstübernahme durch Ehrenamtliche sorgt. Außerdem stellt er, um ein konkretes Beispiel zu nennen, den Erstkontakt zwischen Klientel und Ehrenamtlichen her und versucht, den Ehrenamtlichen in bestehende Strukturen angemessen zu integrieren. Vereinbarungen, Absprachen und Dienstbesprechungen gehören in aufgabenbezogener Ehrenamtsarbeit weiter zur Rolle des Koordinators.

5.2.2 Professionelle Leitung ehrenamtlicher Mitarbeiter durch Pädagogen in personenorientierter Ehrenamtsarbeit – Der Pädagoge als Begleiter/Mentor

Die zentrale Rolle des Pädagogen in personenbezogener Ehrenamtsarbeit ist die des Begleiters/Mentors. Hier steht der einzelne Ehrenamtliche im Mittelpunkt. Er wird als „Mensch“ gesehen und wahrgenommen. Die Gestaltung dieser Rolle geschieht vor allem durch persönliche Gespräche mit Ehrenamtlichen:

„Dafür haben wir ja [die Hauptamtliche] eingestellt. (...) um einfach die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu betreuen, zu begleiten und auch zu gewinnen und zu fördern. Aber es ist, sie macht eine hervorragende Arbeit, aber es ist einfach, ähm, eine sehr zeitaufwändige Sache. Viele Gespräche“ (Herr Seeger, Abs. 16).

Herr Seeger bringt zum Ausdruck, dass die Pädagogin vor allem zur Betreuung, welche für ihn sehr eng an Begleitung geknüpft ist, eingestellt ist. Dazu gehört für ihn

die Gewinnung und Förderung der Ehrenamtlichen. Diese Elemente bedeuten für ihn viele Gespräche. Mit dieser Aussage macht er deutlich, dass „viele Gespräche“ – welche der Rolle des Begleiters und Mentors immanent sind, zentrale Komponenten der Ausgestaltung der Leiterrolle hier darstellen. Wie Frau Kilgus diese Rolle füllt, beschreibt sie auf die Frage hin, in welcher Form die Mitarbeitenden in der Kirchengemeinde in ihren Aufgaben geleitet werden:

„Und da guck ich, dass ich all [Wortabbruch] jedes viertel Jahr mal, also alle drei Monate mal anrufe. Mal frage, wie es läuft. Wie es aussieht mit dem Mitarbeiterstand. Oder wie so die Stimmung ist. Da ist es oft einfach nur dieses Nachfragen und dann zuhören, finde ich. Aber zum Teil wollen die dann auch mal finanzielle Unterstützung oder wollen [Satzabbruch] Oder ich, ich finde auch, das sehe ich auch zum Teil als mein Auftrag, die hinzuweisen auf Mitarbeiterfortbildungen. Also dass sie weiterkommen für sich“ (Frau Kilgus, Abs. 36).

Begleitung gestaltet sie zunächst durch regelmäßige Anrufe, das heißt regelmäßiges Nachfragen. Wobei sie, wie sie es an anderer Stelle betont, sensibel darauf achtet, ihr Nachfragen nicht als Kontrolle missverstehen zu lassen. Wo sie das Gefühl hat, dass das der Fall ist, ruft sie nur gelegentlich an. Es geht ihr um eine Begleitung, die für die Ehrenamtlichen als Angebot, als „Service“ verstanden werden soll. Einige sind dafür dankbar, erzählt sie im Gespräch: „(...) also manche nehmen das total dankbar auf und da bin ich auch öfters im Gespräch. Bei manchen rufe ich nur hin und wieder an, wie es jetzt gerade die Lage ist. Und dann ist auch gut. So. Ja, also ganz unterschiedlich“ (Frau Kilgus, Abs. 63). Im Zentrum der Begleitungsgespräche mit den Ehrenamtlichen steht zunächst eine „Situationsanalyse“: Wie ist der momentane Stand? Gibt es in irgendeiner Form Unterstützungsbedarf? Und ähnliches. Es wird außerdem nach der „Stimmung“ gefragt, worauf Ehrenamtliche sowohl auf die Stimmung in Bezug auf die Aufgabe, auf die Beziehungs-/Kommunikationsebene dem Klientel gegenüber, im Team oder auch auf persönlicher Ebene antworten können. Diesem Nachfragen und (aktiven) Zuhören wird ein großer Wert beigemessen. Oft bleibt es schon dabei und die Ehrenamtlichen schätzen diese Art von Begleitung. Nach einer Begründung gefragt, warum die Ehrenamtliche die Leitung der Pädagogin so positiv sieht, antwortet sie dementsprechend: „Dass man als Mensch gesehen wird“ (Frau Hauser, Abs.204), was auf dieses Nachfragen der Pädagogin zurückzuführen ist. Man fragt nach der Ehrenamtlichen, wie es ihr geht – im Engagement und persönlich.

Der Begleitung schließt sich zum Teil eine konkrete Unterstützung an, auf die man durch die Begleitung zu sprechen kommt. Ein weiterer Punkt der Begleitung und des

„Mentorings“ besteht darin, die Ehrenamtlichen zu fördern, „dass sie weiterkommen für sich“. Dies beinhaltet sowohl die Wahrnehmung, wo und inwiefern Ehrenamtliche gefördert werden können, als auch das in die Wege leiten der Förderung, beispielsweise dadurch, dass auf entsprechende Fortbildungsveranstaltungen hingewiesen wird.

In personenbezogener Ehrenamtsarbeit ist demzufolge die Rolle „Begleiter/Mentor“ der Leitungsaufgabe sehr zentral. Sie wird vor allem durch regelmäßige, persönliche Gespräche mit den Ehrenamtlichen gestaltet. Diese Begleitung wird als Angebot verstanden. Sobald sie als Kontrolle missverstanden wird, nimmt sich der Pädagoge entsprechend zurück. Oft beinhaltet Leitung in personenbezogener Ehrenamtsarbeit den Ehrenamtlichen gegenüber vorwiegend diese Begleitung – eingeschlossen der persönlichen Förderung durch Hinweise auf Fortbildung oder ähnliches. Zum Teil folgt aus Begleitungsgesprächen aber auch direkte Unterstützung.

5.2.3 Partizipationsbezogene Ehrenamtsarbeit und pädagogisch-professionelle Leitung – Der Pädagoge als Unterstützung

In partizipationsbezogener Ehrenamtsarbeit wird, wie bereits festgestellt, betont, dass das Engagement relativ selbständig läuft. Der Pädagoge ist in diesem Zusammenhang vor allem da, um Ehrenamtliche in ihrem Engagement zu unterstützen. Wie die Rolle als Unterstützung hier vom Pädagogen gestaltet wird, soll am Beispiel des untersuchten politischen Verbandes gezeigt werden.

Beim Definieren, was die Pädagogin unter „ehrenamtlich“ versteht, beschreibt Frau Scharr unter anderem ihre „Unterstützer-Rolle“ – an der Stelle im Zusammenhang mit Projekten, welche die Ehrenamtlichen sich überlegt haben: „(...) dann unterstütze ich halt nur noch so in der Durchführung, aber die machen das dann selbst“ (Frau Scharr, Abs. 8). Die Pädagogin gestaltet ihre Rolle als Unterstützerin hier auf konkreter Durchführungsebene. Plastisch wird das an einem vom Ehrenamtlichen genannten Beispiel:

„Ja, was halt erst mal wichtig ist, ist halt, was weiß ich, wenn man zum Beispiel in einen Unterrichtsbesuch geht und dann halt, dass einfach ein Teamerkoffer vollständig ist. Also auch

5.2 Professionelle Leitung durch Pädagogen

wenn man halt selber nochmal drüber guckt und halt feststellt, dass er, dass es, dass vorher schon mal jemand geguckt hat und dass du halt nicht nochmal schnell irgendwelche Sachen zusammen suchen musst“ (Herr Becker, Abs. 55).

Wenn Herr Becker Bildungsveranstaltungen ehrenamtlich macht, dann benötigt er dafür einen Teamerkoffer. Dass dieser vollständig ist und er ihn einfach mitnehmen kann und sich darauf verlassen kann, dass er nicht zuerst noch notwendiges Material zusammen suchen muss, ist eine wichtige Grundlage für sein ehrenamtliches Handeln. Indem die Pädagogin für die nötige Ausstattung sorgt, unterstützt sie den Ehrenamtlichen. Sie ist ihm sowohl auf einer solchen „handfesten“ Ebene als auch bei der „Mit-Organisation“ eine Hilfe (vgl. Herr Becker, Abs. 49). Dementsprechend beschreibt Herr Becker eine Hauptaufgabe der Pädagogin folgendermaßen: „(...) also die grobe Koordinierung letztendlich. Das heißt, [...] halt Organisation von Veranstaltungen oder zu sagen, ‚Das und das kann es geben‘“ (Herr Becker, Abs. 51). In der „Mit-Organisation“ stellt die Hauptamtliche unter anderem Optionen vor, wie Partizipation gestaltet werden kann und was möglich ist. Sie bietet dazu einen Koordinationsrahmen an. In der „Rundrum-Organisation“ kommt sie zu Hilfe, indem sie Schulen anfragt, ob dort Bildungsveranstaltungen gemacht werden können, dafür sorgt, dass vor Ort Absprachen getroffen werden usw. (vgl. Herr Becker, Abs. 53). In dem sie „mit-organisiert“, unterstützt die Pädagogin und zugleich knüpft hier auch wieder die Rolle als Koordinatorin an.

In partizipationsbezogener Ehrenamtsarbeit besteht die Rolle des Pädagogen vorwiegend in der einer Unterstützung. Leitung wird hier in ihrer unterstützenden Form auf unterschiedlichen Ebenen gestaltet – von einer konkret-praktischen Ebene, wie für das Vorhandensein von notwendigen Materialien für das Engagement zu sorgen, über ein pädagogisch-gesteuertes „mit-Organisieren“ und dabei Partizipationsmöglichkeiten Aufzeigen bis hin zu einer Unterstützung durch „Rundum-Organisation“ hinsichtlich einem Zustandekommen/Organisation von Einsatzmöglichkeiten/-orten und den zum Einsatz notwendigen Absprachen. Vor allem bei letzterem ist die Koordinatoren-Rolle direkt anknüpfend.

5.2.4 Der Pädagoge als Rollenjongleur in der Leitung ehrenamtlicher Mitarbeiter. Zusammenfassende Hauptaufgabenkategorien – ein Fazit.

In Ehrenamtsarbeit nimmt der Pädagoge in bestimmten Kontexten zwar eine zentrale Rolle ein – Koordinator, Begleiter/Mentor, Unterstützer – und gestaltet diese seinem Selbstverständnis als Organisationsvertretung, Service für Ehrenamtliche oder hauptamtliche Vertretung entsprechend. Gleichzeitig muss er mit vielen verschiedenen Rollen und Aufgaben jonglieren und in die jeweils situativ passende schlüpfen. Diese verschiedenen Aufgaben und Rollen wurden in allen Ehrenamtsarbeitskontexten genannt.

Die unterschiedlichen, mit den Leitungsrollen zusammenhängenden Aufgaben kann man zur Systematisierung noch einmal in Hauptaufgabenkategorien bündeln. Diese Kategorien greifen dann jeweils unterschiedliche Aspekte und Arten von Leitungsaufgaben auf:

- 1. Management:** Unter der Aufgabenkategorie „Management“ werden **planerische und organisatorische Aufgaben** gefasst, wie Koordination und Abstimmung. Eine Aufgabe ist dabei u.a., die Ehrenamtlichen zu rekrutieren oder zusammenzustellen, Rollen und Aufgaben zu klären, zu verteilen und Vereinbarungen – mehr oder weniger formal – zu treffen.
- 2. Führung:** Unter Führungsaufgaben sind alle **anleitenden, begleitenden Aufgaben** sowie möglicherweise steuerndes Einwirken auf die Ehrenamtlichen gefasst. In ernsthaften Krisen innerhalb der Ehrenamtlichen insgesamt oder in einzelnen ehrenamtlichen Teams versucht der Pädagoge vermittelnd einzugreifen. Außerdem fällt unter Führungsaufgaben das **In-Verhandlung-Treten** für die Ehrenamtlichen, beispielsweise mit der Organisation, gegebenenfalls mit Kunden.
- 3. Coaching:** Der Leiter ist nicht nur für die ganze Gruppe Leitungsperson, sondern auch Berater/Mentor und Unterstützer der **einzelnen** Ehrenamtlichen. In seiner Coachingfunktion unterstützt ein Pädagoge einzelne Engagierte, wenn sie schwierige Aufgaben bewältigen müssen oder an ihre Grenzen stoßen. Er

fragt nach dem Ehrenamtlichen, sowohl in Bezug auf sein Engagement als auch „als Mensch“, achtet auf ihn und spricht mit ihm über persönliche Entwicklungspotenziale.

Wie die Kategorisierung in Management, Führung und Coaching deutlich macht, ist das Aufgabenspektrum des Pädagogen in der Leitung Ehrenamtlicher weit gefächert. Es sind in den einzelnen Aufgaben jeweils unterschiedliche Fähigkeiten nötig und unterschiedliche Persönlichkeitstypen von Vorteil. Als Rollenjongleur dabei flexibel zwischen den verschiedenen Rollen zu changieren und die entsprechende Aufgabe professionell auszuführen, stellt einen hohen Anspruch an den Pädagogen und ist zum Teil, fast unmöglich, das formuliert eine Pädagogin:

„Ja, das hängt aber damit zusammen, dass mein Aufgabengebiet auch so sehr .. sehr weit auseinander ist. Also sehr breit gefächert ist. .. Und da würde ich nicht sagen, dass ich überall professionell handle, so. Sondern eher mich durchwurschtel irgendwie“ (Frau Scharr, Abs. 92).

Während sie sich in einigen Aufgaben als professionell empfindet, unter anderem dadurch, dass das Studium sie darauf vorbereitet hat (vgl. Frau Scharr, Abs. 92), fühlt sie sich anderen Aufgaben, für die sie nicht ausgebildet wurde, weniger gewachsen. Das Aufgabenspektrum ist für sie zu weit, um in allen Aufgaben professionell zu sein.

An der Stelle ist es wichtig, an Leitung realistische und nicht übersteigerte Erwartungen zu haben. Ein guter Leiter muss kein Übermensch sein, um seiner Aufgabe gerecht zu werden. Er muss nicht alles können und es kommt auch nicht in erster Linie auf seinen Persönlichkeitstyp an, ob er ein guter Leiter ist. Vielmehr kommt es darauf an, dass er sich und seine Fähigkeiten gut kennt. Dementsprechend macht Stöger Leitern Mut⁵⁹: „Wenn Sie ihren Typ kennen, wissen Sie, wo Ihre Stärken liegen. Und in welcher ganz bestimmten [...] [S]ituation es gefährlich für Sie werden kann. Wenn Sie das wissen, werden Sie nicht länger von den Alltagskatastrophen überrascht, sondern können rechtzeitig gegensteuern“ (Stöger 1996, S. 78). Demzufolge ist eine zentrale Aufgabe des rollenjonglierenden Pädagogen, sich selber gut zu kennen, zu wissen, wann es für ihn gilt, gegenzusteuern und dieses Gegensteuern umsetzen zu können. Gegensteuerung kann geschehen, indem nicht nur beim Leiter, sondern auch bei Ehrenamtlichen entsprechende Eigenschaften gesucht werden und auf sie ggf. zurückgegriffen werden kann.

⁵⁹ Stöger richtet sich damit zwar zunächst an Teamleiter, aber seine mutmachenden Worte sind an der Stelle durchaus auf Leiter im Kontext von Ehrenamtsarbeit übertragbar.

5.2.5 Exkurs: Leitung in Ehrenamtsarbeit und aktuelles Führungsverständnis

Bei der Beschäftigung mit „professioneller Leitung ehrenamtlicher Mitarbeiter“ ist das aktuelle Verständnis von „Leitung“, beziehungsweise „Führung“⁶⁰ ein zentraler Punkt. In der derzeitigen Auseinandersetzung geht es bei Führung nicht um eine Befehlshabe, sondern um eine moderierende Führung, bei welcher die Dimension der Beziehung eine wichtige Rolle spielt. Im unternehmerischen Kontext – in dem der Führungsübernehmende formal eine Chefrolle inne hat oder zumindest Führungskraft ist – wird diese Frage, was unter „Führung“ zu verstehen ist, bereits stark fokussiert. Umso mehr muss ein Verständnis von Leitung im Kontext von Ehrenamtsarbeit geschaffen werden, in welchem sich das Selbstverständnis von Pädagogen in seinen Leitungsfunktionen differenziert zeigt und vorwiegend in der „Freizeit“⁶¹ der Engagierten verortet ist.

Ein Einblick in die aktuelle Diskussion um ein Führungsverständnis bietet eine erste Grundlage für die Reflexion über das Leitungsverständnis im Kontext von Ehrenamtsarbeit.

Da Führen ein zeitbedingtes Handeln ist und zu unterschiedlichen Zeiten und in verschiedenen gesellschaftlichen Situationen eine andere Konnotation hat, gilt es bei der Füllung dieses Terminus besonders wachsam zu sein. Führen kann man als „Befehlshaber“ über Fremdkontrolle und Disziplinierung oder „als Moderator, der kraftvoll führen muss, ohne jedoch direkt zu führen“ (Decker 1998, S.11). In der aktuellen Debatte um Führung ist eine klare Tendenz dahingehend zu erkennen, dass es um eine indirektive und partizipative Form von Führung geht und sich von direkter Anweisungsführung distanziert. Deutlich wird dies z.B. bei Buchinger. Er nimmt eine Abgrenzung der „Führungskraft“ (modernes Führungsverständnis) zum „Vorgesetzten“ (traditionelles Führungsverständnis) vor. Unter einem Vorgesetzten wird eine Person verstanden, welche „aus der hierarchisch übergeordneten Position

60 Leitung und Führung ist im Folgenden synonym zu verstehen. Im unternehmerischen Kontext ist der Terminus „Führung“ gängiger und „Leitung“ hat dort eine andere Bedeutung. „Führung“ erinnert jedoch stark an eben diesen unternehmerischen Kontext, deshalb wird in der vorliegenden Studie zur Abgrenzung bewusst der Begriff „Leitung“ – welcher in dieser Untersuchung das selbe nur in einem anderen Kontext – eben der Ehrenamtsarbeit – meint, gebraucht.

61 Der Diskurs darüber, ob bei ehrenamtlicher Tätigkeit (grundsätzlich) die Rede von Freizeit sein kann, kann hier nicht aufgegriffen werden, da es den Rahmen dieser Studie sprengen würde. Vor allem im Kontext von Engagement, welches von Personen übernommen wird, die erwerbslos sind oder sich nachberuflich engagieren ist diese Diskussion bedeutsam (vgl. beispielsweise Braun 2003, S. 58ff). In der vorliegenden Studie ist das allerdings bei keinem der Befragten der Fall.

anleitet, beaufsichtigt, kontrolliert und wenn nötig korrigiert, was unter ihr geschieht“. Um die Rolle eines Vorgesetzten zu übernehmen genüge es, „(...) sich in der Tätigkeit, die man *beaufsichtigt*, gut auszukennen – also der *bessere Spezialist* zu sein [Herv. Habeck]“ (Buchinger 2004, S. 227). Auffallend ist dabei, dass die Rede von Beaufsichtigung ist und nach diesem Verständnis lediglich besondere Fachkenntnisse erforderlich sind. Dagegen ist eine Führungskraft durch eine *eigene Professionalität ihrer Führungstätigkeit* gekennzeichnet. Führen bedeutet dann, soziale Prozesse zu steuern, deren Teil der Steuernde selbst ist. Dabei muss die Führungskraft vor allem auch die unvermeidlich auftretenden Widersprüche managen, allen voran die in der eigenen Rolle liegenden: „Die Führungskraft bleibt auch als Führungskraft Vorgesetzter. Sie hat somit nicht nur ihre professionelle Steuerungsaufgabe, zu der sie kommunikative, soziale und immer auch beraterische Kompetenzen braucht. Sie hat weiterhin ihre Anleitungs- und Kontrollaufgabe, die dazu in Widerspruch steht“ (Buchinger 2004, S. 228).

In einem sich von traditionell hierarchischen Strukturen abgrenzenden Verständnis von Führung, bedeutet „Führung“, die Selbstorganisation der Gruppe zu unterstützen. Das kann heißen, durch entsprechende Interventionen die Kooperation zu fördern und auf Funktionen hinzuweisen, die nötig sind, aber nicht in Eigenregie verwaltet werden und zur Wahrnehmung derer zu stimulieren. In ihrer Funktion als Schnittstelle zur gesamten Organisation, besorgt die Leitung organisationsbezogene Informationen und stellt sie zur Verfügung (vgl. Buchinger 2004, S. 243). Prozesssteuerung, Information, Transparenz, Wahrnehmung, Unterstützung und dagegen eine gute Balance zu Anleitungs- und Kontrollaufgaben sind dementsprechend Kennzeichen moderner professioneller Führung.

Decker definiert schließlich „Führung“ als „eine Tätigkeit, die die Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen zum Gegenstand hat. Sie vollzieht sich in Teilprozessen (wie Zielbildung, Planung, Entscheidung, Kontrolle usw.), die man Führungsprozesse nennt, und schafft Systeme, die der Entwicklung dieser Prozesse dienen“ (Decker 1998, S. 13). Dabei sind drei Aspekte – der sachliche, der humane und der Beziehungs- bzw. Kommunikationsaspekt zu berücksichtigen, aus welchen sich für Führung heute drei Bereiche ergeben:

1. Mitarbeiter zu begleiten, zu motivieren, zu fördern, zu beraten, anzuregen, zu überzeugen (Personenbezogene Aufgabe),

2. sie zu veranlassen, sich auf bestimmte Ziele hinzubewegen, sich selbst und ihre Aufgaben zu erfüllen (Sachaufgabe).
3. Führen ist deshalb ein ständiger Kommunikationsprozess zwischen Mitarbeitern, Vorgesetzten und – wenn es das in der Organisation gibt – Kollegen (sozial-interaktive Aufgabe) (vgl. Decker 1998, S.14).

Ein Wandel im Führungsverständnis wird hier aufgegriffen und es wird gezeigt, dass sich – selbst im unternehmerischen Kontext – die Bedeutung von der reinen Sachkompetenz und der direkten Handlungsanordnung hin zu einer „Kultivierung menschlicher Ressourcen und Pflege bzw. Förderung der sozialen Beziehungen“ verschiebt (vgl. Decker 1998, S.110).

Außerdem begründet Decker, Selbständigkeit und Kommunikation seien ausgeprägte Verhaltensmuster der Menschen in ihrem Privat- und Freizeitbereich, weshalb „Führung“ (selbst im Kontext des Angestelltseins) nicht einen anderen Stil praktizieren könne. Decker betont, ein behutsames, partnerschaftliches, das heißt, indirektives Eingehen auf Menschen, sei umso notwendiger, je höher deren Autonomieansprüche wären. „Führen wird damit verstärkt zur Moderation, zu einem Führen ohne Vorgesetztenmentalität, zu einem Umgang wie mit gleichberechtigten Partnern, das heißt nicht aus der Perspektive einer höhergestellten Position, sondern aus der Perspektive der gleichen Ebene“ (Decker 1998, S.14). Wie Buchinger weist dementsprechend auch Decker darauf hin, dass es bei Führung heutzutage mit Befehlen und Anordnungen nicht mehr getan sei, sondern vielmehr um ein interaktives, moderierendes Geschehen gehe.

Felix Frei, welcher „Führung“ explizit als *Beziehungsgeschehen* formuliert, hebt diese beziehungsorientierte Dimension von Führung noch einmal stark hervor: „Führung meint nicht das Verhalten von Vorgesetzten. Führung ist vielmehr ein relationales, das heißt ein Beziehungsgeschehen, das immer stattfindet zwischen Führenden und Geführten“ (Frei 2007, S. 14). Auf dieser Grundlage ist „Führungskompetenz“ auch nicht nur auf den Pädagogen bezogen, sondern: „Führungskompetenz [...] darf, wenn sich denn bei Führung alles Entscheidende in der Beziehung ereignet, nicht bloß einem der Akteure [...] als eine Art „Vermögen“ zugeordnet werden, sondern es müsste auf eine Führungsbeziehung gemünzt werden. Dann allerdings darf man Kompetenz nicht als Fähigkeit konzipieren, sondern muss sie als Potenzial verstehen“ (Frei 2007, S. 15). Für die Leitung würde das bedeuten, dass der Leiter zwar potenzielle

5.2 Professionelle Leitung durch Pädagogen

Führungskompetenz besitzt, diese sich jedoch nur in den jeweiligen Beziehungsgeschehen situativ und beiden Interaktionspartnern entsprechend verwirklicht. Gelingende Leitung ist dann zugespitzt gelingende Beziehung von Leiter und Mitarbeiter.

Aus dieser Beziehungsdyade von Führung heraus, kann das Ergebnis einer Manageruntersuchung erklärt werden: Das Spitzenfeld der leistungsstärksten Manager unterscheidet sich nur in einem Faktor vom Schlussfeld, nämlich in der gegebenen Zuneigung (Kouzes/Posner in Wührer 2007, S. 18). So lautet die Devise für Führungskräfte des 21. Jahrhunderts „dienen und unterstützen und nicht kommandieren und kontrollieren“ (Kouzes/Posner 2000, S. 44).

Ein solches Führungsverständnis im Sinne von „dienen und unterstützen“ kann und sollte auf das Leitungsverständnis in der Arbeit mit ehrenamtlichen Mitarbeitern übertragen und hier angewendet werden. Leitung ist wesentlich Beziehungsarbeit, insbesondere in der überwiegend im Kontext von Freizeit – zu beachten, in der, wie bereits erwähnt, die Autonomieansprüche hoch sind – verorteten Ehrenamtsarbeit. Dies gilt, für alle Ausrichtungen von Ehrenamtsarbeit, sei es aufgabenbezogene, personenbezogene oder partizipationsbezogene.

Dabei ist es gerade in diesem nicht hierarchischen und als Beziehungsgeschehen postulierten Leitungsverständnis eine herausragende Kunst des Pädagogen, neben Prozesssteuerung, Information, Transparenz, Wahrnehmung und Unterstützung, eine gute Balance zu Anleitungs- und gegebenenfalls Kontrollaufgaben zu finden. Hier einen guten Weg zu finden, ist Kennzeichen einer professionellen Leitung in der Ehrenamtsarbeit. Die in diesem Kapitel angeregte Reflexion um ein Verständnis von Leitung in Ehrenamtsarbeit kann an der Stelle zu keinem abschließenden Ergebnis kommen. Vielmehr möchte ich damit zu einer weiteren Auseinandersetzung mit dem Leitungsverständnis in Ehrenamtsarbeit anspornen.

5.3 Qualifizierung Ehrenamtlicher als pädagogisch-professionelle Aufgabe

Ist ein Pädagoge in einer Organisation mit der Ehrenamtsarbeit beauftragt, beinhaltet das für ihn einerseits die Leitung inne zu haben, andererseits ist er für die Qualifizierung der Ehrenamtlichen zuständig. Während die Rollen des Pädagogen in der Leitung in den unterschiedlichen Ausrichtungen der Ehrenamtsarbeit überwiegend übereinstimmen und sich vor allem in deren Ausgestaltung sowie einer Differenz der im Zentrum stehenden Rolle unterscheiden, gibt es bei den Rollen in Bezug auf die Qualifizierung der Ehrenamtlichen klare Unterschiede. Hier ist der Pädagoge einmal Kursleiter, das heißt in der Rolle des Organisators von Qualifizierungsmaßnahmen und -einheiten und teilweise selbst Referent (aufgabenorientierte Ehrenamtsarbeit), dann ist er Berater/Vermittler von externen Qualifizierungsmaßnahmen, Vorbild im eigenen Handeln und „Lernbegleiter“ im Engagement (personenbezogene Ehrenamtsarbeit), zuletzt ist er Teil eines Qualifizierungsnetzes, einer von mehreren Referenten und die von ihm angebotenen Schulungen erscheinen in einem Bildungsprogrammheft (partizipationsbezogene Ehrenamtsarbeit). Qualifizierung wird deshalb wieder direkt – im Gegensatz zur Leitung – in den Ausrichtungskontexten der Ehrenamtsarbeit behandelt.

5.3.1 Erwachsenenbildner als Kursleiter im Kontext aufgabenorientierter Ehrenamtsarbeit

In der untersuchten Ehrenamtsarbeit, die vorwiegend aufgabenorientiert ist, findet Qualifizierung vielfältig statt. Neben der halbjährigen vorbereitenden Schulung gibt es in einem vierteljährlichen Rhythmus eintägige Schulungsmaßnahmen in Verbindung mit zwei weiteren Hospizeinrichtungen. Bei regelmäßigen Treffen („Dienstbesprechungen“) wird Qualifizierung eingebunden und die Ehrenamtlichen bekommen regelmäßig Gruppensupervision. Qualifizierung findet in diesem Kontext überwiegend intern statt, zum Teil wird mit vernetzten Hospizeinrichtungen kooperiert (vorwiegend in Bezug auf vierteljährliche Fortbildungen).

Frau Wilms beschreibt sich als „Kursleiterin“. Darin finden sich zwei Rollen der Pädagogin bei der Qualifizierung in diesem Zusammenhang wieder: Organisatorin von Qualifizierungsmaßnahmen oder -einheiten und Referentin.

5.3 Qualifizierung Ehrenamtlicher als pädagogisch-professionelle Aufgabe

Im Zentrum ihrer Aufgaben in Bezug auf Weiterbildung steht vor allem die Rolle der Organisatorin. So benennt sie bereits im ersten Gesprächsabschnitt „die Organisation von Fortbildung und Supervision“ als einen ihrer Arbeitsschwerpunkte (vgl. Frau Wilms, Abs. 6). Auf die Frage nach ihrer Rolle bei der Qualifizierung der Freiwilligen bei den viermal im Jahr stattfindenden Veranstaltungen geht Frau Wilms näher auf einen Ausschnitt dieser Rolle ein:

„[M]eine Rolle ist da, .. sag ich mal, die Koordination der unterschiedlichen Angebote mit den anderen Einrichtungen. Also, zu koordinieren, wann finden Fortbildungen statt. Wann, wer beginnt wann mit seinem Vorbereitungskurs. So diese rein organisatorische Ebene. Aber auch Inhalte miteinander abzustimmen. Sich gegenseitig zu unterstützen bei der Suche nach Referenten. [...] Und eigentlich würd ich schon sagen, dass meine Hauptaufgabe vor allem die Fortbil [Wortabbruch] die Organisation der Fortbildung für die Ehrenamtlichen ist“ (Frau Wilms, Abs, 192).

Die „Organisation der Fortbildung für die Ehrenamtlichen“ ist ihre Hauptaufgabe, so fasst es Frau Wilms bezüglich der Qualifizierungsmaßnahmen zusammen. In ihrer Arbeit profitiert sie von einer *Vernetzung* mit zwei weiteren Hospizeinrichtungen, indem sie dadurch beispielsweise auf einen größeren Pool von möglichen Referenten zurückgreifen kann. Neben der Ebene von Vernetzung werden drei weitere Ebenen angesprochen, auf welchen Frau Wilms für die Bildungsangebote verantwortlich ist: (1) für die Rahmenorganisation, (2) für die Inhalte, die behandelt werden sollen und (3) für die Referenten.

- 1. Rahmenorganisation:** Bei der Rahmenorganisation geht es darum, zu koordinieren, wo und wann Schulungen stattfinden. Der „Rahmen“ wird geklärt, das heißt: In welcher Form soll die Bildungsmaßnahme gestaltet werden? Wie lange soll sie dauern? usw. Da die drei Hospizdienste der Stadt sich in einem „Arbeitskreis für Bildungsarbeit im Hospiz- und Palliativbereich“ zusammengeschlossen haben, wird in diesem auch abgestimmt, wann wer seine Angebote anbietet. Dadurch wird verhindert, dass ähnliche Veranstaltungen parallel stattfinden, beziehungsweise werden Veranstaltungen (zum Beispiel der Vorbereitungskurs) im Wechsel durchgeführt. Zur Rahmenorganisation gehört außerdem die Vorbereitung von Veranstaltungen, die Einladung und Bekanntmachung und ähnliches (vgl. Herr Lange, Abs. 83).

2. **Inhalte:** Neben dem „Wann?“, „Wo?“ und „Wie?“ muss auch das „Was?“ geklärt werden. Die Pädagogin ist dafür zuständig, die Inhalte zu bestimmen, die in Bildungsmaßnahmen behandelt werden sollen. Manche gibt sie vor, andere wiederum wählen die Ehrenamtlichen selbst aus: „Also wir machen das immer so Mitte des Jahres, dass wir fragen, ‚Was wollt ihr denn nächstes Jahr machen?‘, um das dann aufzugreifen“(Frau Wilms, Abs. 126).
3. **Referenten:** Um den tatsächlichen Referenten kümmert sich die Pädagogin ebenfalls. Zum Teil werden Fachreferenten eingeladen (vgl. Frau Wilms, Abs. 76), zum Teil „unterrichtet“ Frau Wilms selbst.

Diese Rolle der Organisatorin ist Teil ihrer „Kursleiterinnen-Rolle“. Sie ist dementsprechend bei den Veranstaltungen anwesend, ob sie selbst referiert oder nicht (vgl. Frau Wilms, Abs. 78).

Ihre schon mehrmals angesprochene Referentinnen-Rolle soll nun in den Blick genommen werden. Ein Gesprächsausschnitt in Bezug auf die vorbereitende Schulung berichtet von Frau Wilms Rolle als Referentin, in der sie die Themen, die um „das eigene“ des Ehrenamtlichen kreisen, selbst referiert:

„In den ersten Blöcken geht's in erster Linie wirklich erst mal um die eigene Motivation, die zu beleuchten. Es geht, darum, ja, sich selber, persönlich diesem Thema anzunähern. Was heißt's für mich und dann auch wieder den Blick zu kriegen, warum möchte ich das machen. Es geht um Trauer, Umgang mit eigener Trauer und es geht um Gesprächsführung und Wahrnehmung in aller erster Linie. [...] Also das sind so die Ebenen, die im ersten Teil ähm angegangen werden und dann gibt's eigentlich 'n kleinen Bruch und dann wird's eher informativ. [...] Diesen ersten Teil mache ich. Also, wo's, sag ich mal, um das eigene geht und den zweiten Teil, da werden Fachreferenten eingeladen“ (Frau Wilms, Abs. 72-76).

Für „rein informative Themen“ werden Fachreferenten eingeladen. Themen, bei welchen es „um das eigene“ der Ehrenamtlichen geht, übernimmt Frau Wilms selbst. Was Frau Wilms mit Themen, bei denen es „um das eigene geht“, meint, sind einerseits *Klärungsfragen*: Welche Motivation hat eine Person, sich zu engagieren? Was bedeutet es für sie und welche Konsequenzen bringt dieses Engagement mit sich? Andererseits findet eine *Annäherung und persönliche Auseinandersetzung* mit

engagementrelevanten Themen statt – zum Beispiel Umgang mit (eigener) Trauer. Zuletzt geht es um eine *sozial-interaktive Befähigung* für das Engagement, das heißt, die Ehrenamtlichen werden in Gesprächsführung, Wahrnehmung und ähnlichem geschult. Als Pädagogin ist Frau Wilms in diesen drei Bereichen „Fachfrau“ und leitet deshalb in diesen Bereichen nicht nur die Kurse organisatorisch, sondern referiert selbst.

Aus dem Eruierten lässt sich feststellen, dass ein Erwachsenenbildner in der Qualifizierung im Kontext aufgabenorientierter Ehrenamtsarbeit mit der Kursleitung eine sich in zwei Rollen gliedernde Aufgabe inne hat. Seine Rollen sind dabei die des Organisors sowie zum Teil die des Referenten. Als Organisator ist er erstens für Rahmenbedingungen, Inhalte, Referenten/Referentensuche und Vernetzung zuständig. Zweitens ist der Pädagoge in der Rolle als Referent für Klärungsfragen bezüglich des Engagements, die Annäherung und persönliche Auseinandersetzung mit engagementrelevanten Themen sowie für die sozial-interaktive Befähigung für das Engagement verantwortlich. Der Pädagoge ist als Kursleiter bei den entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen weitgehend anwesend, ob er referiert oder vorwiegend organisatorisch Schulungen leitet.

5.3.2 Personenbezogene Ehrenamtsarbeit: Der Pädagoge als Lernbegleiter, Berater- und Vermittler von Qualifizierungsmaßnahmen und Vorbild

Wie es bei der Bedeutung von Leitung und Qualifizierung in Kapitel 5.1.2 bereits angeklungen ist, überschneiden sich diese beiden Bereiche in personenbezogener Ehrenamtsarbeit teilweise stark. Der Pädagoge ist Begleiter und hier bewusst auch Lern- und Entwicklungsbegleiter der ehrenamtlichen Person, sofern sie das möchte. Das heißt, Qualifizierung findet im begleiteten Engagement selbst statt. darüber hinaus vermittelt der Pädagoge situationsgerecht passende externe Bildungsangebote und ist in seinen eigenen Angeboten – die keine speziellen Fortbildungsmaßnahmen sind – Vorbild.

1. Lern- und Entwicklungsbegleiter⁶²

Unter dem Aspekt von Leitung/Begleitung wurde bereits im Kapitel 5.1 „Stellenwert und Bedeutung von professioneller Leitung und Qualifizierung“ die Dimension des „Reflexionsfläche Bietens“ im Engagement behandelt⁶³. An der Stelle möchte ich diese Dimension bewusst als einen Teil von Qualifizierung fassen, da hier „Lernen im Engagement“ stattfindet. Der Pädagoge begleitet und regt zum Lernen und zur Entwicklung an. Er fördert und fordert heraus (vgl. Frau Kilgus, Abs. 38) und trägt zu einer Kompetenz- und Professionalitätssteigerung bei (vgl. Frau Kilgus, Abs. 90). Der Pädagoge geht außerdem auf Lernbedürfnisse der Ehrenamtlichen ein und gibt Ehrenamtlichen entsprechend das an die Hand, was sie brauchen, um an bestimmten Stellen etwas dazu zu lernen.

Frau Hauser beschreibt in diesem Sinne in unterschiedlichen Gesprächsabschnitten, wie die Pädagogin ihr weitergeholfen hat, wenn sie sich für etwas interessiert hat. Zunächst berichtet sie davon, dass die Pädagogin ihr *Literatur* empfohlen und zur Verfügung gestellt hat (vgl. Frau Hauser, Abs. 101). Außerdem erzählt sie von einer Internetrecherche und einer Zusammenstellung von relevanten Adressen, welche Frau Kilgus für sie gemacht hat und fügt positiv gestimmt hinzu: „also [Vorname der Hauptamtlichen] ist da ja sehr engagiert [...] das ist echt gut“ (Frau Hauser, Abs. 112). Zuletzt bringt die Ehrenamtliche die positive Wirkung der pädagogischen Begleitung in Bezug auf Weiterentwicklung auf den Punkt: „[W]enn man sich so öffnet, dann bekommt man auch Mut gemacht, einfach. Ja, einfach, dass man sich entwickelt und .. entdeckt, ja“ (Frau Hauser, Abs. 118).

Als Lern- und Entwicklungsbegleiter der einzelnen Ehrenamtlichen – sei es durch Reflexionsfläche bieten, Literaturempfehlung oder Zusammenstellung relevanter Daten – ist der Pädagoge ein wichtiger Teil von Lernen und Qualifizierung, welches vor allem im Engagement verortet ist, zum Teil aber auch darüber hinaus (das heißt aus persönlichen Interessen des Ehrenamtlichen heraus) geht.

2. Berater/Vermittler externer Qualifizierungsmaßnahmen

Neben der eher impliziten Qualifizierung der Ehrenamtlichen, in welcher die Pädagogin in der Rolle einer Lern- und Entwicklungsbegleitung agiert, weist sie als Beraterin der

62 Die Pädagogin spricht nicht begrifflich von sich als „Lern- und Entwicklungsbegleitung“, dieser Begriff wird von der Autorin aufgegriffen. Die Beschreibungen des Tuns und der Aufgaben der Pädagogin entsprechen jedoch einer solchen Rolle.

63 Im Kapitelabschnitt 5.1.2.

5.3 Qualifizierung Ehrenamtlicher als pädagogisch-professionelle Aufgabe

Ehrenamtlichen und „Qualifizierungsvermittlerin“ auf individuell passende Schulungen hin. Diese Rolle beschreibt Frau Kilgus ausführlicher:

„Frau Kilgus: [...] So, in der zweiten Reihe zu stehen und zu gucken, wie ist es jetzt gerade. Und, immer mal wieder zu hören und da eben auch meine Schlüsse zu ziehen, ja, was brauchen die jetzt gerade. Und dann, wenn sie Qualifizierungsmaßnahmen brauchen, sie, also, mich auf die Suche zu machen nach Anbietern. Also, von irgendwelchen Seminaren oder so. Also, das dann extern einzukaufen, könnte man auch sagen. Nein, aber, wo, die Leute aber dann irgendwo mal hinfahren. [...] Und, also so, dass ich gucke, dass ich eher so im Verlauf gucke, dass es läuft und dass die einzelnen Qualifizierungsmaßnahmen dann von außen kommen.

Interviewer: Aha. Und du guckst, dann, wo es Angebote gibt und was passend wäre, ganz verschiedener Art?!

Frau Kilgus: Genau. Ich, ich bekomme halt dadurch, dass ich im Büro arbeite, auch diese ganzen Werbeflyer über den Tisch und so etwas. Und habe dann immer, oder so weit, wie es geht, halt die verschiedenen Leute im Hinterkopf. Und überlege, wo könnte es passen“ (Frau Kilgus, Abs. 55–57).

In diesem Gesprächsabschnitt werden zwei Vorgehensweisen von Frau Kilgus beschrieben – einerseits das Ausgehen vom Bedarf der einzelnen Ehrenamtlichen und andererseits das Reflektieren darüber, „wo es passen könnte“ von den Schulungsangeboten her. Bei ersterem, das ihr wohl vorrangige Vorgehen, nimmt Frau Kilgus zunächst die Ehrenamtlichen wahr, sie „guckt, wie ist es jetzt gerade“. Außerdem fragt sie bei den Ehrenamtlichen immer wieder nach. Aus ihrer eigenen Wahrnehmung und aus dem heraus, was die Ehrenamtlichen zum Ausdruck bringen, schlussfolgert die Pädagogin, inwiefern ein Bedarf an Qualifizierung besteht. Wenn ein Bedarf festgestellt wird, sucht sie nach entsprechenden Anbietern und Angeboten. Qualifizierungsmaßnahmen werden hier individuell und situativ passend für den Ehrenamtlichen herausgesucht und „extern eingekauft“. Parallel zu dieser Vorgehensweise nimmt die Pädagogin unterschiedliche Seminarangebote, die durch Werbeflyer und ähnliches bekannt gemacht werden, wahr. Ausgehend von der Wahrnehmung verschiedener Qualifizierungsangebote überlegt sich Frau Kilgus, für wen die jeweiligen Schulungen interessant sein könnten. Für beide Vorgehensweisen ist eine Kenntnis der Ehrenamtlichen und deren „aktuellen Stand“ sowie eine Kenntnis über Programme und Anbieter notwendig. Das ist auch Herrn Seeger wichtig, wenn er formuliert: „Man muss dazu natürlich dann die Programme kennen und studieren, weitergeben“ (Herr Seeger, Abs. 24).

5.3 Qualifizierung Ehrenamtlicher als pädagogisch-professionelle Aufgabe

Die Ehrenamtliche, die von Frau Kilgus auf einen Kongress aufmerksam gemacht wurde und den entsprechenden Flyer bekommen hat, berichtet, dass sie mit der Hauptamtlichen auf eben diesem Kongress war (vgl. Frau Hauser, Abs. 93). Das heißt, Frau Kilgus weist Ehrenamtliche nicht nur auf bestimmte Schulungsangebote hin, sondern fährt zum Teil selbst mit ihnen dorthin. Von der befragten Ehrenamtlichen wird das als äußerst positiv empfunden (vgl. Frau Hauser, Abs. 93).

Bei allem Positiven, welches diese individuelle Vermittlung von Qualifizierungsmaßnahmen und Beratung in Bezug auf passende Schulungen angeht, sieht Frau Kilgus aber durchaus auch das Schwierige daran:

„Und natürlich, also dadurch, dass viele Qualifizierungsmaßnahmen dann extern sind, gehen manche drauf ein und manche auch nicht. Also das ist auch wieder sehr flexibel und unterschiedlich von Person zu Person. Und auch, was die Leute für Möglichkeiten haben. Also, die Frauen von der Kinderkirche, die haben meistens kleine Kinder daheim sitzen. Die gehen jetzt nicht unbedingt zu einer dreitägigen Fortbildung. Oder wenn, dann muss es sehr wichtig sein. Also, das ist immer auch so .. ja, die persönlichen Rahmenbedingungen sind da einfach auch unterschiedlich“ (Frau Kilgus, Abs. 63).

Dass Qualifizierungen außerhalb stattfinden, kann ein Hinderungsgrund für die Teilnahme an einer solchen darstellen. Je nach persönlichen Rahmenbedingungen – zum Beispiel, wenn jemand Kleinkinder hat – ist es schwierig, solche Schulungsangebote wahrzunehmen. So differiert es von Person zu Person und ist von deren Rahmenbedingungen abhängig, inwieweit sie an externen Schulungen teilnehmen/teilnehmen können.

In der Rolle als Berater der Ehrenamtlichen, beziehungsweise „Qualifizierungsvermittler“, muss der Pädagoge eine Kenntnis über verschiedene Bildungsanbieter, Schulungsangebote und aktuelle Programme haben als auch um die einzelnen Ehrenamtlichen wissen. Für beides ist eine gute Wahrnehmungsfähigkeit des Pädagogen wichtig. Wenn er ein Schulungsangebot für einen ehrenamtlich Engagierten als „passend“ empfindet, macht er den entsprechenden Ehrenamtlichen darauf aufmerksam und gibt die jeweiligen Informationen an ihn weiter. Der Pädagoge vermittelt nicht nur Qualifizierungsmaßnahmen, sondern nimmt teilweise selbst daran teil. Damit lernt er diese Qualifizierungen kennen und begleitet gelegentlich einzelne Ehrenamtliche dorthin.

3. Vorbild

In eigenen Veranstaltungen, die Frau Kilgus anbietet und an denen Engagierte als Gemeindemitglieder und somit nicht in der Rolle als Mitarbeiter teilnehmen, beschreibt sie eine Art Vorbild-Rolle. Hier erhofft sie sich, dass Ehrenamtliche an ihrem Beispiel etwas lernen, dass in der eigenen Teilnahme „etwas hängen bleibt“. Exemplarisch erwähnt die Pädagogin, dass Ehrenamtliche möglicherweise methodisch etwas für ihre eigenen Aufgaben mitnehmen. Allerdings ist dies nicht das eigentliche Ziel ihrer Angebote, es geschieht vielmehr „nebenbei“. Das heißt die Rolle als Vorbild in eigenen Veranstaltungen steht nicht im Vordergrund, sondern hat eher impliziten Charakter (vgl. Frau Kilgus, Abs. 55).

Neben seinen Rollen als Lern- und Entwicklungsbegleiter der einzelnen Ehrenamtlichen und als Berater, bzw. Qualifizierungsvermittler der Ehrenamtlichen in deren Engagement ist der Pädagoge auch implizit Vorbild in seinen eigenen Veranstaltungen. Diese Veranstaltungen sind als „ganz normale“ (hier Gemeinde-) Veranstaltungen gestaltet, nicht als Fortbildungsveranstaltungen. An dem, wie der Pädagoge etwas methodisch aufbereitet, können die Ehrenamtlichen etwas für ihre eigenen Aufgaben „abgucken“. Das heißt, es findet implizites Lernen statt.

In personenbezogenem Kontext differenzieren sich die Rollen des Pädagogen einerseits in Bezug auf das Engagement der Ehrenamtlichen und andererseits bezüglich seiner eigenen Veranstaltungen, die nicht als Fortbildungen ausgerichtet sind. In ersterem ist der Pädagoge Begleiter Ehrenamtlicher in Lern- und Entwicklungsprozessen sowie Berater für Schulungen, das heißt, Qualifizierungsvermittler. Nimmt der Pädagoge diese beschriebene Rolle ein, ist von ihm vor allem eine hohe Wahrnehmungsfähigkeit gefordert. In letzterem, das heißt in eigenen Veranstaltungen, geht mit der Gestaltung dieser und der Teilnahme Ehrenamtlicher daran seine Rolle als Vorbild einher.

5.3.3 Der Pädagoge als Teil eines Qualifizierungsnetzes – Partizipationsorientierte Ehrenamtsarbeit

Auf die Frage nach der Qualifizierung der Ehrenamtlichen und der Rolle der Pädagogin dabei, greift Frau Scharr auf ein Bildungsprogrammheft zurück. Qualifizierung wird in diesem Kontext vorwiegend mit *Qualifizierungsmaßnahmen* gleichgesetzt, womit

mehrtägige Fortbildungsseminare gemeint sind. Diese Qualifizierungsmaßnahmen werden von einem Netz hauptamtlicher Jugendbildungsreferenten zusammengestellt und jeweils von einem Teil dieses Netzes, von einem Jugendbildungsreferenten, übernommen.

Im folgenden Interviewausschnitt schildert Frau Scharr die im Verband praktizierte Qualifizierungsarbeit und ihre eigene Rolle in Bezug auf diese:

*„Frau Scharr: Da würde ich jetzt nochmal das Bildungsprogramm nehmen (Durchblättern des Bildungsprogrammheftchens) und zwar .. ab Seite [XX] sind so die Qualifizierungsmaßnahmen. Und .. so, da ist halt, so die Sachen, die man braucht, also als Qualifizierung zum Beispiel, wenn man halt Bildungsarbeit macht, muss man auch methodisch fit sein. Und, da ist halt so meine Aufgabe, dass, ähm, **die Leute fit zu machen, dahin zu kriegen auch**. Dafür zu interessieren. Ja, das ist halt so meine Rolle, das **durchzuführen, zu organisieren** (Lachen) und das alles. Dann .. ja, bei dem [Name einer Fortbildung] also wir teilen uns halt immer auf, wer was macht, aber halt auch da die Leute hin zu kriegen, zu motivieren, zu sagen, , Hey, guckt mal, zwar, also, .. nimm lieber nochmal die „Quali“ in Anspruch, weil du brauchst auch bestimmte Basics‘, und so. [...] [A]uch nochmal so **diese Ausbildung auch nochmal zu ändern**. Weil, die hat jetzt vier Jahre ähnlich statt gefunden. Und es ist halt die Überlegung, sollte man sie jetzt nochmal überarbeiten oder nicht? Und die dann auch zu überarbeiten und halt zu gucken, ‚Was haben wir eigentlich für Leute? Was bringen die mit?‘. Weil, also gerade dadurch, dass es jetzt so viele Studierende sind, muss man vielleicht halt schon nochmal gucken, ‚Was haben die?‘ und die „Quali“ dann so [Satzabbruch] Also, die bringen ja schon bestimmte Sachen mit und andere halt nicht so. Das dahingehend auszurichten.*

Interviewer: Aha. Das heißt also, dass du die jeweils anbietest, die Qualifizierungen?!

Frau Scharr: Also da, wo ich drin stehe, [...] führe ich dann auch durch, so“ (Frau Scharr, Abs. 58-60; Herv. Habeck).

Das übergeordnete Ziel von Qualifizierung ist, Menschen, die sich engagieren, für ihr Engagement auszubilden. Für verschiedenen Aufgaben gibt es unterschiedliche Schulungsangebote, „Qualis“, wie sie die Pädagogin nennt. In diesem Gesprächsausschnitt werden drei Aufgaben angesprochen, welche die Pädagogin als Teil eines Qualifizierungsnetzes dabei hat: 1) zur Teilnahme motivieren, 2) Durchführung von Schulungen und 3) konzeptionelles Arbeiten innerhalb des Qualifizierungsnetzes.

1. **Zur Teilnahme motivieren:** Die Ehrenamtlichen, die sich engagieren, sollen in ihren Vorhaben qualifiziert sein. Hier nimmt die Pädagogin die Ehrenamtlichen zunächst hinsichtlich dessen wahr, was sie brauchen, um ihre Aufgaben

machen zu können. Frau Scharr formuliert eine ihrer Hauptaufgaben folgendermaßen: „Also so meine Hauptaufgaben sehe ich halt zum einen in der Qualifizierung und darauf zu gucken, was brauchen die eigentlich, um das machen zu können“ (Frau Scharr, Abs. 38). Infolgedessen versucht sie für entsprechende Schulungsangebote zu motivieren und das Interesse der Ehrenamtlichen dafür zu wecken. Sie rät beispielsweise zur Teilnahme an einer bestimmten „Quali“, da ein Ehrenamtlicher „bestimmte Basics“ in seinem Engagement benötigt. In diesem Zusammenhang unterstützt und „macht“ die Pädagogin Ehrenamtliche „fit“, indem sie zur Teilnahme an bestimmten Qualifizierungsmaßnahmen motiviert.

2. **Durchführung von Schulungen:** Wer die einzelnen Schulungen übernimmt, wird unter den Jugendbildungsreferenten vereinbart und aufgeteilt. „Da wo sie drin steht“ – im Bildungsprogrammheft – führt die Pädagogin die Schulungen durch. Von der Organisation bis hin zur Durchführung ist sie hier zuständig.
3. **Konzeptionelles Arbeiten:** Von Zeit zu Zeit muss eine Bestandsaufnahme der Schulungskonzepte gemacht und diese gegebenenfalls überarbeitet werden. Mit veränderter Teilnehmerzusammenstellung gehen andere Voraussetzungen einher, die in den Angeboten berücksichtigt werden müssen. Eine Teilnehmeranalyse ist wichtig: „Was für Menschen haben wir? Und was bringen die mit?“ Gemeinsam in diesem „Netz der Jugendbildungsreferenten“ findet ein regelmäßiger Austausch darüber statt:

„[...] also der ganz konkrete Austausch darüber, wie die Ehrenamtlichen qualifiziert werden, das machen wir ein Mal im Jahr indem wir unser Angebot erarbeiten und darüber diskutieren, wie es letztes Jahr gelaufen ist und was für Bedarf es nächstes Jahr gibt. Aber wir tauschen uns in regelmäßigen Abständen über einzelne Maßnahmen aus oder auch über zusätzliche Bedarfe, die entstehen. Das ist ein regelmäßiger Austausch“ (Frau Betz, Abs. 70).

Neben dem jährlichen konzeptionellen Austausch über das gesamte Bildungsprogramm, besteht zusätzlich eine regelmäßige Verständigung über die einzelnen Qualifizierungsmaßnahmen, aber auch darüber, ob es zusätzlichen Bedarf an Fortbildung gibt. In dieser konzeptionellen Aufgabe arbeitet die Pädagogin mit den anderen Hauptamtlichen zusammen.

In partizipationsorientierter Ehrenamtsarbeit werden unter Qualifizierung vorwiegend

mehrtägige Qualifizierungsseminare verstanden, welche in einem Bildungsprogrammheft dokumentiert sind. Der Pädagoge ist hier Teil eines Netzes, das für die Qualifizierung zuständig ist. Dabei hat er die Aufgabe, Ehrenamtliche zur Teilnahme an solchen Fortbildungen zu motivieren, einige angebotenen Fortbildungen durchzuführen und innerhalb dieses Qualifizierungsnetzes konzeptionell an den Schulungsangeboten zu arbeiten.

5.3.4 Unterschiedliche Modelle der Qualifizierung Ehrenamtlicher und eine Verortung des Pädagogen darin – Ein Fazit.

In der Qualifizierung Ehrenamtlicher gibt es unterschiedliche Modelle. In den differierenden Modellen, wie Ehrenamtliche in einer Organisation qualifiziert werden, hat der Pädagoge jeweils andere Rollen inne. Die vorgestellten und praktizierten Modelle sind im jeweiligen Kontext von Ehrenamtsarbeit sinnvoll. Denkbar sind darüber hinaus noch andere Modelle⁶⁴.

In dieser Studie möchte ich mich jedoch auf die hier eruierten und vorgestellten Modelle und Rollen des Pädagogen konzentrieren. Die Spannweite der Rollen macht deutlich, wie unterschiedlich im und für ein ehrenamtliches Engagement qualifiziert werden kann.

Als Kursleiter (aufgabenbezogene Ehrenamtsarbeit) organisiert der Pädagoge verschiedene Fortbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen. Dabei ist er teilweise selbst Referent, teilweise werden Fachreferenten eingeladen.

Weniger die Aufgabe, mehr den Ehrenamtlichen in der Aufgabe und darüber hinaus im Blick, hat der Pädagoge als Lern- und Entwicklungsbegleiter, sowie als Qualifizierungsberater (personenbezogene Ehrenamtsarbeit). Neben der Begleitung und Beratung der Ehrenamtlichen in ihrem Engagement ist der Pädagoge in seinen eigenen Angeboten, die nicht als Fortbildungsveranstaltungen konzipiert sind, Vorbild, von dem Ehrenamtliche beim Zuschauen möglicherweise etwas lernen.

Während bei der Qualifizierung in der vorgestellten aufgabenbezogenen Ehrenamtsarbeit vorwiegend zu Absprachen, gegenseitiger Unterstützung und gelegentlichen

⁶⁴ Zum Beispiel die (in Kap. 2.3) erwähnten bei Voegen (2006), welche „Brückenschläge“ zwischen institutioneller Erwachsenenbildung und bürgerschaftlichem Engagement repräsentieren.

5.3 Qualifizierung Ehrenamtlicher als pädagogisch-professionelle Aufgabe

gemeinsamen Veranstaltungen vernetzt wird, findet Qualifizierung in der untersuchten partizipationsbezogenen Ehrenamtsarbeit grundsätzlich nur aus einem Qualifizierungsnetz heraus statt. Mehrtägige, aufwändige Qualifizierungsseminare werden in einem Bildungsprogramm veröffentlicht. Der Pädagoge ist ein Teil des Qualifizierungsnetzes (partizipationsbezogene Ehrenamtsarbeit). Seine Aufgaben sind dabei, Ehrenamtliche gezielt zur Teilnahme an ihrem Engagement entsprechenden Qualifizierungen zu motivieren, einige Fortbildungen durchzuführen und innerhalb dieses Netzes regelmäßig das Qualifizierungsangebot auf Aktualität und Bedarf zu überprüfen und gegebenenfalls zu verändern.

In der Erwachsenenbildung gibt es seit geraumer Zeit Ansätze zur Diskussion um weitere Modelle, wie Qualifizierung im Zusammenhang mit Engagement gestaltet werden kann. An der Stelle sei exemplarisch auf die bereits genannte Kooperation von institutioneller Erwachsenenbildung und bürgerschaftlichem Engagement hingewiesen. In diesem Zusammenhang wurden verschiedene Modellprojekte initiiert, die „eine komplexe Strategie thematisch orientierter Unterstützung des Lernens in der Bürgergesellschaft“ erprobten (Voegen 2006a, S. 7). Je nach Projekt und Modell hat der Erwachsenenbildner auch hier wieder andere Aufgaben und Rollen.

6 „Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher“ – ein weites, offenes (Berufs-)Feld. Handlungsempfehlungen

Mit den Ergebnissen dieser Studie möchte ich an die eingangs dargestellten aktuellen Diskurse anknüpfen und – aus einer Anknüpfung sich ergebende – Handlungsempfehlungen aussprechen. Diese Handlungsempfehlungen scheinen mir von hoher Relevanz und Brisanz für die Weiterentwicklungen in Bezug auf Ehrenamt einerseits und andererseits in Bezug auf erwachsenenpädagogische Professionalisierung.

1. **Begriffsklärung:** Eine Klärung der verschiedenen Begriffe, die zur Bezeichnung ehrenamtlichen Engagements verwendet, jeweils unterschiedlich gebraucht und inhaltlich gefüllt werden, ist unbedingt zu empfehlen!

In der Umgangssprache wie auch in der Literatur werden die Termini eher beliebig und nach semantischen Trends und Moden verwendet, statt auf tiefer gehende theoretische Zusammenhänge zu verweisen (vgl. Baur/Braun 2000, S. 110). Die vorliegende Arbeit wurde durch diese begriffliche Uneindeutigkeit erschwert. Im Hospizdienst ist die Rede von „Freiwilligenarbeit“, in der Kirchengemeinde wird für regelmäßiges Engagement wie für punktuelle Aktivitäten „ehrenamtliche Mitarbeit“ verwendet. In aktuellen Debatten um „freiwillig erbrachte Tätigkeit“ kursiert vor allem der Begriff „bürgerschaftliches Engagement“. Um eine gemeinsame Basis für diese Studie zu schaffen, habe ich mich überwiegend für den Begriff des „Ehrenamts“ entschieden. Für eine *gemeinsame* Verständigung und für weitere Forschungsarbeiten ist ein Konsens über zugrundeliegende Definitionen und Kategorisierungssysteme unabdingbar.

Eine weitere begriffliche Klärung sollte in Bezug auf das Aufgabenprofil „Leitung und Qualifizierung“ vorgenommen werden. Bereits die drei untersuchten Pädagoginnen hatten drei unterschiedliche Bezeichnungen für ihren Beruf: Koordinatorin, Gemeindepädagogin und Jugendbildungsreferentin. In der Literatur wird für das Tätigkeitsprofil häufig der Begriff „Freiwilligenmanagement“ verwendet. Dieser Terminus erscheint mir jedoch zu engführend und zu einseitig auf das Management bezogen. Ein Terminus, der

für die Leitung und Qualifizierung in den unterschiedlichen Ehrenamtsbereichen verwendet werden könnte, müsste offener gehalten werden und dürfte die verschiedenen Facetten (Führung ehrenamtlichen Personals/ persönliche Beziehungsarbeit/pädagogisch gesteuertes Mithandeln) nicht ausschließen. Zur Professionalisierung dieses Aufgabenprofils könnte eine einheitliche Begriffsbestimmung ein wichtiger Beitrag darstellen.

2. Schutz vor Funktionalisierung/Instrumentalisierung: Ehrenamt muss vor Funktionalisierung und Instrumentalisierung geschützt werden!

Die Stärkung des Ehrenamts durch professionelle Leitung und Qualifizierung darf nicht aus dem Motiv geschehen, bezahlte durch unbezahlte Arbeit abzulösen! Dies würde zu einer Aushöhlung des Ehrenamtes führen. Außerdem lassen sich ehrenamtliche zurecht nicht ausnutzen. Es ist zu erwarten, dass Engagementbereitschaft dort abnimmt, wo es den Anschein gewinnt, funktionalisiert zu werden. Die Motive der Ehrenamtlichen müssen ernstgenommen werden, sie reichen von der persönlichen Entfaltung (Frau Hauser) bis zum Anspruch, Gesellschaft zu gestalten (Herr Becker). Diese Weite von ehrenamtlichem Engagement sollte in weiteren Auseinandersetzung im Blick behalten werden.

Kompetenzaneignung im Engagement – besonders durch professionelle Leitung gefördert –, Qualifizierung und Zertifizierung sind wertvolle „Nebenprodukte“ von ehrenamtlichem Engagement und werden derzeit öffentlich hochgehalten. „Wertvolle Nebenprodukte“ müssen sie bleiben und dürfen nicht als eigentlicher Zweck von Engagement verkannt werden. Leitung und Qualifizierung hat weitreichende Bedeutung, sie soll u.a. zur Anerkennung der Engagierten und Wertschätzung ihrer Arbeit beitragen. Besonders Qualifizierung und Zertifizierung darf nicht dazu führen, dass Engagement lediglich (vor allem durch politische Diskurse und Forschung forciert) auf ein Vehikel *beruflicher* Verwertbarkeit reduziert wird. Die in der Studie herausgearbeiteten Ziele der hauptamtlichen Pädagogen sollten für Ehrenamtsarbeit leitend sein und bleiben: der eigentliche Dienst, den eine Organisation verrichtet; die Person – ehrenamtliche Mitarbeiter als Menschen – *nicht nur* als „(Mit- und) Arbeiter“ – wahrzunehmen, ernstzunehmen und in ihren Kompetenzen und ihrer Persönlichkeit zu fördern; Partizipation von Bürgern in

der Gesellschaft zu unterstützen.

- 3. Organisationsentwicklung:** Organisationen sollten die wachsende Bedeutung und den Bedarf an professioneller Leitung und Qualifizierung ernstnehmen.

Während auf kommunaler Ebene die Förderung ehrenamtlichen Engagements in den letzten Jahren verstärkt vorangetrieben wurde, ist dies bei den Organisationen bisher eher vereinzelt der Fall. Die organisationale Entwicklung muss in den nächsten Jahren stärker in den Blick genommen werden, denn, wie die Studie unter anderem zeigt, sind für Ehrenamtliche die Bedingungen am Einsatzort für ein Engagement entscheidend. Ehrenamtsarbeit braucht angemessene Strukturen und Rahmenbedingungen, die für Menschen ein Engagement möglich und attraktiv machen, wo sie unterstützt, wertgeschätzt und persönlich gefördert werden. Hauptamtliche Pädagogen stellen hier einen wichtigen Bestandteil von Organisationsentwicklung dar. Dort, wo solche Strukturen geschaffen werden und ein Pädagoge vor Ort ist, sind steigende Beteiligungszahlen zu verzeichnen (vgl. Kap. 4.3.1). Hauptamtliche können also nicht länger misstrauisch als „Verdrängung der Ehrenamtlichen“ oder als unnötige finanzielle Belastung gesehen werden. Vielmehr ist erkennenbar, dass eine hauptamtliche Person zur Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher nicht nur eine überaus lohnenswerte, sondern immer mehr notwendige Größe in Institutionen und Organisationen ist. Wie es sich in seinem Selbstverständnis spiegelt, ist der Pädagoge als eine Engagementförderung zu verstehen – er stellt einen, wenn auch sehr unterschiedlich gefassten, Rahmen für die Ehrenamtsarbeit dar (z.B. Rahmenbedingungen für Engagement festlegen, Engagement ermöglichender (von innen) oder unterstützender (von außen) Rahmen). Durch eine hauptamtliche Person in der Organisation vor Ort wird für Menschen ein attraktiver Rahmen geschaffen, sich zu engagieren! Erwachsenenbildner sind mit ihrem Wissen und ihren Kompetenzen dafür besonders geeignet (vom Lern- und Entwicklungsbegleiter bis hin zur Durchführung von Schulungen). Angesichts des wachsenden Anteils flexiblen und projektmäßigen Engagements kann eine hauptamtliche Leitungskraft für das Fortbestehen von Organisationen von hoher, zum Teil sogar von existentieller Bedeutung sein.

- 4. Pädagogen:** Pädagogen sollten „Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher“ als bedeutungsvollen erwachsenenbildnerischen Tätigkeitsbereich erkennen und sich mit ihren organisatorischen, beraterischen und lehrenden Kompetenzen professionell einbringen.

Ehrenamtsarbeit stellt ein an Bedeutung für die Erwachsenenbildung zunehmender Arbeitsfeld dar. Aufgaben wie die Unterstützung des Engagements, die Prozess- und Entwicklungsbegleitung, die Durchführung von Weiterbildungen, die an selbstgesteuerte Lernprozesse anknüpfen sowie die Qualifizierungsberatung können und sollten von Pädagogen professionell geleistet werden. Damit tragen sie zur Anerkennung ehrenamtlichen Engagements und zu dessen weiteren Etablierung bei.

Bei diesem Berufsfeld sollte das oft als „schwierig“ empfundene Verhältnis zu den Ehrenamtlichen von Seiten des Pädagogen besonders gut reflektiert sein und immer wieder neu reflektiert werden. Die in der Studie identifizierten Pole von eher chef-artig, das heißt eher distanziert/professionell und eher freundschaftlich, das heißt eher nah/persönlich, beziehungsweise auch der Pol unklar und ungeklärt, könnten eine hilfreiche Reflexionsfolie bieten. Darüber hinaus sollten sich Erwachsenenbildner in der Arbeit mit Ehrenamtlichen ihres beruflichen Selbstverständnisses bewusst sein. Die Kategorien „Vertretung der Organisation“, „Service für die Ehrenamtlichen“ und „hauptamtliche Vertretung der Ehrenamtlichen“ bilden an der Stelle entsprechende Reflexionsangebote. Nicht zuletzt dient eine Klärung oder ein Bewusstmachen der in und mit der Arbeit verfolgten Ziele einer professionellen, qualitätvollen Ehrenamtsarbeit. Der Pädagoge muss außerdem darauf achten, dass er den einzelnen Ehrenamtlichen im Blick behält, egal, ob das ins Zentrum gerückte Ziel vorrangig der Dienst, die Person oder das Engagement selbst ist.

Mit der Stärkung dieses erwachsenenbildnerischen Arbeitsbereichs kann dem gegenwärtigen Trend beruflicher und betrieblicher Überbetonung bewusst etwas entgegengesetzt werden. Ehrenamt wird von Engagierten teilweise als Gelegenheit wahrgenommen, sich einen Ausgleich zum Beruf zu verschaffen und hier Fähigkeiten zu entfalten, die im beruflichen Kontext nicht gelebt werden. Kompetenzen können in einem geschützten Rahmen entwickelt und durch Pädagogen gegebenenfalls gefördert werden. Deshalb nutzen

6 „Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher“ – ein weites, offenes (Berufs-)Feld. Handlungsempfehlungen

Ehrenamtliche das Engagement zum Teil durchaus, um Fähigkeiten für eine Erwerbstätigkeit zu entwickeln oder zu bewahren. Das gilt es von erwachsenenpädagogischer Seite zu unterstützen. Gleichzeitig sind Erwachsenenbildner zu einer aufmerksamen Wahrnehmung und einem sensiblen Umgang damit herausgefordert. Qualifizierung und Zertifizierung sollte weiterhin ein positives „Nebenprodukte“ bleiben und nicht schleichend von Qualifikationsdruck besetzt oder (durch Politik forciert) beruflich instrumentalisiert werden.

Ehrenamt bietet zuletzt die Möglichkeit zu neuen, kreativen erwachsenenpädagogischen Modellen: Erstens gibt es hier Gelegenheit zu neuen Verknüpfungen zwischen Arbeitszeit-Lernzeit-Freizeit⁶⁵. Zweitens verspricht ehrenamtliches Engagement ein ausgesprochen guter Bereich zur Verknüpfung von selbstgesteuertem Lernen und institutionalisierter Bildung. Ehrenamtsarbeit könnte somit ein Feld angemessener, zukunftsweisender Re-Institutionalisierung darstellen.

- 5. Universitäre Verankerung:** „Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher“ sollte in erwachsenenpädagogischen Studiengängen verstärkt aufgenommen und hier verankert werden!

Die von der Enquetement-Kommission bereits empfohlene Verankerung des Themas „Bürgerschaftliches Engagement“ in „einschlägigen erziehungswissenschaftlichen [...] Ausbildungsgängen“ (Enquetement-Kommission 2002, S. 277) möchte ich bestärken. Der Studiengang Erwachsenenbildung greift für das Aufgabenprofil „Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher“ relevante Themen (Organisieren/Unterrichten/Beraten) auf. Jedoch wird das Phänomen „Ehrenamt“ bisher eher selten thematisiert und muss noch stärker ins Blickfeld geraten. Damit Erwachsenenbildnern sich diesem Aufgabenfeld noch mehr gewachsen fühlen, sollten sie noch stärker im Studium dafür ausgebildet werden. An dieser Stelle erinnere ich an das weite Aufgabenspektrum, vor das Pädagogen gestellt sind und dafür ausgebildet sein sollten, um professionell handeln zu können (vgl. Kap. 5.3.3). Mit einer Verankerung von „Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher“ würde ein entscheidender Beitrag zur

⁶⁵ Hier müssen manche Konzepte allerdings mit Vorsicht gehandhabt und in konkreten Organisationen kritisch auf deren Motivlagen geprüft werden, beispielsweise das „Freiwillige Soziale Jahr“.

Qualifizierung und Befähigung entsprechenden Personals für dieses Berufsfeld geleistet werden.

- 6. Forschung:** In der erwachsenenpädagogischen Forschung sollte der Diskurs um „Ehrenamt“ und besonders um „Leitung und Qualifizierung“ weiter vorangetrieben und bestehende Forschungslücken gezielt angegangen werden!

Zunächst müssten oben genannte Begriffsklärungen (Punkt 1) von Seiten der Forschung als Grundlage für einen weiteren Diskurs vorgenommen werden. Empirische Datensammlung zu Organisationsentwicklung, Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher und Konzeptentwicklungen zur pädagogisch unterstützten Ehrenamtsarbeit sind Beispiele, für welche ein dringender Bedarf erwachsenenpädagogischer Forschung besteht. In der Debatte um „Engagement und Weiterbildung“, die vor allem „Lernen“ fokussiert (Brödel 2006; Voesgen 2006), dürfen eben diese Facetten nicht vernachlässigt werden. Mit dieser Studie möchte ich vor allem dazu anregen, das „pädagogische Personal“ in der Ehrenamtsarbeit mehr ins Zentrum zu rücken. Ich halte es für angemessen, diese Berufsrolle in den „Reigen der pädagogischen Rollen“ zu integrieren. Dieses Aufgabenprofil ist als innovative Form erwachsenenpädagogischer Arbeit zu erkennen und zu etablieren.

Erwachsenenpädagogische Forschung hat außerdem darauf Einfluss, wie sich die Ehrenamtsdebatte weiter entwickelt. Sie steht mit ihren Forschungsarbeiten und ihrer Themensetzung in besonderer Verantwortung. Wenn Ehrenamt zum Vehikel gesellschaftlicher und bildungspolitischer Probleme gemacht wird, führt dies zur Aushöhlung des Ehrenamts. Diese Gefahr sollte als kritisches Korrektiv präsent sein. Der Forschungsgegenstand „Ehrenamt“ bedarf auf unterschiedlichen Wegen eruiert und Erkenntnislücken ausgefüllt werden. Mit vielfältigem empirischen Wissen kann die erwachsenenpädagogische Forschung entscheidend zur Stärkung des Ehrenamts beitragen. Dies gilt es, baldmöglichst anzugehen!

6 „Leitung und Qualifizierung Ehrenamtlicher“ – ein weites, offenes (Berufs-)Feld. Handlungsempfehlungen

Leitung und Qualifizierung ehrenamtlich Engagierter ist in vielerlei Hinsicht erwachsenenpädagogisches Neuland. Die hier dokumentierten Erkundungen bieten unterschiedlichen Menschen und Zielgruppen, die sich mit diesem Thema auf den Weg machen – Pädagogen, Organisationen, Ehrenamtlichen und erwachsenenpädagogischen Forschern – erste Orientierungspunkte. Das weite und offene Land ehrenamtlichen Engagements bedarf erwachsenenpädagogisch erschlossen zu werden. Die vorliegenden Einblicke in dieses (Berufs-)Feld verheißen dessen weitere Erforschung als äußerst lohnenswert: Zur weiteren Etablierung des Ehrenamtes, als innovatives erwachsenenbildnerisches Berufsfeld, in welchem Konzepte von selbstgesteuertem und institutionalisiertem Lernen kreativ und neu miteinander verknüpft werden können, als wichtiger Beitrag für Organisationsentwicklung, sowie als vorantreibender Faktor im Prozess erwachsenenpädagogischer Professionalisierung.

Bewusst schließe ich meine Ausführungen mit einem offenen Ende: Sie sollen der Anfang weiterer Forschungs-, Entwicklungs- und Erschließungswege sein.

Literaturverzeichnis

- Baur, Jürgen/Braun, Sebastian:** Freiwilliges Engagement und Partizipation in ost-deutschen Sportvereinen. Eine empirische Analyse zum Institutionen-transfer. Köln 2000.
- Baur, Jürgen/Braun, Sebastian (Hrsg.):** Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen. Aachen/Auckland/Budapest/Graz/Johannesburg/ Miami/Olten/Oxford/Singapore/Toronto 2003.
- Behr, Karin/Krimmer, Holger/Rauschenbach, Thomas/Zimmer, Annette (Projekt Bürgerschaftliches Engagement und Management) (Hrsg.):** Führungskräfte in Gemeinnützigen Organisationen. Bürgerschaftliches Engagement und Management. Dortmund 2005.
- Braun, Sebastian:** Freiwillige Vereinigungen zwischen Staat, Markt und Privatsphäre. Konzepte, Kontroversen und Perspektiven. In: Baur, Jürgen/ Braun, Sebastian (Hrsg.): Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen. Aachen/Auckland/Budapest/Graz/Johannesburg/Miami/Olten/ Oxford/Singapore/Toronto 2003a, S. 43 – 88.
- Braun, Sebastian:** Zwischen Gemeinschaftsorientierung und Selbstverwirklichung. Motive zum freiwilligen Engagement. In: Baur, Jürgen/ Braun, Sebastian (Hrsg.): Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen. Aachen/Auckland/Budapest/Graz/Johannesburg/Miami/Olten/ Oxford/Singapore/Toronto 2003b, S. 242 – 267.
- Breoler, Gerhard:** Erwachsenenpädagogische Leitungskompetenz als Ziel und Prinzip der wissenschaftlichen Ausbildung. In: Nuissl, Ekkehard/Schiersmann, Christiane/Siebert, Horst (Hrsg.): Pluralisierung des Lehrens und Lernens. Bad Heilbrunn 1997, S. 207 – 224.
- Brödel, Rainer (Hrsg.):** Weiterbildung als Netzwerk des Lernens. Differenzierung der Erwachsenenbildung. Bielefeld 2004.
- Brödel, Rainer:** Weiterbildung als Netzwerk des Lernens – Hinführung. In: Brödel, Rainer (Hrsg.): Weiterbildung als Netzwerk des Lernens. Differenzierung der Erwachsenenbildung. Bielefeld 2004a, S. 8 – 22.
- Brödel, Rainer:** Bürgerschaftliches Engagement und Weiterbildung. In: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hrsg.): Report. Zeitschrift für Weiterbildungsforschung. Alter und Bildung. Heft 3/2006. Bielefeld 2006, S. 70 – 81.

- Brömming, Ulrich F.:** Ehrenamt ist vor allem ehrenamtlich. In: Olk, Thomas (Hrsg.): Förderung des bürgerschaftlichen Engagements. Fakten. Prioritäten. Empfehlungen. Berlin 2003, S. 51 – 56.
- Buchinger, Kurt:** Gruppenarbeit und Teamarbeit in Organisationen. Ideologie und Realität. In: Schattenhofer, Karl/ Schrapper, Christian/ Velmerig, Carl Otto Teamarbeit. Konzepte und Erfahrungen- eine gruppensdynamische Zwischenbilanz. Weinheim/München 2004, S.210 – 266.
- Bundeszentrale für Politisch Bildung (Hrsg.):** Aus Politik und Zeitgeschichte. Bürgerschaftliches Engagement. Heft 12/2006. Frankfurt 2006.
- Buschmeyer, Hermann:** Internetbasiertes Lernen im Kontext. In: Brödel, Rainer (Hrsg.): Weiterbildung als Netzwerk des Lernens. Differenzierung der Erwachsenenbildung. Bielefeld 2004, S. 161 – 176.
- Chowdhury, Subir (Hrsg.):** Management 21 C. Führung, globales Business und Organisation im 21. Jahrhundert. München 2000.
- Decker, Franz:** Teamworking. Gruppen erfolgreich führen und moderieren. 3.Aufl. München 1998.
- Derichs-Kunstmann, Karin/u.a.:** Enttraditionalisierung der Erwachsenenbildung. Frankfurt a. Main 1997.
- Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hrsg.):** Report. Zeitschrift für Weiterbildungsforschung. Alter und Bildung. Heft 3/2006. Bielefeld 2006.
- Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“.**
- Deutscher Bundestag (Hrsg.):** Bericht. Partnerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine Zukunftsforscher Bürgergesellschaft. Opladen 2002.
- Franck, Norbert/ Stary, Joachim:** Die Technik wissenschaftlichen Arbeitens. Eine praktische Anleitung. Paderborn/München/Wien/Zürich 11. Aufl. 2003.
- Freericks, Renate/Brinkmann, Dieter/u.a.:** Projekt Aquilo. Aktivierung und Qualifizierung erlebnisorientierter Lernorte. Bremen 2005.
- Frei, Felix:** Dem Zeitgeist trotzen. Der Einfluss der Organisationskultur auf das Führungsgeschehen. In: Grundlagen der Weiterbildung e.V. (Hrsg.): Weiterbildung. Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends. Führung mit Wirkung. Heft 3/2007. Neuwied 2007, S. 14 – 18.
- Frey, Tatjana R.:** Personalentwicklung in Unternehmen. Ein Arbeitsfeld für Erwachsenenpädagogen. Bielefeld 2007.
- Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/ Steinke, Ines (Hrsg.):** Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Hamburg 2000.

- Flick, Uwe:** Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. 5. Aufl. Hamburg 2000a.
- Fuhr, Thomas:** Kompetenzen und Ausbildung des Erwachsenenbildners. Eine Studie zur Professionalisierung der Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn/Obb. 1991.
- Geniske, Thomas/Picot, Sibylle/Geiss, Sabine:** Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement Wiesbaden 2006.
- Geniske, Thomas:** Bürgerschaftliches Engagement in Deutschland. In: Bundeszentrale für Politisch Bildung (Hrsg.): Aus Politik und Zeitgeschichte. Bürgerschaftliches Engagement. Heft 12/2006. Frankfurt 2006, S. 9 – 16.
- Gieseke, Waltraud:** Professionalität und Professionalisierung. Bad Heilbrunn 1988.
- Grundlagen der Weiterbildung e.V. (Hrsg.):** Weiterbildung. Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends. Führung mit Wirkung. Heft 3/2007. Neuwied 2007.
- Hessische Landesregierung (Hrsg.):** Engagement-Land Hessen. Landesstudie zum freiwilligen Engagement. Wiesbaden 2004.
- Hopf, Christel:** Forschungsethik und qualitative Forschung. In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/ Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Hamburg 2000a, S. 589 – 600.
- Hopf, Christel:** Qualitative Interviews – ein Überblick. In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/ Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Hamburg 2000b, S. 349 – 360.
- Hummel, Konrad (Hrsg.):** Bürgerengagement. Seniorengenossenschaften, Bürgerbüros und Gemeinschaftsinitiativen. Freiburg im Breisgau 1995.
- Hummel, Konrad:** Das bürgerschaftliche Engagement als Lernprojekt des Sozialstaates. In: Hummel, Konrad (Hrsg.): Bürgerengagement. Seniorengenossenschaften, Bürgerbüros und Gemeinschaftsinitiativen. Freiburg im Breisgau 1995a, S. 14 – 42.
- Jütting, Dieter H.:** Lernen in Vereinen. Theoretisches und Empirisches zu einer vertrauten, aber unbemerkten Lernkultur. In: Brödel, Rainer (Hrsg.): Weiterbildung als Netzwerk des Lernens. Differenzierung der Erwachsenenbildung. Bielefeld 2004, S. 269 – 287.
- Kade, Jochen:** Entgrenzung und Entstrukturierung. Zum Wandel in der Erwachsenenbildung in der Moderne. In: Derichs-Kunstmann, Karin/u.a.: Enttraditionalisierung der Erwachsenenbildung. Frankfurt a. Main 1997, S. 13 – 31.
- Kade, Jochen/Nittel, Dieter/Seitter, Wolfgang:** Einführung in die Erwachsenen-

bildung. Stuttgart/Berlin/Köln 1999.

- Kade Sylvia:** Selbstorganisiertes Alter – Lernen in „reflexiven Milieus“. Bielefeld 2001.
- Klages, Helmut:** Die Engagementförderung mit höherer Priorität auf die kommunale Agenda setzen! In: Olk, Thomas (Hrsg.): Förderung des bürgerschaftlichen Engagements. Fakten. Prioritäten. Empfehlungen. Berlin 2003, S. 168 – 174.
- Klein, Ansgar/Rauschenbach, Thomas:** Engagementpolitik und Engagementförderung in Deutschland. In: Olk, Thomas (Hrsg.): Förderung des bürgerschaftlichen Engagements. Fakten.Prioritäten. Empfehlungen. Berlin 2003.
- Klein, Rosemarie/Reutter, Gerhard:** Lehren ohne Zukunft?: Wandel der Anforderungen an das pädagogische Personal in der Erwachsenenbildung. Hohengehren 1998.
- Koenig, Eckard/Zedler, Peter (Hrsg.):** Qualitative Forschung. 2. Aufl. Weinheim/Basel 2002.
- Kouzes, Jim /Posner, Barry:** Die janusköpfige Führungskraft. In: Chowdhury, Subir (Hrsg.): Management 21 C. Führung, globales Business und Organisation im 21. Jahrhundert. München 2000, S. 32 – 50.
- Kowal, Sabine/O'Connell, Daniel C.:** Zur Transkription von Gesprächen. In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/ Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Hamburg 2000, S. 437 – 447.
- Kuckartz, Udo:** Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. Wiesbaden 2005.
- Kuckartz, Udo:** Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. 2.Aufl. Wiesbaden 2007.
- Lamnek, Siegfried:** Qualitative Sozialforschung. Bd. 2: Methoden und Technik. München 1989.
- Lamnek, Siegfried:** Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4. Aufl.Weinheim/Basel 2005.
- Ludwig, Joachim/Zeuner, Christine (Hrsg.):** Erwachsenenbildung 1990-2022. Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten. Weinheim/München 2006.
- Mayring, Philipp:** Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. München 1990.
- Mayring, Philipp:** Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, Uwe/von Kardorff,Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Hamburg 2000, S. 468 – 475.
- Mayring, Philipp:** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 9.Aufl. Weinheim/Basel 2007.

- Nieke, Wolfgang:** Kompetenz. In: Otto, Hans-Uwe; Rauschenbach, Thomas; Vogel, Peter (Hrsg.): Erziehungswissenschaft: Professionalität und Kompetenz. Opladen 2002, S.13 – 28.
- Nittel, Dieter:** Von der Mission zur Profession? Stand und Perspektiven der Verberuflichung in der Erwachsenenbildung. Bielefeld 2000.
- Nuissl, Ekkehard/Schiersmann, Christiane/Siebert, Horst (Hrsg.):** Pluralisierung des Lehrens und Lernens. Bad Heilbrunn 1997.
- Nuissl, Ekkehard/Dobischat, Rolf/Hagen, Kornelia/Tippelt, Rudolf (Hrsg.):** Regionale Bildungsnetze. Ergebnisse zur Halbzeit des Programms "Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken". Bielefeld 2006.
- Olk, Thomas (Hrsg.):** Förderung des bürgerschaftlichen Engagements. Fakten. Prioritäten. Empfehlungen. Berlin 2003.
- Otto, Hans-Uwe; Rauschenbach, Thomas; Vogel, Peter (Hrsg.):** Erziehungswissenschaft: Professionalität und Kompetenz. Opladen 2002.
- Peters, Roswitha:** Erwachsenenbildungsprofessionalität. Ansprüche und Realitäten. Bielefeld 2004.
- Sauer-Schiffer, Ursula:** Biographie und Management. Eine qualitative Studie zum Leitungshandeln von Frauen in der Erwachsenenbildung. Münster/NewYork/München/Berlin 2000.
- Schäfftner, Ortfried:** Lernen in der Zivilgesellschaft – aus der Perspektive der Erwachsenenbildung. In: Voegen, Hermann (Hrsg.): Brückenschläge. Neue Partnerschaften zwischen institutioneller Erwachsenenbildung und bürgerschaftlichem Engagement. Bielefeld 2006, S.21 – 35.
- Schattenhofer, Karl/Schrappner, Christian/Velmerig, Carl Otto:** Teamarbeit. Konzepte und Erfahrungen- eine gruppensdynamische Zwischenbilanz. Weinheim/München 2004.
- Schmidt-Lauff, Sabine:** Profession und Professionalisierung der Erwachsenenbildung Vom ‚Bildungsarbeiter‘ 2006 zum ‚Lernvermittler‘ 2022. In: Ludwig, Joachim/Zeuner, Christine (Hrsg.): Erwachsenenbildung 1990 – 2022. Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten. Weinheim/München 2006, S. 149 – 169.
- Schröder, Helmut/Gilberg, Reiner:** Weiterbildung Älterer im demographischen Wandel. Empirische Bestandsaufnahme und Prognose. Bielefeld 2005.
- Siebert, Horst:** Bildungsoffensive. Frankfurt/Main 2002.
- Seitter, Wolfgang:** Migrantenvereine als polyvariante Lernorte. In: Brödel, Rainer (Hrsg.): Weiterbildung als Netzwerk des Lernens. Differenzierung der Erwachsenenbildung. Bielefeld 2004, S. 289 – 301.

- Stöger, Gabriele:** Besser im Team. Stärken erkennen und nutzen. Weinheim/Basel 1996.
- Strauss, Anselm/Corbin Juliet:** Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim 1996.
- Sturzenhecker, Benedikt:** Neue Arbeitsweisen für einen neuen Umgang mit Freiwilligen in der Jugendarbeit – Eine Konzeption. In: Sturzenhecker, Benedikt (Hrsg.): Freiwillige fördern. Ansätze und Arbeitshilfen für einen neuen Umgang mit Freiwilligen in der Kinder- und Jugendarbeit. Weinheim/München 1999a, S. 51 – 77.
- Sturzenhecker, Benedikt (Hrsg.):** Freiwillige fördern. Ansätze und Arbeitshilfen für einen neuen Umgang mit Freiwilligen in der Kinder- und Jugendarbeit. Weinheim/München 1999.
- Tietgens, Hans:** Vorbemerkungen. In: Gieseke, Waltraud: Professionalität und Professionalisierung. Bad Heilbrunn 1988, S. 7 – 9.
- Van Dick, Rolf/West, Michael A.:** Teamwork. Teamdiagnose. Teamentwicklung. Göttingen/Bern/Toronto/Seattle/Oxford/Prag 2005.
- Voegen, Hermann:** Vorwort. In: Voegen, Hermann (Hrsg.): Brückenschläge. Neue Partnerschaften zwischen institutioneller Erwachsenenbildung und bürgerschaftlichem Engagement. Bielefeld 2006a, S. 7 – 8.
- Voegen, Hermann (Hrsg.):** Brückenschläge. Neue Partnerschaften zwischen institutioneller Erwachsenenbildung und bürgerschaftlichem Engagement. Bielefeld 2006.
- Weinberg, Johannes:** Vorwort von Johannes Weinberg. In: Klein, Rosemarie/ Reutter, Gerhard: Lehren ohne Zukunft?: Wandel der Anforderungen an das pädagogische Personal in der Erwachsenenbildung. Hohengehren 1998, S. 1 – 12.
- Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion (Hrsg.):** Duden. Fremdwörterbuch. Band 5. 6. Aufl. Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich 1997.
- Witzel, Andreas:** Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt/New York 1982.
- Würz, Stephan/Landes Ehrenamtsagentur Hessen (Hrsg.):** Wege der Engagementförderung in Hessen. Praxisberichte. Band 1. Frankfurt 2002.
- Würz, Stephan/Landes Ehrenamtsagentur Hessen (Hrsg.):** Dokumentation der Fachexkursion „Freiwilligenarbeit in den USA“ im Mai 2004. Wiesbaden 2004.
- Wührer, Franz:** Entwicklung ist möglich. In: Grundlagen der Weiterbildung e.V. (Hrsg.): Weiterbildung. Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends. Führung mit Wirkung. Heft 3/2007. Neuwied 2007, S. 18 – 21.

Zimmer, Annette: Bürgerengagement als Mobilisierungsressource. In: Brödel, Rainer (Hrsg.): Weiterbildung als Netzwerk des Lernens. Differenzierung der Erwachsenenbildung. Bielefeld 2004, S. 235 – 255.

Online-Verzeichnis

BBE (Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement): Abrufbar unter:

www.b-b-e.de Abgerufen am 09.11.07.

BBE 1 (Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement): Abrufbar unter:

www.b-b-e.de/themen_1 Abgerufen am 09.11.07.

BBE 2 (Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement): Abrufbar unter:

www.b-b-e.de/themen_2 Abgerufen am 09.11.07.

BE-Management: Projektbeschreibung. Abrufbar unter:

www.be-management.org Abgerufen am 10.11.07.

Du bist Oldenburg (Hrsg.): Leuchtfeuer Impulspapier. Zusammenfassung.

Abrufbar unter:

www.kirche-von-morgen.de. Abgerufen am 08.09.07.

Kade, Jochen/Seitter, Wolfgang: Stichwort: „Entgrenzung“. In: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hrsg.): DIE. Zeitschrift für Erwachsenenbildung. 1/2005. Abrufbar unter:

www.die-bonn.de/publikationen/online-texte. Abgerufen am 11.11.2007.

Kreimeyer, Julia: Lernprozesse im freiwilligen Engagement von jungen Erwachsenen. Zur Fragestellung einer empirischen Untersuchung 2003, S. 255 – 265. Abrufbar unter:

www.die-bonn.de/publikationen/online-texte. Abgerufen am 11.11.2007.

Peters, Roswitha: Erwachsenenbildung/Weiterbildung als Profession. In: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hrsg.): DIE. Zeitschrift für Erwachsenenbildung. 1/2005. Abrufbar unter:

www.die-bonn.de/publikationen/online-texte. Abgerufen am 11.11.2007.