

# **Bürgerschaftliches Engagement und Qualifizierung**

(Thomas Kegel / Birger Hartnuß)

## **1. Einleitung**

Das Thema „Bürgerschaftliches Engagement“ hat in der öffentlichen politischen und wissenschaftlichen Diskussion der letzten Jahre eine enorme Aufwertung erfahren. Das Jahr 2001 war das von den Vereinten Nationen ausgerufene „Internationale Jahr der Freiwilligen“, das mit öffentlichen Kampagnen und Veranstaltung auf die Bedeutung und Leistungen freiwillig Engagierter aufmerksam gemacht hat. Der Freiwilligensurvey von 1999 hat wichtige erste Grundlagen für eine längerfristige Beobachtung des Feldes geliefert; die Ergebnisse des zweiten Surveys wurden kürzlich vorgelegt und erlauben erstmals Aussagen zum Bürgerengagement in einer Längsschnittperspektive. Der 14. Deutsche Bundestag hat eine Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ eingesetzt, die einen umfangreichen Bericht mit Analysen und Handlungsempfehlungen vorgelegt hat. In dieser wie in der vergangenen Legislatur arbeitet ein Unterausschuss des Bundestages an diesem Thema. Im Juni 2002 hat sich das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) gegründet, das als eine neue nationale Plattform, träger- und bereichsübergreifend freiwilliges Engagement fördern will.

Strategien zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements zielen auf verschiedene Ebenen ab. So geht es darum, neue Wege und Instrumente für Anerkennung, Motivation, Unterstützung und Anreiz zu entwickeln, die insbesondere die veränderten Motivlagen der Engagierten berücksichtigen. Gleichzeitig ist es wichtig, bürokratische Regelungen in Verwaltungen und Organisationen zu vereinfachen bzw. abzubauen und auf diese Weise Engagement zu ermöglichen. Auch eine angemessene rechtliche Absicherung (insbesondere Haftpflicht- und Unfallversicherungsschutz) ist längst nicht in allen Engagementbereichen gegeben. Ebenso notwendig ist es, eine effektive Infrastruktur der Engagementförderung zu etablieren, die sowohl den Engagierten Anlaufmöglichkeiten, Beratung, Vermittlung, Begleitung und Qualifizierung bietet als auch die Organisationen und Einrichtungen des Dritten Sektors bei ihren Bemühungen um eine effektive Verankerung bürgerschaftlichen Engagements unterstützt. Dabei geht es sowohl darum, die bestehenden Strukturen der Engagementförderung weiterzuentwickeln und zu modernisieren als auch neuere Formen der Förderung von Bürgerengagement auf lokaler Ebene – wie z.B. Freiwilligenagenturen und -zentren, Seniorenbüros und Selbsthilfekontaktstellen aufzubauen bzw. zu festigen.

## **2. Qualifizierung**

Während Freiwillige, auch in der informellen Umweltbildung, teilweise auf Qualifizierungsangebote zurückgreifen können, sind hauptberuflich Tätige in Fragen der Kooperation mit Freiwilligen häufig weder ausgebildet worden noch gibt es

ausreichend Qualifizierungsmöglichkeiten. Weder in Fachschulen noch in entsprechenden Hochschulausbildungen erfahren die Studierenden, dass in ihren Berufsfeldern die Kooperation mit Freiwilligen, mit den Bürgerinnen und Bürgern zu erwarten ist. In der Praxis des bürgerschaftlichen Engagements führt dies dazu, dass Freiwillige und Hauptamtliche oft genug nebeneinander herarbeiten statt miteinander zu kooperieren.

Dabei käme es darauf an, sich über die jeweiligen Aufgaben und Verantwortungsbereiche zu verständigen, gemeinsame Aktivitäten und Schnittstellen in den Arbeitsprozessen zu klären und vor allem, jeweilige oder gemeinsam errungene Erfolge der Arbeit miteinander zu feiern. Dort, wo ein nachhaltiges Freiwilligenmanagement(®)<sup>1</sup> etabliert ist, wird in der Regel die freiwillige und die berufliche Tätigkeit miteinander verzahnt. In allen den Organisationen, welche Freiwillige einsetzen, aber deren Tätigkeiten und die Tätigkeiten der hauptberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wenig verbunden nebeneinander her laufen, ist eine entsprechende *Organisationsentwicklung* angezeigt. Diese Organisationsentwicklung hat zum Ziel, sowohl *eine die Organisation durchdringende Freiwilligenkultur* aufzubauen, die Organisation als Trägerorganisation von freiwilligem, bürgerschaftlichem Engagement kenntlich zu machen als auch ein Freiwilligenmanagement zur Unterstützung der freiwillig Engagierten und deren Kooperation mit den beruflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einzurichten.

Doch gibt es derzeit bei der überwiegenden Anzahl der Organisationen weder eine entsprechende Organisationsentwicklung, noch wird ein qualifiziertes Freiwilligenmanagement eingeführt. Es wird jedoch immer deutlicher, dass die Organisationen, die sich diesen Entwicklungsaufgaben stellen, einen Vorteil vor denen haben, die weitermachen wie bisher. Nicht nur, dass sich die Ersteren als „lernende Organisationen“ verorten, sie haben auch eher die Chance, neue Freiwillige zu gewinnen und Engagementinteressierte auf sich und ihre Engagementmöglichkeiten aufmerksam zu machen. Im Wettbewerb um die Engagementinteressierten ist dies ein echter *Wettbewerbsvorteil*. Zuvor bedeutet dies jedoch, sich internen Lernvorgängen zu stellen und diese zu initiieren. Es geht dabei im Kern um Organisations- und Personalentwicklung sowie um die Einrichtung entsprechender Managementstrukturen (vgl. Kegel 2002).

### **3.1 Qualifizierungsangebote für freiwillig Engagierte**

Maßnahmen der Fortbildung und Qualifizierung für ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und -mitarbeiter werden in unterschiedlichster Form, mit unterschiedlicher Didaktik/Methodik, für verschiedene Inhalte und Ziele sowie von verschiedenen Akteuren angeboten.

---

<sup>1</sup> „Freiwilligenmanagement“ ist eine eingetragene Wortmarke der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (fjs e.V.). Informationen über [akademie@ehrenamt.de](mailto:akademie@ehrenamt.de)

## *Formen der Qualifizierung*

Es lassen sich grob folgende Formen der Qualifizierung unterscheiden. Sie unterscheiden sich – unabhängig von Inhalt und Gegenstand – deutlich im Grad ihrer Formalität, ihrer Intensität sowie der zeitlichen Dauer.

- Einarbeitungshilfen/ -angebote  
(wie Einführungs- und Schnupperkurse, persönliche Einführung in ein Arbeitsfeld, Hilfen bei der Einarbeitung, Vorbereitungskurse und Schulungen zur Einführung, Fortbildungen für Einsteigerinnen und Einsteiger)
- Inhaltlich-arbeitsfeldbezogene praxisbegleitende Angebote  
(wie Training on the job, Praxisbegleitung, Coaching, Qualifikation „auf dem Weg durch die Organisationsstrukturen“)
- Kooperationsbezogene praxisbegleitende Angebote  
(wie Super- und Intervision, Teamtrainings, Mentoring)
- Förderung des inhaltlichen Austausches für Ehrenamtliche  
(wie Erfahrungsaustausch zwischen Ehrenamtlichen, Projekttreffen, Diskussionsrunden, Informationsbörsen, Beratungsangebote)
- Verfügbarmachung von Materialien zur selbständigen Fortbildung  
(wie Publikationen (Literatur, v.a. Handbücher sowie Internetmaterialien), Mitarbeiter- bzw. Mitgliederzeitschrift(en), Handreichungen, Arbeits- und Praxishilfen, Broschüren, aktuelles Informationsmaterial)
- Fortbildungsveranstaltungen  
(wie Seminare (z.B. Tages- oder Wochenendseminare), Kurse, Workshops, Fachtagungen, Ausbildungsgänge (z.B. an Bundesakademien))

## *Gegenstand und Inhalte von Qualifizierung*

Stärker noch als die Formen der Qualifizierungsangebote differenzieren sich die in ihnen vermittelten Inhalte. „Einen Katalog verbindlicher Qualifizierungsthemen nach Art eines Studien- oder Lehrplans kann es angesichts der Pluralität von Funktionen und Leistungen freiwillig Tätiger und der vielfältigen Aufgabenstellungen von sozialen Organisationen, Projekten und Einrichtungen nicht geben. Bei der Definition von Themen gehen die Interessen und Bedürfnisse der Freiwilligen/Ehrenamtlichen sowie die Anliegen der Organisationen, in denen sie in der Regel tätig sind, ein. Hier ist die systematische Daueraufgabe gegeben, die Bedarfe der einen Seite mit den Kapazitäten der jeweils anderen Seite fortlaufend abzugleichen und zu passenden Lösungen für Fortbildungsthemen zu kommen“ (Burmeister 2000, S. 16). Zentrale Gegenstandsbereiche von Qualifizierung sind:

- Schlüsselqualifikationen,
- Organisation und Management sowie
- arbeitsfeldbezogene fachspezifische Qualifikationen.

Im Zentrum der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen stehen vor allem individuelle, personenbezogene Kompetenzen. Bildungsangebote zielen u.a. auf die Förderung von Selbst- und Sozialkompetenz, die Aneignung von rhetorischen, kommunikativen, kooperativen Kompetenzen sowie den Umgang mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien.

Zu den Qualifizierungsangeboten im Bereich Organisation und Management zählen Themen wie insbesondere Grundlagen der Organisationsarbeit, Finanzierungsfragen, Projektmanagement, Qualitätsentwicklung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

Seit einigen Jahren neu hinzugekommen sind Themen der Organisationsentwicklung und vor allem des Freiwilligenmanagements.

Fachspezifische Qualifizierungen beziehen sich unmittelbar auf die je konkreten Aufgaben- und Tätigkeitsfelder. Inhalte und Themen ergeben sich direkt aus der Praxis und dem täglichen „Geschäft“ von Verbänden, Organisationen, Einrichtungen und Diensten (vgl. Burmeister a.a.O., 16) und sind dementsprechend facettenreich. Sie unterscheiden sich nicht nur nach den unterschiedlichen Aufgabenfeldern und dem dafür notwendigen „Handwerkszeug“, sondern hängen auch von den jeweiligen Vorkenntnissen, Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrungen der ehrenamtlich Aktiven ab. Fachspezifische Qualifizierungen werden häufig von den Organisationen und Einrichtungen „in eigener Regie“ vermittelt. Daneben haben sich in den vergangenen etwa 15 Jahren einige wenige eigenständige Bildungsinstitutionen entwickelt, die sich ausschließlich der Qualifizierung von Freiwilligen, Ehrenamtlichen und mit ihnen kooperierenden oder diese anleitenden beruflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern widmen.

### *Anmerkungen zur Didaktik in Qualifizierungen für Ehrenamtliche und freiwillig Engagierte*

In der Regel sind die Engagierten hoch motiviert, denn sie haben sich ihre Tätigkeit und ihr Engagementfeld selbst ausgesucht. Genauso ist davon auszugehen, dass die Engagierten ein gutes Maß an Wissen, Erfahrungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten ins Engagement einbringen können. Diese besondere Ausgangslage verlangt spezifische didaktische Vorgehensweisen. Durch eine Anknüpfung an vorhandene individuelle Erfahrungen und Ressourcen werden Persönlichkeit und Herkunft der Engagierten geachtet und als eigenständige Ressource aufgeschlossen. Eine gezielte Erweiterung von Wissen und Können bzw. Fertigkeiten der Engagierten nutzt dieses Wissen, diese Fähigkeiten grundlegend und kann spezifisch erforderliches Wissen für das Engagement aufbauend vermitteln. Da sich die Engagierten aus unterschiedlichsten Motiven heraus unbezahlt als Arbeitskraft zur Verfügung stellen, ist es eine eigenständige Form des Dankes und der Anerkennung,

wenn auf diese individuell bedeutsamen Motivlagen und Einstellungen in der Freiwilligenarbeit in Qualifizierungsangeboten eingegangen wird.

Erfahrungsgemäß ist der Austausch von Freiwilligen untereinander sowie mit Beruflichen über die eigenen Engagements und Arbeitserfahrungen besonders wichtig. Dafür muss Zeit innerhalb der Qualifizierungsangebote eingeplant werden. Eine moderatorische Unterstützung bei der Aussprache über mitgebrachte, persönlich wichtige Themen und über die gemachten Erfahrungen dient der Reflexion und damit dem Lernen. Damit einher gehen die Wertschätzung und Förderung einfacher, aus dem Alltag entnommener Kommunikations- und Kontaktformen zwischen Teilnehmern (Erfahrungsaustausch, Treffen, Beisammensein). Ebenso gilt, dass in der Regel weniger „Schulungen“ und mehr „Workshops“ stattfinden werden – somit ist gewährleistet, dass die Beteiligten ihre Themen und Interessen in die Qualifizierungen einbringen können.

Zu bedenken ist auch, dass das freiwillige Engagement in der „Freizeit“ stattfindet und dass die Engagierten aktiv sein möchten – Lernen ist dabei eher Nebensache. Damit müssen Arbeitsformen und Programmzeiten so gestaltet werden, dass Qualifizierung und Beratung sowie soziales Miteinander aufeinander abgestimmt sind. Und nicht zuletzt gilt es, "freiwilligenfreundliche" Rahmenbedingungen hinsichtlich der Fortbildungszeiten sowie der Erreichbarkeit der möglichen Lernorte zu bedenken.

### *Träger von Qualifizierungsmaßnahmen*

Angeboten und getragen werden die Qualifizierungsmaßnahmen für Engagierte insbesondere von:

- Einrichtungen und Organisationen, die „ihre“ Freiwilligen selbst weiterbilden bzw. qualifizieren,
- Bildungsstätten und Bildungswerken von Verbänden und Dachverbänden,
- politischen Stiftungen,
- Bundesakademien und speziellen Freiwilligenakademien,
- Freiwilligenagenturen und –zentren,
- Selbsthilfekontaktstellen,
- regionalen und kommunalen Bildungseinrichtungen (insbesondere Volkshochschulen).

### **3.2 Qualifizierung von hauptberuflich Tätigen**

Qualifizierungsangebote für Hauptamtliche richten sich unter der Überschrift „Ehrenamt oder Freiwilligenarbeit“ vor allem an diejenigen Professionellen, die in ihrer täglichen praktischen Arbeit unmittelbar mit ehrenamtlich bzw. freiwillig Tätigen zu tun haben. Häufig sind auftretende Spannungen und Probleme zwischen haupt-

und ehrenamtlich Tätigen in den Einrichtungen und Organisationen der Anlass für entsprechende Fortbildungen. Ziel ist dann die Bearbeitung von und die Auseinandersetzung mit konkreten Berührungs- und Verdrängungsängsten, Kompetenzkonflikten und fehlender Partnerschaftlichkeit.

In den vergangenen Jahren werden jedoch vermehrt auch Kurse oder Seminare angeboten, in denen Professionelle grundständig auf den Umgang mit Ehrenamtlichen bzw. Freiwilligen vorbereitet werden und Wissens Elemente für ein modernes Freiwilligenmanagement erwerben können.<sup>2</sup>

In diesem Zusammenhang ist allerdings auch an eine stärkere Berücksichtigung von Themen und Inhalten des Freiwilligenmanagements in den einschlägigen (pädagogischen, sozial- und kulturwissenschaftlichen) Ausbildungsgängen zu denken. Gegenwärtig findet jedoch das Thema ehrenamtliches bzw. bürgerschaftliches Engagement an Fachhochschulen und Universitäten allenfalls in einzelnen Veranstaltungen Berücksichtigung. Eine curriculare Verankerung des Themenbereichs ist derzeit – bis auf wenige Ausnahmen – nicht auszumachen.

### *Freiwilligenmanagement*

Freiwilligenmanagement wird mehr und mehr als eine wichtige Aufgabe von Organisationen angesehen, welche Freiwillige als spezifische Mitarbeiterschaft einsetzen in dem Wissen, dass von Engagierten eigene und zusätzliche Angebote der Organisation ermöglicht werden. Dieser eigenständige Managementbereich setzt neben den anderen Zielen der Organisationen das Ziel der Förderung der Freiwilligenarbeit und des Ehrenamts in der Organisation um. Hier kommt es vor allem darauf an, bürgerschaftliches Engagement strategisch in der Aufbau- und Ablauforganisation zu verankern sowie nachhaltig förderliche Rahmenbedingungen für das freiwillige Engagement in der Organisation zu etablieren.

Unter Freiwilligenmanagement wird die *Planung, Organisation, Koordination und Aus- und Bewertung von freiwilligem Engagement* bzw. von Freiwilligenarbeit in einer Organisation verstanden. Besondere Anforderungen des Freiwilligenmanagements sind:

- Abgrenzung der Freiwilligenarbeit von der Arbeit hauptberuflicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich der Aufgabenbereiche, Verantwortungsbereiche, Rechte und Pflichten,
- Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen oder Freiwilligen,
- Unterstützungssysteme und Unterstützungsangebote für die Freiwilligen,
- Anerkennungskultur,

---

<sup>2</sup> Die Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (Berlin) bietet bundesweit seit 1994 spezielle Ausbildungen an, die sich sowohl an Ehrenamtliche als auch an Professionelle richten.

- Qualifizierungsangebote und –möglichkeiten für die Freiwilligen,
- Evaluation der Qualität der Freiwilligenarbeit.

Eine solche „zusätzliche“ *strategische Orientierung* auf die freiwillig Engagierten verlangt eine Organisationsentwicklung, die dem bürgerschaftlichen Engagement eine eigenständige Rolle im Zentrum der Organisation beimisst. In die Alltagspraxis übersetzt bedeutet dies insbesondere:

- eine Entscheidung des Vorstands und der Organisations- bzw. Geschäftsleitung pro Förderung des Freiwilligenengagements,
- Unterstützung durch das gesamte Management (die Leitungsebenen) der Verbände auf allen Ebenen der Organisation,
- die Ergänzung der Leitbilder der Verbände mit Aussagen zum bürgerschaftlichen, freiwilligen, ehrenamtlichen Engagement,
- daraus abgeleitete Leitsätze, mit Vorgaben über die Art und Weise der Umsetzung der Freiwilligenarbeit auf allen Ebenen der Organisation,
- die Entwicklung von nachhaltig förderlichen Rahmenbedingungen für das freiwillige Engagement,
- Qualitätskriterien für die Freiwilligenarbeit und den Einbezug derselben in mögliche bestehende oder zu entwickelnde Systeme des Qualitätsmanagements,
- Zuweisung des Aufgabengebiets Freiwilligen-Koordination und -management an eine hauptamtliche und dafür qualifizierte Kraft.

Spätestens hier wird deutlich, dass es freiwilliges Engagement weder umsonst gibt, noch dass es für die jeweilige Organisation kostenlos ist. Zu den Rahmenbedingungen gehört also auf jeden Fall das Vorhalten eines Budgets für die Engagementförderung.

#### **4. Beispiele gelungener Praxis**

Erfahrungen in der Qualifizierungen von Freiwilligen, Ehrenamtlichen und auch Hauptamtlichen im Natur- und Umweltschutz gibt es viele. Zwei Beispiele, die vor allem wegen ihrer Ansätze im Bereich der Organisationsentwicklung und im Freiwilligenmanagement interessant sind, sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden.

##### *Das Beraterteam des NABU- Naturschutzbund Deutschland*

Das Beraterteam ist ein seit 2003 arbeitendes Team engagierter Freiwilliger mit Erfahrungen im Verband und dessen Arbeit an der Basis. Mit internen Fortbildungen zu unterschiedlichsten Themen, bspw. Projektmanagement, werden die freiwilligen Beraterinnen und Berater auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet. Einige der Beraterinnen und Berater erhielten Qualifizierungen durch die Akademie für

Ehrenamtlichkeit Deutschland. Die NABU-Berater arbeiten alle ehrenamtlich und beraten NABU-Gruppen vor Ort. Dabei sind sie inhaltlich unabhängig vom jeweiligen NABU-Landes- oder Bundesverband. Sie orientieren sich in ihrer Beratungstätigkeit an den jeweiligen Zielen der zu beratenden Gruppe.

Das Engagement der vielen Ehrenamtlichen vor Ort macht den NABU zu einem starken deutschen Naturschutzverband. Um dieses einzigartige Engagement für die Zukunft zu sichern, müssen sich die NABU-Gruppen aber einigen aktuellen Herausforderungen stellen: heute geht es darum, aktiven Nachwuchs „heranzuziehen“, neue Ehrenamtliche und Freiwillige zu finden – trotz Tendenzen zunehmender Mobilität und steigender beruflichen Belastung. Viele NABU-Gruppen entwickeln zurzeit neue Ideen und Konzepte, wie die ehrenamtliche Basis diese Aufgaben meistern kann.

Der Ansatz des Beraterteams ist ein basisorientierter: das Beraterteam will gute Ideen und Erfahrungen bündeln und NABU-Gruppen zur Verfügung stellen. Das Beraterteam macht nach einer gemeinsamen Analyse Vorschläge zu möglichen Zielen und Strategien des Beratungsprojekts. Die Entscheidung, welche Ziele dann verfolgt werden, liegt aber allein bei der zu beratenden Gruppe. Gemeinsames Ziel der Beratung ist dann, die von der Gruppe beschlossenen Ziele zu erreichen. Das Projekt ist abgeschlossen, wenn die gemeinsamen Beratungsziele erreicht sind. Dabei soll der zu Beginn vereinbarte Zeitrahmen eingehalten werden.

Derzeit haben ca. ein Drittel der bundesweiten NABU-Gruppen Beratungsbedarf angekündigt. Insgesamt greift dieses neue Projekt die Tendenz auf, sich nicht nur mit Fragen des Natur- und Umweltschutz zu beschäftigen. Ansatzpunkt sind die gegenwärtigen vielfältigen Bedarfe an Neuorientierung der Verbandsarbeit in modernen Organisationsstrukturen, an Fragen der strategischen Einbindung bürgerschaftlichen Engagements.

### *Freiwillige in Parks – ein Freiwilligenprogramm in den Großschutzgebieten Deutschlands*

Ein Blick in andere Weltgegenden zeigt, dass in ausländischen Nationalparks, Naturparks und Biosphärenreservaten seit Jahrzehnten Freiwillige im Einsatz sind und dort ein entsprechend Freiwilligenmanagement bereits etabliert ist. Um solche Engagementmöglichkeiten auch in Deutschland zu schaffen und die deutschen Großschutzgebiete entsprechend zu organisieren, wurde im Jahr 2003 ein Pilotprojekt durch EUROPARC Deutschland und die Naturwacht Brandenburg initiiert. Ziel war, Ehrenamtliche systematisch in die Betreuung der Brandenburger Großschutzgebiete zu integrieren. Dazu wurden in Kooperation mit der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland hauptamtliche Freiwilligenkoordinatorinnen und -koordinatoren qualifiziert und eingesetzt. Es handelt sich dabei i.d.R. um ausgewählte Ranger der Naturwacht. Das Freiwilligenprogramm war recht



erfolgreich, es wurden ca. 300 Freiwillige gewonnen, die sich in Pilotgebieten in unterschiedlichsten Engagements betätigten. Das Projekt wurde deshalb 2004 auf ganz Deutschland ausgeweitet. Unter dem Projekttitel „Aufbau eines Freiwilligenprogramms in deutschen Großschutzgebieten“ waren zunächst 15 Nationalparks, Naturparks und Biosphärenreservate in sieben Bundesländern beteiligt. Ziel war es dabei, das bereits vorhandene Engagement von Freiwilligen einzubeziehen, es wertzuschätzen und die Zusammenarbeit zu optimieren sowie neue, attraktive Engagementmöglichkeiten für Freiwillige zu schaffen.

Es begann eine Organisationsentwicklung (begleitet von einer Steuerungsgruppe) – vor Ort in den Schutzgebieten wurden Strukturen des Freiwilligenmanagements etabliert, einzelne Aufgaben der Freiwilligenkoordination entwickelt, Fragen des Einsatzes von Freiwilligen geklärt, Engagementprofile und -aufgaben entwickelt sowie der Versicherungsschutz geregelt. Vor Ort übernahmen diese Entwicklungsaufgaben die Ranger der Naturwacht oder andere Angestellte der Großschutzgebiete. Diese wurden dafür in zwei Schritten fortgebildet. In einer fünftägigen Basisqualifizierung „Freiwilligenmanagement“, der eine sechstägige Aufbauqualifizierung folgte, wurden folgend Qualifizierungsinhalte vermittelt:

- Grundlagen des Freiwilligenmanagements
- Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement: Politik, Versicherung etc.
- Organisationsentwicklung: intern förderliche Strukturen entwickeln
- Ressourcen für freiwilliges Engagement planen und einsetzen
- Geeignete Einsatzfelder für Freiwillige bestimmen
- Stellenbeschreibungen für Freiwillige entwickeln
- Öffentlichkeitsarbeit planen
- Schriftliche Vereinbarungen zwischen Einsatzstelle und Freiwilligen abschliessen
- Erstgespräche mit Freiwilligen führen
- Freiwillige begleiten und betreuen
- Freiwillige qualifizieren
- Motivationen von Freiwilligen unterstützen
- Freiwilliges Engagement anerkennen
- Partizipation von Freiwilligen ermöglichen
- Spezielle Zielgruppen integrieren, z.B. Jugendliche
- Freiwilligenarbeit und -organisation evaluieren
- Qualität der Freiwilligenarbeit und -organisation sichern

Mittlerweile sind ca. 40 Freiwilligenkoordinatoren vor Ort in ganz Deutschland aktiv. Im Jahr 2005 waren ca. 480 Freiwillige im Rahmen des Freiwilligenprogramms im Einsatz, engagierten sich in einem breiten Spektrum von Naturschutz- und Umweltbildungsprojekten und Aufgaben. Für diese Engagements wurden die Freiwilligen vor Ort entsprechend in ihre Tätigkeiten eingewiesen und qualifiziert. Das Freiwilligenprogramm wird weiterhin ausgebaut. Damit wird die Bevölkerung in das Management von Großschutzgebieten eingebunden, Engagementinteressierte

werden aktiviert, erweiterte Ressourcen ermöglichen den Parks neue Angebote und die Unterstützung bei der Erfüllung bisheriger Aufgaben. Insgesamt ist das Freiwilligenprogramm der Großschutzgebiete ein zukunftsweisendes Beispiel für eine Bildung für nachhaltige Entwicklung. Es zeigt Handlungsmöglichkeiten für berufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genauso auf, wie Engagementmöglichkeiten für Freiwillige und die Gesellschaft insgesamt (vgl. EUROPARC Deutschland, 2006).

## **5. Fazit und Perspektiven: 10 Thesen für künftige Förderstrategien im Feld der Qualifizierung freiwillig Engagierter**

Wenn über Möglichkeiten der Förderung bürgerschaftlichen Engagements in unserer Gesellschaft nachgedacht wird, findet auch das Thema „Qualifizierung“ in zunehmendem Maße Beachtung. Für die Weiterentwicklung von Strategien, die auf eine Stärkung und einen Ausbau von Qualifizierungsangeboten abzielen, gilt es, folgende Aspekte zu bedenken:

1. Wer sich freiwillig engagiert, bringt Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen in das jeweilige Betätigungsfeld ein. Engagierte sind also durchaus qualifiziert, sie verstehen sich selbst so und können erwarten, dass dies respektiert wird. Fort- und Weiterbildungen können daran anknüpfen und positive Effekte sowohl für die Engagierten als auch die Organisationen und Einrichtungen, in denen sie tätig sind, erzielen. Qualifizierungsmaßnahmen dürfen aber nicht „aufgezwungen“ werden, sie müssen sich als freiwillige Option an die Engagierten richten. Qualifizierungsangebote dürfen dabei nicht zu einer Abwertung und „Dequalifizierung“ der bisher geleisteten Arbeit als laienhaft und unqualifiziert führen.
2. Die Qualifizierung freiwillig Engagierter kann durchaus dazu beitragen, den steigenden professionellen und betriebswirtschaftlich-ökonomischen Anforderungen an die Arbeit von Einrichtungen und Diensten gerecht zu werden. Die zentralen Begründungsfiguren für Qualifikation sollten allerdings eindeutig die Engagierten, ihre Interessen und Perspektiven in den Mittelpunkt rücken. Qualifizierung sollte also nicht als Strategie missverstanden werden, mittels derer Engagierte für Professionalisierungs- und Ökonomisierungs-bemühungen von Trägern einseitig instrumentalisiert werden.
3. Möglichkeiten der Qualifizierung sollen den Engagierten signalisieren, dass sie und ihre Arbeit ernst genommen und anerkannt werden. Qualifizierung ist wichtiger Bestandteil einer Anerkennungskultur.
4. Qualifizierungschancen können als Anreiz und Motivation für ein Engagement verstanden werden. Erworbene Qualifikationen müssen nicht ausschließlich dem jeweiligen Engagementfeld zugute kommen, sie können durchaus auch für die Erwerbsarbeit und die berufliche Karriere der Engagierten relevant sein und gegebenenfalls eine Integration in den Arbeitsmarkt fördern.

5. Qualifizierungsstrategien sollten sich nicht einseitig auf die freiwillig Engagierten konzentrieren. Von ebenso großer Bedeutung ist die Qualifizierung von beruflich Tätigen und die Entwicklung eines modernen Freiwilligenmanagements in den Organisationen, Einrichtungen und Diensten. Gerade der Organisationsentwicklung sollte besonderes Augenmerk geschenkt werden, da auf diesem Wege eine Öffnung von Institutionen für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen erzielt und effektive Strategien für eine wirksame Kooperation zwischen hauptberuflich Tätigen und freiwillig Engagierten entwickelt werden können.
6. Die Zertifizierung von Qualifikationen könnte zu einer einheitlichen Praxis in der Anerkennung erworbener Kenntnisse und Fähigkeiten beitragen und darüber hinaus die Verwertbarkeit der Qualifikationen steigern. Gleichwohl gilt es zu bedenken, dass die Entwicklung von Standards (Curricula, Prüfungen, Zeugnisse) mit der Erhöhung bürokratischer und verwaltungstechnischer Erfordernisse verbunden sein könnte.
7. Strategien zur Förderung von Qualifizierung im bürgerschaftlichen Engagement müssen davon ausgehen, dass es bereits ein vielfältig entwickeltes Angebot von Fort- und Weiterbildungen gibt. Bevor ein Ausbau und damit ein „mehr“ an Qualifizierung anvisiert wird, sollten Möglichkeiten und Wege einer stärkeren Kooperation und Vernetzung bestehender Angebote gesucht werden. Eine Möglichkeit dafür wäre die Förderung lokaler oder regionaler Qualifikationsverbände.

## Literatur

- Burmeister, J.: Qualifizierung für Ehrenamt und Freiwilligkeit. Herausgegeben durch die Robert-Bosch-Stiftung. Stuttgart 2000
- Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (Hrsg.): Bericht. Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Opladen 2002.
- EUROPARC Deutschland (Hrsg.): Teamarbeit in Großschutzgebieten – Freiwilligenmanagement in Planung und Praxis. Berlin 2006
- Hartnuß, B.: Bürgerengagement, Bildung und Schule. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der Sozialen Arbeit, 36. Jg., Heft 4/2005, S. 88 – 100.
- Heinze, R. G./Olk, T.: Bürgerengagement in Deutschland – Zum Stand der wissenschaftlichen und politischen Diskussion. In: Heinze, R. G./Olk, T. (Hrsg.): Bürgerengagement in Deutschland. Bestandsaufnahmen und Perspektiven. Opladen 2001, S. 11–26.
- Kegel, T.: Gute Organisation vorausgesetzt. Aufgaben für das Management von Volunteers. In: Rosenkranz, D./Weber, A. (Hrsg.): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. Weinheim und München 2002
- Kegel, T., u.a.: Lehrbuch Strategisches Freiwilligen-Management. Berlin 2004
- Knoll, J.: „Etwas bewegen wollen. Lernunterstützung für ehrenamtliche Vereinsarbeit. Berlin 2003
- Putnam, R.D. (Hg.): Gesellschaft und Gemeinsinn. Sozialkapital im internationalen Vergleich. Gütersloh 2001.
- Rauschenbach, T./Otto, H.U. (Hg.): Die neue Bildungsdebatte. Chance oder Risiko für die Kinder- und Jugendhilfe? In: Otto, H.U./Rauschenbach, T. (Hg.): Die andere Seite der Bildung. Zum Verhältnis von formellen und informellen Bildungsprozessen. Wiesbaden 2004, S. 9-29
- Rauschenbach, T.: Schule und bürgerschaftliches Engagement – zwei getrennte Welten? Anmerkungen zu einer schwierigen Beziehung. In: „Bürgerschaftliches Engagement als Bildungsziel (in) der Schule“ Fachtagung am 29./30.10.2004 in Mainz. Tagungsdokumentation, Berlin 2005.
- Rosenblatt, B.v.: Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement, Band 1: Gesamtbericht, Schriftenreihe des BMFSFJ, Band 194.1, Stuttgart u.a. 2000.
- Roth, R.: Bürgerschaftliches Engagement – Formen, Bedingungen, Perspektiven. In: Zimmer, A./Nährlich, St. (Hrsg.): Engagierte Bürgerschaft. Traditionen und Perspektiven. Opladen 2000, S. 25–48.
- Wagner, B.: Anerkennung durch Qualifizierung. In: Wagner, B. (Hg.): Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement in der Kultur. Bonn 2000, S. 311-321.

## **Autorenangaben**

*Birger Hartnuß*, Jg. 1968, mehrjährige Tätigkeit in Forschungsprojekten zur Kooperation von Jugendhilfe und Schule an den Universitäten Halle/S. und Greifswald, Referent im Sekretariat der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des 14. Deutschen Bundestages, seit 2002 wissenschaftlicher Referent in der Geschäftsstelle des Bundesnetzwerkes Bürgerschaftliches Engagement (BBE); zu seinen Arbeitsschwerpunkten gehören die Themen Kooperation von Jugendhilfe und Schule, bürgerschaftliches Engagement, Bildung.

*Thomas Kegel*, Jg. 1959, Dipl.-Päd., Kommunikationswirt; Leiter der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (fjs e.V.); langjährige Berufserfahrungen im Bereich Ehrenamt und Freiwilliges Engagement; Referent im Ausbildungsteam „Freiwilligen-Management™“, Sprecher der bundesweiten Projektgruppe „Qualifizierung und Bildung fürs bürgerschaftliche Engagement“ und Mitglied im Koordinierungsausschuss im Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE).