



Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen

Modelle der Zusammenarbeit und Beispiele für die praktische Umsetzung

Das Zusammenwirken von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen geschieht nicht in starren Formen und schon gar nicht nach nur einem bestimmten Grundmuster, das sich auf alle möglichen Arbeitsfelder übertragen ließe.

Matthias Pregla beschreibt in diesem Beitrag verschiedene Modelle von Kooperation, die in der Praxis vorkommen und deren Kenntnis für eine Reflexion der Zusammenarbeit hilfreich sein kann. Dabei fließen in die Beschreibung und Unterscheidung der Modelle bewusst Kriterien ein, die über das Strukturelle und Formale hinausgreifen. So wird zum Beispiel auch die Frage nach Erwartungen seitens des Arbeitgebers an beruflich Mitarbeitende hinsichtlich ihrer Rollen und Aufgaben mit einbezogen.

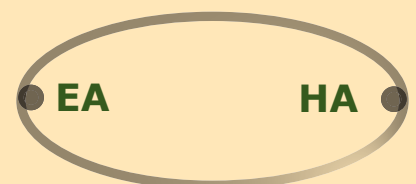
Praktikerinnen und Praktiker schildern in kurzen Beispielen die konkrete Umsetzung in ganz unterschiedlichen Bereichen der Zusammenarbeit.

*Die Begriffe ehrenamtlich und freiwillig werden in diesem Artikel synonym gebraucht und meinen jeweils Spielarten des Freiwilligen Engagements.

Nach der Form der Kooperation von beruflich und ehrenamtlich bzw. freiwillig* Mitarbeitenden wird in Projekten oder Organisationen oft erst in kritischen Situationen gefragt. Weil das Zusammenarbeiten als belastend empfunden oder unterschwellige Konflikte als ausbremsend erlebt werden, werden Fragen nach Zuständigkeiten, Rechten und Rollen laut. Dabei böten eine frühzeitige Verständigung und Entscheidungen mit Blick auf unterschiedliche Varianten und Möglichkeiten der Kooperation die Chance, größtmögliche Klarheit für alle Beteiligten bereits bei der Planung eines Engagementbereichs herzustellen: So sehen Handlungs- und Entscheidungsspielräume für Freiwillige und Hauptamtliche aus; diese Dinge werden von beruflicher Seite eingebracht und dürfen erwartet werden, jene nicht. Aufgaben- und Rollenklarheit in Kooperationen kann somit auch vorbeugende Wirkung haben. Sie ist im Rahmen des Freiwilligenmanagements von zentraler Bedeutung, weil die Qualität der Arbeitsbeziehung davon berührt ist. Dabei geht es nicht darum zu übersehen, dass Kooperationsbeziehungen immer auch zu einem gewissen Teil mit Unerwartetem, mit Spannungen und Konflikten zu tun haben - und

dass gerade darin belebende Momente für das gemeinsame Arbeiten liegen. (1) Die Notwendigkeit, sich über die Ausgestaltung der Kooperationsbeziehung zu verständigen (2) und dies nicht dem Zufall zu überlassen, steht dem nicht entgegen.

In der Praxis kommen sehr unterschiedliche Modelle und Formen in Bezug auf Rollen, Rechte und Zuständigkeiten vor. Jede dieser Kooperationsformen kann in bestimmten Situationen und Konstellationen mehr oder weniger angemessen sein. Eine Überprüfung der eigenen Praxis verbindet sich für Haupt- und Ehrenamtliche mit folgenden Fragen: Was wird durch dieses Modell erleichtert und begünstigt oder auch verhindert? Was würde passieren, wenn im gleichen Arbeitsfeld ein ganz anderes Modell zum Tragen käme? Und schließlich und nicht zuletzt:



1

Modell 1: Enge Kooperation

Was bedeutet das alles für die Außenwirkung, das Image dieses Aufgabenbereichs im Kontext des Freiwilligen Engagements in unserer Organisation oder Einrichtung?

Vier Grundmodelle

Die hier beschriebenen Formen der Zusammenarbeit erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie sind idealtypisch vorgestellte Modelle, die in der Praxis mehr oder weniger abgewandelt, in Mischformen, zum Teil jedoch auch in relativ stringenter Umsetzung vorkommen. Im Gespräch mit Hauptamtlichen zeigt sich immer wieder, dass ganz unterschiedliche Arbeitsbereiche, in denen beruflich und ehrenamtlich Mitarbeitende beteiligt sind, mit Hilfe der vier Modelle gut umrissen und Mischformen beschrieben werden können. Dabei stehen die einzelnen Modelle nicht automatisch für die oft als besonders wichtig angesehene strikte Trennung der Aufgaben von Haupt- und Ehrenamt. Diese kann, muss aber nicht Merkmal einer geeigneten und angemessenen Kooperationsform sein. (3)

Modell 1: Enge Kooperation

Bewusste Abstimmungsprozesse zwischen Personen oder Gruppen in Bezug auf generelle Ziele der Zusammenarbeit und Vorgehensweisen sind Voraussetzung für jede Kooperation. (4) Das Modell der Engen Kooperation zeichnet sich jedoch gegenüber anderen Formen durch eine besondere Dichte an Abstimmungen und gemeinsamen Entscheidungen im gesamten Arbeitsprozess aus. Beruflich Mitarbeitende und Freiwillige bilden ein Team, das an einem gemeinsamen (Projekt-) Auftrag oder dauerhaften Thema arbeitet. Die Bearbei-

tung von Teilaufgaben erfolgt in regelmäßiger, enger Absprache. Alle Teammitglieder sind an den Entscheidungen im Zuge der Planung und Umsetzung beteiligt. Freiwillige können an jeder Teilaufgabe genauso mitarbeiten wie berufliche Teammitglieder. Aus der Unterscheidung Erwerbsarbeit und Freiwilligenarbeit ergibt sich keine automatische Zuordnung von Aufgaben: Hauptamtliche bringen ihr Organisationswissen und ihre Fachlichkeit wie alle anderen Teammitglieder ein. Möglich ist, dass die spezielle Hauptamtlichen-Perspektive auf eine Fragestellung oder einen Sachverhalt von Bedeutung für die Bearbeitung der Aufgabe ist. Bei dieser Form der Zusammen-

arbeit ist keine Führungsrolle der Beruflichen hinsichtlich der inhaltlichen Gestaltung und organisatorischer Entscheidungen (und Letztverantwortung für die Ergebnisse) automatisch mitgesetzt. Kompetenzen wie Loyalität, Integrationsfähigkeit und die Fähigkeit zur Gestaltung von Beziehungen (5) sind wesentlich mitentscheidend dafür, dass die Zusammenarbeit gelingt. Eine ausgeprägte Sensibilität für eigene Fähigkeiten, Begrenzungen sowie für das eigene Kommunikationsverhalten ist dabei eine weitere grundlegende Voraussetzung.

Der vielstrapazierte Begriff der Augenhöhe zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen weist letztendlich auf

...in der Praxis

1

Ich erinnere mich an meine hauptamtliche Zeit im Jugendverband. Immer wieder kam es vor, dass sich gemeinsame Projekte mit ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ergeben haben. Vor allem an die Planung und Umsetzung eines Seminars zu einem sehr anspruchsvollen Thema erinnere ich mich. Vier Mitarbeiter/innen, die mir gut bekannt waren, hatten sich über längere Zeit auf persönlicher Ebene mit der Frage nach Religion bzw. Glauben und Wissenschaft beschäftigt. Nun wollten sie das, was sie für sich an hilfreichen Zugängen und Gedanken entdeckt hatten, auch anderen zugänglich machen und ein Seminar zu diesem Thema anbieten. An mich wurde der Wunsch herangetragen, mitzuwirken und einen Part im Seminar zu übernehmen. Von Anfang an war klar: Ich kann hier im Team mitarbeiten, fachlich unterstützen und Anregungen geben, auch meinen inhaltlichen Part nach eigenen Vorstellungen gestalten. Aber eine Grundlinie für das gesamte Seminar vorgeben, das würde weder meine Aufgabe noch die mir zugestandene Rolle sein.

Dieses Seminarprojekt hat mir in intensiver Weise abverlangt, was ich in meiner gesamten Zeit im Jugendverband in bestimmten Kooperationssituationen immer wieder üben und entdecken konnte, aber auch musste: Absehen von dem, was ich als Profi eigentlich anders anfassen und gestalten würde und mich so weit wie möglich einlassen auf die Gedanken und Ideen, die im Gesamtteam entstehen. Wo ich Inhalte und Vorgehensweisen theologisch oder auch pädagogisch anders gestaltet hätte (und mir Kritik schnell auf der Zunge lag), musste ich mir immer wieder klar machen, dass mein persönliches und professionelles Vorgehen nicht automatisch das Bessere für die Zielgruppe darstellt.

Ich habe als Hauptamtlicher den Ehrenamtlichen oft die zentrale Bedeutung ihres Engagements und den evangelischen Gedanken des Priestertums aller Getauften vor Augen gestellt. In solchen Momenten konnte ich zeigen, dass ich das auch selbst in konkreten Projekten ernstnehme und mich entsprechend in der Zusammenarbeit verhalte. Das Seminar beinhaltete schlussendlich Themenblöcke, biblische Impulse und Freizeitprogramme, die den Teilnehmenden ein Höchstmaß an Beteiligung boten. Ich hätte eher ein weniger dichtes Programm gestaltet. Aber das Seminar wurde ein voller Erfolg und war besonders nah an der Zielgruppe. Mich hat dieses Erlebnis darin bestärkt, Zusammenarbeit auf Augenhöhe als herausfordernd, aber eben auch als erfolgversprechend zu betrachten.

Christian Feilcke, CVJM-Sekretär von 1990 bis 2001, zum Zeitpunkt des Seminarprojekts Bildungsreferent und Religionslehrer

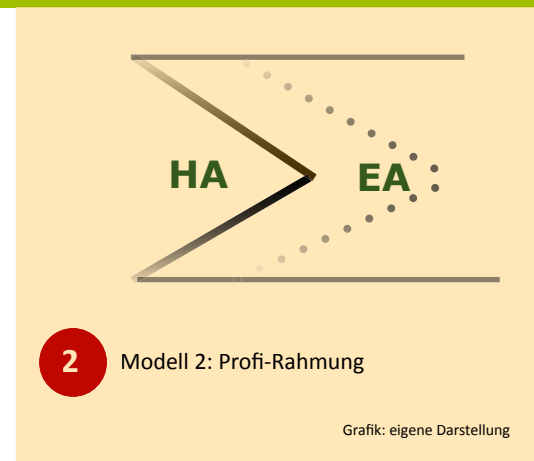
eine zentrale, für Ehrenamtliche und Freiwillige wichtige und wichtiger werdende Grunderwartung hin. Der Vorteil dieses Modells der Zusammenarbeit liegt denn auch genau hier: Freiwillig Mitarbeitende sind besonders eindeutig in der Rolle, grundlegend gestalten, entscheiden und dann auch mitverantworten zu können und zu sollen. Dass diese Kooperationsform beruflich Mitarbeitenden ausgeprägte Kompetenz im beschriebenen Sinne abverlangt, macht deren Umsetzung zwar nicht einfach, zugleich jedoch besonders attraktiv; jedenfalls, sofern Herausforderungen in Sachen überfachlicher Stärken als positives Merkmal von Arbeit (auch) im professionellen Kontext angesehen werden.

Modell 2: Profi-Rahmung

Auch in diesem Modell werden durch Freiwillige Aufgaben erfüllt, die eine Überschneidung mit Tätigkeiten oder zumindest Verantwortungsbereichen Hauptamtlicher aufweisen. Bei dem, was Freiwillige im Modell der Profi-Rahmung tun, handelt es sich um die Erfüllung zentraler Aufgaben. Es geht nicht um zusätzliche Leistungen, die aus Sicht der Organisation notfalls auch wegfallen könnten. Im Gegenteil: Würden Freiwillige diese Arbeit nicht leisten, wäre - ausgesprochen oder unausgesprochen - die Erwartung im Raum, dass Hauptamtliche diese Aufgaben erledigen. Und es würde vermutlich danach gefragt, ob im Zweifel zusätzliche Mitarbeitende eingestellt werden müssen. Es handelt sich daher um Arbeitsleistungen, deren Wegfallen oder Vorhandensein die Qualität des Angebots und des Arbeitsprozesses in vielen Fällen deutlich be-

einflusst. Aber auch dann, wenn es lediglich darum geht, bestimmte Leistungen und Angebote regelmäßig und kontinuierlich vorhalten zu können (also auch in Urlaubszeiten etc.), greift diese Logik: Es geht um Wesentliches für das Kernangebot der Organisation und es geht um Tätigkeiten, die letztlich eine Überschneidung mit Tätigkeiten oder Aufgaben Hauptamtlicher aufweisen.

In jedem Fall wird im Modell der Profi-Rahmung allein durch die Tatsache, dass beruflich Mitarbeitende für einen ganz bestimmten operativen Bereich eingestellt wurden, das Feld für mögliches Engagement Freiwilliger vordefiniert und abgesteckt. Der durch bezahlte Mitarbeitende vorgezeich-



nete Rahmen erklärt sich nicht nur durch den erwähnten offenen oder zumindest heimlich vorausgesetzten Verantwortungsbereich der Hauptamtlichen; er erklärt sich auch durch die Notwendigkeit eines möglichst reibungslosen Ineinandergreifens von professioneller und ehrenamtlicher Arbeit. Je nach Aufgabenbereich kann dies auch einschließen, dass nicht nur die Frage, was zu tun ist, sondern

...in der Praxis

2

Als Träger eines Senioren- und Pflegestützpunktes hat sich unser Landkreis verpflichtet, Wohnberatung für Seniorinnen und Senioren sowie für Menschen mit Pflegebedarf anzubieten. Zur Erfüllung dieser Aufgabe ist gemäß verschiedener rechtlicher Vorgaben die Einbindung bürgerschaftlich engagierter Menschen ausdrücklich möglich und auch erwünscht. Im Sinne des Modells der Profi-Rahmung arbeiten daher ehrenamtliche Männer und Frauen in der Wohnberatung unserer Kommune mit. Sie erbringen mit ihren Kompetenzen und durch ihren Einsatz Leistungen für Bürgerinnen und Bürger, die der Landkreis in jedem Fall anbieten muss und für deren Sicherstellung Hauptamtliche verantwortlich sind. Die Ehrenamtlichen arbeiten auf der einen Seite unmittelbar in der Wohnberatung: Sie besuchen Ratsuchende in ihrer Wohnung und informieren z.B. über Maßnahmen der Wohnungsanpassung und entsprechende Möglichkeiten der Finanzierung. Wenn nötig, unterstützen sie Menschen bei der Suche nach neuem, passenderem Wohnraum und bei der Organisation eines Umzuges. Aber auch in der Öffentlichkeitsarbeit sind freiwillig Engagierte aktiv. Sie verfassen Artikel für die lokale Presse, informieren mithilfe von Infoständen über die Wohnberatung oder halten Vorträge zum Thema „Wohnen im Alter“. Gerade bei diesen Vortragsveranstaltungen wird die vorhandene Überschneidung der Aufgaben Haupt- und Ehrenamtlicher deutlich, denn es kommt immer wieder vor, dass Hauptamtliche dann einspringen, wenn Ehrenamtliche zu einem bestimmten Termin nicht erscheinen können.

Das freiwillige Engagement der aktuell 14 Ehrenamtlichen in der Wohnberatung findet in einem Rahmen statt, der durch unsere Arbeit als hauptamtliche Fachkräfte vorgezeichnet ist. Damit wir öffentliche Aufgaben professionell gewährleisten können, ist es unbedingte Voraussetzung, dass die Freiwilligen bestimmte Vorgaben einhalten. Dazu gehört beispielsweise das anzufertigende Protokoll bei Vor-Ort-Terminen, welches bei Beendigung des Kontaktes ausgewertet wird. Monatlich finden Austauschtreffen statt, bei denen die durchgeführten Wohnberatungen reflektiert sowie aktuelle und zukünftige Projekte besprochen werden. Die Treffen werden von den Hauptamtlichen organisiert und geleitet.

Bettina Schönemann, Sozialpädagogin in einem niedersächsischen Landkreis

auch die Frage danach, *wie* es zu tun ist, einer Vorgabe bzw. vom Hauptamt initiierten Abstimmung bedarf. Gerade deshalb ist es bei diesem Modell sinnvoll, schon in der Planungsphase sehr gründlich vorzugehen und die Frage zu stellen: Wie gelingt es, dass Freiwillige so weit wie möglich den vorgegebenen Rahmen mit eigenen Ideen im Detail bereichern können und gleichzeitig den Sinn der gesteckten Grenzen individueller Gestaltungsmöglichkeit nachvollziehen und das Kooperationsmodell als hilfreich erleben können? Die in der systematischen Freiwilligenkoordination definierte Phase der Einarbeitung neuer Freiwilliger wird auch in dieser Hinsicht zu einem wichtigen Zeitraum: Hier kann das grundlegende, gemeinsame Abstecken und Ausloten im vorgegebenen Rahmen stattfinden.

Mit Blick auf Hauptamtliche erfordert das Modell der Profi-Rahmung die Fähigkeit, die Balance zwischen dem Wunsch freiwillig Engagierter nach Mitgestaltung und eigenen, professionellen Interessen zu finden und zu halten - und den Sinn von Grenzen und Vorgaben angemessen zu kommunizieren.

Modell 3: Aufgabentrennung

In vielen Bezügen geschieht ehrenamtliche Arbeit ohne direkte Überschneidungen mit Aufgaben beruflich Mitarbeitender. Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamt kann auch hier stattfinden; lediglich die Form der Zusammenarbeit bekommt einen anderen Charakter. Hauptamtliche machen nicht das, was Ehrenamtliche tun; möglicherweise können sie gar nicht das tun, was Ehrenamtliche leisten.

Ihre Aufgabe besteht stattdessen darin, Freiwilliges Engagement zu ermöglichen oder zu unterstützen. Ermöglichung bedeutet dabei, bestimmte Arbeitsbereiche als reines Freiwilligen-Arbeitsfeld zu definieren und dieses gegebenenfalls in entsprechenden Leitungsgremien und auch in der Öffentlichkeit offensiv zu vertreten. In manchen Kontexten kann Ermöglichung auch bedeuten, Freiwilligen spezielle Informationen oder grundlegendes Wissen vorab zur Verfügung zu stellen. Die Umsetzung erfolgt jedoch auch in diesem Fall rein ehrenamtlich. Vielfach geht es aber auch gar nicht um Ermöglichung, sondern um das Unterstützen einzelner Freiwilliger oder ehrenamtlicher Teams. Die Freiwilligen benötigen für den Erfolg ihrer Arbeit in diesem Fall weder Ausbildung noch

...in der Praxis

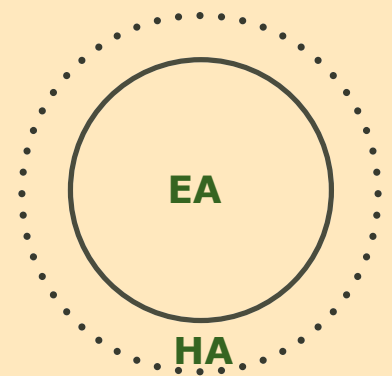
3

Die Beziehung zwischen den Ehrenamtlichen von Dialog in Deutsch und mir, der Projektkoordinatorin, entspricht in der Beschreibung des Verhältnisses zwischen Haupt- und Ehrenamt dem Modell der Aufgabentrennung geradezu in Reinform: Die Ehrenamtlichen haben ihren Bereich, nämlich die inhaltliche Verantwortung und Gestaltung der Gesprächsgruppen, ich als Hauptamtliche habe meinen Bereich: Das Herstellen der bestmöglichen Rahmenbedingungen hierfür. Hierbei sehe ich mich klar als Dienstleisterin für die vielen Ehrenamtlichen. Es finden regelmäßige Austauschtreffen statt, bei denen der aktuelle Stand in den Gruppen erfasst wird und ein aktueller Stand von mir das Gesamtprojekt betreffend gegeben wird. Aber auch die Bedarfe für beispielsweise Fortbildungen werden hier abgefragt und ich gehe auf Fragen und Wünsche, Anmerkungen und Kritik ein. Nach den Austauschtreffen habe ich meist eine Liste mit Aufgaben, die an mich herangetragen wurden. Es gibt außerdem Austauschtreffen zu bestimmten Themen. Dabei kommt ein Thema unter Ehrenamtlichen auf und diese wenden sich dann an mich mit der Frage nach einem Treffen zum Austausch hierzu. Ich Sorge dann für den Rahmen und bereite z.B. einen Input vor. Bei Entscheidungen ist es nicht ungewöhnlich, dass diese anders ausfallen, als von mir anfangs vorgeschlagen. Ebenso ist es nicht ungewöhnlich, dass Diskussionen, die die gesamten Bücherhallen Hamburgs betreffen, also 36 Standorte, hier ihren Ursprung haben oder die

3

Modell 3: Aufgabentrennung

Grafik: eigene Darstellung



Austauschtreffen einen erheblichen Einfluss auf bücherhallenweite Entscheidungen haben. Der Austausch und die Rückkopplung zwischen Gruppenleitungen und Koordination kann somit durchaus von Zeit zu Zeit über die Projektgrenzen hinausgehen und bis hin zur Direktion stattfinden.

Die Ehrenamtlichen arbeiten selbstständig und gehen in Teams ihrer Aufgabe nach. Es gäbe ganz klar kein Projekt Dialog in Deutsch ohne Ehrenamtliche. Das Projekt ist als Freiwilligenprojekt angelegt und konzeptionell auf eine Trennung der Aufgaben und Zuständigkeiten zwischen Ehrenamtlichen und hauptamtlicher Projektleitung ausgelegt.

Sarah Politt, Projektleiterin Dialog in Deutsch

...in der Praxis

organisationspolitische Fürsprache, sondern sie wünschen sich an einzelnen Stellen organisatorische Zuarbeit oder auch punktuell fachliche Impulse durch Hauptamtliche. Unterstützung kann auch den Bereich der Öffentlichkeitsarbeit im breitesten Sinne und Kommunikation der freiwillig erbrachten Arbeit und ihrer Wirksamkeit bedeuten.

In der Logik von Freiwilligenorganisationen (also Einrichtungen und Vereinen, die durch Freiwillige initiiert sind und geleitet werden) ist eine Kooperation von Haupt- und Ehrenamt nach diesem Modell weniger Ausnahme als Regel: Beruflich Mitarbeitende machen nicht die Arbeit, die sowieso ehrenamtlich geschieht, aber sie unterstützen, übernehmen organisatorische Aufgaben und stellen nach Bedarf fachliches Wissen zur Verfügung - und werden zu diesem Zweck eingestellt. Aber auch in ganz anderen Kontexten wie Profio-Organisationen oder öffentlichen, kommunalen Einrichtungen ist ein Zusammenwirken von Haupt- und Ehrenamt nach dem Grundmuster der Aufgabentrennung denkbar. Selbst dann, wenn Hauptamtliche mit der koordinierenden

Als Pastorin in einem Kirchenkreis bin ich zuständig für die Strukturen und die fachlich-inhaltliche Ausrichtung der Seelsorgeangebote für hochbetagte Menschen. In dieser Arbeit unterstütze ich hauptamtliche Seelsorgerinnen und Seelsorger beim lohnenswerten Rollenwechsel von einer Eins-zu-Eins-Begleitung hin zur Gewinnung, Ausbildung und supervisorischen Begleitung ehrenamtlich Mitarbeitender in der Seelsorge. Im Laufe meiner Berufsjahre im gemeindlichen und pastoralen Kontext überzeugten mich mehr und mehr Arbeitsformen, bei denen ernstgenommen wurde, dass es viele Menschen mit einer ausgeprägten Begabung für Begegnung, Beziehung und eben auch mit seelsorglichen Kompetenzen gibt, die mit Zeit, mit Herz und Verstand und oft aus einer christlichen Haltung heraus den Bedürfnissen von hochaltrigen Menschen nachkommen können und wollen.

Inzwischen bilde ich zusammen mit anderen Hauptamtlichen Ehrenamtliche im Rahmen einer einjährigen Fortbildung inklusive Praxisphase und Supervision (nach den Standards eines landeskirchenweiten Zertifikats) vor Ort aus. Und es bestätigt sich, dass eine Zusammenarbeit nach dem Modell der Triangulation in unserem Arbeitsbereich eine Reihe von Vorteilen bietet: Wir gewinnen auf der einen Seite die hohe Beziehungskompetenz vieler Freiwilliger, die über Zeit verfügen. Wir unterstützen diese Freiwilligen gleichzeitig in ihrer Rollenklärung und unterstützen durch fachliche Vertiefung sowie durch eine angeleitete Reflexion des Erlebten. Dabei bleiben die Hauptamtlichen vor Ort dennoch stets im Bilde, wer von wem besucht wird und sie stehen den besuchten Menschen als Kontaktperson und unmittelbare Ansprechpartner zur Verfügung. Der Kontakt besteht in beiderlei Richtung: Zu den Ehrenamtlichen ebenso wie zu den Bewohnerinnen und Bewohnern.

Heide Brunow, Pastorin und Verantwortliche einer koordinierenden Fachstelle für Seelsorge im Alter

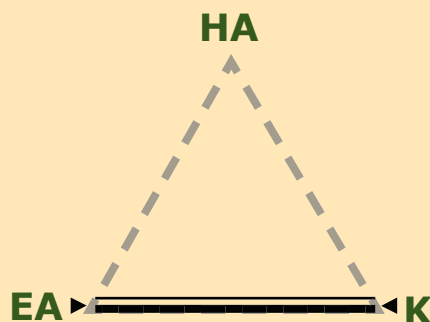
4

Projektleitung betraut sind, kann diese den Charakter von Ermöglichung und Unterstützung sowie Wissens-Sicherung bzw. Förderung des Austausches unter allen Mitarbeitenden haben, wie das Projekt der Hamburger Bücherhallen (Praxisbeispiel zu Modell 3) zeigt.

Vertrauen seitens beruflich Mitarbeitender in die Kompetenzen der beteiligten Ehrenamtlichen und eine grundlegend positive Einschätzung der Wirksamkeit freiwilliger Arbeit sind auch hier von zentraler Bedeutung für eine gelingende Kooperation.

4

Modell 4: Triangulation



Grafik: eigene Darstellung im Anschluss an H. Müller-Kohlenberg

K = Klientel

Modell 4: Triangulation

In manchen Arbeitsfeldern stehen Hilfestellungen für einzelne Menschen und damit der persönliche Kontakt im Vordergrund. In bestimmten Bereichen ist deshalb das Beziehungsgeschehen von größter Bedeutung; theoretisches Wissen und Methodenkompetenz treten dahinter zurück, ohne damit generell unwichtig zu werden. Professionelle Arbeit kann in diesen Arbeitsfeldern viel leisten und ist an mancher Stelle unverzichtbar. Auf der anderen Seite ist Eh-

5

Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen

renamtlichen in genau diesen Aufgabenbereichen in Bezug auf die Wirksamkeit der erbrachten Arbeit ebensoviel zuzutrauen wie beruflich Mitarbeitenden. Darauf hat Hildegard Müller-Kohlenberg in ihren Veröffentlichungen immer wieder hingewiesen (6). Hauptamtliche haben, was das Beziehungsgeschehen und die Kontaktebene angeht, gegenüber freiwillig Mitarbeitenden keineswegs automatisch bessere Voraussetzungen für gute Erfolge. Die Tatsache, dass Menschen unbezahlt und in ihrer Freizeit persönliche Hilfe anbieten, kann sogar einen generellen Vorteil bedeuten.

Ausgehend von dieser durch zahlreiche Studien abgesicherten These (7) schlägt Müller-Kohlenberg ein Modell der Kooperation vor, das „... Stärken des professionellen Systems ...“ (8) mit denen ehrenamtlicher Leistungen verbinden kann. Im Modell der Triangulation wird ganz auf die beschriebene Wirksamkeit von Freiwilligenarbeit gesetzt. Der hauptsächliche Kontakt findet zwischen einzelnen Ehrenamtlichen und den jeweiligen Besuchten, Klienten, Patienten oder Hilfesuchenden statt.

Arbeitsteilung nach diesem Modell bedeutet, dass beruflich Mitarbeitende sich in ihrem Bezugsrahmen einen Überblick darüber verschaffen (und dauerhaft gewährleisten), welche Personen in Kontakt mit einer oder einem Freiwilligen kommen sollten. Darüber hinaus treffen sie die Entscheidung, wer genau zu

dieser Person passen würde und den Kontakt aufnehmen sollte. Mit dieser fachbezogenen Koordination erhält das Angebot Kontinuität und eine professionelle Grundierung: Fachwissen und der routinierte Umgang mit Kriterien für die Passung spielen eine große Rolle. Im Gegensatz zum Modell der Profirahmung kann es bei der Triangulation durchaus sein, dass Hauptamtliche mit entsprechendem Ausbildungshintergrund eigens für die Koordination und Organisation der durch Freiwillige zu leistenden Einzelhilfe eingestellt werden. Zusätzliche Angebote und Leistungen werden auf diese Weise möglich, die in den Stellenbeschreibungen der beruflich Mitarbeitenden sonst keine Rolle spielen würden.

Zu dieser Kooperationsform gehört darüber hinaus die Grundregel, dass die beruflich Mitarbeitenden regelmäßigen Kontakt sowohl zu den freiwillig Mitarbeitenden als auch zu den einzelnen Klienten, Besuchten oder Patienten haben, zumindest aber für diese jederzeit ansprechbar sind. Im Ausnahmefall kann eine fachliche Intervention durch Hauptamtliche erfolgen.

Ein Zusammenarbeiten im Modell der Triangulation erfordert seitens beruflich Mitarbeitender die Bereitschaft, trotz eigener Fähigkeiten im direkten Kontakt und eigener langjähriger Fachausbildung in die zweite Reihe zu treten und eine fachlich koordinierende und begleitende Rolle einzunehmen.

Die Modelle im Berufsalltag

Ganz besonders herausfordernd und - je nach eigener Grundeinstellung - attraktiv können Stellen für Hauptamtliche sein, die parallel mehrere oder vielleicht sogar alle Kooperationsweisen sowie unterschiedliche Mischformen abverlangen. Gerade berufliche Arbeit in der (evangelischen) Kirche, vor allem in gemeindlichen Kontexten, kann ein Beispiel für diese komplexe Herausforderung sein.

- 1 Clases/Wehner: Erfordernisse und Richtungen für Kooperation und Vertrauen in der Führung. IM+io Fachzeitschrift für Innovation, Organisation und Management, Heft 3-2015, S. 36 f.
- 2 Vgl. auch die Unterscheidung von ebenfalls vier Kooperationsformen im Bereich der Diakonie. Dieser Ansatz sieht Hauptamtliche allerdings überwiegend von vornherein in anleitender Rolle. Schöffmann u.a.: Neue Wege - Ehrenamtliche gewinnen und integrieren. Stuttgart 2001, S. 3f.
- 3 Vgl. hierzu: Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in Pflege, Sport und Kultur. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. INBAS-Sozialforschung GmbH; Endbericht, September 2015, S. 68 ff.
- 4 Balz/Spieß: Kooperation in sozialen Organisationen. Grundlagen und Instrumente der Teamarbeit. Stuttgart 2008, S. 19f.
- 5 Nähere Beschreibung der genannten Kompetenzen bei Heyse/Erpenbeck: Kompetenztraining. Informations- und Trainingsprogramme, Stuttgart 2009, S. 304 ff, 547 ff und 631 ff.
- 6 Müller-Kohlenberg: Laienkompetenz im psychosozialen Bereich. Beratung - Erziehung - Therapie. Opladen 1996.
- 7 A.a.O., S. 37ff.
- 8 A.a.O., S. 169.

Impressum

Herausgeber: Institut für Engagementförderung, Ev.-Luth. Kirchenkreis Hamburg-Ost
Rockenhof 1, 22359 Hamburg, Internet: www.ife-hamburg.de, Mail: info@ife-hamburg.de
Beiträge des Instituts Nr. 3: 07/2016
Autor: Matthias Pregla
Praxisbeispiele: siehe angegebene Autoren/innen
Gestaltung: Institut für Engagementförderung

Vervielfältigung und Nachdruck (auch in Auszügen) nur mit Genehmigung des Instituts für Engagementförderung