

# **Thomas Rübke**

## **Bürgerengagement in Kindertagesstätten**

### **- Erfahrungen aus einem Modellprojekt**

#### **Kurze Zusammenfassung**

*Neuerdings verschiebt sich der Diskurs um Bürgerschaftliches Engagement. Der Fokus richtet sich auf die Erweiterung eines Wohlfahrtsmixes, der die verschiedenen Ressourcen von professioneller Arbeit und Bürgerschaftlichem Engagement als Koproduzenten sozialer Dienstleistungen gleichberechtigt nebeneinanderstellt. Dieses wichtige Element einer sich entwickelnden Zivilgesellschaft ist aber bisher kaum in die Praxis übertragen worden. Ein Bundesmodellprojekt zum Bürgerschaftlichen Engagement in Kindertagesstätten bietet nun einen guten Erfahrungshintergrund, wie ein optimierter Wohlfahrtsmix geplant und entwickelt werden kann.*

#### **Vom Neuen Ehrenamt zum Wohlfahrtsmix**

In der Diskussion um Bürgerschaftliches Engagement verschieben sich neuerdings die Gewichte. Über lange Jahre beherrschte das „Neue Ehrenamt“ die Debatte: Die Leitfrage war, ob wir uns auf einen neuen „Engagementtyp“ einzustellen hätten. Welche Wünsche und Zeitvorstellungen bringt er mit? Welche Tätigkeiten bevorzugt er? Woran muss eine erfolgreiche Ansprache und Werbung anknüpfen? Lebensstile wurden analysiert, und daraus Schlussfolgerungen für einen zeitgemäßen institutionellen Rahmen des Engagements gezogen. Der wesentliche Befund lautete: Die großen, wertgebundenen Milieus, wie sie vor allem Kirchen, Wohlfahrtsverbände und Parteien repräsentieren, verlieren an Bindekraft und Attraktivität. Um Menschen für ein Engagement zu gewinnen, sind überkonfessionelle und -parteiliche Anlaufstellen nötig, die für das durchaus vorhandene Interesse an freiwilligen Tätigkeiten auch befriedigende Einsatzstellen finden können. Freiwilligenzentren gaben die offenbar passende Antwort. Sie vermittelten trägerübergreifend in Ehrenämter und lösten sich damit von der Mitglieder-, Werte- und Wettbewerbslogik der Wohlfahrtsverbände.

#### **Grenzen der Freiwilligenvermittlung**

Doch bald fiel auf, dass die reine Vermittlung von Person und Angebot auf neue Hindernisse stößt: Wie sollte jemand, der etwa ein zeitlich begrenztes, projektgebundenes Engagement sucht, sich mit Einrichtungen der Alten- oder Jugendhilfe anfreunden, die jahrzehntelang zu scheinbar uneinnehmbaren Festungen von Professionen und Bürokratien ausgebaut worden waren. Da musste den „Neuen Ehrenamtlichen“ geradezu der Spaß an der Tätigkeit abhanden kommen, den sie doch – gemäß den vorgelegten Analysen und empirischen Studien – vorrangig suchen. Die neuen Wünsche stießen auf alte Strukturen, an denen sie keinen Halt fanden. Die Reaktion der sich ausbildenden und ausbreitenden Engagementszene war so, wie man es von einer neuen Bewegung mit einem berechtigten Anliegen in ihrer ersten Institutionalisierungsphase erwarten konnte: Man fühlte sich wie ein unverstandener Prophet, der den Kampf mit der Orthodoxie aufnehmen muss, aber die Wahrheit auf seiner Seite weiß.

In der Tat waren (und sind) viele soziale oder kulturelle Einrichtungen auf diesen neuen Engagementstyp nicht vorbereitet. Obwohl die historischen Wurzeln fast aller Vereine und

Verbände in das Ehrenamt reichen, überlagerten in den letzten Jahrzehnten vielfältige Tendenzen den Blick auf die eigenen Ursprünge und schnürten die vitalen Kräfte ein: Einrichtungen wurden größer, ihre Arbeitsteilung damit differenzierter und ihre fachlichen Ansprüche höher. Für Ehrenamtliche war oft kein Platz mehr.

Dass diese Entwicklungsrichtung auch ihre Tücken hat, gerade weil sie zu einer immer festeren Geschlossenheit professioneller Systeme gegenüber ihrer Umwelt beitrug, wurde von Wissenschaftlern und Praktikern schon seit langem kritisiert. Die akuten Finanzierungsschwierigkeiten des Sozialstaats offenbarten dann, dass keineswegs mit einer weiteren automatischen Steigerung der sozialen Budgets gerechnet werden konnte, mehr noch: ihr Abbau drohte.

## **Wohlfahrtsmix als theoretische Perspektive**

Vor diesem Hintergrund tauchte das Schlagwort vom Wohlfahrtsmix, obwohl schon Mitte der 90er Jahre von Adalbert Evers und Thomas Olk<sup>1</sup> in die sozialpolitische Debatte eingeführt, mit neuem Schwung wieder auf. Die Ressourcen, die eine Institution zur Bewältigung ihrer Aufgaben zur Verfügung hatte, wurden neu interpretiert. Neben Geld und professioneller hauptamtlicher Arbeit fiel der Blick nun auf das bislang vernachlässigte Bürgerschaftliche Engagement – nicht mehr nur als nette, zusätzliche Ergänzung der eigentlichen professionellen Dienstleistung, sondern als Koproduzent, der unabdingbar an der Aufrechterhaltung der wesentlichen Funktionen mitwirkt.

Waren die professionellen Systeme bislang daran gewöhnt, von der hauptamtlichen Kernleistung auszugehen, die man ergänzen und bereichern könnte, wenn dazu kompetente Ehrenamtliche zur Verfügung stünden, so drehte sich nun die Perspektive: Nimmt man als Ausgangspunkt die hilfeschuchende Person mit ihren komplexen Anforderungen und Ansprüchen, so lässt sich nicht mehr so leicht zwischen wesentlicher und zusätzlicher Hilfe unterscheiden. Ein Beispiel soll das verdeutlichen: Wenn man früher Ehrenamtlichen in Kindergärten begegnete, so assistierten sie den Hauptamtlichen als Begleitpersonen beim Ausflug ins Grüne oder beheizten den Grill am Sommerfest. Ihre Aktivitäten beschränkten sich auf ergänzende Hilfe. Was aber sollte man davon halten, wenn Ehrenamtliche zum Vorlesen in die Kita kämen oder gar, um gemeinsam mit den Kindern zu singen oder naturwissenschaftliche Experimente vor staunenden Augen durchzuführen? Sie könnten damit den Bildungsanspruch der Kinder unterstützen und somit als Koproduzenten zur Realisierung einer Kernaufgabe der Einrichtung beitragen.

So faszinierend diese Sichtweise auch ist, sie krankt bis heute daran, dass diesem theoretischen Wunsch die Praxis der sozialen Arbeit nur zögerlich folgt, wenn nicht gar widerstrebt. Warnfried Dettling machte dafür, leicht resignierend, ein „homöopathisches Verständnis von Ehrenamt und freiwilligem Engagement“ verantwortlich, und er konkretisiert: „Das Konzept der 'Bürgergesellschaft light' hält solche Aktivitäten für schön und gut und willkommen, aber bei Lichte besehen für etwas Zusätzliches und Ornamentales, das dann zum Zuge kommen und auch unterstützt werden sollte, wenn alle anderen, vor allem die wichtigen und 'harten' Aufgaben in der Gesellschaftspolitik erledigt seien.“<sup>2</sup>

---

1 Evers, Adalbert / Olk, Thomas (Hrsg.): Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft. Opladen 1996

2 Dettling, Warnfried: Vom Rand in die Mitte? Perspektive der Bürgergesellschaft. Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen Heft 2/2007, S. 9

Wer dem freiwilligen Engagement als Koproduzenten sozialer und kultureller Dienstleistungen das Wort redet, sieht sich mit Abwehrkämpfen konfrontiert, deren schlagendes Argument vom drohenden Abbau an Arbeitsplätzen und ihrer Ersetzung durch kostenlose Ehrenamtliche in eine präventive Defensive führt. Selbst glühende Verfechter der zivilgesellschaftlichen Öffnung von Institutionen räumen dann auch jeden Verdacht mit dem Hinweis aus, dass verstärkt aktiviertes Engagement natürlich nur als Ergänzung zu den bestehenden Arbeitsplätzen gemeint sein kann.

Diese Klippe ist schwer zu umschiffen, aber einigen Mut macht, dass die Praxis an manchen Orten schon weiter ist als mancher Prinzipienstreit. Ganz pragmatisch haben einzelne Einrichtungen in den letzten Jahren freiwillig engagierte Menschen geworben, die nun aus dem Alltagsgeschäft kaum mehr wegzudenken sind, mehr noch: die dazu beitragen, dass eine neue Kultur der Institution entstehen konnte, in der Haupt- und Ehrenamtliche ganz selbstverständlich zusammenarbeiten und sich nicht gegenseitig verdrängen. Aber das sind gleichsam verstreute Inseln der Seligen, meist nur deshalb aus dem Meer der herkömmlichen Infrastrukturen auftauchend, weil einzelne Leitungspersonlichkeiten sich über jedes Maß des Gewohnten, manchmal sogar des Erlaubten hinwegsetzten.

### **Auf dem Weg zu einer neuen bürgerschaftlichen Kultur?**

So stehen wir derzeit vor folgender Situation: Ein Wohlfahrtsmix, von Vordenkern gefordert, trifft auf eine Praxis, die sich flächendeckend gegenüber den theoretischen Lockungen gleichgültig oder zurückhaltend zeigt. Wenige gute Beispiele sind das Verdienst einzelner Aktivisten, die eher intuitiv aus eigener Lebenserfahrung und Herzensbildung als strategisch handeln. Oder sie entstammen befristeten Modellprojekten, die wegen der knappen Sozietats in Gefahr stehen, nach der Laufzeit wieder abgewickelt zu werden.

Vielleicht ist dies ein Übergangsstadium, vielleicht aber auch die halb gare Endstufe eines Reformkonzepts, dessen Durchsetzungskraft nicht ausgereicht hat. Die Idee des Wohlfahrtsmixes zu stärken und mit Leben zu erfüllen, kann nur dann zum Erfolg führen, wenn wir vom guten praktischen Einzelfall in die Fläche und Nachhaltigkeit vorstoßen. Dabei sollten die bisher vorliegenden allgemeinen Überlegungen zum Wohlfahrtsmix eine regulative Funktion haben. Sie lassen sich nicht einfach auf jedes beliebige Feld sozialer Arbeit übertragen, sondern müssen im konkreten Kontext zu differenzierten Fragestellungen und besonderen Lösungen beitragen. Ein Wohlfahrtsmix in der Heimerziehung, der Behindertenarbeit wird anders zu gestalten sein als in der ambulanten Altenhilfe oder der offenen Jugendarbeit. Es wird verschiedene Schattierungen der Offenheit und Geschlossenheit von Institutionen geben genauso wie, je nach Erfordernissen, unterschiedliche Niveaus von Fachwissen, hoheitlicher Zuständigkeit oder sozialräumlicher Beziehung zum Gemeinwesen.

Insofern befinden wir uns derzeit in einer dritten Phase, die darüber maßgeblich entscheiden wird, inwiefern das Konzept der Bürgergesellschaft eine haltbare neue Kultur begründen kann. Denn die Weiterentwicklung von Zivilgesellschaft muss sich daran messen lassen, ob bürgerschaftliches Engagement in sozialen Einrichtungen selbstverständlicher Bestandteil der alltäglichen Arbeit ist; ob es als Ressource, die Sozialpolitik strategisch berücksichtigt, nicht mehr wegzudenken ist. Nach der Debatte um das „Neue Ehrenamt“ und dem theoretisch erkannten Anspruch, den Wohlfahrtsmix auszuweiten, müssen wir nun zu größeren Feldversuchen kommen, um die systematische

Tauglichkeit und Tragweite dieser beiden Komponenten zu überprüfen. Neue Fragen müssen gestellt werden, zum Beispiel:

- Wie belastbar ist das „Neue Ehrenamt“? Denn wie immer man es auch sieht: Sozialstaatliches Handeln, das auf Daseinsvorsorge gerichtet ist, muss mit verlässlichen Ressourcen rechnen.
- Wie verträgt sich das legitime Interesse an der individuellen Freiheit, seine Tätigkeit zu wählen, mit der Zuverlässigkeit, die nicht nur die professionelle Arbeit, sondern vor allem die hilfeschuchenden Menschen abverlangen?
- Wie weit reichen die Kräfte des Bürgerschaftlichen Engagements? Bisher haben wir Erfahrungen aus begrenzten Projekten. Wie aber steht es, wenn wir die gesamte soziale Infrastruktur einer Stadt oder eines Landkreises mit Hunderten von Kindertagesstätten, Schulen, Jugendtreffs und Altenhilfeeinrichtungen in Betracht ziehen?
- Wie werden sozialpolitische Strategien mit der Entwicklung der Freiwilligenarbeit in Einklang gebracht? Welche Freiheitsgrade kann und muss man zulassen? Welche Form von politischer Steuerung ist angemessen? Fachlich gesprochen: Wie muss sich konkret vor Ort das Verhältnis von Good Governance und Bürgerschaftlichem Engagement gestalten?
- Wie muss eine Infrastruktur zur Anwerbung und Begleitung der Ehrenamtlichen ausgestaltet werden? Reicht dazu eine, zudem meist finanziell schlecht ausgestattete Ehrenamtsagentur aus? Welche personellen Überlegungen müssen Einrichtungen und Sozialverwaltung anstellen? Brauchen sie zusätzliche Mitarbeiter in Einrichtungen und Diensten, die die Freiwilligenarbeit koordinieren, oder kann der Umgestaltungsprozess zum Wohlfahrtsmix personalneutral durch Aufgabenverlagerung bewerkstelligt werden? Müssen sich eingespielte Arbeitsabläufe verändern?
- Welcher neue Fortbildungs- und Coachingbedarf entsteht dadurch?

Um Missverständnissen vorzubeugen: Jede auch noch so gering scheinende und zeitlich begrenzte ehrenamtliche Tätigkeit ist wert- und sinnvoll. Aber wenn wir uns an dem großen Anspruch einer sich weiter entwickelnden Zivilgesellschaft orientieren wollen, so kommen wir um die Beantwortung dieser Fragen nicht herum.

## **Große für Kleine – Bürgerengagement in Kindertagesstätten**

Vor diesem Hintergrund ist das vom Bundesfamilienministerium geförderte Modellprojekt „Große für Kleine – Bürgerengagement in Kindertagesstätten“ einzuordnen, das wir 2005 und 2006 in Bremen, Halle und Nürnberg durchführten. Die Standorte waren mit Bedacht gewählt, denn mit der „FreiwilligenAgentur Zeitweise“ (Bremen), der „Freiwilligenagentur Halle-Saalkreis“ und dem „Zentrum Aktiver Bürger“ (Nürnberg) bestehen dort seit vielen Jahren stabile Einrichtungen, die eine anerkannte und dauerhafte Freiwilligenarbeit in ihrer Stadt verankern konnten. Man musste nicht von vorne anfangen, sondern konnte dort auf einem soliden Grundstock aufbauen. Zielsetzung war es, eine systematische Verknüpfung von Bürgerengagement mit einem professionellen Feld sozialer Arbeit in zudem kurzer Zeit voranzubringen, die über gelungene Einzelbeispiele deutlich hinausgeht: Welche Risiken und Chancen tauchen dabei auf? Wie kann die begonnene Arbeit im Falle des Erfolgs ausgeweitet werden? Hier ein Ausschnitt aus dem Projektantrag:

„Unsere Projektidee ist im Bereich der Tagesbetreuung für Kinder angesiedelt. Am Beispiel der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung wollen wir zeigen, wie neue gemischte Arrangements von Teams und Aufgabenstrukturen aussehen können, wenn

Ehrenamtliche bewusst in das professionelle Handeln im Alltagsbetrieb der Einrichtungen einbezogen werden.

Die Anforderungen und Erwartungen an Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern sind nicht nur auf Grund der PISA-Studie und der neuen OECD Studie zur Qualität der frühkindlichen Bildung enorm gestiegen. Hinzu kommen neue Bedürfnisse durch die Ausdifferenzierung von Familientypen (Alleinerziehende, Doppelverdiener, Einkindfamilien), die stärker auf öffentliche Betreuungsleistungen angewiesen sind. Unter diesem Gesichtspunkt gilt es, neue und nicht nur monetäre Ressourcen zu erschließen, die u.a. im Bürgerschaftlichen Engagement zu finden sind. An diese Entwicklung anschließend werden sich aber auch die professionellen Aufgabenprofile der Hauptamtlichen verändern. Sie werden einerseits die Aufgaben eines kreativen Freiwilligenmanagements übernehmen, andererseits im Alltagsbetrieb der Bildungs- und Betreuungseinrichtungen dafür durch zeitliche Entlastungen und zusätzliche Kompetenz entschädigt, die durch die Mitarbeit ehrenamtlicher Teams hervorgerufen werden. Nicht zuletzt wird diese Kooperation zu einer neuen Verantwortung und einem neuen Verständnis gegenüber der nachwachsenden Generation und zwischen Jung und Alt führen.

Was kann konkret passieren? Wie kann sich diese skizzierte Idee im Alltag verwirklichen? Dazu ein kleines Szenario: Man stelle sich einen Kindergarten vor, in dem nicht nur Erzieher<sup>3</sup> das Programm gestalten, sondern der offen ist für viele Talente, vor allem älterer Menschen, die viel wissen und können. Eine Chemikerin zeigt Kindern, was passiert, wenn man bestimmte Stoffe ins Wasser schüttet. Eine Hausfrau zeigt, wie man vor zwanzig Jahren die Wäsche machte. Ein ehemaliger Biologe zeigt, wie man ein Aquarium einrichtet und pflegt. Eine Frau erklärt Kindern die Bäume im Garten, weil sie den 'grünen Daumen' hat. Ein Hobbymusiker musiziert mit den Kindern.

Wir sehen in der Entwicklung von Ehrenamtspools nur Vorteile sowohl auf Seiten der Einrichtungen als auch für die Weiterentwicklung bürgerschaftlicher Verantwortungskulturen.“

## **Gemeinsame Vorteile herausstreichen**

Im ersten Schritt versuchten wir, wechselseitige Vorteile herauszuarbeiten, die Freiwilligenkulturen und Kindertagesstätten voneinander erwarten können. Natürlich weisen die Trends in komplexen Feldern sozialer Arbeit selten in eine eindeutige Richtung, selbst wenn die Problemdiagnose übereinstimmt. So knüpft der zitierte Antragstext insbesondere am vorschulischen Bildungsanspruch an, der nach PISA eine deutlich größere Aufmerksamkeit auf sich gezogen hat. Um Bildung zu stärken, schlägt das Modellprojekt vor, sich den erweiternden Einsatz ehrenamtlicher Kompetenz zunutze zu machen. Für bestimmte Positionen der aktuellen Diskussion ist dies freilich ein Irrweg. Sie fordern die Akademisierung der Erzieherausbildung, ihre Gleichstellung mit dem Grundschulstudium bei entsprechend besserer Entlohnung. Einerseits ist nicht zu leugnen, dass der Einsatz Ehrenamtlicher in Kitas auch auf fachliche Bedenken stößt. Andererseits kann er für sich beanspruchen, für viele der aktuellen Fragen frühkindlicher Bildung, aber auch des Freiwilligenmanagements interessante und fachgerechte Antworten zu geben oder zumindest eine interessante Zwischenlösung zu bieten, da die geforderte Akademisierung der Erzieherausbildung wohl noch lange auf sich warten lassen wird.

Welche gegenseitige Vorteile ergeben sich?

Aus der Perspektive Bürgerschaftlichen Engagements sind Tageseinrichtungen für Kinder:

3 Die männliche Form wird der Kürze halber verwendet. Natürlich sind Erzieherinnen und Erzieher gemeint

- Ort der Integration: Hier können alle soziale Schichten für ein Engagement erreicht werden;
- Ort der Familien: Bürgerschaftliches Engagement kann generationsübergreifend wirken;
- Ort des Wohnumfelds: Tageseinrichtungen für Kinder sind soziale Orte, die überall, in Stadtteilen wie in Dörfern, anzutreffen sind;
- befriedigendes, sinnerfüllendes Tätigkeitsfeld: Gerade die Arbeit mit zuwendungsbedürftigen und wissbegierigen Kindern macht Freude. Hierdurch kann es zu einem guten Ausgleich zwischen objektivem Sinn und subjektiver Sinnerfüllung kommen.

Die Vorteile des Tätigkeitsfeldes Kita für die „Neuen Ehrenamtlichen“ liegen also auf der Hand: Es ist sinnvoll, wohnortnah, niedrigschwellig, die Zielgruppe ist attraktiv und unterliegt keiner Stigmatisierung. Für ältere Menschen, die keine Enkelkinder haben, bietet es eine Brücke zwischen den Generationen.

Aus der Perspektive der Bildung, Betreuung und Erziehung von Kindern trägt der Reichtum der Talente der Ehrenamtlichen bei zu:

- Entwicklung von sozialer Kompetenz: Aus einschlägigen Untersuchungen ist bekannt, dass sich meist nur Menschen im Erwachsenenalter sozial engagieren, die dies von Kindheit an selbstverständlich gelernt haben;
- Stärkung des Gemeinwesenbezugs und des Kontaktnetzes rund um die Einrichtung: Angesichts der sich stark verändernden Familienverhältnisse kommt es darauf an, sie als gemeinwesenfördernde Begegnungszentren und Unterstützungsnetzwerke auszubauen;
- Erschließung von Zeit- und Wissensressourcen: Die Bildungsprozesse von Kindern werden angeregt und gestärkt, professionelle Angebote der Fachkräfte ergänzt und bereichert;
- Entlastung der hauptamtlichen Kräfte: Durch gut organisierte Hauptamtlichkeit kann ein Vielfaches an ehrenamtlichem Einsatz ermöglicht werden;
- finanzieller Entlastung und Profilierung der Einrichtung: Ehrenamtliches Engagement und die Bandbreite des Angebotsspektrums tragen bei zur Attraktivität von Einrichtungen angesichts schrumpfender Kinderzahlen auf einem enger werdenden Markt;
- Stärkung der Generationenbeziehungen: Begegnungs- und Kontaktmöglichkeiten zwischen den Generationen werden (wieder) möglich und vielfältiger.

Wie gesagt: Es ist nicht so, dass diese Vorteile allen Fachleuten vorschulischer Bildung sofort und unwidersprochen ins Auge fallen. Deshalb ist es sinnvoll, sich vorerst mit jenen Kindertagesstätten oder Trägern auf den Weg zu machen, die aufgeschlossen sind. Woran kann man anknüpfen? Aus dem Betrachtungswinkel des Freiwilligenmanagements kommend, war es für die impulsgebenden Akteure in unserem Modellprojekt sehr anregend, sich in die pädagogische Debatte um frühkindliche Bildung zu vertiefen. Wir konnten überraschende Parallelen entdecken: Die Diskussionsbeiträge des Bundesjugendkuratoriums (BJK), der 11. und 12. Kinder- und Jugendbericht, aber auch viele Bildungs- und Erziehungspläne der Bundesländer haben in den letzten Jahren für einen breiten Bildungsansatz geworben und als Anforderung zeitgemäßer Pädagogik an die politischen Entscheidungsträger weitergegeben. Bildungs- und Erziehungswesen muss vom Standpunkt des Kindes aus, von seiner Neugier, seinem Bildungshunger, aber auch von seinem Bedürfnis nach sozialer Sicherheit und emotionaler Geborgenheit neu

durchdacht werden. Das Kind darf nicht (mehr) als Objekt der Erziehung verstanden werden, dem Erwachsene den Weg weisen, sondern als „Ko-Konstrukteur“ von Bildungsprozessen. In dieser aktiven, gestaltenden Rolle, die Kinder bei ihrer eigenen Persönlichkeitsbildung einnehmen, werden sie von Erwachsenen und Kindern begleitet und angeregt. Ein wesentlicher sozialer Ort, an dem dies stattfindet, ist die Kita.

Die Kita wird zu einem bewusst „komponierten“ Sozialraum. Dieser Anspruch beinhaltet eine Kritik an gewissen Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte, ja erschüttert tief verwurzelte Traditionen. Zu sehr war man in institutionellen Schachteln gefangen: Fein säuberlich trennten sich Bildung, Erziehung und Betreuung nach exklusiven Zuständigkeiten. Für die Bildung sollte die Schule, für die Betreuung Kindergarten und Hort und für die Erziehung die Familie verantwortlich sein. Diese Grenzen verschwimmen aus vielfältigen Gründen: Wegen der Überlastung von Familien, die ihrem Erziehungsanspruch nicht mehr ohne zusätzliche Unterstützung von Schulen und Kitas nachkommen können, aber auch wegen eines gewachsenen Bildungsanspruchs, der sich nicht nur auf die Schulzeit, sondern auf die vorschulische Phase erstreckt. „Kinder lernen hauptsächlich über den handelnden Umgang mit Personen, Dingen und Situationen. Sie brauchen daher Möglichkeiten, ihre räumliche und materielle Umwelt in vielfältiger Weise zu erkunden und ihre Fähigkeiten auf körperlicher, kognitiver, sozialer und emotionaler Ebene zu entwickeln. Für kindliche Auseinandersetzung mit der sozialen Welt und für ihren Einfluss auf den einzelnen Menschen ist die Teilnahme an für Erwachsene alltäglichen Situationen hilfreich.“ So resümiert der 12. Kinder- und Jugendbericht der Bundesregierung das sozialräumlich ausgerichtete Bildungsmuster.<sup>4</sup>

Deutlich lassen sich die Parallelen zwischen der pädagogischen Fachdiskussion und den Theorien des Bürgerschaftlichen Engagements erkennen: Bildung ist bewusste Koproduktion, nur so kann sie gelingen. Sie ist auf soziale Netze angewiesen. In der pädagogischen Szene taucht immer wieder illustrierend das afrikanische Sprichwort auf: „Es braucht ein ganzes Dorf, um ein Kind zu erziehen.“ Die Wahlverwandtschaft zu Robert Putnams Konzept des sozialen Kapitals, das durch zivilgesellschaftliche Aktivität gestärkt werden muss, liegt auf der Hand.

Ohne weiter in die Tiefe zu gehen, sei darauf verwiesen, dass sich noch weitere fruchtbare Anknüpfungspunkte zu einzelnen Konzepten frühkindlicher Bildung auffinden lassen. Dazu gehören die gemeinwesenorientierte Ausrichtung der sogenannten Reggio-Pädagogik, der erfahrungsbasierte Pragmatismus nach John Dewey, oder der von anregungsreichen Lernumwelten ausgehende situative Ansatz und die Ideen Maria Montessoris. Daran wird deutlich, wie lohnenswert es ist, nicht bei den einfachen Mustern des Freiwilligenmanagements stehen zu bleiben, sondern zum fachlichen Wesenskern der jeweiligen professionellen Tätigkeitsfelder vorzudringen. Mit dem Wissen wächst zugleich der gegenseitige Respekt, der für eine oft geforderte, aber selten verwirklichte Kommunikation „auf Augenhöhe“ erst eine verlässliche Grundlage schafft.

## **Widerstände ernst nehmen**

Natürlich darf ein ernsthaftes Gespräch auf Augenhöhe nicht dabei stehen bleiben, die zweifellos gegebene Win-win-Situation von frühkindlicher Bildung und Bürgerschaftlichem Engagement auszumalen, ohne die gegenseitigen Unverträglichkeiten und Vorbehalte

---

<sup>4</sup> 12. Kinder- und Jugendbericht der Bundesregierung. Bundestagsdrucksache 15-6014, S. 148. Siehe auch: Bundesjugendkuratorium: Bildung fängt vor der Schule an. Zur Förderung von Kindern unter sechs Jahren, insbesondere These 4; [http://www.dji.de/bjk/bjk\\_bildung\\_faengt\\_vor\\_der\\_schule\\_an\\_2004.pdf](http://www.dji.de/bjk/bjk_bildung_faengt_vor_der_schule_an_2004.pdf)

offen anzusprechen. Der oben zitierte Antragstext geht zunächst auf allgemeine Anforderungen der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt ein, um dann konkrete Vorbedingungen von Kinderbildung und -betreuung aufzuzeigen. Darin steckt eine verborgene Kritik an der derzeit geführten Diskussion um die Instrumente des professionellen Freiwilligenmanagements. Zu oft bleibt es bei allgemeinen Charakterisierungen und Gegenüberstellungen von Haupt- und Ehrenamt, Institution und Engagementtyp, ohne auf die besonderen Herausforderungen des jeweiligen Arbeitsbereichs Rücksicht zu nehmen. Weil man gleichsam zu kurz springt, wird einer gegenseitigen Verdachtskultur unwillkürlich der Boden bereitet. Auf der einen Seite fühlen die Hauptamtlichen in den sozialen Einrichtungen ihr Fachwissen nicht ernst genommen. Leicht werden dann Ehrenamtliche, zumindest hinter vorgehaltener Hand, als Dilettanten eingestuft, da man ja sehe, dass sie und ihre Mittler in den Freiwilligenagenturen von den spezifischen Aufgaben sozialer Arbeit gar keine Ahnung hätten. Auf der anderen Seite wird diese Abwehrhaltung dann als bürokratisch ängstliche Reaktion missdeutet, die man von Hauptamtlichen, die ja zusätzliche Arbeit vermeiden wollen, schon erwartet hätte.

Dieses sich verstärkende Misstrauen ist nicht zu leugnen, es kann aber abgebaut werden, wenn durch eine gute Vorbereitung, intensives Coaching und gemeinsame Fortbildungen das gegenseitige Verständnis und die Perspektivübernahme gefördert wird. Hauptamtliche können lernen, dass Ehrenamtliche oft eine ganz eigene Professionalität mitbringen, die gut zu nutzen ist. Sie sollten sie aber auch als Dilettanten in einem positiven Sinn anerkennen, der im 18. Jahrhundert noch geläufig war, aber leider mit der Ausbildung der modernen organischen Arbeitsteilung verloren ging: nämlich Liebhaber, die eine Sache um ihrer selbst willen tun und mit der eigenen Lebenserfahrung ein fremdes und belebendes Element in die Kindertagesstätten hineinbringen.

Umgekehrt sollten Ehrenamtliche lernen, nicht hinter jeder Vorsicht und jedem Vorbehalt eine bewusst ausgelöste Engagementbremse zu vermuten. Schließlich ist Bildung und Erziehung eine anspruchsvolle Aufgabe, für die nicht ohne Grund Ausbildungsgänge an Fachakademien und Hochschulen eingerichtet wurden.

Nicht alles ist bürokratischer Mist oder krudes Laientum. Vorbehalte ernst zu nehmen, einseitige Urteile und gegenseitige Unterstellungen von Haupt- und Ehrenamtamtlichen zu vermeiden, gehört sicher zum Grundwerkzeug des Freiwilligenmanagements. Diese Einsicht diene unserem Projekt als Ausgangspunkt. Aber gerade die spezifische Berücksichtigung von Bildungsanliegen und Betreuungsanforderungen von Vorschulkindern steuerte noch viele überraschende Aspekte zu dieser Erkenntnis bei. Erst das Heraushören der Zwischentöne sichert den Erfolg: Dazu diene schon die Zusammensetzung der Steuerungsgruppe des Modellprojekts, die gleichermaßen aus wissenschaftlichen Experten und Praktikern der Freiwilligenkoordination und der Kindertageseinrichtungen bestand. Ein erster wichtiger Lernschritt war, die unterschiedlichen Akteure mit ihren konkreten Perspektiven und Rollenerwartungen zu benennen.

Schnell stellte sich nämlich heraus, dass das Raster „Haupt- und Ehrenamt“ viel zu grobkörnig ist, um die vorhandene Realität abzubilden. In den Kitas kreuzen sich komplexe Interessen und Erwartungen: Kinder und Eltern, Erzieher und Einrichtungsleitungen, Rechtsträger der Einrichtungen, Personalräte und Kommunen als öffentliche Träger der Jugendhilfe bilden ein komplexes Beziehungsgeflecht, in das nun Freiwillige, aber auch Freiwilligenagenturen hinein verwoben werden sollen. Der

gemeinsame Bezugspunkt aller ist es, eine möglichst anregungsreiche Einrichtung für die Bildung und Betreuung von Kindern zu betreiben. Aber im Einzelnen können Interessen voneinander abweichen und damit auch den Boden für ein Konfliktpotential bereiten, das mit dem freiwilligen Engagement gar nichts zu tun haben muss, sich aber aus gegebenem Anlass entladen kann. Wenn zum Beispiel hinter dem Einsatz Ehrenamtlicher eine Sparmaßnahme vermutet wird, so kann das daher rühren, dass die Einrichtung schon lange Zeit mit immer knapperen Mitteln haushalten musste und jede neue Idee im Generalverdacht steht, finanziellen Zwängen geschuldet zu sein.

## Zugangswege

Eine gelungene Praxis muss gut vorbereitet sein. Zunächst stellt sich die Frage, wie der Einsatz von Ehrenamtlichen richtig „eingefädelt“ werden kann. Wer ist zunächst zu überzeugen und als Partner zu gewinnen? Ist es die Einrichtungsleitung oder der Träger? Das hätte den Vorteil, dass die Verantwortlichen im Boot sind. Möglicherweise ziehen dann aber die Erzieher nicht mit, weil sie das Gefühl haben, man wolle ihnen etwas aufzwingen. Ist es der öffentliche Träger der Jugendhilfe? Das würde begünstigen, das Projekt strategisch in der Jugendhilfeplanung verankern zu können. Aber lassen sich die Einrichtungen oder ihre Träger überhaupt etwas vorschreiben, oder werden sie den politischen Willen möglicherweise subversiv unterlaufen, wenn ihnen der kommunalpolitische Kurs nicht passt? Wann müssen Eltern, wann muß die Personalvertretung informiert werden? Diese Fragen stellen sich oft erst im Nachhinein als die entscheidenden heraus, gerade dann, wenn es zu Konflikten kommt.

Um zu klären, wie die Weichen richtig gestellt werden können, bevor der Zug des Modellprojekts losfährt, haben wir an den drei Standorten unterschiedliche Zugangswege gewählt. In allen drei Fällen ging der aktive Impuls von Freiwilligenagenturen aus. Insofern war nicht nur eine gewisse Vergleichsbasis geschaffen. Eine weitere Begründung für dieses Vorgehen lieferte eine dem Modellprojekt vorangehende explorative Studie<sup>5</sup>, mit der wir verschiedene Ansätze, die bisher die bürgerschaftliche Öffnung von Kindertagesstätten voranbringen wollten, in ihren Erfolgs- und Misserfolgskriterien analysierten. Wie ein roter Faden zog sich durch alle erhobenen Beispiele die Erkenntnis, dass entscheidende Impulse fast immer „von außen“ kamen, das heißt: nicht von den Einrichtungen. Auf das gleiche Phänomen stoßen wir auch in anderen Fällen bürgerschaftlicher Öffnung von Institutionen, die offensichtlich eine gewisse externe Anfangsenergie benötigen, um dann die angemessene innere Dynamik zu erzeugen. So hört man viele beredete Klagen von Kollegen aus dem Freiwilligenmanagement, die zum Beispiel Projekte des „Service Learnings“ an Schulen oder des „Corporate Volunteering“ in Unternehmen etablieren wollen. Systemtheoretisch betrachtet ist dies natürlich nachvollziehbar: Hier haben sich Subsysteme mit ihren jeweiligen Zielen und Instrumenten ausdifferenziert, die sich in ihrer Eigenlogik und mit ihren eingespielten Routinen schwer tun, neue Ideen anzunehmen, geschweige denn selbst hervorzubringen. Das schließt aber nicht aus, dass ab einer bestimmten kritischen Masse diese von außen eingebrachte Energie „zu zünden“ beginnt.

Von diesem gemeinsamen Ausgangspunkt aus sollten nun unterschiedliche Partner gewonnen werden. So bemühte sich das Zentrum Aktiver Bürger in Nürnberg, die Stadt

---

5 Ulrike Fuchs, Thomas Rübke, Felix Trejo: Reichtum der Talente – Ehrenamtspool für Kindergärten. Explorative Studie zu zivilgesellschaftlichem Engagement und frühkindlicher Bildung, Erziehung und Betreuung; Download unter: [www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/Kategorien/Forschungsnetz/forschungsberichte,did=20960.html](http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/Kategorien/Forschungsnetz/forschungsberichte,did=20960.html)

als öffentlichen Träger der Jugendhilfe ins Boot zu holen. In Bremen suchte man die Kooperation mit der Arbeiterwohlfahrt als größerem Träger, während man in Halle einzelne Einrichtungen ansprach, die alle im Sozialraum Halle-Neustadt angesiedelt waren. Natürlich lassen sich aus unserer begrenzten Versuchsanordnung kaum allgemeine Schlussfolgerungen ziehen. Doch zwei Erfahrungen lassen sich weitergeben:

- Egal, wo man anfängt und wen man zuerst als Partner gewinnt: Es gilt Multiplikatoren ausfindig zu machen, die in ihrer eigenen Sprache den Anspruch des Projekts für ihr professionelles Umfeld übersetzen können. Denn der Sprachcode der Freiwilligenzene ist den Einrichtungen der Kindertagesbetreuung fremd, er muss gleichsam erst einmal mit der eigenen Grammatik in Einklang eingebracht werden. Bleibt das Problem, wie Pioniere gewonnen werden können. Dazu bedarf es einer Recherche im Vorfeld. Sinnvoll kann es zum Beispiel sein, mit einem Träger eng zusammenzuarbeiten, der Interesse daran hat, das angebotene Programm für sich zu prüfen. Mit ihm sollte vereinbart werden, in welchen Einrichtungen das Vorhaben erst einmal starten wird, natürlich mit Zustimmung der Einrichtungen. Denn: Der Erfolg steht und fällt mit dem Engagement und der Aufgeschlossenheit des Personals. Anfangs sollte sehr stark die Freiwilligkeit betont werden, um die Hürden niedrig zu halten. Je offizieller das Programm eingeführt wird, desto größer ist die Gefahr, auf Bedenken zu treffen und versteckt wirkende Widerstände auszulösen, die besonders schwierig zu handhaben sind, weil sie gleichsam hinter einer freundlichen Fassade ihre Wirkung tun. Denn das schwerwiegendste Hindernis einer wachsenden Freiwilligenkultur in der sozialen Arbeit liegt nicht in der ausdrücklichen Kritik, geschweige denn im offenen Widerstand – damit lässt sich argumentativ umgehen – sondern in der nach außen hin offenbar befriedigten Erwartungshaltung, dass man im sozialen Bereich das Engagement schon aus Tradition hochhalte, um insgeheim in der Praxis einen Stolperstein nach dem anderen aufzustellen.
- Man sollte also klein und vorsichtig anfangen, um vorhandene Vorbehalte ernst zu nehmen und die Berechtigung von Ängsten überprüfen zu können. Angesichts der vielen Veränderungsprozesse, die Kitas in den letzten Jahren bewältigen mussten, ist vielerorts eine skeptische, aber nicht abweisende Haltung gegenüber Reformen entstanden. Das beste Mittel, sie aufzulösen, ist das gelungene Beispiel. Erst wenn eine Kita-Leitung von den positiven Wirkungen durch einen anschaulichen Erfahrungsbericht überzeugt werden kann, fällt die vorhandene Reserviertheit. Wenn dann auch noch der Träger grünes Licht gibt, steht einem Erfolg fast nichts mehr im Weg. Wir setzten also auf den Lern- und Überzeugungsprozess durch das gute Beispiel. Das hat sich bewährt, weil es bei Trägern und Einrichtungen, die es Tag für Tag mit lebensweltlichen Kommunikationsprozessen zu tun haben, besser ankommt als abstrakte Konzepte. Erst wenn kommunal genügend Erfahrungen gesammelt wurden, sollte über eine systematische und flächendeckende Einführung nachgedacht werden.

Dieses Vorgehen kann man sich erlauben, weil politische Reformen in unserem Zusammenhang nicht auf gesetzlichem Wege, sozusagen mit einem Schlag, verankert werden müssen. Planung und Kommunalpolitik können mit dieser freiwilligen Aufgabe gewissenhaft und bedachtsam vorgehen und müssen nichts überstürzen. Unsere Erfahrung ist also: Erst mit Augenmaß ein kleines Spielfeld aussuchen, das dann aber mit ganzer Leidenschaft bespielt und sorgfältig beobachtet werden sollte. Das kann ein Stadtteil sein oder ein Schulsprengel, in dem Kitas zusammenarbeiten wollen, oder ein bestimmter Träger, der offen für dieses neue Konzept ist. Wichtig ist: Gerade für die

Pilotphase sollte man Mitspieler suchen, die aus Überzeugung und mit Herz dabei sind. Am Anfang ist es wichtig zu zeigen, wie es gehen kann und was alles möglich ist. Mit der Zeit kann der Kreis der Einrichtungen vergrößert werden. Hilfreich sind gemeinsame Fortbildungen oder Lernnetzwerke, die den Erfahrungstransfer unterstützen.

## Erste praktische Schritte

Nach dieser ersten Weichenstellung beginnt die eigentliche Arbeit. Wie müssen Einrichtungen auf den Einsatz Ehrenamtlicher vorbereitet werden? Auch hierzu einige Erfahrungen aus unserem Projekt:

- *Bedarf der Einrichtungen klären:* Zunächst sollte der Bedarf festgestellt werden, ehe die Ehrenamtlichen die Einrichtung „stürmen“. Erfahrungsgemäß will man etwas erst im kleinen Bereich ausprobieren, zum Beispiel einen Einsatz beim Vorlesen oder als Begleitung bei Ausflügen. Wie bei einem Warengeschäft gilt auch beim Einsatz Ehrenamtlicher der Grundsatz: Die Regale füllen, bevor die Kunden kommen.
- *Reichhaltiges Angebot ermöglichen:* Als weiterer Grundsatz gilt, dass das Angebot gute Wahlmöglichkeiten bieten sollte. Werden nur Leute zum Vorlesen gesucht, so wird vielleicht die Chance verpasst, andere schlummernde Talente zu entdecken. Es sollten möglichst viele und möglichst unterschiedliche Angebote im Regal stehen.
- *Bedürfnisse und Fähigkeiten der Ehrenamtlichen erkennen:* Insofern gilt ein dritter Grundsatz: Ehrenamtliche sollten die Möglichkeit erhalten, gemäß ihren eigenen Wünschen und mitgebrachten Fertigkeiten eine sinnerfüllende Tätigkeit zu finden. Um im Bild unseres Beispiels zu bleiben: Man sollte eher Backmischungen anbieten, die man selbständig variieren kann, und nicht genormte Fertigspeisen vorsetzen.
- *Vermittlungsarbeit einplanen:* Um die drei genannten Prinzipien miteinander zu vereinbaren, ist Vermittlungsarbeit notwendig. Das ist die eigentliche Aufgabenstellung des Freiwilligenmanagements. Von Anfang an sind daher Personalkosten einzuplanen, die für diese Aufgabe zur Verfügung stehen und damit Anforderungen der Einsatzstelle mit den Wünschen der Engagierten in Einklang bringen können.
- *Vereinbarungen treffen:* Ehrenamtliche suchen die soziale Begegnung. Der direkte und stabile Bezug zu einer Einrichtung oder Gruppe ist daher besonders attraktiv. Klare Absprachen und Vereinbarungen auf gleicher Augenhöhe zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen wirken nicht abschreckend, sondern werden im Gegenteil dankbar angenommen. Voraussetzung ist allerdings: Es muss eine Vereinbarung auf Gegenseitigkeit sein und nicht der verkappte Versuch, die Ehrenamtlichen durch ein Gestrüpp von Weisungen und Verboten von vorneherein abzuschrecken.

## Vorbeugendes Konfliktmanagement

Angesichts der weit über hundert Ehrenamtlichen, die im Modellzeitraum bei „Große für Kleine“ gewonnen werden konnten, und die nun schon über lange Zeit zuverlässig mitarbeiten, sind die wenigen Fälle, in denen es zu kleineren Konflikten kam, fast zu vernachlässigen. Sie gaben uns aber aufschlussreiche Hinweise für ein vorbeugendes Konfliktmanagement, das wir im Laufe der Modellphase immer weiter verfeinern konnten. Bei allem Enthusiasmus über den idealen Einsatzort Kita haben wir unterschätzt, dass die vorgefundene Offenheit und Niedrigschwelligkeit der Einrichtung auch eine Kehrseite hat, die einem unbeteiligten Betrachter zunächst nicht auffällt: Natürlich sind Kinder das

Kostbarste für die eigenen Eltern und deshalb bietet sich genügend Anlass für Sorgen hinter dem bunten und lustigen Treiben des Kita-Alltags. Vorbehalte, Vermutungen oder gar Verdächtigungen werden häufig nicht offen angesprochen, sondern zwischen Tür und Angel weitergegeben.

So hatten wir einen Mann mittleren Alters als Ehrenamtlichen gewonnen. Die Erzieherinnen der Einrichtungen waren darüber sehr erfreut, erhofften sie doch für die Jungen neue handwerkliche oder sportliche Aktivitäten, die sie bisher nicht anbieten konnten. Allerdings nahmen einige Eltern die Anwesenheit eines Mannes in der Kita mit einer Verwunderung zur Kenntnis, die sich bis zu Verdächtigungen steigerte. Hätten wir den Ehrenamtlichen gleich zu Anfang bei den Eltern vorgestellt, wäre es gelungen, die aufkeimenden Gerüchte im Vorfeld zu zerstreuen. Schließlich war es zu spät, und wir mussten ihn an eine andere Kita vermitteln.

Während einer Nähstunde in einer Kita kam es zu einem anderen unglücklichen Zwischenfall: Eine Freiwillige ohrfeigte in einer angespannten Situation ein Kind aus ihrer Gruppe. Bereits während der gesamten Stunde hatte das Mädchen die Freiwillige provoziert und schien zu testen, wie weit es gehen konnte. Als es ans gemeinsame Aufräumen ging, schüttete das Mädchen die Stecknadeldose absichtlich auf dem Tisch aus und ließ die Schneiderin nicht aus den Augen, um ihre Reaktion zu beobachten. In diesem Moment „rutschte“ Frau M. „die Hand aus“. Nach einer Schrecksekunde reagierte diese genau richtig und entschuldigte sich sofort bei dem Kind. Sie gestand ein, einen Fehler gemacht zu haben, und klärte mit allen Kindern, warum das passiert war. Das Mädchen entschuldigte sich ebenfalls und war dann beim Aufräumen eine der Eifrigsten. Im Anschluss erzählte Frau M. sofort der nächsten anzutreffenden Erzieherin das Geschehene, die dann mit der Mutter des Kindes sprach. Auch wenn diese „nicht begeistert“ war, überraschte sie das Verhalten ihres Kindes nicht. Als Abschluss wurde zwischen der Freiwilligen und der Mutter ein klärendes Gespräch geführt. Durch das professionelle Verhalten aller Beteiligten ging die Geschichte glimpflich aus. Sowohl die Hauptamtlichen als auch die Kinder können sich über weitere gemeinsame Projekte mit Frau M. freuen.

Aus diesen beiden Beispielen zogen wir die Lehre, eindeutige Wege und Zuständigkeiten für Beschwerden, sei es von Eltern, sei es von Ehrenamtlichen zu definieren und klare Regeln zum gegenseitigen Kennenlernen in der Einrichtung zu vereinbaren. Denn Kindertagesstätten sind sensible Orte: Gewisse Informationen unterliegen der Schweigepflicht, über die Ehrenamtliche genauso aufgeklärt werden müssen wie über die sie berührenden Aspekte der Aufsichtspflicht. Vertrauen wächst mit der Zeit. Umso wichtiger ist es, für die Vertrauensbildung einen gemeinsamen Fahrplan zu entwerfen. Wir haben alle Einrichtungen gebeten, zunächst mit einer mehrmonatigen Einarbeitungszeit anzufangen, in der die Ehrenamtlichen nur im Beisein des Personals mit den Kindern zusammen sind.

Aber bei aller gebotenen Vorsicht wird sich immer wieder die Frage stellen: Wo müssen berechnete Regeln beachtet werden und wo behindern kleinmütige Bedenken die gemeinsame Zusammenarbeit? Je offener ein System ist, desto besser muss es mit Unwägbarkeiten umgehen können. Und doch werden wir niemals alle Risiken von vorne herein absehen können. Vieles muss von Fall zu Fall, von Kita zu Kita entschieden werden. So haben wir es den Einrichtungen beispielsweise freigestellt, ein polizeiliches Führungszeugnis zu verlangen. Manchen Ehrenamtlichen war das kein Problem, bei manchen verursachte es das Gefühl einer unzulässigen Überwachung und Einengung

ihrer persönlichen Freiheit, dem sie sich nicht aussetzen wollten. Einige Kitas bestanden darauf, dieses Dokument vorgelegt zu bekommen, die meisten allerdings glaubten, dass Vertrauen und Verlässlichkeit der Ehrenamtlichen besser im gemeinsamen Alltagsbetrieb, zum Beispiel durch eine Schnupperphase überprüft werden kann.

Eine weitere Unwägbarkeit, die wir anfangs unterschätzt haben, ist die Rollensicherheit der Erzieher. Wie schon gesagt: In den letzten Jahrzehnten sind in den meisten Bereichen der sozialen Arbeit Fachausbildungen und entsprechende Berufsbilder entstanden. Dennoch ist das damit gewährleistete Expertentum nie so unangefochten wie das eines Ingenieurs oder Arztes. Viele Erzieher sind jung an Jahren, wenn sie in den Beruf eintreten, und dann mit Eltern konfrontiert, die offenbar sehr genau wissen, was für ihr Kind gut ist. Nun kommen also noch Ehrenamtliche dazu, die, oft im Großelternalter, viele gelungene Prozesse des Aufwachsens gestaltet und begleitet haben. Rollensicherheit, so ist unsere Erfahrung, basiert auf dem Respekt der Kompetenzen des jeweiligen Gegenübers. Sie muss in eine dauerhafte Kommunikation auf Augenhöhe eingebettet sein und auf klaren Absprachen beruhen, die am besten auch schriftlich fixiert werden. Und auch hier hatten wir zu lernen: Augenhöhe kann nicht nur bedeuten, die Ehrenamtlichen zu bemuttern, ihnen gleichsam wie artigen Kindern ständig über den Kopf zu streicheln, um ihnen zu sagen, wie toll sie sind. Dieses drastische Bild ist nicht aus der Luft gegriffen, denn vielerorts haben wir zwar eine gut gemeinte, aber keine gute Anerkennungskultur. Nein, Augenhöhe muss beinhalten, an dem jeweiligen Gegenüber auch Kritik üben zu dürfen. Dazu benötigen wir eine bestimmte Kommunikationskultur, die Streit nicht als unzulässigen Angriff missdeutet, sondern konstruktiv wendet, eine Kommunikationskultur, die auf Klarheit der Rollen, aber auch auf gegenseitiger Empathie beruht. Bei der Kooperation mit Ehrenamtlichen ist es deshalb besonders wichtig, dass „die Chemie stimmt“, und dies ist nicht zuletzt Aufgabe der vermittelnden Freiwilligenagentur, die nicht nur auf die Stimmigkeit von Kompetenzen oder Zeitvorstellungen, sondern auch auf die von Persönlichkeiten zu achten hat. Jemand, der als Ehrenamtlicher ständig dazu neigt, vorlaut das Können von Erziehern in Zweifel zu ziehen, ist genauso fehl am Platz, wie ein Erzieher, der sich aus Unsicherheit gegen jeden Veränderungsvorschlag vorsorglich immunisiert.

## **Erfolgsrezepte einer neuen Organisationskultur**

Klarheit der Rollen und Absprachen, eine offene Kommunikationskultur, die auch mit Konflikten zurecht kommt, und gegenseitige Empathie sind grundlegend für den gewinnbringenden Einsatz Bürgerschaftlichen Engagements in jedweder hauptamtlich geführten Einrichtung. Freilich ist das eine Binsenweisheit, die man in jedem Lehrbuch des Organisationsmanagements nachlesen kann. Und doch bestehen bemerkenswerte Unterschiede zu rein professionell aufgestellten Einrichtungen, die die eigentlichen Erfolgsfaktoren des Wohlfahrtsmixes ausmachen.

- *Stichwort Rollensicherheit:* Professionelle neigen dazu, freiwillige Mitarbeiter zu Hilfs- oder Minipädagogen zurechtzustutzen. So passen sie am besten in die eingespielten Arbeitsabläufe. Natürlich sollten Ehrenamtliche eine gewisse Kenntnis der professionellen pädagogischen Anforderungen besitzen oder sich diese in Fortbildungen aneignen. Erst dadurch wächst der Respekt vor den vielfältigen Aufgaben einer Kita. Aber der eigentliche Mehrwert, den Freiwillige der Einrichtung schenken, ist die Erfahrungswelt, die sie in sich tragen und zugänglich machen. Durch ihre „Fremdheit“ wecken sie bei den Kindern Neugierde und Lust auf Bildung.
- *Stichwort klare Absprachen:* Jede noch so ausgeklügelte schriftliche Vereinbarung kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass Bürgerschaftliches Engagement freiwillig

ausgeübt wird und nicht den Weisungsbefugnissen hauptamtlicher Linienorganisationen unterliegt. Alle getroffenen Vereinbarungen sind, wie es so schön heißt, mit einer viertelstündigen Kündigungsfrist versehen. Verbindlichkeit kann nicht dekretiert werden, sondern ist das Resultat von Aushandlungen. Unsere Erfahrung im Projekt war: Ehrenamtliche Mitarbeiter sind für Vereinbarungen dankbar, die die gegenseitigen Erwartungen auflisten. Aber auf viele Regelungen, die in einem normalen Arbeitsvertrag auftauchen, wie Urlaubsansprüche oder das schon genannte polizeiliche Führungszeugnis, sollte man besser verzichten oder es erst einmal vorsichtig ansprechen, bevor man ein schriftliches Dokument vorlegt.

- **Stichwort Empathie:** In gemischten Organisationskulturen kann man sich nicht einfach auf fachliche Zuständigkeiten berufen. Persönliche Beziehungen spielen eine bedeutende Rolle. Das macht es beispielsweise so schwierig, sich von ehrenamtlichen Mitarbeitern zu trennen. Es gibt kein geregeltes Verfahren, von der Abmahnung bis zum Arbeitsgerichtsurteil. Eine „Kündigung“ berührt immer und ungeschützt die persönliche Ebene. Deshalb sollte man vorbeugend, am besten schon beim ersten Kontakt, Eckpunkte für eine mögliche Trennung festlegen. Gute Prävention bewahrt vor drohendem Gesichtsverlust. Ehrenamtliche sollten auf jeden Fall auch in das Beschwerdemanagement der Einrichtung oder des Trägers einbezogen werden.
- **Stichwort neue Rolle der Professionellen:** Angeklungen ist schon, dass Rollensicherheit nicht einfach gegeben ist, sondern bewusst erarbeitet werden muss. Die Anerkennung des jeweiligen Fach- oder Erfahrungswissens ist eine notwendige Voraussetzung, sie reicht aber nicht aus – die besondere Schwierigkeit besteht darin, mit fundamentalen Veränderungen der Organisation zurechtzukommen, die auch die einzelnen Funktionen objektiv erweitern oder verändern werden. In einer durch Wohlfahrtsmix geprägten Einrichtung werden sich die Anforderungen an die Professionen verschieben. Erzieher werden einen Teil ihrer Zeit nicht mehr direkt mit den Kindern verbringen, sondern mit Ehrenamtlichen arbeiten, die dann ihrerseits mit den Kindern spielen und lernen. Ebenso stellen sich neue Aufgaben für die Einrichtungsleitung. Sie wird stärker als bisher Bildungsprozesse aus verschiedenen „Zutaten“ komponieren. Wie ein Arzt, der nicht nur die Schulmedizin beherrscht, sondern auch Kenntnisse der Homöopathie oder Akupunktur besitzt, wird die Kita-Leitung aus unterschiedlichen Ressourcen Hauptamtlicher, Ehrenamtlicher und weiterer externer Anbieter (wie Kindermuseen oder Umweltstationen) schöpfen, um einen möglichst anregungsreichen Bildungsprozess zu gestalten.
- **Stichwort Freiwilligenteams:** Ansprüche der Einrichtung, zum Beispiel nach Verbindlichkeit oder ökonomischem Umgang mit Arbeitszeit, müssen mit den Wünschen Ehrenamtlicher, zum Beispiel auf längere Abwesenheit, in Einklang gebracht werden. Freiwilligenteams stellen eine neue Organisationsform Bürgerschaftlichen Engagements dar, die hierauf eine Antwort geben will. Im Gegensatz zu den sich derzeit entwickelnden ehrenamtlichen Patenschaftsprojekten kann ein Team individuelle Ausfälle besser bewältigen. Es kann damit als Organisationsform konstruktiv den Bedenken einer vermeintlichen Unzuverlässigkeit Ehrenamtlicher begegnen. Ein Team vermag die unterschiedlichen Kompetenzen der ehrenamtlichen Mitarbeiter zu bündeln und zu vernetzen. Hierzu bietet sich das Instrument der kollegialen Beratung an. Zudem kann das Fachwissen Einzelner in regelmäßigen Fortbildungen weitergegeben werden. So hat eine ehemalige Chemielehrerin, die wir als Freiwillige gewinnen konnten, mit ihren einfachen Experimenten so großen

Anklang bei den Kindern gefunden, dass sie den Anfragen gar nicht mehr nachkommen konnte. Daraufhin hat sie einen Musterkoffer für die Experimente zusammengestellt, den auch andere Freiwillige nutzen konnten. In einem Workshop vermittelte sie, wie man den Koffer richtig gebraucht. So entstand mit der Zeit ein einrichtungsübergreifendes Kompetenzteam.

Ein Team stärkt zudem das eigene Selbstwertgefühl und befriedigt zugleich das Bedürfnis nach Bindung. Die Ehrenamtlichen sind nie allein in einer sozialen Organisation. Wir wissen aus den Untersuchungen des Freiwilligensurveys, dass Geselligkeit und Austausch unter Gleichgesinnten ein wichtiges Motiv für ehrenamtliches Engagement ist. Das Freiwilligenteam kann individuelle Freiheiten und Kompetenzen mit dem Bedürfnis nach Gemeinschaft kombinieren. Es verbindet Elemente des „Neuen“ mit dem des „klassischen Ehrenamtes“. Einerseits kann jeder seine eigenen Stärken zeigen. Andererseits integriert ein Team die unterschiedlichsten Talente. Damit verabschiedet sich die Organisationsform Freiwilligenteam aber auch von den klassischen Vereinsstrukturen, die eher durch die Homogenisierung der Individuen auf einen bestimmten Zweck hin gekennzeichnet sind: Feuerwehr oder Fußballclub haben klare Zielvorgaben, ihre Mitglieder unterscheiden sich eher nach Rang oder dem mehr oder weniger guten Beherrschen einer bestimmten Fähigkeit. Das Freiwilligenteam setzt hingegen auf Vielheit und die Kraft, die gerade in der Kombination unterschiedlicher Talente liegt. Freiwilligenteams können sich nach unserer Erfahrung um zwei unterschiedliche Kerne herauskristallisieren: um die jeweilige Einrichtung oder um das jeweilige besondere Talent. Im Regelfall wünschen Ehrenamtliche, an nur einer Einrichtung tätig zu sein. Sie schätzen die persönliche Beziehung zu den Kindern und zum hauptamtlichen Team. Sie bevorzugen kurze Anfahrtswege. Aber wie oben am Beispiel der Chemielehrerin gezeigt, können sich auch Teams mit einer speziellen Kompetenz bilden, die ihr Engagement übergreifend anbieten, zum Beispiel Ehrenamtliche, die in verschiedenen Kitas turnusmäßig musizieren oder ein besonderes Ausflugsprogramm anbieten, das Kitas buchen können. Die einrichtungsübergreifenden Teams wurden im Modellprojekt an die Freiwilligenagenturen angebunden, die die Aufgabe übernahmen, das Angebot zu bewerben und die Anfragen zu koordinieren.

Das Freiwilligenteam und die damit verbundenen Funktionsveränderungen bei Kita-Leitungen (als Wissens- und Ressourcenmanagement) und Erziehern (in ihrer neuen Kompetenz „indirekter“ Steuerung von Bildungsprozessen über die Mitarbeit Ehrenamtlicher) bilden die Schlüsselorganisation eines neuartigen Wohlfahrtsmixes. Ob dieser Motor gleichsam rund läuft und die volle Leistung bringt, hängt freilich auch von Rahmenbedingungen ab. Betrachten wir die klassischen Aufgaben des Freiwilligenmanagements: Natürlich wird die Arbeit vor Ort geleistet, und insofern muss das letztlich geeignete Tätigkeitsfeld Ehrenamtlicher von jenen gemeinsam gefunden oder entwickelt werden, die die täglichen Abläufe am besten kennen. Anderes gilt hingegen für Anwerbung Ehrenamtlicher oder die Organisation von Fortbildungen. Es erscheint nicht sinnvoll, dass jede Kita einer Stadt ihre eigene Öffentlichkeitsarbeit betreibt. Fortbildungen können sinnvoll zusammengefasst und stadtweit angeboten werden. Zudem benötigen einrichtungsübergreifende Freiwilligenteams eine organisatorische Anbindung. In unserem Modellprojekt konnten wir auf erfahrene Freiwilligenagenturen zurückgreifen. Leider existieren diese nicht überall. Möglicherweise müssen dann ihre Aufgaben von Trägern bzw. dem Jugendamt übernommen werden. Dass in jedem Fall Personal und Sachmittel benötigt werden,

ist sicher aus den Ausführungen deutlich geworden: Wenn Bürgerschaftliches Engagement auch in anspruchsvollen und professionellen Feldern sozialer Arbeit Fuß fassen soll, dann müssen verlässliche Infrastrukturen und Ansprechpartner vorhanden sein.

## **Internethandbuch als Verbreitungsmedium**

Der Grundgedanke unseres Modellvorhabens „Große für Kleine“ war einfach und für viele Akteure – Ehrenamtliche und Erzieher – überzeugend. Fachliche Strömungen sowohl in der frühkindlichen Pädagogik als auch in der aktuellen zivilgesellschaftlichen Diskussion laufen in die gleiche Richtung und geben dem Anliegen Schwung. Der Erfolg blieb nicht aus: Schon nach knapp zwei Jahren hatte sich zum Beispiel die Anzahl der Kitas, die sich zur Projektmitarbeit in Nürnberg bereit erklärten, von anfangs fünf auf etwa dreißig erhöht, auf einer Warteliste standen weitere vierzig Einrichtungen. Über zweihundert Ehrenamtliche arbeiten derzeit in Nürnberger Kitas mit. Die Stadt hat angesichts dieses Erfolgs eine dauerhafte Finanzierung nach Ende der Modelllaufzeit garantiert. In den anderen beiden Städten waren die Erfolge nicht ganz so spektakulär, aber doch eindeutig positiv.

Ein bewährtes Modellprojekt muss den Transfer seiner Erfahrungen sichern. Für die Sozial- und Bildungspolitik ist entscheidend, dass es die Chance in sich trägt, sich auszubreiten. Expansion muss organisiert und koordiniert werden, zum Beispiel durch Lernnetzwerke, die mehrere Träger einbeziehen. Wir haben unsere Erfahrungen über ein internetbasiertes Handbuch weitergegeben. Es wendet sich mit verschiedenen, nutzerorientierten Fassungen an alle, die an der systematischen Einführung ehrenamtlicher Mitarbeit in Kitas beteiligt sind: An Entscheidungsträger in der Kommune, an Kita-Leiterinnen bzw. -Leiter und Träger von Kitas, an Freiwilligenagenturen sowie an Menschen, die sich ehrenamtlich betätigen wollen. In den fünf verschiedenen Plattformen wird – Schritt für Schritt – der Aufbau einer Freiwilligenarbeit in Kitas aus der Perspektive der jeweiligen Akteure beleuchtet. Jedes Handbuch bietet umfangreiche Informationen zum Thema und beschreibt die Voraussetzungen, die unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten, die zur Verfügung stehenden Materialien, die rechtlichen Fragen sowie die Chancen und Risiken, die mit dem Aufbau von Freiwilligenarbeit in Kitas verbunden sein können. Download unter [www.iska-nuernberg.de/be-kitas](http://www.iska-nuernberg.de/be-kitas).