Im Gespräch mit Monika Kil und Markus Tolksdorf über Spürnasen und fragile Organisationen

WIE GUT LÄSST SICH ERWACHSENEN-BILDUNG MIT EHRENAMTLICHEN MACHEN?

DIE: *Herr Tolksdorf, wie verbreitet sind ehrenamtliche Tätigkeiten in der katholischen Erwachsenenbildung?*
Tolksdorf: Das Ehrenamt ist hier traditionell sehr verbreitet. Katholische Erwachsenenbildung ist aus dem ehrenamtlichen Engagement entstanden und fußt bis heute im Grunde darauf. Das gilt übrigens auch für die evangelische Erwachsenenbildung. Weil wir keine genauen statistischen Daten haben, müssen wir schätzen: Es dürften mehrere 10.000 Ehrenamtliche in der konfessionellen Erwachsenenbildung tätig sein, von denen 75 bis 80 Prozent Frauen sind, ein Anteil wie überall.

Köln, »Haus am Dom« des Erzbistums – ein guter Ort für eine offene Aussprache über Ehrenamtliche in der Erwachsenenbildung? Nirgendwo ist die Weiterbildung so vom Ehrenamt geprägt wie in konfessioneller Trägerschaft. Mit welchen Vorteilen, das macht ***Markus Tolksdorf*** *im DIE-Interview deutlich, der als Geschäftsführer der KBE die katholische Erwachsenenbildung samt ihrer ehrenamtlichen Strukturen vertritt.* ***Dr. Monika Kil****, Professorin für Lehr-/Lernforschung und pädagogische Diagnostik an der Universität Bremen und Organisationsforscherin, tritt als zweite Gesprächspartnerin hier gewissermaßen »auswärts« an. Ihr »Job« ist es an diesem Mittag, den Finger in die Wunde zu legen und strukturelle Defizite beim Namen zu nennen, die sich für stark ehrenamtlich fundierte Organisationen fast zwangsläufig ergeben. Diese Nachteile kennt sie aus eigener Erfahrung als ehrenamtlicher Vorstand beim Berufsverband der Erziehungswissenschaftler/-innen BV-Päd. e.V. Am Ende finden sich beide versöhnt im Konsens bei der Qualifizierungsfrage. Die Fragen stellte Dr. Peter Brandt (DIE).*

»Spürnasen«, »Trüffelhunde«

DIE: *Was bringt dieser hohe Anteil Ehrenamtlicher Positives mit sich?*
Tolksdorf: Ehrenamtliche sind zum Beispiel die »Spürnasen« oder »Trüffelhunde« der Programmplanung. Sie können besser als Profis Bildungsinteressen vor Ort aufspüren. Ehrenamtliche wissen, was in der Gemeinde gerade dran ist, gerade auch, weil sie ganz hervorragend in Gemeindestrukturen vernetzt sind. Und umgekehrt können sie dadurch die Angebote der Erwachsenenbildung auch im gemeindlichen Leben bekannt machen. Ein zweiter wichtiger Vorteil Ehrenamtlicher ist, dass sie keine unmittelbaren beruflichen Interessen vertreten und sich deshalb auch nicht so schnell für andere Zwecke instrumentalisieren lassen. Diese Funktion sollte man nicht unterschätzen. Wir machen die Erfahrung, dass Ehrenamtliche im Kontakt mit Kirchenleitungen oder der Bildungspolitik sehr viel engagierter als Hauptamtliche Sinn, Zweck und Nutzen von Erwachsenenbildung darstellen können. Ein ganz profiliertes Beispiel dafür ist der erfolgreiche Widerstand gegen den Versuch der bayerischen Staatsregierung, das Erwachsenenbildungsförderungsgesetz zu kippen. Volkshochschulen und konfessionellen Trägern ist es nicht zuletzt über ehrenamtliche Vernetzung gelungen, die Position der Erwachsenenbildung an Kommunal- und Landespolitiker heranzutragen.

DIE: *Welche Ämter und Aufgaben haben Ehrenamtliche in der katholischen Erwachsenenbildung?*
Tolksdorf: Ehrenamtliche sind in Pfarrgemeinden gewählte Mitglieder für die Erwachsenenbildung. Sie sind aber auch auf allen Ebenen in Leitungsgremien zu finden, also auf Orts-, Landkreis- und Landesebene stark engagiert. Bei der Bundesebene wird es dann natürlich schon schwerer, zwar haben wir einen ehrenamtlichen Bundesvorsitzenden, aber auch der arbeitet hauptamtlich in der Erwachsenenbildung. Von daher würde ich sagen, die Ehrenamtlichen durchziehen alle Ämter und Funktionen. Das war in der historischen Entwicklung sicher noch mal anders.

DIE: *Bei den Pluspunkten der Ehrenamtlichen, die sie vorhin nannten, war eigentlich kein typisch konfessioneller dabei. Ließe sich das Gesagte also leicht übertragen in andere Kontexte, sagen wir, in die kommunale Trägerschaft?*
Tolksdorf: Das Besondere am Ehrenamt in der katholischen Erwachsenenbildung entspringt dem Selbstverständnis als Laien, die hier ein eigenes Feld entdeckt haben. Das Engagement in der Erwachsenenbildung hat ja besonders in der Zeit von II. Vatikanischem Konzil und der Würzburger Synode zugenommen, einer Zeit, in der dem Laien ein eigener Stellenwert in der Kirche beigemessen wurde.

DIE: *Ehrenamt als »Kirche von unten«?*
Tolksdorf: Sicher, hier hatten sie ein Gestaltungsfeld – und zwar historisch oft gegen kirchliche Ämter, etwa in den 1970er und 80er Jahren, als es Referentenverbote gab oder Bildungsveranstaltungen im Protest gegen kirchliche Positionen stattgefunden haben. Ich glaube, dass sich »diese subversiven Elemente« damals gute Kompetenzen angeeignet haben auch gegen bildungspolitische Vereinnahmung. Das kann man bis heute nachweisen.

DIE: *Frau Kil, bekommen Sie Bauchschmerzen, wenn jemand sagt, dass Personen wegen ihres Laienseins besondere Qualifikationen für Aufgaben in der Erwachsenenbildung mitbringen – bis hinein in Leitungsämter?*
Kil: Ich kann hier nur für den Weiterbildungsbereich sprechen. Da finde ich es schon problematisch, wenn Menschen allein aus ihrem Erfahrungshintergrund in der Wissensweitergabe tätig sind.

»Dem Ehrenamt sind auch Grenzen gesetzt«

Alle Fotos: Peter Brandt

Für mich macht Professionalität eben auch aus, dass z.B. jemand, der lehrt, seine eigene persönliche Erfahrung übersteigen kann, über seine eigene Person hinausgehen kann. Da denke ich, sind dem Ehrenamt auch Grenzen gesetzt.

DIE: *Aus der Professionalitätsdebatte in der Erwachsenenbildung kommt ja der Ruf, gerade die Funktionen Programmplanung und Leitung hauptamtlich zu besetzen.*
Kil: Ich habe ein Beispiel vor Augen, eine Weiterbildungseinrichtung mit ehrenamtlich beschäftigten Außenstellenleitungen. Da gab es zweierlei Probleme: Einmal hatte eine solche Außenstellenleitung ihre ganz eigenen Ideen entwickelt, wozu die professionelle Seite sagen musste: Nein, das können wir nicht machen, da gibt es Restriktionen. So entstehen Konflikte und Demotivation. Die zweite Problematik ergibt sich aus der Vernetzung, die Sie, Herr Tolksdorf, eben als großen Pluspunkt herausgestellt haben. So eine ehrenamtliche Außenstellenleitung kann mit einem Streich die gesamte Arbeit der Weiterbildungseinrichtung diskreditieren, wenn sie – etwa als Multiplikatorin im örtlichen Turnverein – kontraproduktiv agiert. Das kann einem zwar mit Mitarbeitern auch passieren, aber da hat die Organisation natürlich noch andere Wege, die wieder einzufangen.

DIE: *Das ist ein Einzelbeispiel. Lassen sich Ihre Bedenken allgemeiner formulieren?*
Kil: Okay, ich würde Ehrenamt im makrodidaktischen Bereich kritisch sehen, also auch wenn es um Angebotsinnovation geht und um das Durchsetzen von bestimmten Leitlinien, Programmatiken, die sich dann ja in Bildungsangeboten widerspiegeln. Da ist das professionelle Know-how über Lehren und Lernen wichtig. Und es wäre ein Problem, wenn dann bestimmte Zusammenhänge gar nicht erkannt werden. Aber vermutlich hat jede Organisation ihre eigenen Vorkehrungen

getroffen – Ehrenamt von mikro- bis makrodidaktisch einzubinden. Es gibt so eine verblüffende Gruppenübung zum Umgang mit rohen Eiern, die man als analog ansehen könnte: Wenn man sie sehr gut in Watte verpackt und fest einschnürt, kann man die rohen Eier aus mehreren Metern runterwerfen, und sie bleiben heil, ja, diese Belastbarkeit und Funktionalität ist erstaunlich, man muss sie nur gut einpacken. Man könnte also sagen, dass nur unter diesen Voraussetzungen es sich Organisation leisten können, in größerem Umfang Strukturen auf »rohen Eiern« zu fundieren.

»Über individuelle Motivlagen hinwegsetzen«

Luhmann sagt, dass sich Arbeitsorganisationen gerade dadurch vom Ehrenamt unterscheiden, dass sie die Möglichkeiten haben, sich über individuelle Motivlagen hinwegzusetzen. Und diese Motivlagen machen Organisationen fragil. Man hat Organisationen ja gerade deshalb erfunden, damit diese Fragilität aufgelöst wird, damit zumindest kommunikativ eine Zielklarheit sichergestellt ist, auch flankiert mit Sanktionssystemen. Ehrenamtler sind nicht weisungsgebunden, deshalb funktioniert dieser Schutz nicht. Und wenn jemand ehrenamtlich subversiv arbeitet, wie es eben anklang, dann hat er außer ideellen Werten nichts zu verlieren. Das ist bei Professionellen anders, die haben eine eigene Existenz, einen Ruf, eine Wiederanstellung oder so etwas zu verlieren. Ehrenamtler sind einfach autonomer.

DIE: *Wie stellt sich das in der Praxis dar, wie konfliktiv ist dieser Umgang mit rohen Eiern?*
Tolksdorf: Mir fallen am ehesten Konfliktfälle mit Kirchenleitungen ein, die sind aber immer wieder auch produktiv für die Organisation. Es ist schwierig, da muss ich konstruieren, nicht, weil ich es nicht erzählen wollte.
Kil: Sie hören nicht davon, weil nur gute Informationen nach oben gehen – im Ehrenamt ganz besonders.
Tolksdorf: Ich bin auch selber Mitglied eines Pfarrgemeinderats in Rosenheim gewesen und habe meine Erfahrungen gemacht. Natürlich gibt es unterschiedliche Qualitäten von ehrenamtlichem Engagement. Die gibt es bei Hauptamtlichen auch, und die Frage ist: Ist eine Organisation sofort geschwächt, wenn es einen schwachen Ehrenamtlichen gibt? Wenn man eine geeignete Struktur oder einen guten Vorstand hat, dann kann man so auch weiterarbeiten, denn: Wenn nur ein einzelnes rohes Ei schlecht eingepackt ist und die anderen rohen Eier funktionieren, dann geht es trotzdem nicht kaputt und die Organisation rollt weiter.

Kil: Es ist bei Ihnen vielleicht ein sehr spezieller Fall, weil Sie einen gemeinschaftlichen Sinnzusammenhang haben. Andernorts in der Weiterbildung ist nicht unbedingt eindeutig, wie man sich zu benehmen hat. Sie müssen da einen ganz anderen Zielkonsens herstellen und gegenüber Ehrenamtlichen durchsetzen, und das kann dann schon die Organisation gefährden. Und ich kenne auch ein Beispiel von einem Weiterbildungsanbieter, der ist in die Insolvenz gegangen, weil der ehrenamtliche Vereinsvorstand diese Dinge nicht gesehen hat und sich sozusagen Potemkinsche Dörfer aufgebaut hat. Und dann werden die Folgen schnell teuer. Max Weber, ja, der hat sich auch mit Ehrenamt auseinandergesetzt, der sagt, dass ehrenamtliche Tätigkeit Tätigkeit im Nebenberuf sei und genau deshalb langsamer funktioniert und weniger an Schemata gebunden ist, formloser, unpräziser, uneinheitlicher, weil nach oben unabhängiger und diskontinuierlicher, und – jetzt kommt es – daher faktisch oft sehr kostspielig.
Tolksdorf: Ich gebe Ihnen Recht: Ehrenamtliches Engagement, wenn es hauptamtlich professionell unterstützt werden soll, kostet Geld, aber ich würde als These dagegen sagen, es lohnt sich, es ist unverzichtbar, weil wir überhaupt keine professionellen und auch keine professionalisierten Strukturen mehr haben, um den Bereich der allgemeinen Erwachsenenbildung angemessen aufrecht zu erhalten.

DIE: *Also Sie kommen ohne die »rohen Eier« nicht aus.*
Tolksdorf: ... und die Freigeister. Ehrenamtliche wahren gegenüber dem Mainstream der Weiterbildung oft eine gesunde Distanz. Da werden Vorbehalte kultiviert gegen kurzfristige Ausrichtungen etwa an Programmen, an Förderrichtlinien, an Projektvergabekriterien. In engen Projektförderkontexten, wo eine Verständigung über Ziele nicht mehr nötig ist, ziehen sich Ehrenamtliche zurück, weil sie sagen: Wir wollen gar nicht funktionieren müssen, das tun

wir schon in beruflichen Zusammenhängen. Nur: Was geben wir damit auf?
Kil: Ich finde es auch für diese Volkshochschule schade, über die ich vorhin sprach, die hatte einen Qualitätsmanagementprozess durchlaufen, der die ehrenamtlichen Außenstellenleitungen

überhaupt nicht mit betrachtet hat. Dabei sprühten die nur so vor Ideen und Engagement. Kein Zweifel: Wir brauchen Ehrenamt, um am Ball zu bleiben, um weiter Innovationen zu generieren.
Tolksdorf: Gerade in stürmischen Zeiten haben ehrenamtliche Vorstände eine größere Ruhe. Von einem Hauptamtlichen erwarte ich absolutes qualifiziertes Engagement für die Sache, der muss beißen und kämpfen, dass bestimmte Prozesse vorankommen. Aus der Unabhängigkeit heraus hat ein ehrenamtliches Gremium ein größeres Beharrungsvermögen, das kann negativ sein, aber das kann auch eine unglaubliche Stärke sein. Es kommt also darauf an, die Stärke zu entwickeln, und das geht maßgeblich über die Zusammenarbeit von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen.
Kil: Sie setzen Reflexionsprozesse mit denen an und nehmen sich die Zeit, sich damit auseinanderzusetzen. Und dann haben Sie sozusagen eine innerbetriebliche Fortbildung Ihrer Multiplikatoren vor Ort.
Tolksdorf: Ja, ich will Mitarbeiterfortbildung auf diesen beiden Ebenen sehen, ich brauche eine Mitarbeiterfortbildung für hauptamtliche und für ehrenamtliche Mitarbeiter. Es gibt auf beiden Seiten Anforderungen, auf Seiten der Hauptamtlichen ist das ein Professionalisierungs- und Professionalitätsthema; aber es gibt auch Kompetenzanforderungen an den ehrenamtlich Engagierten. Die Hauptherausforderung ist die Gestaltung der Kommunikation zwischen Ehrenamt und Hauptamt. Diese Prozessgestaltung ist eine hauptamtliche Aufgabe.
Kil: Ehrenamtliche erfordern eine ganz eigene Führung, ein spezielles Volunteer-Management.

»Volunteer-Management«

DIE: *Was würde dazu gehören?*
Kil: Das Konzept des Volunteer Managements geht davon aus, dass Aktivitäten ehrenamtlich Tätiger wie die von Hauptberuflichen »gesteuert« werden sollten. Ziele ehrenamtlichen Engagements sollen festgelegt werden, interne Kommunikation strukturell gestützt werden, Regeln der Zusammenarbeit gelten. Damit entsteht eine spezifische neue Managementaufgabe. Und Ehrenamtler müssten in Professionalitätsschulungen ihr Selbstverständnis reflektieren und didaktisch-methodisch dazulernen, zeit- und arbeitsbezogene Fragen der Unterrichtsorganisation usw. Und da frage ich mich dann, ob man die Motive der Ehrenamtlichen überhaupt noch trifft, wenn man sie so professionalisiert wie nötig – ob die dann damit glücklich wären.
Tolksdorf: Im Rahmen von Qualitätsentwicklungsprozessen müssten Maßnahmen überlegt werden zur Gewinnung und Motivation von Ehrenamtlichen. Selbst im katholischen Bereich können Sie nicht mehr einfach auf den Markt gehen und zufällig Ehrenamtliche finden. Wir benötigen eine strategische Planung: Wie komme ich an die richtigen Ehrenamtlichen heran, wie gewinne ich sie – das sind für mich hauptamtliche Prozesse, die gesteuert werden müssen.
Kil: Ja, und da ist meine These, dass diese Steuerung bei Bildungsprozessen viel zu lange dauert, als dass sie sich lohnte.

DIE: *Ich danke Ihnen beiden für das Gespräch.*