

# POSITIONSPAPIER

# SUPERVISION

# UND EHRENAMT

Herausgegeben von der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V.

kassel  
university



press

## Impressum

Reihe 5 – Dokumente zu Supervision und Beratung

Herausgeberin  
Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.  
Lütticher Str. 1-3  
50674 Köln  
info@dgsv.de, www.dgsv.de

Autorinnen und Autoren  
Bernd D. Blömeke, Karl Cattelaens, Theodor Damm,  
Sarah Hoffmann, Hermann Hörting, Guido Hügen,  
Christine Pfeffer

Schlussredaktion  
Jörg Fellermann

Satz  
Aguado Menoyo Grafikdesign, Köln

Druck  
Otte & Wende, Calden

Verlag  
kassel university press GmbH  
Diagonale 10  
34127 Kassel  
info@upress.uni-kassel.de

ISBN 978-3-86219- 059-1

Januar 2011

Preis  
5,00 Euro je Heft zzgl. Versandkosten

Die Publikation kann kostenlos unter [www.upress.uni-kassel.de](http://www.upress.uni-kassel.de)  
herunter geladen werden.

## Vorwort

Für Fach- und Führungskräfte in sozialwirtschaftlichen Organisationen und zunehmend auch in gewerblichen Unternehmen ist Supervision ein gut eingeführtes und evaluiertes Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung. Bezugspunkte für den Einsatz von Supervision sind bislang wesentlich die Rollen und Funktionen von Menschen in beruflicher Erwerbsarbeit, der Organisationsrahmen dieser Arbeit sowie die insgesamt die Entwicklungen der gesellschaftlichen Realität im Bereich der Arbeitswelt.

Die Förderung und Gestaltung ehrenamtlicher – oder anders akzentuiert: freiwilliger – Arbeit erhält seit einigen Jahren eine bedeutsame öffentliche Aufmerksamkeit<sup>1</sup>; sehr unterschiedliche Positionen<sup>2,3</sup> spielen dabei eine Rolle.

Die wachsende Bedeutung ehrenamtlicher – oder anders akzentuiert: freiwilliger – Arbeit fordert das Konzept Supervision heraus. Die besonderen

Koordinaten ehrenamtlicher Arbeit gegenüber der Erwerbsarbeit – andere Motivationen, andere Rollen und Funktionen, andere Organisationen, andere Ziele und Werte, um nur einige zu nennen – werfen für Supervisorinnen und Supervisoren sowie für ihre community neue Fragen auf und erfordern eine besondere Positionierung.

Der Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) hat vor diesem Hintergrund zu Beginn des Jahres 2008 eine Projektgruppe „Supervision und Ehrenamt“ eingesetzt, die verschiedenen Fragen zu diesem Themenbereich nachgehen sollte:

- Welchem Verständnis von ehrenamtlicher oder freiwilliger Arbeit schließt sich die Profession Supervision an?
- Welches grundlegende und welches für ehrenamtliche Arbeit spezifische Verständnis von Supervision kann heute als „state of the art“ gelten?

1 Deutscher Bundestag, 14. Wahlperiode, Drucksache 14/8900 vom 3. Juni 2002, Bericht der Enquete-Kommission Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements, Bürgerschaftliches Engagement: Auf dem Weg in die Bürgergesellschaft, <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/14/089/1408900.pdf> (13.05.2009)

2 Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V.: Eckpunkte des Deutschen Vereins zum sozialen bürgerschaftlichen Engagement im Gesundheitswesen, DV 05/08 AF I, <http://www.deutscher-verein.de/05-empfehlungen/empfehlungen2007/pdf/DV%2005-07.pdf> (13.05.2009)

3 Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V.: Stellungnahme der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege zu den bürgerschaftliches Engagement betreffenden Teilen des Pflege-Weiterentwicklungsgesetzes vom 18. Februar 2008, [http://www.bagfw.de/index.php?id=104001000056&nav\\_1=2,10](http://www.bagfw.de/index.php?id=104001000056&nav_1=2,10) (13.05.2009)

- Wie kann Supervision ehrenamtliche oder freiwillige Arbeit unterstützen?
- Welche Herausforderungen für das Konzept Supervision ergeben sich mit Blick auf seine Anwendung im Bereich ehrenamtlicher oder freiwilliger Arbeit?
- Was ist für die Zukunft zu tun?

Mit dem vorliegenden Positionspapier gibt die Projektgruppe Auskunft zu diesen Fragen. Ziel dieses Papiers ist es, die öffentliche Diskussion zur Förderung und Gestaltung ehrenamtlicher und freiwilliger Arbeit durch Überlegungen aus der Sicht einer Beratungsprofession anzureichern und zugleich Chancen und Grenzen für den Einsatz von Supervision im Rahmen des Ehrenamtes zu beschreiben.

In der Projektgruppe „Supervision und Ehrenamt“ haben verantwortlich mitgearbeitet: *Dr. Bernd Blömeke*, Leiter des Arbeitsbereichs TelefonSeelsorge im Diakonischen Werk der EKD, Berlin; *Karl Cattelans*, stellvertretender Geschäftsführer der Deutschen Rheuma-Liga Bundesverband e.V., Bonn (Leitung der Projektgruppe); *Theodor Damm*, Stabsstelle Ver-

bandspolitik und Kommunikation, Caritasverband für die Diözese Münster e.V., Münster; *Sarah Hoffmann*, Dozentin an der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland – volunteer consult (fjs e.V.), Berlin; *Hermann Hörting*, ehemals Referent beim Evangelischen Jugendwerk in Württemberg, Filderstadt; *Guido Hügen OSB*, Bundeskurat der Deutschen Pfadfinderschaft Sankt Georg, Neuss; *Dr. Christine Pfeffer*, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Soziologie mit Berücksichtigung der Sozialkunde an der Universität Augsburg, Augsburg.

Der Vorstand bedankt sich bei den Mitgliedern und der Leitung der Projektgruppe sehr herzlich. Zeit, Kraft und Engagement sind der DGSv ehrenamtlich zur Verfügung gestellt worden.

## Verständnis von ehrenamtlicher Arbeit



Schaubild 1

Der Begriff des Ehrenamts ist im aktuellen Sprachgebrauch ähnlich unscharf und facettenreich wie das Feld, auf dem sich derzeit ehrenamtliche Aktivitäten entfalten (Schaubild 1). Seit einigen Jahren wird auch von „freiwilligem Engagement“ oder von „bürgerschaftlichem Engagement“ gesprochen, wenn es um Tätigkeiten geht, die unentgeltlich und freiwillig für das Gemeinwohl erbracht werden.

In Organisationen, die auf das Ehrenamt setzen und auch in der Selbstbeschreibung Engagierter hat sich unterdessen eine *Vielfalt von Bezeichnungen* entwickelt, die mit je eigenem Akzent über den gesellschaftlichen Beitrag der Einzelnen Auskunft geben.

Die Einsatzgebiete des Engagements reichen von der klassischen Hilfe im sozialen Bereich über das Gesundheits- und Rettungswesen

bis hin zum politischen Ehrenamt. Auch im Umwelt- und Naturschutz, in Kommunen und Stadtteilen oder im Kulturbereich wird ein Gutteil der anstehenden Aufgaben ehrenamtlich erbracht. Die Übernahme von Leitungs- und Entscheidungsfunktionen in gemeinnützigen Vereinen, Verbänden und in der Politik gelten als nahezu klassische Engagementfelder. Sport ist der Bereich, für den sich in Deutschland die meisten Ehrenamtlichen engagieren. Als Träger ehrenamtlicher Aktivitäten fungie-

ren überwiegend die Kirchen, Parteien, Vereine und Verbände. Aber auch Initiativen und Selbsthilfeorganisationen sowie öffentliche Einrichtungen sind vielfach auf das Ehrenamt angewiesen.

Manchen gilt das Ehrenamt als „Kitt der Gesellschaft“. Allerdings engagieren sich viele auch gerade deshalb, weil sie gesellschaftliche Missstände wahrnehmen oder auf politische und gesellschaftliche Entwicklungen Einfluss nehmen

möchten. Neben der generell steigenden Bereitschaft zum Ehrenamt, wie sie der Freiwilligensurvey<sup>4</sup> feststellt, lässt sich gegenläufig ein Rückgang beim Engagement in großen Organisationen und für Vorstandstätigkeiten beobachten<sup>5</sup>. Nicht immer wird Engagement auch als solches erfasst und gewertet. So sind Personengruppen mit Migrationshintergrund besonders häufig in der Nachbarschafts- und Familienhilfe aktiv<sup>6</sup> – ein Engagement das in Deutschland nicht als ehrenamtliche Tätigkeit zählt.

Die *Enquetekommission des Deutschen Bundestages* hat sich intensiv mit allen Fragen rund um das Ehrenamt beschäftigt<sup>7</sup>. Dies verdeutlicht den hohen politischen Stellenwert, der diesem Thema inzwischen beigemessen wird. Doch auch die Enquetekommission konnte keine eindeutige Definition der Begriffe liefern. Sie verwendet durchgängig den Begriff des „bürgerschaftlichen Engagement“ und kennzeichnet dieses anhand folgender Kriterien<sup>8</sup>:

- gemeinwohlorientiert
- öffentlich bzw. im öffentlichen Raum stattfindend
- in der Regel gemeinschaftlich/kooperativ ausgeübt

Für jedes dieser Kriterien lassen sich auch Gegenbeispiele finden, die man gelegentlich ebenfalls als Ehrenamt oder Freiwilligenarbeit wertet (das Amt der Schöffen beispielsweise, zu dessen Übernah-

me man jedoch als Staatsbürger verpflichtet ist; oder das freiwillige Engagement in kommerziellen Kranken- und Pflegeeinrichtungen, das für die Heime sogar einen Wettbewerbsvorteil darstellt).

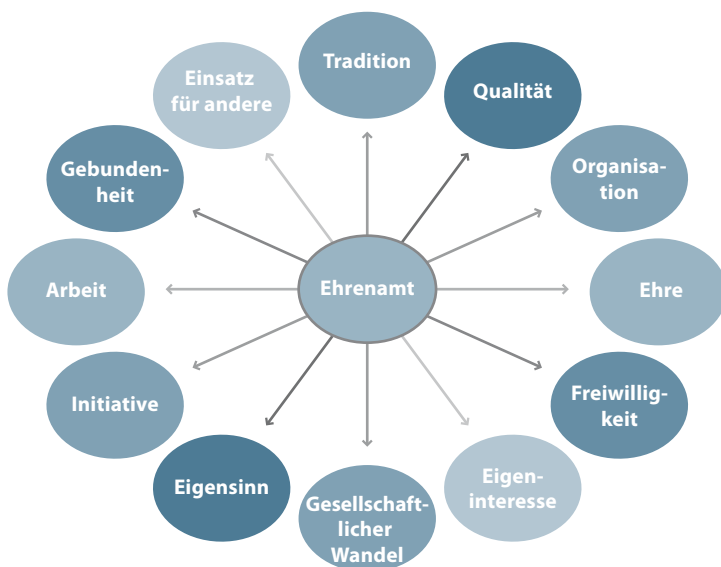


Schaubild 2

- freiwillig
- nicht auf materiellen Gewinn ausgerichtet

4 Thomas Gensicke, Sibylle Picot, Sabine Geiss (2006): Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Wiesbaden: VS Verlag.

5 Annette Zimmer, Michael Vilain (2005): Bürgerschaftliches Engagement heute. Schriftenreihe der Stiftung Westfalen-Initiative, Band 10, Münster: Ibbenbürener Vereinsdruckerei GmbH, S. 101f.

6 Susanne Huth (2007): Bürgerschaftliches Engagement von Migrantinnen und Migranten – Lernorte und Wege zu sozialer Integration. Frankfurt am Main: INBAS-Sozialforschung GmbH, S. 25. [http://www.inbas-sozialforschung.de/download/0705\\_BE\\_Migranten\\_Lernorte\\_Integration\\_SHuth.pdf](http://www.inbas-sozialforschung.de/download/0705_BE_Migranten_Lernorte_Integration_SHuth.pdf) (13.05.2009)

7 Enquete-Kommission (Hg.) (2002): Bericht. Bürgerschaftliches Engagement: Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Wiesbaden: VS Verlag.

8 Ebenda S. 86

Für die Frage der Supervision im Kontext des Ehrenamts ist es wichtig, die politischen, gesellschaftlichen sowie ethisch-moralischen Implikationen des Engagements mit zu bedenken. Die Projektgruppe Supervision und Ehrenamt in der DGSv hat sich darauf verständigt, trotz aller Unschärfe im Folgenden den Begriff des „Ehrenamts“ zu verwenden und dabei die in Schaubild 2 dargestellten Spannungsfelder im Blick zu behalten.

### Tradition – gesellschaftlicher Wandel

Der rapide gesellschaftliche Wandel bringt auch für das Ehrenamt tief greifende Veränderungen. Die Einstellung zum Ehrenamt ist zunächst meist durch tradierte Werte und Normen geprägt. Vor allem durch die wachsende Mobilität und Flexibilität ergeben sich aber auch neue Formen und Beweggründe des Engagements. Diese Entwicklungen verlaufen ungleichzeitig und lassen sich idealtypisch als ein *Neben- und Miteinander von traditionellem Ehrenamt und neuem Freiwilligenengagement* beschreiben (Schaubild 3). So gibt es beispielsweise in vielen Vereinen Mitglieder, die langjährig und kontinuierlich ehrenamtlich aktiv

sind. Sie fühlen sich durch vielfältige persönliche Beziehungen und innere Überzeugung ihrer Organisation in besonderer Weise verbunden. Daneben entstehen neue Projekte, in denen man sich auch zeitlich befristet für eine bestimmte Aufgabe engagieren kann. Neu gewonnene Freiwillige interessieren sich oft mehr für das spezifische Engagementsthema als für die Ziele der Gesamtorganisation oder die Angelegenheiten des Vereins.

Wenn in einer Organisation unterschiedlich motivierte Ehrenamtliche zusammen kommen, treffen wechselseitig vielfältige und häufig unklare Erwartungen aufeinander. Diese differieren beispielsweise in Bezug auf die Inhalte und Ziele des Projekts, es gibt unterschiedliche

Traditionelles Ehrenamt	Neues Freiwilligenengagement
Engagement in etablierten Organisationen	Engagement in Projekten
Langjähriges, kontinuierliches Engagement	Zeitlich begrenztes Engagement
Angefragt, gebeten oder berufen	eigener Entschluss
Altruistische Motivation und hohes Pflichtgefühl	Breit gefächerte Motivation: vorherrschend Spaß / Freude, aber auch Orientierung an eigenen Interessen und Nutzen
Bereitschaft, sich in hierarchische und wenig transparente Strukturen einzufinden	Wunsch nach transparenten Strukturen, Informationsteilnahme und Möglichkeiten zur Mitbestimmung

Schaubild 3

Vorstellungen über die Arbeitsweise, die Art der Kommunikation und das Miteinander oder die Ehrenamtlichen fühlen sich in unterschiedlichem Ausmaß gebunden und verpflichtet.

Traditionelles Ehrenamt und neues Freiwilligenengagement sind nicht unbedingt an bestimmte Altersgruppierungen gebunden. Vielfach übernehmen Aktive ein traditionelles Ehrenamt und engagieren sich zusätzlich zeitlich begrenzt und projektbezogen für eine Sache, die ihnen besonders am Herzen liegt.

### Arbeit – Ehre

Es ist umstritten, ob der Arbeitsbegriff, der gemeinhin mit Erwerbsarbeit gleichgesetzt wird, auch für das Ehrenamt verwendet werden soll<sup>9</sup>. Einer konkreten Tätigkeit ist aber nicht anzumerken, ob sie bezahlt oder ehrenamtlich erbracht wird. Es sind die spezifischen sozialen Verhältnisse, die Motivation und der Kontext, die aus einer Tätigkeit ein Ehrenamt, eine Nebentätigkeit oder aber eine Erwerbsarbeit machen. Diese eher *diffuse Unterscheidung zwischen Erwerbsarbeit und Ehrenamt* hat dazu beigetragen, dass auch materielle Fragen im Ehrenamt immer wieder eine Rolle spielen, obwohl das Ehrenamt eigentlich eine Ausrichtung auf materiellen

Gewinn ausschließt. Umgekehrt gerät der Aspekt des Danks, der Ehre und persönlichen Anerkennung im Alltag des Ehrenamts oft ins Hintertreffen.

Dass ehrenamtliches Engagement und finanzielle Anerkennungen sich nicht ausschließen, zeigt sich beispielsweise in der Forderung, ehrenamtliches Engagement steuerlich zu berücksichtigen oder als Ersatzleistung für Studiengebühren anzuerkennen. Auch Non-Profit-Organisationen machen sich eine materielle Sichtweise auf das Ehrenamt zueigen, wenn sie bei Förderanträgen oder Evaluationen die ehrenamtlich erbrachten Leistungen in Geldwert ausdrücken.

Besonders schwierig wird der Zusammenhang von ehrenamtlicher Tätigkeit und materiellen Aspekten, wenn Menschen, die nicht ausreichend finanziell abgesichert sind, zum Ehrenamt ermutigt werden. Für sie stellt die Aufwandsentschädigung – eigentlich eine pauschale Erstattung von Aufwendungen im Ehrenamt – ein nennenswertes Einkommen dar. Umgekehrt nutzen viele gemeinnützige Organisationen den Ein-

satz so genannter „1-Euro-Jobber“, ohne deren Tätigkeit von den Aufgaben der ehrenamtlich Aktiven und hauptamtlich Beschäftigten angemessen zu unterscheiden.

Neben den materiellen Aspekten gehören *der Dank, die Ehrung oder die Anerkennung* zu den brisanten Themen des Ehrenamts. Aktive klagen häufig, dass sie ihr Engagement nicht ausreichend gewürdigt sehen. Zunehmend fordern auch Personengruppen gesellschaftliche Ehre und Anerkennung ein, die bislang eher im Hintergrund ehrenamtlich gewirkt haben und deren unentgeltlicher Beitrag zum sozialen oder kulturellen Leben lange als selbstverständlich angesehen wurde. Mit dem Slogan „Viel Amt – wenig Ehre“ machten insbesondere weibliche Ehrenamtliche darauf aufmerksam, dass die gesellschaftliche Anerkennung für Ehrenämter ungleich verteilt ist. Zudem wirken viele Formen der Würdigung überkommen. Organisationen, die mit Ehrenamtlichen arbeiten, sind gut beraten, hier neue Wege der persönlichen Anerkennung und Wertschätzung zu finden.

9 Adalbert Evers (2007): Erwerbsarbeit und Engagement. Beziehungsmuster, Spannungen und Widersprüche. In: Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (Hg.): Engagement und Erwerbsarbeit. Dokumentation der Fachtagung am 8. und 9. November 2007 in Berlin, S. 8-13. [http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/PDF/aktuelles/berichte/dokumentation\\_engagement\\_erwerbsarbeit\\_2007.pdf](http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/PDF/aktuelles/berichte/dokumentation_engagement_erwerbsarbeit_2007.pdf) (13.05.2009)

### Freiwilligkeit – Gebundenheit

Die freie Entscheidung zum Ehrenamt gilt als ein zentrales Merkmal, das im Begriff des „freiwilligen Engagements“ besonders hervorgehoben wird. Anders als in der Erwerbsarbeit oder bei staatsbürgerlichen Pflichten (Wehrdienst, Katastrophenschutz) kann niemand zu einem Ehrenamt verpflichtet oder gezwungen werden. Dennoch ist die Entscheidung für ein Ehrenamt oft durch die *Bindung an bestimmte Personen, Werte und Ziele* getragen. Auch heute empfinden viele Menschen ein inneres Bedürfnis oder geradezu eine persönliche Verpflichtung sich zu engagieren, sich für öffentliche Aufgaben einzusetzen oder zur Verfügung zu stellen.

Allerdings hat sich im Zuge des gesellschaftlichen Wandels insgesamt die Bindung an Personen und Gruppierungen, an Normen und Werte sowie Aufgaben und langfristige Ziele gelockert und ausdifferenziert. Die Angebote an ethischer Orientierung haben sich vervielfacht und der Zwang zu Mobilität und Flexibilität verhindert häufig, dass längerfristi-

ge Verpflichtungen eingegangen werden. Auch beim Ehrenamt kann inzwischen nicht mehr mit einem kontinuierlichen Engagement gerechnet werden. Das Maß an Einsatzbereitschaft, Verlässlichkeit und Verantwortung gestaltet sich bei den verschiedenen Gruppierungen ehrenamtlich Aktiver unterschiedlich und es ist wichtig, dass sowohl die Ehrenamtlichen selbst wie auch die Organisationen in jedem konkreten Fall Klarheit über die zeitlichen und inhaltlichen Engagementmöglichkeiten gewinnen. Hilfeleistungen vereinbaren in denen Absprachen zur zeitlichen Befristung oder zur Größe des Verantwortungsbereichs getroffen werden können. Ein weiteres Instrument zur Klärung des Engagements stellen differenzierte Formen der Berufung, Beauftragung oder der Wahl dar. Organisationen, die Ehrenamtliche gewinnen möchten, sind herausgefordert, mögliche Einsatzgebiete zu definieren und ein breit gefächertes Angebot an Engagementmöglichkeiten zu entwickeln, so dass Interessierte für ihr Engagement auch den passenden Rahmen finden.

### Eigeninteresse – Einsatz für andere

Mit dem Begriff des Ehrenamts werden sowohl rein altruistische als auch auf das eigene Interesse bezogene Aktivitäten gekennzeichnet. In Deutschland hat sich das gesellschaftliche Bewusstsein inzwischen dahin gehend gewandelt, dass *Eigen- und Gemeinwohl nicht mehr als sich gegenseitig ausschließende Orientierungen* verstanden werden.

Die Bandbreite ehrenamtlicher Tätigkeiten reicht vom Einsatz für Benachteiligte, über die Selbsthilfe bis hin zum Engagement in Parteien und als Lobby. Ob ein Engagement als ehrenamtlich zu werten ist, beruht auf gesellschaftlichen Aushandlungsprozessen. So wird das *Engagement in Protestbewegungen* vielfach nicht als Ehrenamt angesehen. Oft wird aber erst dadurch die gesellschaftliche Aufmerksamkeit auf bestimmte Missstände gelenkt. Aus solchen Bewegungen sind vielfach Verbände oder Parteien entstanden, die nun einen wichtigen und anerkannten gesellschaftlichen Beitrag leisten. Auch reine Selbsthilfe-

gruppen entwickeln sich häufig zu gemeinnützigen Vereinen, die schließlich zu Trägern des Ehrenamts werden.

Umgekehrt sind viele *Berufs- und Interessensverbände* vereinsförmig strukturiert und sehen in ihrer Verfasstheit unbezahlte Wahlämter vor. Auch hier ist die Frage, inwieweit solche Funktionen als Ehrenämter gelten können oder ob sie lediglich dazu dienen, Sonderinteressen bestimmter Personengruppen zu verfolgen. Das Gemeinnützigkeitsrecht stellt hierzu das Kriterium der Gemeinwohlorientierung zur Verfügung. Organisationen die ausschließlich die Interessen ihrer eigenen Mitglieder verfolgen, gehören demnach nicht zu den Trägern des Ehrenamts, auch wenn dort bestimmte Funktionen unbezahlt übernommen werden.

Organisationen, die sich auf ehrenamtliche Arbeit stützen, müssen ihr Selbstverständnis und Profil in Hinblick auf ihre Eigeninteressen und altruistischen Ziele klären. Ehrenamtliche reagieren inzwischen sehr sensibel, wenn es um die Glaubwürdigkeit der deklarierten Ziele geht.

### Eigensinn – Qualität

Das Ehrenamt gilt als eine *Tätigkeit mit eigener Handlungslogik*, für die weder eine direkte Gegenleistung, ein unmittelbarer persönlicher Nutzen noch ein materieller Gewinn zu erwarten ist. Jenseits der Marktsphäre angesiedelt, geht es beim Ehrenamt um Sinn, Teilhabe, Solidarität und Engagement. Hier herrscht nicht das Gesetz des Geldes, sondern das Prinzip der Gegenseitigkeit und wechselseitigen Anerkennung.

Damit entzieht sich das Ehrenamt im Unterschied zur vertraglich vereinbarten und bezahlten Arbeit einer direkten Steuerung. Diese Tatsache schließt aber keineswegs aus, dass auch im Ehrenamt qualitätsvolle Arbeit geleistet wird und hierfür entsprechende Vereinbarungen getroffen werden können.

Die Qualität ehrenamtlicher Arbeit beruht in starkem Maß auf der *Motivation* der Ehrenamtlichen und auf der Befriedigung und Anerkennung, die sie durch diese Tätigkeit und in ihr gewinnen. Vielfach stellen Ehrenamtliche eine hohe fachliche Kompetenz zur Verfügung, zuweilen sogar in einem größeren Maß, als sie dies an einem Arbeits-

platz tun würden. Darüber hinaus identifizieren sich Ehrenamtliche meistens sehr stark mit ihrer Aufgabe und den gesteckten Zielen, so dass die eigenen Qualitätsansprüche oft über das geforderte Maß hinausgehen.

Manche Ehrenämter sind ohne *fachliche Kompetenz* gar nicht zu bewältigen (z.B. die Tätigkeit als Kassenwart in sehr großen Vereinen). Oft bringen Ehrenamtliche aber auch eine „*Laienkompetenz*“ ein, die Hauptamtlichen in dieser Weise nicht zur Verfügung steht. So beruht beispielsweise das Konzept der ehrenamtlichen Vollzugshelfer gerade auf der andersgearteten, von Kontrollaufgaben entlasteten Beziehung zu den Inhaftierten.

Schwierig wird es, wenn die Ziele der Organisation und die des einzelnen Ehrenamtlichen weit voneinander abweichen oder die Selbst- und Fremdeinschätzung divergieren. Die ist insbesondere dann der Fall, wenn die wechselseitigen Erwartungen ungeklärt sind. Deshalb sind klare Aufgabenprofile für das Ehrenamt hilfreich. Sie entlasten die Engagierten und geben den Hauptamtlichen bzw. den Vereinsmitgliedern, die die Ehrenamtlichen wählen, eine Vorstellung davon, was sie erwarten können.

### Initiative – Organisation

Das Ehrenamt benötigt einen institutionellen Rahmen, in dem die Einzelnen sinnvoll kooperieren und ihre Ziele verwirklichen können. Dieser Rahmen wird in Deutschland zum großen Teil von Kirchen und traditionsreichen Verbänden und Vereinen zur Verfügung gestellt. Viele Ehrenamtliche engagieren sich aber auch in Initiativen und schaffen sich dort eine eigene Infrastruktur. Beide Organisationstypen des Ehrenamts gibt es in Reinform, es gibt aber auch viele Zwischenstufen, angefangen bei sich langsam institutionalisierenden Selbsthilfegruppen, über Bürgervereine, die Erwerbsarbeitsplätze einrichten, bis hin zu Projekten, die sich zwar in der Trägerschaft von Wohlfahrtsverbänden befinden, aber durch das Engagement von Betroffenen völlig neue Wege jenseits der Wohlfahrtstraditionen beschreiten.

In traditionellen Organisationen des Ehrenamts wird eine Vielzahl von Aufgaben von Hauptamtlichen unterschiedlichster Berufsgruppen erledigt. Ehrenamtliche übernehmen hier klar umrissene Aufgabenfelder und können sich dabei auf die *langjährige Erfahrung*

*und auf bewährte Strukturen der Organisation* beziehen. Das Ehrenamt ist für viele dieser Organisationen geradezu ein Markenzeichen, das in deren Leitbild fest verankert ist. Konflikte entstehen in solchen Organisationen oft aufgrund unklarer Kompetenzbereiche und Aufgabenteilung zwischen Haupt- und Ehrenamt. Darüber hinaus sind Hauptamtliche in solchen Organisationen häufig gefordert, zusätzlich zu ihrer bezahlten Tätigkeit auch ehrenamtlich in der Organisation mitzuwirken. Damit verschwimmen die Unterschiede und jeweiligen Besonderheiten von Haupt- und Ehrenamt und es kann auf diese Weise zu brisanten Konfrontationen kommen.

Initiativen werden zunächst durch das Engagement Einzelner ins Leben gerufen und lange Zeit ausschließlich durch ehrenamtliche Arbeit getragen. Für nahezu alle Aufgabenbereiche müssen Regelungen gefunden und die Zusammenarbeit ausgehandelt werden. Dies gibt den Ehrenamtlichen viel *Spielraum für kreatives Handeln*. Konflikte zwischen den so Engagierten beziehen sich häufig auf das unterschiedliche Maß des Engagements und Fragen von Macht und Einfluss. Wenn Initiativen

selbst Träger hauptamtlicher Beschäftigungsverhältnisse werden, gerät unter Umständen das Gefüge wechselseitiger Erwartungen in eine Schiefelage. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn ehemals ehrenamtlich Engagierte zu bezahlten Arbeitskräften werden.

Die aufgeführten Spannungsfelder sind als produktive Kraftfelder zu verstehen, in denen sich Engagement auf unterschiedlichste Weise entfalten kann. Sie stellen gleichermaßen für die Organisationen wie auch für die engagierten Individuen eine Herausforderung dar, die es mit Leben zu füllen gilt.

## Das Verständnis von Supervision – grundlegend und bereichsspezifisch<sup>10</sup>

*Grundlegend* wird Supervision hier verstanden als ein praxisorientiertes und wissenschaftlich fundiertes Konzept für personen- und organisationsbezogene Beratungstätigkeiten in der Arbeitswelt, das gekennzeichnet ist durch

- eine Fokussierung auf Beratungsthemen aus Beruf und Arbeit,
- eine Fokussierung auf die Ermöglichung des vertieften Verstehens beruflicher Handlungen neben Hinweisen zu deren Veränderung,
- eine vielfältige Anwendung zu Fragen und Themen der individuellen beruflichen Entwicklung, der Personalentwicklung oder der Organisationsentwicklung.
- eine besondere Bedeutung des Beratungsprozesses neben dem Beratungsergebnis,
- eine besondere Bedeutung der Beratungsinteraktionen neben den Beratungsthemen,
- multiple und aufeinander bezogene Perspektiven zur Betrachtung des Beratungsthemas,
- eine Offenheit bezüglich des Beratungsergebnisses,
- eine besondere Werthaltigkeit der Beratung, die nachhaltigen Nutzen bevorzugt erzielen will,
- eine besondere Kennzeichnung der Rolle des/der Berater/in durch ein adäquates, kritisch-loyales Arbeitsbündnis, das auf eine Verbesserung beruflicher Arbeit zielt sowie durch
- eine Qualitätsentwicklung und -sicherung im Rahmen einer Profession und deren Organisation.

Schaut man von diesen grundlegenden Kennzeichen der Supervision auf den *besonderen Bereich der Ehrenamtlichkeit*, so ist zum Beispiel zu fragen: Inwieweit entspricht die Tätigkeit von Ehrenamtlichen einer „beruflichen Situation“, so dass Supervision sich als Mittel der Wahl empfiehlt?

Ehrenamtlich zu arbeiten heißt nicht etwa, sich unprofessionell oder ohne Kompetenzen zu engagieren. Vielmehr sind es häufig Menschen mit hoch entwickelten, speziellen Kenntnissen und Fertigkeiten, die sich ehrenamtlich engagieren, wie etwa

- derjenige, der sein ganzes Berufsleben gearbeitet hat und nun im Ruhestand ehrenamtlich in einem Projekt mitarbeitet, in dem er unentgeltlich seine Kompetenz zum Nutzen Benachteiligter einbringen kann oder
- diejenige, die ihre juristische oder wirtschaftliche Kompetenz ehrenamtlich in Projekte einer Kirchengemeinde einbringt oder
- die Medizinerin, die unentgeltlich in einer Obdachloseneinrichtung mitarbeitet oder
- der Pädagoge, der Sozialarbeiter, die Psychologin, die Pfarrerin, die neben ihrer Berufstätigkeit ehrenamtlich zur Begleitung von Menschen in Not zur Verfügung stehen oder
- die vielen anderen, die aufgrund der vielfältigen Erfahrungen und Herausforderungen ihres Lebens eine ganz persönliche Kompetenz erworben haben.

10 Vgl. auch die ausführlicheren Beschreibungen in: Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (2008): Supervision ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit. Köln: Eigenverlag. <http://www.dgsv.de/pdf/Grundl.pdf>

Zu diesen vorhandenen Kompetenzprofilen kommt hinzu, dass Ehrenamtliche vielfach für ihre Tätigkeit Ausbildungen und Fortbildungen erhalten, um für spezielle Anforderungen gut vorbereitet zu sein. Beispielfähig kann man hier an die Mitarbeit im Hospizbereich, in der freiwilligen Feuerwehr, im Rettungsdienst, in Deeskalationsteams, in der Telefonseelsorge oder in der Notfallseelsorge denken.

In vielen ehrenamtlichen Tätigkeiten kommt es zu intensiven, anspruchsvollen zwischenmenschlichen Kontakten, weshalb die hier Mitarbeitenden intensive gruppenspezifische Schulungen und Selbsterfahrungstrainings absolvieren, um in der Beziehungsgestaltung und im Umgang mit Beziehungsstörungen sicherer zu werden.

Die Beispiele machen deutlich, dass ehrenamtliche Arbeit in jedem Falle mit dem Einsatz einer Vielzahl differenzierter *Kompetenzen* verbunden ist. Menschen mit ihrer je eigenen, gegebenenfalls für die Aufgabe weiterentwickelten Kompetenz engagieren sich unentgeltlich. Der „beruflichen Situation“, auf die sich Supervision „traditionell“ bezieht, entspricht im ehrenamtlichen Bereich die „Kompetenz erfordernde Situation“, die die Arbeit der/des ehrenamtlich Tätigen kennzeichnet.

Je intensiver eine ehrenamtliche Mitarbeit – sei sie dauerhaft oder fallweise – in *Beziehungsdynamiken* oder *Organisationsdynamiken* involviert ist, umso deutlicher kann sich ein Bedarf an Supervision ergeben, um die Arbeitsfähigkeit des einzelnen Menschen oder die Teamfähigkeit einer Gruppe zu stärken, zu erhalten oder wiederherzustellen. Initiativen zur Konfliktprävention und –bearbeitung oder Maßnahmen zum Erhalt (psychischer) Gesundheit und zur Entlastung sind auch und gerade im Ehrenamt häufig angezeigt. Dabei wird eine Tätigkeit, die kontinuierlich

mit anspruchsvoller Beziehungsgestaltung verbunden ist, womöglich eine regelmäßige Supervision erfordern, während sich in anderen Bereichen eher von Fall zu Fall und in besonderen Situationen ein Supervisionsbedarf ergeben kann. Auch im Bereich des Ehrenamtes kann Supervision sowohl „retrospektiv“ der Reflexion von Praxiserfahrungen und damit dem Verstehen und dem Erhalt guter Praxis dienen wie auch „prospektiv“ Entscheidungen, Planungen oder Initiativen vorbereiten und Risiken abfedern.

Zur Klärung der Frage, ob Supervision angezeigt ist, empfiehlt es sich, auch *Alternativen* im Blick zu haben:

- *Mitarbeitsgespräche* geben Einblick in die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, machen aufmerksam für mögliche Problemstellungen und können Neuorientierungen und Konfliktlösungen einleiten;
- *kollegiale Gespräche* unter Ehrenamtlichen bieten Entlastung und Unterstützung;
- *Teamgespräche* zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen befördern Rollen- und Auftragsklarheit;
- *Mentoring* kann dazu beitragen, Unsicherheiten im geschützten Raum eines Zweierkontaktes mit einer erfahrenen Person auszuräumen;
- *Fortbildung* ermöglicht es, die eigene Fachkompetenz für die Tätigkeit zu erweitern und neue Kenntnisse zu erwerben;
- *Mediation* unterstützt bei der Suche nach Lösungen bei Konflikten in aktuellen Situationen;
- *Moderation* kann mit Hilfe von Unbeteiligten dazu beitragen, dass in einem Gespräch die unterschiedlichen Interessen angemessen Berücksichtigung finden;
- *Formen der Meditation* und Übungen, die ganz andere Bereiche ansprechen und beanspruchen als in der ehrenamtlichen Tätigkeit selbst (statt zu sprechen: schweigen; statt zu sitzen: sich bewegen; statt mit dem Kopf zu arbeiten: mit den Händen gestalten usw.), eignen sich, den nötigen inneren Abstand zu gewinnen und eine Balance zu wahren.

Supervision im Bereich des Ehrenamtes setzt ein fundiertes Verständnis für die Unterschiede zwischen Freiwilligenengagement und durch Arbeitsvertrag geregelter Mitarbeit voraus.

Bezüglich der praktischen Ausgestaltung der Supervision (setting) ist neben den grundsätzlich zu klärenden Fragen (Dauer, Frequenz, Kosten, Ort usw.) auch die Frage zu klären, ob die Teilnahme an der Supervision für die Ehrenamtlichen freiwillig oder verpflichtend ist bzw. welche Erwartungen diesbezüglich der Träger/die Organisation hat. Daneben stellt sich in manchen Organisationen auch verstärkt die Frage nach *Supervision durch eine/n interne/n oder eine/n externe/n Supervisor/in*. Interne Supervisor/innen bringt als Vorteil internes Hintergrundwissen mit, müssen aber beispielsweise klären:

- wie unabhängig sie sich von ausdrücklichen bzw. stillschweigenden Aufträgen und Erwartungen der Organisation oder auch der Ehrenamtlichen halten können oder
- wie sie die unterschiedlichen Rollen als Supervisor/in und Angestellte/r (oder gar Leiter/in) auseinander halten oder
- wie sie die Diskretion bezüglich des in der Supervision Mitgeteilten wahren können.

Die Beratungstätigkeit externer Supervisor/innen wird von Ehrenamtlichen häufig als ein Zeichen der Wertschätzung durch die Organisation wahrgenommen.

Supervision mit Ehrenamtlichen muss immer wieder kritisch daraufhin überprüft werden,

- ob sie unterschwellig eine Professionalisierungsdynamik entfacht, die dem Ehrenamt nicht entspricht und z. B. von der Herkunft der Supervision aus dem Bereich beruflicher Arbeit herrührt oder
- ob sie in Gefahr steht, das kritische Potential, das im freiwilligen Engagement steckt, einzuebnen (z. B. auf Organisationsinteressen hin) und
- ob sich der von Ehrenamtlichen benannte Bedarf an Supervision aus einem Defizitempfinden nährt, dem z. B. eine Fehleinschätzung der eigenen Möglichkeiten und Grenzen zugrunde liegt.

Da gerade fest Angestellte in Ehrenamtlichenorganisationen die Spannung zwischen Freiwilligenarbeit und Angestelltentätigkeit immer wieder sehr konkret erleben und angemessen austarieren müssen, zeichnet sich hier ein spezieller Supervisionsbedarf ab. Der Kooperationsbedarf zwischen Personen mit unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen und die daraus resultierenden Ansprüche an die Organisation (z. B. bezüglich des Grades der Verbindlichkeit oder bezüglich der Gratifikation) können so zum Thema von Supervision werden.

## Wie kann Supervision ehrenamtliche oder freiwillige Arbeit unterstützen?

Supervision mit Ehrenamtlichen wird in zahlreichen Organisationen, Verbänden und Einrichtungen erfolgreich eingesetzt und hat sich dort bewährt. Beispielhaft nennen wir einige Aufgaben im Bereich ehrenamtlicher Arbeit, deren Erledigung mit Unterstützung von Supervision erleichtert werden kann.

### Aufgabe: Kompetenzen fördern und Qualität entwickeln

- Supervision bietet die Möglichkeit, die Arbeit der Ehrenamtlichen mit den ihnen anvertrauten Menschen, die Unterstützung in Anspruch nehmen, unter Zuhilfenahme eines/einer unbefangenen Dritten zu reflektieren, zu unterstützen und zu fördern.
- Die Aufgaben- und Kompetenzverteilung sowie die Handlungsspielräume von Ehren- und Hauptamtlichen in einer Organisation können im Rahmen einer Supervision entwickelt und geklärt werden.
- Mitarbeitende können in Entscheidungssituationen durch Reflexion und Vorbereitung gestärkt werden.
- Als Teil einer Fortbildungsmaßnahme für Ehrenamtliche – insbesondere dann, wenn Führungsaufgaben integriert sind – kann Supervision den Transfer in die Praxis sichern.
- Als zeitlich befristete oder regelmäßige Begleitung kann Supervision in besonders belastenden Arbeitsbereichen –

z.B. im Hospizbereich, in der Seelsorge, bei Pflege- oder Rettungsdiensten – für Ausgleich und innere Distanz sorgen und damit zur Gesunderhaltung der Mitarbeitenden beitragen.

### Aufgabe: Krisen und Konflikte bearbeiten, Veränderungsprozesse gestalten

- In Krisen und Konfliktsituationen bietet Supervision die Chance, Ursachen zu ermitteln, Verläufe zu mildern, Lösungen zu erarbeiten und ihre Erprobung zu begleiten, sowie insgesamt die Möglichkeiten des Verstehens und des Handelns in solchen Situationen zu erweitern.
- Supervision kann ein Angebot sein, außerordentlich erschütternde oder schwer belastende Erfahrungen Ehrenamtlicher, die an die Grenze des für Menschen Erträglichen gehen, in Worte zu fassen, zu teilen und verkraftbar zu machen.
- Für die Veränderung und Verbesserung von Kommunikation und Kooperation bietet Supervision einen besonders geeigneten Rahmen: Als relativ restriktionsfreier Raum für Aussprachen und als Ort des angeleiteten Planens und Probierens stellt Supervision Chancen zur Entwicklung bereit.
- Ehrenamtlich geprägte oder getragene Organisationen stehen wie alle Organisationen vor sich beschleunigenden Heraus-

forderungen, sich selbst zu verändern und zu entwickeln. Supervision stellt in Projekten der Organisationsentwicklung einen wesentlich Beitrag zum Transfer zwischen Organisation und ehrenamtlich Mitarbeitenden dar und erleichtert die Integration verschiedener Interessen.

### Aufgabe: Einstieg oder Führung erleichtern

- Supervision stützt Ehrenamtliche bei der Übernahme einer neuen – möglicherweise besonders verantwortungsvollen – Funktion z.B. im Bereich von Justiz, Politik, Gesundheit, Bildung. Sie hilft, die entsprechende Rolle mit Souveränität auszufüllen und die gestellten Aufgaben bei wachsender fachlicher und persönlicher Sicherheit zu erfüllen.
- Supervision ist ein besonderes Angebot, um ehrenamtliche Führungskräfte zu stärken und ihre Arbeit zu erleichtern. Menschen, die eine ehrenamtliche Führungsaufgabe neu übernehmen, eine bereits übernommene ausbauen oder auch aus einer langjährigen Führungstätigkeit ausscheiden möchten/müssen, finden in einer/einem Supervisor/in eine/n Gesprächspartner/in, die/der zentrale Führungsaufgaben durch Mitdenken und Mitfühlen erleichtert: Entscheidungen vorbereiten, treffen und durchsetzen, Risiken einschätzen und handhabbar machen, andere Menschen gewinnen und überzeugen, Positionen entwickeln und vertreten.

## Herausforderungen für das Konzept Supervision

### Der Profi ist gefragt

Ehrenamtliche setzen ihre Kompetenz, Zeit und Persönlichkeit nicht selten in sozialen Problembereichen oder individuellen Notlagen ein. Dieser freiwillige persönliche Einsatz erfordert und verdient eine fachlich qualifizierte Supervision, die die Reflexion der eigenen Arbeit ermöglicht, den Ehrenamtlichen Hilfe und Unterstützung bietet sowie gemeinsam erarbeitete Problemlösungsstrategien an die Hand gibt. Um dies verlässlich leisten zu können, muss der Supervisor/die Supervisorin ihre Arbeit an anerkannten Qualitätsrichtlinien ausrichten.

- Der Supervisor/die Supervisorin sollte deshalb<sup>11</sup>
- über eine durch einen Berufs- oder Fachverband zertifizierte Ausbildung verfügen
- im Austausch mit einer professional community wie einem Berufs- oder Fachverband stehen, um neueste Entwicklungen und Qualitätsstandards in ihre Tätigkeit zu integrieren
- die konzeptionelle Grundlage ihres Beratungsangebotes offen legen
- eigene Weiterbildung betreiben und sich fachlicher Kontrolle stellen

- die geschäftlichen Grundlagen des Supervisionsangebotes mit dem Beratungsnehmer offen, transparent und nachvollziehbar regeln.

### So kann's nur der Laie

Die ehrenamtliche Arbeit ist von eigenem Wert. Ehrenamtliche erfüllen vielfältige soziale Aufgaben. Ehrenamtliche Arbeit kann professionelle Arbeit nicht ersetzen, ist aber durch professionelle Arbeit auch nicht ersetzbar. Ihre Qualität liegt in der Freiwilligkeit der erbrachten Leistung und im Einsatz einer manchmal durch ein langes Leben erworbenen Laienkompetenz. Ehrenamtliche stellen dieses Wissen und diese Alltagskompetenz zur Verfügung. Ihr Blickwinkel einer erfolgreichen Alltagsbewältigung stellt eine nicht zu unterschätzende Ergänzung des professionellen Blicks dar. Nicht zuletzt lägen ohne den persönlichen Einsatz von Ehrenamtlichen große Bereiche des gesellschaftlichen Lebens brach.

Eine professionelle Supervision ist gefordert, den eigenen Wert und die besondere Qualität ehrenamtlicher Arbeit zu unterstützen und zu bewahren. Supervision sollte Tendenzen einer (schleichenden)

Professionalisierung ehrenamtlicher Arbeit kritisch hinterfragen und dabei unterstützen, einen die eigene Qualität der Ehrenamtlichkeit wertschätzenden Weg zwischen Kompetenzbewahrung und Kompetenzerweiterung zu finden.

Eine professionelle Supervision ist aber auch gefordert, die spezifische Dynamik der Verbindung haupt- und ehrenamtlicher Arbeit in Organisationen zu beleuchten. Organisationsinterne Tendenzen einer Abwertung des Ehrenamtes zu Gunsten professioneller Arbeit sind ebenso zu reflektieren wie das Hauptamt idealisierende Tendenzen seitens der Ehrenamtlichen.

### Von der Angst vor Bloßstellung zur Förderung der Kompetenz

Stärker noch als in der professionellen Arbeit sind bei Ehrenamtlichen Vorbehalte gegenüber einer Supervision zu finden. Die Akzeptanz von Supervision ist bei Ehrenamtlichen deshalb sehr unterschiedlich. Viele Ehrenamtliche sind erstmals mit dem Angebot einer Reflexion der eigenen Arbeit durch einen Supervisor/eine Supervisorin und in einer Gruppe konfrontiert. Entsprechend vielfältig sind Ängste und Widerstände: Supervision wird beispiels-

11 Vgl. dazu Jörg Fellermann, Sabine Blesken, Christine Rudolph (2008): Beeinflussung des Arbeitsklimas durch den Betriebsarzt Möglichkeiten der Supervision. In: Arbeitsmedizin Kompakt 2008/2009, hrsg. vom Verband Deutscher Betriebs- und Werksärzte e.V. (VDBW). Heidelberg: Jedermann Verlag.

### Zwischen Enthusiasmus und Desillusionierung

weise in einem therapeutischen Kontext verortet, die unfreiwillige Offenlegung persönlicher Erfahrungen und Probleme vor der Gruppe befürchtet.

Um die Ziele der Supervision zu erreichen, ist es deshalb besonders im ehrenamtlichen Kontext notwendig, zu klären, was Supervision ist, welchen professionellen Regeln sie sich verpflichtet sieht, in welchen spezifischen Bereichen Supervision unterstützen und Kompetenzen erweitern kann – aber auch, was Supervision nicht ist.

### Zwischen Ganzheitlichkeit und Fokussierung

Im Vergleich zu professionell geprägten Kontexten engagieren sich Ehrenamtliche stärker als Individuen mit eigenen Erfahrungen und biographischem Hintergrund in ihren Aufgaben. Ihre Lebenskompetenz ist sowohl Ressource als auch Werkzeug ihrer Arbeit und macht den spezifischen Wert ehrenamtlicher Arbeit aus. Durch dieses Engagement als ‚ganze Person‘ können deshalb berufliche, familiäre oder persönliche Themen in der Supervision ebenso eine Rolle spielen wie klassische Themen des ehrenamtlichen Engagements. Entsprechend ‚ganzheitlich‘ sollte Supervision angelegt sein und eine vorschnelle Fokussierung auf bestimmte Problembereiche vermeiden.

Mit ehrenamtlicher Arbeit ist ein hohes persönliches Engagement in und für eine Sache verbunden, das sich nicht auf extrinsische Faktoren (wie zum Beispiel Bezahlung) stützt, sondern vorwiegend intrinsisch motiviert ist. Im Hintergrund ehrenamtlicher Arbeit stehen häufig starke persönliche Überzeugungen, Haltungen und Ideale, die offen oder verborgen die ehrenamtliche Tätigkeit anleiten. Nicht selten münden diese Überzeugungen in einem enthusiastischen Einsatz für eine Idee oder in einer Tätigkeit, der auf die Dauer vorhandene (persönliche) Ressourcen übersteigen kann. Ehrenamtliche werden zudem nicht in allen Tätigkeitsbereichen durch einführende Maßnahmen (wie zum Beispiel ‚Befähigungskurse‘) auf ihre kommende Tätigkeit vorbereitet. Starkes persönliches, manchmal sogar enthusiastisches Engagement trifft deshalb nicht selten unvorbereitet auf eine soziale Realität, die sich mit den ursprünglich die Tätigkeit motivierenden Vorstellungen nicht deckt. Enthusiasmus und Desillusionierung liegen in der Folge nah beieinander.

Supervision muss diese besondere Dynamik ehrenamtlicher Tätigkeit reflektieren. Im Rahmen der Supervision mit Ehrenamtlichen sollten die zugrunde liegenden Motive und Ideale des Einzelnen (ggf. auch der Gruppe) beleuchtet werden, um Überforderung und Frustration in der ehrenamtlichen Arbeit zu vermeiden. Zentral für die Wahrung der Motivation und der vor-

handenen persönlichen Ressourcen sind zudem die Klärung der konkreten Aufgabenstellung und der Rolle der Ehrenamtlichen – zum Wohle der Ehrenamtlichen selbst, aber auch anderer Beteiligter.

### Kostenlos oder gegen Honorar

Natürlich sind Supervisoren auch ehrenamtlich tätig und bieten ihre Kompetenz an. Wie immer beim Ehrenamt, ist es ihre persönliche Entscheidung, wo und wie sie das tun. Zugleich muss sich Supervision abgrenzen gegen die inhärenten Prinzipien und die besondere Dynamik ehrenamtlicher Arbeit. Die geregelte Finanzierung professioneller Supervision darf deshalb – ebenso wie in anderen Feldern – nicht zur Disposition stehen. Eine angemessene finanzielle Honorierung der Supervision ist sowohl Zeichen der Anerkennung professioneller Arbeit, als auch Garant einer neutralen Position in der Arbeit für Ehrenamtliche.

Der geregelten Finanzierung supervisorischer Tätigkeit steht die Forderung gegenüber, Ehrenamtlichen eine unentgeltliche Teilnahme an der Supervision zu ermöglichen. Ehrenamtliche sollten nicht zu Eigenanteilen an der Supervision verpflichtet werden, da sie aus ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit auch keinen finanziellen Nutzen ziehen. Supervision wird als Zeichen der Wertschätzung des ehrenamtlichen Engagements seitens der betreffenden Organisation bereitgestellt.

## Ausblick

Im Feld Supervision und Ehrenamt ist viel mehr möglich (und nötig), als heute an Unterstützung bereit steht. Dazu bedarf es der Wertschätzung gegenüber ehrenamtlich Tätigen, ihrer Arbeit und all der damit verbundenen Besonderheiten. Es bedarf aber auch einer entsprechenden Ausrichtung des professionellen Blicks von Supervisorinnen und Supervisoren und ihrer community: Die Besonderheiten ehrenamtlicher Arbeit müssen in die Ausbildung von Supervisor/innen, in den Fachdiskurs ihrer community, in die Forschung und in Publikationen weit mehr Einzug halten als dies bislang der Fall ist.

So manche/r Organisation/Träger hat noch nicht ausreichend realisiert, dass eine Wertschätzung auch Aufwand bedeutet – personellen, finanziellen und zeitlichen. Aber dieser Aufwand lohnt sich, er fördert die Ehrenamtlichen in ihrer persönlichen Entwicklung, er hält die Strukturen in der Organisation lebendig, verbessert die Kommunikation und die Zusammenarbeit. Supervision ist *eine* Möglichkeit, dem Ehrenamt und den ehrenamtlich Tätigen Wertschätzung entgegenzubringen. Viele Organisationen und Träger ehrenamtlicher Arbeit haben bereits Konzepte für Supervision im Ehrenamt ausgearbeitet. Es lohnt sich nachzufragen.

Häufig hindern Befürchtungen, Vorurteile oder falsche Vorstellungen Ehrenamtliche daran, sich mehr auf Supervision einzulassen. Hier hilft es nach Wegen zu suchen, damit Supervision vertraut wird und diese Form von Unterstützung vom Träger einzufordern.

Die Supervisor/innen sind in ihrer Professionalität gefragt. Sie werden andere Formen der Unterstützung des Ehrenamtes kennen und darauf verweisen, wenn es angemessen ist. Sie werden sich durch die Besonderheiten ehrenamtlicher Arbeit nicht von ihrer Professionalität abbringen lassen und gleichzeitig flexibel genug sein, auf die Eigenheiten und speziellen Fragestellungen des Ehrenamtes respektvoll einzugehen.



ISBN 978-3-86219-059-1