



# Anerkennung. Entdecken

Diverse Instrumente der Anerkennung bürgerschaftlichen Engagements

## Fachstudie

### „Ansprechen – Unterstützen – Beteiligen – Wertschätzen: der Zyklus der Anerkennung im bürgerschaftlichen Engagement“

von Ariane Mattner und Eurydike M. Fischer

Redaktion: Carola Schaaf-Derichs und Dagmar Schmitt

Herausgeberin:

Landesfreiwilligenagentur Berlin e.V., ehemals Die Hilfsbereitschaft e.V.

Schumannstraße 3

10117 Berlin

[www.landesfreiwilligenagentur.berlin](http://www.landesfreiwilligenagentur.berlin)

Januar 2014

Die Fachstudie wurde erstellt im Rahmen des Projektes „Instrumente der Anerkennung für Bürgerschaftliches Engagement - unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Vielfalt“, durchgeführt von der Landesfreiwilligenagentur Berlin in Kooperation mit dem Landesnetzwerk Bürgerengagement Berlin



**Landesfreiwilligenagentur Berlin**

Treffpunkt Hilfsbereitschaft

gefördert von:



## Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	1
1. Präambel.....	3
2. Anerkennung als Bindungselement für bürgerschaftliches Engagement.....	5
2.1. Bindung von bürgerschaftlich Engagierten als ein Handlungsziel von Organisationen.....	5
2.2. Bindung= Beziehung = Erfolg mit Synergieeffekten .....	6
2.3. Der Zyklus der Anerkennung als das Geheimnis einer Beziehung .....	7
3. Diversität als Erkennungsprozess: Berlin ist bunt- Engagement auch? .....	10
3.1. Die Berücksichtigung der gesellschaftlichen Vielfalt in Berlin.....	10
3.2. Berliner Vielfalt - auch in der Engagement - Landschaft? .....	11
3.3. Freiwilligenmanagement = Diversity-Management .....	12
3.4. Vielfalt zu gestalten bedeutet Offenheit .....	15
4. Anwendung des Zyklus der Anerkennung im Verständnis von Diversität .....	17
4.1. Die Ansprache von bürgerschaftlich Engagierten.....	17
4.2. Die Unterstützung - das Matching.....	19
4.3. Die Beteiligung.....	20
4.4. Wertschätzung – die Anerkennungskultur .....	21
5. Die Dimensionen von Anerkennung.....	22
5.1. Institutionelle Rahmenbedingungen .....	23
5.2. Gesellschaftliche / öffentliche Würdigung .....	25
5.3. Individuelle Wertschätzung .....	25
6. Freiwilligenmanagement als Organisations- und Führungsaufgabe .....	27
7. Instrumente der Anerkennung als Qualitätskriterien im Freiwilligenmanagement.....	28
8. Fazit: Ableitungen für die Befragung und Ausblick.....	30
Literaturverzeichnis .....	33

## Einleitung

In der Psychologie wird Anerkennung als ein grundlegendes menschliches Bedürfnis gesehen<sup>1</sup>. Das Streben nach Anerkennung ist ein wesentlicher Bestandteil von Motivation, wie auch aktuelle Studien belegen: "Neurobiologische Studien zeigen, dass nichts das Motivationssystem so sehr aktiviert, wie von anderen gesehen und sozial anerkannt zu werden", sagt Joachim Bauer, Medizinprofessor im ZEIT-Artikel von Katrin Zeug<sup>2</sup>.

In Organisationen wird die Bedeutung von Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeiter\_innen auch als wirtschaftlich wichtiger Faktor zunehmend erkannt. Fehlende Wertschätzung ist eine der Hauptursachen „warum Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Leistungspotentiale ... nicht entfalten (können) oder erst gar nicht einbringen (wollen).“<sup>3</sup>

Anerkennung lässt sich in vielfältiger Form ausdrücken. Sie kann gelingen, sie kann misslingen. Besonders in gesellschaftlichen Bereichen, in denen der Erfolg fast ausschließlich von motivationalen Faktoren bestimmt wird, wie es im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements der Fall ist, spielt das Wissen um eine *erfolgreiche* Anerkennung und Würdigung eine zentrale Rolle.

Folgenden Fragen wollen wir in vorliegender Fachstudie genauer nachgehen: Wie zeigt man erfolgreich Anerkennung auf individueller Ebene? Welche Dimensionen hat Anerkennung als Kernstück des bürgerschaftlichen Engagements noch? Gibt es einen Zusammenhang zwischen Organisationslogik und Anerkennungskultur? Welche besonderen Formen von Anerkennung haben sich in einer Metropole wie Berlin herausgebildet?

Das bürgerschaftliche Engagement hat eine lange Tradition und eine einflussreiche Bedeutung für die „Stadt der Vielfalt“ Berlin. Es ist unverzichtbar für den sozialen Zusammenhalt in der Gesellschaft und für eine lebendige Demokratie, in der Bürger\_innen die Gesellschaft, in der sie leben, mitgestalten und mitbestimmen.

**Die vorliegende Fachstudie hat zum Ziel, für das Thema Anerkennung für bürgerschaftliches Engagement, insbesondere im Kontext der Vielfalt in der Berliner Stadtgesellschaft, zu sensibilisieren.** Die Zusammenstellung theoretischen Materials in Form von Konzepten, Theorien und repräsentativen Studien bildet das Fundament für die darauf folgende empirische, qualitative Befragung. Wie ein roter Faden ziehen sich Leitfragen zur Verknüpfung gewohnter Begriffe wie:

---

<sup>1</sup> Vgl. schon Maslow, Abraham: A Theory of Human Motivation. In Psychological Review, 1943, Vol. 50 #4

<sup>2</sup> Zeug, Katrin: Süchtig nach Anerkennung. Artikel in der ZEIT, online-version: letztmalig am 9.07.2013 aktualisiert, <http://www.zeit.de/zeit-wissen/2013/04/psychologie-soziale-erkennung>

<sup>3</sup> Rettler, Philipp/ Göll, Stephanie: Anerkennung und Kritik als Erfolgskriterium moderner Personalführung. Journal für Psychologie, Jg 18 (2010), Ausgabe 2. Online-version: <http://www.journal-fuer-psychologie.de/index.php/jfp/article/view/76/177>

Beziehung, Motivation, Anerkennung, Ansprache, Partizipation, Vielfalt, Wertschätzung und Freiwilligenmanagement durch den Text, die eine neue Perspektive auf die eigene Haltung und das eigene – vielleicht selbstverständliche – Umgehen mit den Themen erlauben. Das Streifen kommunikations- und lernpsychologischer sowie sozialpädagogischer und wirtschaftlicher Theorien und Konzepte soll dazu anregen, strategische sowie praktische Überlegungen mit dem Ziel einer ständigen Verbesserung, dem Ausbau ungenutzter Entwicklungspotenziale und dem kreativen Umgang mit gesellschaftlichen Werteveränderungen für den eigenen Bereich zu reflektieren: Welche Rolle spielt das bürgerschaftliche Engagement in der Organisation? Wie gut sind die Wünsche und Motive sowie Gruppenzugehörigkeiten der tätigen Engagierten in der Organisation erkannt? Welche Rahmenbedingungen sind nötig, um den Ansprüchen an eine gelingende und vielfältige Anerkennungskultur gerecht zu werden? Wie lösen das andere Organisationen?

Die vorliegende Fachstudie ist Teil des von der Berliner Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales beauftragten Projektes „Instrumente der Anerkennung für bürgerschaftliches Engagement – unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Vielfalt“, das die Landesfreiwilligenagentur Berlin e. V. - Treffpunkt Hilfsbereitschaft durchführt. Im Zusammenhang mit einer systematisierten, interview-basierten und als Katalog aufbereitete Befragung von 100 Berliner Organisationen, die mit bürgerschaftlich engagierten Menschen arbeiten sowie einer digitalen Infrastruktur ([www.anererkennungskulturen.de](http://www.anererkennungskulturen.de)) soll das Projekt **anderen Organisationen Anregung geben, eine Anerkennungskultur zu gestalten, die in ihren Methoden, Formen und ihrem Ausdruck wirksam, vielfältig und individuell ist.**

Die Wahrnehmung, Würdigung und Resonanz des Themas in der Öffentlichkeit ist – wie die Studie zeigen wird – ein wichtiger Teil der Anerkennung selbst. Die Veröffentlichung der Ergebnisse tragen damit langfristig auch einen Teil zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für das bürgerschaftliche Engagement in Berlin bei.

Dieses Vorhaben ist bisher in Berlin einmalig und bietet sowohl den Aktiven als auch den Beteiligten neue Möglichkeiten der Vernetzung, des Voneinander-Lernens (Best-Practice) und der Partizipation an einem „Know-How“, das so spezifisch, bunt und dynamisch ist wie Berlin selbst.

## 1. Präambel

In den öffentlichen, wissenschaftlichen und anderen Diskussionen um das bürgerschaftliche, freiwillige und ehrenamtliche Engagement werden verschiedene Begriffe mit je unterschiedlichen zugrunde liegenden Definitionen benutzt. In der vorliegenden Studie werden folgende Definitionen von zentralen Begriffen im Feld des bürgerschaftlichen Engagements herangezogen:

„**Bürgerschaftliches Engagement**“ ist freiwillig, nicht auf materiellen Gewinn ausgerichtet und gemeinwohlorientiert. Es findet öffentlich bzw. im öffentlichen Raum statt und wird in der Regel gemeinschaftlich bzw. kooperativ ausgeübt.<sup>4</sup> Zum bürgerschaftlichen Engagement in diesem Sinne gehören auch Selbsthilfe, Nachbarschaftshilfe, Bürgerinitiativen etc.

Eine „**Spende**“ ist eine einmalige oder kontinuierliche freiwillige Zuwendung an eine Organisation, damit ein gemeinsames Ziel erreicht werden kann. Mit einer Spende wird kein Anspruch auf eine Gegenleistung der Begünstigten erhoben und sie unterliegt keiner rechtlichen Verpflichtung. Spenden können dabei Finanzmittel, Sachmittel, Zeit, Können oder Wissen sein.<sup>5</sup>

„**Organisation**“ wird hier verstanden als der Zusammenschluss mehrerer Menschen zu einem „Gebilde interdependenter Handlungen“, die in „arbeitsteiliger Kooperation und Koordination [...] zielgerichtet miteinander verknüpft sind“<sup>6</sup>. Dazu gehören Vereine, Verbände, Projekte, Initiativen, Stiftungen, kirchliche Organisationen, Unternehmen, Behörden etc.

„**Diversity**“ heißt wörtlich übersetzt Vielfalt und bezieht sich auf die Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Menschen in Bezug auf ihre Identitätsmerkmale und Lebenskonzepte. Diversity ist eine Philosophie und ein Handlungsansatz zugleich mit dem Ziel, das sich die Vielfalt in der Gesellschaft und deren Organisationen widerspiegelt. Dazu gehört die Etablierung einer Kultur der Wertschätzung der unterschiedlichen Identitäten und Lebensentwürfe, die Bewusstwerdung von Vorurteilen und der Abbau von Diskriminierungen und strukturellen Barrieren, damit Menschen ihre individuellen Potenziale und Fähigkeiten entfalten können.<sup>7</sup>

„**Freiwilligenmanagement**“ meint die Planung, Organisation, Aus- und Bewertung des freiwilligen, ehrenamtlichen oder bürgerschaftlichen Engagements bzw. der Spende von Zeit, Können oder Wissen. Ziel des Freiwilligenmanagements ist es, die Zusammenarbeit mit den Engagierten für alle Beteiligten

---

<sup>4</sup> Enquete-Kommission (Hg.) (2002): Bericht. Bürgerschaftliches Engagement: Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Wiesbaden: VS Verlag, S. 86f

<sup>5</sup> Vgl.: <http://fundraising-wiki.de/s/Artikel:Spende>, abgerufen im Dezember 2013

<sup>6</sup> Müller-Jentsch, Walther: Organisationssoziologie. Eine Einführung. Campus, Frankfurt am Main 2003, S. 19

<sup>7</sup> Yazar, Serdar/ Dr. Dzajic-Weber, Azra: Diversity-Kompetenz – was ist das? Workshop-Materialien bei der Fachtagung der Qualifizierungsoffensive für Freiwilligenagenturen in Berlin Vielfalt „in der engagierten Stadtgesellschaft – Freiwilliges Engagement und Diversity“ (04. Dezember 2013)

möglichst optimal zu gestalten und eine „engagementfreundliche“ Organisation zu sein. Welchen Stellenwert das Freiwilligenmanagement in einer Organisation einnimmt und wie es konkret ausgestaltet wird, hängt unter anderen vom Formalisierungsgrad der Organisation, der zahlenmäßigen Verteilung von Haupt- und Ehrenamtlichen, der Ressourcen-Ausstattung (Finanzmittel, Personal und Zeit) und dem Stellenwert, den die Führungsebene dem Engagement in der Organisation beimisst, ab.<sup>8</sup>

Anerkennung und Wertschätzung des bürgerschaftlichen Engagements wird gemeinhin als Bestandteil des Freiwilligenmanagement gesehen. Eine gelungene Anerkennungskultur in der Organisation ebenso wie ein Diversity-Management in Bezug auf bürgerschaftlich engagierte Menschen ist ohne Freiwilligenmanagement kaum möglich.

---

<sup>8</sup> Vgl. Reifenhäuser, Carola und Oliver (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, Beltz Juventa, Weinheim und Basel 2013

## 2. Anerkennung als Bindungselement für bürgerschaftliches Engagement

### 2.1. Bindung von bürgerschaftlich Engagierten als ein Handlungsziel von Organisationen

In ganz Europa sind zwischen 92 und 94 Millionen Bürger\_innen freiwillig engagiert<sup>9</sup>. In Deutschland engagieren sich 23 Millionen Menschen<sup>10</sup> und in Berlin ca. 28% der Bevölkerung über 14 Jahren bürgerschaftlich in Vereinen, Verbänden, Initiativen oder Kirchen<sup>11</sup>. Diese Menschen geben ihre Zeit, ihr Engagement, ihre Kompetenzen. Sie sind „Spender.“ Bürgerschaftlich engagierte Menschen spenden einmalig, wie beispielsweise bei Naturkatastrophen, oder kontinuierlich ihre Zeit und ihr Können, mit dem Ziel der Unterstützung allgemeiner Organisationsziele oder der Unterstützung einzelner Projekte respektive einer bestimmten Zielgruppe.

Warum sollten Vereine, Verbände, Initiativen, Stiftungen, Kirchen etc. Menschen, die sich bürgerschaftlich bei ihnen engagieren, an sich binden und in diese Beziehung investieren?

Alle Organisationen, die nicht kommerziellen Zwecken dienen, sondern auf das Gemeinwesen und das Gemeinwohl ausgerichtet sind<sup>12</sup>, müssen investieren, um Spender und damit auch bürgerschaftlich Engagierte für sich zu gewinnen. Ganz grundsätzlich müssen sie den Menschen, die sie gewinnen möchten, im ersten Schritt bekannt sein. Dann müssen sie ihre Ziele, ihre Zielgruppen mit und für die sie arbeiten, als auch die Werte, die mit ihrer Tätigkeit verbunden sind, vermitteln und transportieren, damit Außenstehende, die Mittelgeber, Förderer oder Spender sind, sich damit identifizieren können und den Leitgedanken, die „Vision“ der Organisation unterstützen und weitertragen können. Die Idee muss Menschen begeistern, soll mit Leben und Handlungen gefüllt werden und weitergetragen werden, um viele zu erreichen. **Wenn Organisationen erkennen können, dass ihre bürgerschaftlich Engagierten auch gleichzeitig ihre Spender sind, welche die Ideen und Ziele einer Organisation mittragen, diese nach „außen“ in die Gesellschaft, bringen und damit einen Wert und Zugewinn darstellen, generiert dieses Bewusstsein gleichzeitig das Bedürfnis, diese Menschen bei sich zu halten, d. h., sie zu binden, damit sie ihre Zuwendungen, ihre Qualifikationen, ihre Erfahrungen nicht einer konkurrierenden Organisation geben oder in ihrem Engagement gebremst werden.**

---

<sup>9</sup> vgl. Schürmann, L.-M.: Motivation und Anerkennung im freiwilligen Engagement - Kampagnen und ihre Umsetzung in Internet und Social Media, Springer VS, 2013

<sup>10</sup> vgl. Dr. Dittmer, Lothar: das Ehrenamt zwischen Charity und Bürgergesellschaft, veröffentlicht unter [www.kag-kiel.de/Adobe/Ehrenamt-Vortrag.de](http://www.kag-kiel.de/Adobe/Ehrenamt-Vortrag.de), abgerufen im Dezember 2013

<sup>11</sup> vgl. „Freiwilligensurvey“: TNS Infratest Sozialforschung München: Zivilgesellschaft und freiwilliges Engagement in der Bundeshauptstadt Berlin 1999 bis 2004 bis 2009. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement, Hrsg. Senatskanzlei von Berlin, Berlin 2011

<sup>12</sup> vgl. Luthe, Detlev: Fundraising – Fundraising als beziehungsorientiertes Marketing – Entwicklungsaufgaben für Nonprofit – Organisationen, 4. Auflage, Maro Verlag, Augsburg 2004

## 2.2. Bindung= Beziehung = Erfolg mit Synergieeffekten

Alle bürgerschaftlich Engagierten stehen in einer Beziehung: sowohl zu ihrer tatsächlichen Tätigkeit, zu den Menschen mit und für die sie arbeiten, zu den Werten, die die Organisation darstellt – also auch zur Organisation selbst.

Für M. ARGYLE und M. HENDERSON<sup>13</sup> ist eine Beziehung „...eine regelmäßige soziale Interaktion über eine bestimmte Zeitspanne hinweg und mit der Erwartung einer gewissen Beständigkeit“. In der Psychologie wird diese Theorie erweitert zu einer „Austauschtheorie“, das heißt, dass Beziehungen aufrecht erhalten werden, wenn das Verhältnis von Aufwand (Investitionsbemühungen in die Beziehung) und Ertrag (dem individuellen Gewinn aus der Beziehung) günstig für den Einzelnen ist. Dabei differieren die jeweiligen Aufwands- und Ertragserwartungen natürlich je nach Beziehungsdimension.

Im übertragenen Sinne kann man also konstatieren: **Beziehungen müssen von beiden Seiten aufgebaut und geführt werden, damit sie eingegangen und gehalten werden und damit beide Seiten einen Zugewinn zu erfahren.**

Es gibt unterschiedliche Beziehungsdimensionen wie etwa oberflächliche, enge, freundschaftliche, egalitäre, hierarchische, feindselige, gesellige, aufgabenorientierte etc. Jede dieser Beziehungsdimensionen unterliegt einem „Regelwerk“, welches bei gegenseitiger Kenntnis und Beachtung für ein konstantes Funktionieren der Beziehung in deren zeitlichen Rahmen sorgt. Das Regelwerk ist abhängig von dem kulturellen Hintergrund der einzelnen Partner innerhalb eines Beziehungsgeflechts, der jeweiligen Sozialisation, Werte- und Normenvorstellungen und natürlich der Beziehungsdimension selbst. Eine Verletzung der Regeln innerhalb der Beziehung führt zu einem Vertrauensverlust und kann in der letzten Entscheidung zum Abbruch der Beziehung führen.

Was bedeutet das für die Beziehung zwischen einer Organisation und den zugehörigen bürgerschaftlich Engagierten?

Es bedeutet, **dass die Organisation die Beziehung und die Beziehungsdimension erkennen muss, um das fragile „Regelwerk“ der Beziehung zu ihren bürgerschaftlich Engagierten zu verstehen und nicht das Vertrauen der bürgerschaftlich Engagierten zu verletzen oder diese in der Folge zu verlieren.**

Die Dimension der Beziehung zwischen Organisation bürgerschaftlich Engagierten sollte eine vorrangig egalitäre, aufgabenorientierte, aber auch freundschaftliche sein. Die primären Regeln für die Organisation in der Beziehung sind der Aufbau und die Pflege gegenseitigen Vertrauens und die wertschätzende Annahme der bürgerschaftlich Engagierten. Die freiwillig engagierte Person vertraut

---

<sup>13</sup> Vgl. Argyle, Michael / Henderson, Monika: Die Anatomie menschlicher Beziehungen – Spielregeln des Zusammenlebens; Jungfermann Verlag, Paderborn, 1986



der Organisation hinsichtlich der Erfüllung ihrer Ziele beziehungsweise ihrer Vision und des wertschätzenden Umgangs mit ihr als Persönlichkeit.

Vertrauen ist wie in jeder Beziehung die beste Basis, um Beziehungen gut, dauerhaft und erfolgreich für beide Seiten zu führen.

In der Beziehung zwischen Organisationen und bürgerschaftlich Engagierten kann man zwischen *Systemvertrauen* als dem Vertrauen in die Funktion der Arbeitsweise der Organisation und dem *persönlichen Vertrauen* als dem Vertrauen in die jeweiligen Ansprechpartner\_innen oder Freiwilligenmanager\_innen der Organisation unterscheiden. Dabei variieren *Systemvertrauen* und *persönliches Vertrauen*<sup>14</sup>.

**Um dieses Vertrauen in den logischen, aufeinanderfolgenden Schritten einer gelingenden Beziehung zu erkennen, zu fördern und immer wieder erneuern zu können, kann es hilfreich sein, sich die Beziehungsarbeit und die Beziehungspflege als einen Zyklus vorzustellen.**

## 2.3. Der Zyklus der Anerkennung als das Geheimnis einer Beziehung

### ***Ansprechen***

In der Ansprache von bürgerschaftlich Engagierten präsentiert sich die Organisation in einem begrenzten Rahmen. Hier stellt sie sich vor, transportiert ihre Werte und legt gleichzeitig den Wert der bürgerschaftlich Engagierten fest. **Ähnlich einem ersten Kennenlernen vermittelt die Organisation mit ihrer Ansprache, welchen Wert sie bürgerschaftlichem Engagement beimisst und wie dieses innerhalb der Organisation eingebunden ist.**

In der Ansprache entscheiden die ersten Sekunden darüber, was man bei seinem Gegenüber auslöst. Das bedeutet im Vorfeld für eine Organisation, diese ersten Sekunden zu hinterfragen wie beispielsweise: „Duze oder sieze ich Menschen, die sich bürgerschaftlich engagieren?“; „Was sage ich über uns bzw. über unsere Vision?“; „Gehe ich offen und zugewandt auf andere Menschen und Öffentlichkeit zu?“; „Was nehme ich an Informationen meines Gegenübers auf und wahr?“...

**Schon die Ansprache kann Anerkennung vermitteln und schafft eine Verbindung auf Augenhöhe.**

Auch bereits in der Organisation beteiligte Engagierte können in die Überlegung zur Ansprache von anderen bürgerschaftlich Engagierten mit einbezogen werden.

---

<sup>14</sup> vgl. Petermann, Franz: Psychologie des Vertrauens, 3. Auflage, Hogrefe, Göttingen, 1996

„Schließlich ist die Beteiligung von interessierten Freiwilligen aus dem eigenen Hause an der Entwicklung von Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit eine Gelegenheit zur gegenseitigen Unterstützung und zum Kennenlernen der verschiedenen Perspektiven.“ CAROLA SCHAAF – DERICHS<sup>15</sup>

## **Unterstützen**

Im zweiten Schritt der Beziehungsentwicklung zwischen Organisation und bürgerschaftlich Engagiertem steht die Unterstützung im Vordergrund. Konkreter formuliert: die Wahrnehmung für den Menschen, der sich bürgerschaftlich engagieren möchte und seine Vorstellungen, Werte, Haltungen, Kompetenzen und Kapazitäten mitbringt.

**Die Organisation unterstützt die bürgerschaftlich engagierte Person dabei, eine individuelle Passung bzw. Angebot zu ihrem Engagement und ihren Rahmenbedingungen wie z. B. Zeitfenster des Engagements etc. zu finden.**

**Unterstützung drückt sich weiterhin z. B. durch eine kontinuierliche, fachliche Anleitung und Begleitung aus, damit freiwillig Engagierte ihr Engagement kompetent ausüben und ihre eigenen Kenntnisse und Erfahrungen nicht nur einbringen, sondern auch erweitern können.**

Den richtigen Einsatz mit klaren Rahmenbedingungen für jeden zu finden und ihn dabei zu begleiten, signalisiert Interesse sowie Wertschätzung des Einzelnen und schafft Vertrauen in eine stabile Beziehung.

## **Beteiligen**

Angesichts der Erwartungen und Anforderungen an bürgerschaftlich Engagierte ist die Organisation dafür verantwortlich, sie in ihrem Engagement bestmöglich zu begleiten. Hierzu gehört es auch, dass Organisationsstrukturen klar beschrieben sind und kommuniziert werden und die Kompetenzen und Handlungsfelder von bürgerschaftlich Engagierten und hauptamtlich Tätigen deutlich erkennbar sind.

**Freiwillig Engagierte möchten nicht nur ihre Fähigkeiten, Fertigkeiten und Zeit spenden, sie möchten an Entwicklungen und Zielen des Projektes und / oder der Organisation beteiligt werden.** Diesen Willen wahrzunehmen und anzunehmen bedeutet für die Organisation, klare Strukturen aufzubauen

---

<sup>15</sup> Schaaf–Derichs, Carola aus Hartnuss / Olk (Hrsg.): Handbuch Bürgerschaftliches Engagement, Juventa Verlag 2012

und zu implementieren, um diesem Anspruch gerecht zu werden, das Potenzial der freiwillig Engagierten zu nutzen und Konflikte zu vermeiden.

## **Wertschätzen**

Auch die vorherigen Schritte im Anerkennungszyklus beinhalten eine Wertschätzung des bürgerschaftlichen Engagements, dennoch spricht dieser letzte Punkt des Zyklus´ eine eigene, ganz simple Form der Anerkennung an, die dennoch auch eine der größten Aufgaben im Freiwilligenmanagement ist: Danke sagen. Denn, wie Wilhelm Busch schon sagte: „Es ist ein lobenswerter Brauch: Wer Gutes bekommt, der bedankt sich auch.“

Das Wörtchen „Danke“ ist sozusagen ein sozialer Schmierstoff. Indem wir uns bedanken, erkennen wir die Leistung des andern an und vermitteln ihm, dass wir seinen Einsatz nicht für selbstverständlich halten. Dank drückt Respekt und Wertschätzung aus.

Zu danken kann in vielfältiger Weise geschehen und stellt Organisationen vor die Herausforderung, im Rahmen ihrer Organisationskultur auch eine eigene Kultur des Dankens für bürgerschaftliches Engagement zu entwickeln und zu leben, sodass hierbei die Wertschätzung, Achtung und das Vertrauen authentisch erkennbar wird.

### 3. Diversität als Erkennungsprozess: Berlin ist bunt- Engagement auch?

#### 3.1. Die Berücksichtigung der gesellschaftlichen Vielfalt in Berlin

Berlin ist eine beliebte Metropole. Wer in Berlin lebt, erlebt eine Großstadt, die von gesellschaftlicher Vielfalt geprägt ist und deren Reiz in ihren vielen Gesichtern liegt. Kurz gesagt: Berlin ist bunt.

Ein gleichwertiges gesellschaftliches Miteinander ist eine demokratische Kernaufgabe und zugleich eine immer wieder aktuelle Forderung aus der Bürgerrechts- und Menschenrechtsbewegung. Für eine Stadtgesellschaft im ständigen Wandel, wie Berlin es ist, ist das gleichwertige gesellschaftliche Miteinander eine der größten Herausforderungen. Das Erkennen und Anerkennen von Unterschieden und Gemeinsamkeiten der Menschen und ihren Lebenswelten und Kulturen als produktives Potenzial wird auch von Unternehmen, Wissenschaft und Verwaltungen zunehmend erkannt und genutzt. Die Gestaltung von Vielfalt in all ihren Formen auf politischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Ebene muss sich immer wieder neu erfinden, um auf gesellschaftliche Veränderungen und Trends reagieren zu können.

Mit dem Ziel der Schaffung von Chancengleichheit als gesellschaftlichem Auftrag für Institutionen, Unternehmen und Organisationen, die den Prozess der Öffnung für und die Gestaltung von Vielfalt in der Umsetzung fördern, sind basierend auf dem Allgemeinen Gleichstellungsgesetz („AGG“)<sup>16</sup> umfassende Diversity-Strategien, -Methoden und -Ansätze entwickelt worden. **Zum Beispiel hat die „Berliner Landesstelle für Gleichbehandlung - gegen Diskriminierung“ Kampagnen entwickelt, ebenso führt die Senatsverwaltung Berlins entsprechende Programme durch wie: „Berlin - Stadt der Vielfalt“ und aktuell „Vielfalt in der Verwaltung“ (siehe z.B. Interkulturelle Öffnung – Praxishandbuch für die Berliner Verwaltung<sup>17</sup>). Es haben sich auch Bildungs- und Beratungsorganisationen in Zivilgesellschaft und Wirtschaft gegründet wie z. B.: „Eine Welt der Vielfalt“ e. V. Mit dem „Diversometer“<sup>18</sup> ist es Organisationen möglich, den Reifegrad der Öffnung für und des Gestaltens von Vielfalt zu messen, bestehende Barrieren sowie Entwicklungspotenzial zu erkennen und Handlungsbedarf zu eruieren.**

Wie sieht es nun aber speziell mit den Organisationen aus, die mit bürgerschaftlich Engagierten arbeiten? Ist Vielfalt als Thema, das sich in dem Selbstverständnis der Organisation, der Repräsentanz

---

<sup>16</sup> Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz vom 14. August 2006 (BGBl. I S. 1897), das zuletzt durch Artikel 8 des Gesetzes vom 3. April 2013 (BGBl. I S. 610) geändert worden ist. Das G wurde als Artikel 1 des G v. 14.8.2006 I 1897 vom Bundestag beschlossen. Es ist gem. Art. 4 Satz 1 dieses G am 18.8.2006 in Kraft getreten. <http://www.gesetze-im-internet.de/agg/BJNR189710006.html>, abgerufen im Dezember 2013

<sup>17</sup> Interkulturelle Öffnung – Praxishandbuch für die Berliner Verwaltung: Sammelordner verschiedener, laufend aktualisierter „Berliner Hefte zur interkulturellen Verwaltungspraxis“. Projektleiterin Doris Nahawandi. Veröffentlicht unter <http://www.berlin.de/lb/intmig/publikationen/ikoe/>, abgerufen im Dezember 2013

<sup>18</sup> <http://www.berlin.de/lb/ads/diversity/check/>, abgerufen im Dezember 2013

bestimmter Zielgruppen in der Organisation, der Ansprache, Sprache und Kommunikation allgemein, der Aufgabenfelder und natürlich auch der Anerkennungskultur ausdrückt, bereits „ein alter Hut“ und vielleicht längst selbstverständlicher Teil der Reflexion auf Managementebene?

Und wenn ja, spiegelt sich Vielfalt und das Erkennen des bürgerschaftlich Engagierten als Individuum und als Teil einer Gemeinschaft oder Kultur auch in den bereits bestehenden Anerkennungsformen wider?

### **3.2. Berliner Vielfalt - auch in der Engagement - Landschaft?**

Im Folgenden werden einige interessante Zahlen und Trends aus dem aktuellen Berliner Freiwilligensurvey<sup>19</sup> aufgeführt:

- Der Trend, die Art des Engagements betreffend, geht zu einem zeitlich flexiblen, öffentlichkeitswirksamen Engagement und die Bindung an eine Organisation rückt - in Bezug auf ihre Bedeutung in vergangenen Zeiten - in den Hintergrund.
- In Berlin engagieren sich tendenziell mehr Männer als Frauen.
- die Altersstruktur zeigt eine erhöhte Engagementbereitschaft der unter 45-jährigen Erwachsenen und Jugendlichen höheren Bildungsniveaus.

Berlin wird in der repräsentativen Studie in sieben sozialräumliche Lebenswelten unterteilt, die eine unterschiedliche Wirkung auf das bürgerschaftliche Engagement entfalten. **Die sogenannten „Migrationsbezirke“ weisen den niedrigsten, die sogenannten „Kreativbezirke“ den höchsten Anteil an bürgerschaftlich Engagierten auf.** Zu den Migrationsbezirken zählen vor allem Wedding und das nördliche, im Berliner Kern gelegene Neukölln, zu den Kreativbezirken - zum größeren Teil im Osten gelegen - nordöstliche Teile von Mitte, Prenzlauer Berg, Friedrichshain und im Westen zum größeren Teil Kreuzberg. Es wurde im Freiwilligensurvey aufgezeigt, dass z. B. **Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen mit körperlichen oder psychischen Einschränkungen und Menschen mittleren und niedrigen Bildungsniveaus im bürgerschaftlichen Engagement unterrepräsentiert sind.**

#### **Es gibt schlummerndes Potenzial unerreichter Gruppen, Lebenswelten und Milieus.**

Für eine moderne, urbane und lernende Freiwilligen-Organisation kann die Frage interessant sein, was zu tun ist, um dieses ungenutzte Potenzial zu erreichen.

---

<sup>19</sup> „Freiwilligensurvey“: TNS Infratest Sozialforschung München: Zivilgesellschaft und freiwilliges Engagement in der Bundeshauptstadt Berlin 1999 bis 2004 bis 2009. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement, Hrsg. Senatskanzlei von Berlin, Berlin 2011

### 3.3. Freiwilligenmanagement = Diversity-Management

Damit sich die Vielfalt der Stadtgesellschaft auch im bürgerschaftlichen Engagement widerspiegelt, erfordert es eine grundlegende Bereitschaft zur kritischen Selbstreflexion und Sensibilisierung auf der Ebene des Managements, also in erster Linie der Haltung der Führungskräfte und Entscheidungsverantwortlichen.

**Der Begriff des „Diversity-Management“ umfasst das Erkennen der Vielfältigkeit und dessen Umsetzung in Strukturen.** Damit das Diversity-Management auch im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements zur Geltung kommt, muss sich eine Organisation aktiv für ein in das Selbstverständnis der Organisation integriertes *Freiwilligenmanagement* (siehe auch Kapitel 6.) entscheiden. Das heißt, mit einem professionellen Blick die Gewinnung, Bindung, Begleitung und Wertschätzung von Engagierten zu planen, Maßnahmen umzusetzen und die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen.<sup>20</sup>

Das Konzept Diversity-Management beleuchtet vor dem Hintergrund verschiedener Diversity-Dimensionen das Wissen um und das strategische Umgehen mit Gemeinsamkeiten und Unterschieden von Menschen in vielfältig zusammengesetzten Gruppen und Gemeinschaften. SCHMIDT stellt für die Internationale Gesellschaft für Diversity-Management – IDM zum Thema fest: "Diversity Management bedeutet für uns, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das niemanden ausschließt, und in der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Potenziale entwickeln, entfalten und in die Arbeitsprozesse einbringen können. Die Erzeugung von Verständnis über Verschiedenartigkeit und Anderssein als Erschließung neuer Potenziale und zur Integration neuer Talente, Begabungen und Kompetenzen ist für uns ein erklärtes Ziel. Durch eine diversity-gerechte Personalentwicklung sichern wir den Erhalt der Beschäftigungssicherheit von allen Beschäftigten."<sup>21</sup>

Zu den klassischen Kerndimensionen gemäß dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz ("AGG") und den EU-Gleichbehandlungsrichtlinien<sup>22</sup> gehören: das Lebensalter, ethnische und kulturelle Herkunft, das Geschlecht, physische und psychische Befähigung, sexuelle Orientierung und Religion oder Weltanschauung. Es gibt andere Konzepte, in denen weitere Dimensionen Erwähnung finden wie z. B. der Bildungsstand, sozialer Status oder sozio-ökonomische Unterschiede. Aktuell wurden die Dimensionen beispielsweise auf der 1. Fachtagung im Rahmen der Qualifizierungsoffensive für Freiwilligenagenturen in Berlin: „Vielfalt in der engagierten Stadtgesellschaft - Freiwilliges Engagement

---

<sup>20</sup> vgl. Reifenhäuser, Oliver: Checkliste und Reifegradmodell Freiwilligenmanagement. Beratergruppe Ehrenamt. 2012

<sup>21</sup> Schmidt, Bettina: Ressource Vielfalt: Mittel - Wege – Instrumente. Im BBE-Sondernewsletter Nr. 2 vom 27.09.2012, veröffentlicht unter [http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2012/09/snl02\\_schmidt-final.pdf](http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2012/09/snl02_schmidt-final.pdf), abgerufen im Dezember 2013, S. 1

<sup>22</sup> Siehe z.B. <http://www.aktiv-gegen-diskriminierung.de/nationale-rechtsdurchsetzung/rechte-und-beteiligungsmoeglichkeiten/vorabentscheidungsverfahren-zum-eugh/gleichbehandlungsrichtlinien.html>, abgerufen im Dezember 2013

und Diversity“ am 04.12.2013 diskutiert. Es gibt also in der öffentlichen Diskussion je nach Perspektive viele weitere Dimensionen, die in den Kerndimensionen nicht erfasst sind. Folgende Abbildung beinhaltet eine dieser komplexeren Betrachtungen von Diversity-Dimensionen und -Merkmale, erweitert durch die organisationale Dimension (in der Abbildung orange) und die sogenannte äußere Dimension (in der Abbildung gelb):

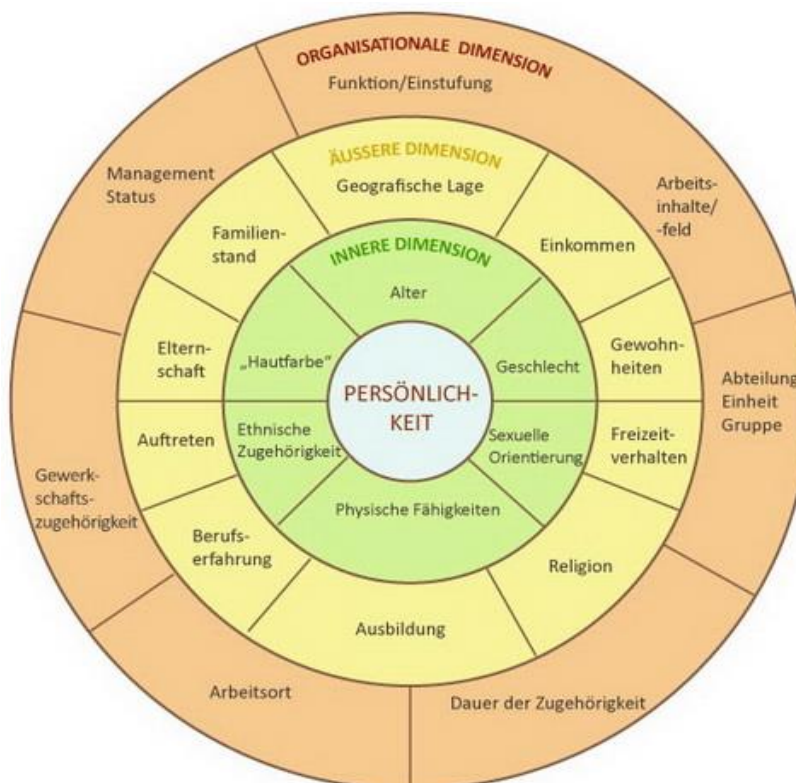


Abbildung 1<sup>23</sup>

Zur Erfassung und Betrachtung von Gruppierungen, die sich über Gemeinsamkeiten auf der Ebene der Lebensauffassung und Lebensweise definieren, eignen sich die Sinus-Milieu-Studien® (vgl. Abbildung 2), die ein beliebtes Instrument zur Analyse von Zielgruppen sind. Diese gibt mit den leicht erkennbaren Mehrfachzugehörigkeiten und Überschneidungen interessante Impulse zur Ableitung und Entscheidungsfindung im Rahmen der Akquise von am bürgerschaftlichen Engagement Interessierten, da sie begrenzt auch Schlüsse auf deren Motivationen zulassen.

**Von einer „Mehrheitsgesellschaft“ kann niemand in Berlin ausgehen. In einer modernen und lebendigen Stadt wie Berlin lässt sich ein Mensch eher durch Mehrfachzugehörigkeiten oder eben Milieuzugehörigkeiten wie auch „Kiez-Zugehörigkeit“ beschreiben.**

<sup>23</sup> Gardenswartz, Lee/Rowe, Anita: Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity, Society for Human Resource Management 2003, übersetzt von Angelika Plett

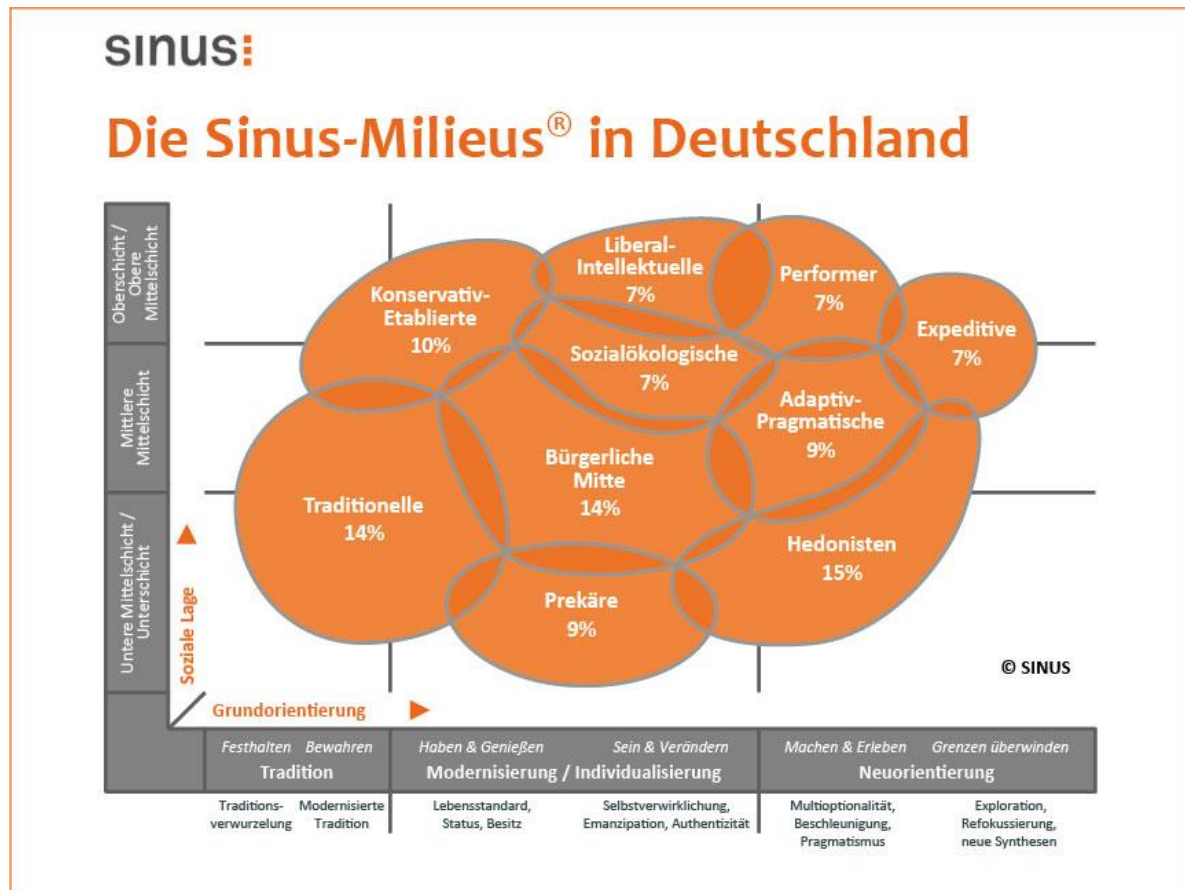


Abbildung 2<sup>24</sup>

Abgeleitet aus den Ansprüchen eines Managements von Vielfalt ergeben sich aus den o.g. sozio-demografischen Erhebungen entsprechende Impulse, Entwicklungspotenziale, Herausforderungen und Chancen für eine vielfältige Anerkennungskultur in einer Organisation.

Im Rahmen einer Reflexion können folgende Fragen aus Sicht der Organisation hilfreich sein:

- Welche Menschen werden mit der Öffentlichkeitsarbeit erreicht?
- Werden kulturelle Unterschiede in der Betreuung / Beratung von Freiwilligen berücksichtigt?
- Verfügt die Organisation über „diverse“ Instrumente der Anerkennung, die der Lebenswelt des Engagierten entsprechend eingesetzt werden können?
- Werden innere und äußere, sichtbare und unsichtbare Barrieren in der Organisation, die Menschen mit bestimmten Merkmalen kategorisch ausschließen, erkannt und abgebaut?
- Sind der Organisation die Bedarfe, Zugehörigkeiten, Eigenheiten und Wünsche der bürgerschaftlich Engagierten bekannt und wird darauf eingegangen?

<sup>24</sup> <http://www.sinus-institut.de/loesungen/sinus-milieus.html>, abgerufen im Dezember 2013



### 3.4. Vielfalt zu gestalten bedeutet Offenheit

Bürgerschaftlich engagierte Menschen zu gewinnen, einzuarbeiten und zu binden ist wie beschrieben wesentlich von gelingender Kommunikation abhängig. In der Praxis heißt das, die Kompetenzen, Wünsche, Fähigkeiten und Motive von (potenziell) Engagierten zu kennen. Diese gilt es, mit den möglichen Aufgaben und Rahmenbedingungen in der Organisation abzugleichen (siehe Kapitel 4.2 „Matching“).

Im folgenden eine Arbeitshypothese: **Damit die Kommunikation unter Berücksichtigung von Vielfalt gelingt, sollte die Organisation dem potenziell oder bereits gewonnen Engagierten, stets mit der größtmöglichen Offenheit begegnen.** Hier kommt der Diversity-Ansatz in einer inneren Haltung zum Ausdruck, die sich in Führung, Organisation und Kommunikationskultur der Organisation abbildet. Diese Haltung sollte nicht separiert auf den Bereich des Engagements beschränkt sein, sondern sich wie ein Leitfaden in Form einer Grundhaltung Menschen gegenüber durch die Organisation ziehen. Ein Bekennen der Führungskräfte und Mitarbeiter zu dem Ziel einer generellen Offenheit Unterschiedlichkeit von Menschen gegenüber finden sich in der Praxis häufig in Leitbildern bzw. der Unternehmensphilosophie, ebenso wie z. B. das Gendermainstreaming. Eine Vision/ ein Auftragsziel einer Organisation im Rahmen von „Diversity“ könnte z. B. die Bewusstwerdung von Vorurteilen und der Abbau von Diskriminierungen sein.

Zu einer gelingenden Öffnung gehört zudem auf der Handlungsebene, aktiv nach bestehenden inneren wie äußeren Barrieren und Schwellen zu suchen, die bestimmte Bevölkerungsgruppen kategorisch ausschließen und diese konsequent abzubauen.

Das bedeutet im ersten Schritt, eine Kenntnis der verschiedenen sozialen Gruppen, die erreicht werden sollen, ihrer strukturellen Bedarfe und Interessen und eine Sensibilität für unterschiedliche Lebenswelten entsprechend der erweiterten Diversity-Dimensionen (s. o.) zu haben. Dazu kann gehören, Werbemittel mit einfacher, nicht zu terminologischer Sprache zu gestalten oder einen niedrighwelligen Zugang zu den Möglichkeiten des Engagements zu schaffen. Weiterhin erfordert es, die nötigen materiellen Ressourcen, um z. B. Barrierefreiheit in den Räumen zu gewährleisten oder die Website auch für Menschen mit Sehbehinderung lesbar machen zu können, bereitzustellen.

Unterstützend bei der Entwicklung und Umsetzung einer Strategie und dem Einsatz entsprechender Instrumente und Maßnahmen, die für die jeweilige Einrichtung realisierbar sind, können externe persönliche oder organisationale Experten-Netzwerke sein wie z. B. die Bildungs- und Beratungsorganisation „Eine Welt der Vielfalt Berlin e.V.“ .

**Wenn sowohl individuelle Motive als auch strukturelle Bedarfe, die sich aus einer sozialen Gruppenzugehörigkeit ableiten lassen, erkannt, wahrgenommen und berücksichtigt werden, kann das Ziel der Chancengleichheit und sozialen Teilhabe diverser sozialer Gruppen in Berlin auch in der Engagementlandschaft erreicht werden.**

**Gelingende Anerkennung und damit Motivierung zum Engagement ist Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels einer offenen Haltung und Willkommenskultur, der Wahrnehmung von Bedürfnissen und Motiven, gelingender Kommunikation, der Möglichkeit der Methodenvielfalt und der Investition von Ressourcen. Sie zeigt sich unter anderem durch die Beachtung von Besonderheiten und Zugehörigkeiten wie z. B. einem anderen kulturellen Hintergrund, als auch der Erfassung und Berücksichtigung von Alter und Lebenssituation sowie von individuellen Wünschen, Motiven und Abneigungen der Person und drückt sich in der Passung von Anerkennungsformen und -maßnahmen aus. Kurz gesagt: Ein buntes Engagement braucht diverse Instrumente der Anerkennung.**

## 4. Anwendung des Zyklus der Anerkennung im Verständnis von Diversität

### 4.1. Die Ansprache von bürgerschaftlich Engagierten

In Deutschland gibt es aktuell über 580.000 Vereine, mehr als 35.500 als vor zehn Jahren. Die meisten davon wurden im sozialen Bereich gegründet.<sup>25</sup> Hinzu kommen immer mehr Stiftungen und Bürgerstiftungen, die eigene soziale Projekte durchführen. Das bedeutet, dass immer mehr Organisationen um bürgerschaftlich Engagierte werben. Dabei wird der Gewinn von bürgerschaftlich Engagierten immer stärker davon abhängen, welchen Bekanntheitsgrad und welche Reputation eine Organisation gesellschaftlich hat und ob die Ansprache der potentiell engagierten Menschen diese tatsächlich anspricht.

Bürgerschaftlich Engagierte entscheiden sich, wenn auch oft unbewusst, mit der Beantwortung folgender Frage für oder gegen das Engagement in einer Organisation: „Passt diese Organisation mit ihrem Gebaren, ihrer Vision, ihren Werten etc. zu mir?“

**Die Ansprache ist der erste Schritt in die Beziehung Organisation – bürgerschaftlich Engagierte.** Dazu bedarf es jedoch der Vorbereitung:

Aus dem Blickwinkel der Organisation sollte die erste Frage dem eigenen Profil und Identität gelten: Wer bin ich (als Organisation)? Welche Organisationsziele haben wir? Welche Vision verfolgen wir? Welche Werte transportieren wir? Für welche Zielgruppe oder Zielgruppen arbeiten wir?

Die zweite Frage betrifft den Unterschied zwischen Theorie und Praxis: Werden die Ziele, Visionen und Werte auch umgesetzt? Wenn nicht, wird eine Organisation unglaubwürdig, verliert ihr Gesicht und damit auch das Vertrauen von Menschen, die sich in der Organisation engagieren wollen. Hier heißt es, Vorstellungen und Realität zusammenzubringen oder auch neu auszurichten. „Wir sind für Sie da!“ – bedeutet auch, für Schwächen in der Organisation „wach“ zu sein.

Die dritte Frage aus dem Blickwinkel der Organisation sollte sein: Welche Zielgruppen will ich für ein bürgerschaftliches Engagement in meiner Organisation ansprechen? Auch die Zielgruppen in ihrer Diversität sollten vorher bestimmt sein. Spielt z. B. das Alter eine Rolle, brauchen wir vielleicht insbesondere Menschen mit Migrationshintergrund? Sind wir offen für Transsexuelle, Menschen mit physischem oder psychischem Handikap etc.? Zudem sollte die Sprache, Haltung, Kommunikationsform der Zielgruppe oder Zielgruppen bekannt sein.

---

<sup>25</sup> Vgl. Biedermann, Christiane in Rosenkranz, Doris / Weber, Angelika (Hrsg.): Freiwilligenarbeit – Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit; 2. Auflage, Beltz Juventa, Weinheim und Basel, 2012

Darauf folgt als vierte Frage: Wie erreiche ich die Zielgruppen? Sind bei der Akquise Pressemitteilungen, Mailings, die Schaltung von Zeitungsannoncen, und/oder die Nutzung von Freiwilligenagenturen sinnvoll?

Die fünfte Frage betrifft die Kommunikationsabläufe in der Organisation und den schon mehrfach angesprochen ersten persönlichen Kontakt mit der potentiell an einem Engagement interessierten Person: Die Kommunikationsabläufe in der Organisation sollten klar erkennbar, abrufbar und steuerbar sein: Als kleines Beispiel dafür: Wenn ein/e Interessent\_in anruft und nur zu hören bekommt: „... weiß ich nicht, rufen Sie später noch mal an“, zeugt das weder von Interesse und Wertschätzung des vorgetragenen Angebotes noch von Kompetenz. Im schlimmsten Fall hat die Organisation diejenige/denjenigen sofort verloren und sich gleichzeitig einen negativen Leumund verschafft.

Willkommen zu sein bedeutet, dass sich das Gegenüber auf die Person freut und das angetragenen Interesse oder Angebot wertschätzt. Diese „Willkommenshaltung“ der Organisation gilt besonders für die aktive Ansprache von potentiellen Freiwilligen.

In der Kommunikation zwischen Organisation und bürgerschaftlich Engagierten sollte im Sinne einer aktiven Ansprache eine klare Handlungsaufforderung durch die Organisation geäußert werden. So z. B. in einem Mailing einer Organisation, die sozial benachteiligten Kindern das Lesen näher bringen will, durch die klare Aufforderung: „Auch Sie können helfen: werden Sie Lesepate!“

Wenn die Aufforderung in der aktiven Ansprache der Organisation fehlt, weiß die Person nicht, was sie nun dazu tun soll. Die Organisation hat die/den Interessent\_in mit der Ansprache und den gesetzten Bildern vielleicht berührt und auf emotionaler Ebene Spuren hinterlassen – sie/er wird jedoch noch nicht allein dadurch aktiv.

Psychologisch betrachtet lösen durch Kommunikation gesetzte Bilder Emotionen wie Betroffenheit, Angst, Mitgefühl etc. aus. Ohne Handlungsaufforderung verbleiben Menschen jedoch in dieser „Emotionsstarre“. Erst eine direkt angebotene Lösung, hier also eine Handlungsaufforderung, veranlasst Menschen, sich aus der Emotion zu lösen und in die Aktion zu gehen.

Wenn diese Handlungsaufforderung fehlt, hat die Organisation zwar emotional viele Menschen bewegt, jedoch keinen aktiven freiwillig Engagierten für sich gewonnen.

**Für die Umsetzung in der Praxis heißt das für Organisationen, sich mit ihrer Öffentlichkeitsarbeit auseinanderzusetzen und den Stellenwert von bürgerschaftlichem Engagement in der Organisationskultur fest zu verankern, damit dieser nicht nur dargestellt, sondern auch gelebt werden kann.**

Für die Öffentlichkeit, also auch für potenzielle Engagierte, zeigt sich schon in diesem ersten Schritt im Zyklus der Anerkennung, dass bürgerschaftliches Engagement einen Wert für die jeweilige Organisation hat und von dieser auch als Wert nach außen propagiert wird. Bereits dadurch wird Anerkennung für bürgerschaftliches Engagement sichtbar gemacht.

## **4.2. Die Unterstützung - das Matching**

Die Organisation hat den ersten Schritt getan: sie hat eine potentiell engagierte Person für sich interessiert. Nun geht es darum, den Menschen kennenzulernen, das passende Engagement zu finden (sogenannter „Matching-Prozess“) und ihn in die Organisationsstruktur einzubinden.

Zu diesem Prozess gehören zwei Perspektiven:

Aus der internen Organisationsperspektive ergeben sich folgende Fragestellungen: Welche Ziele verfolgt die Organisation mit bürgerschaftlichem Engagement? Welche Bedarfe gibt es in welchen Bereichen? Welche Aufgabenprofile kann man daraus ableiten und beschreiben? Welchen Zeitumfang und welche Dauer haben die verschiedenen Aufgaben? Welche Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten werden dafür benötigt? Welche Rolle spielen dabei die verschiedenen Diversity-Dimensionen?

Die Perspektive der potenziellen Engagierten einzunehmen ist ebenfalls Aufgabe der Organisation. Die Vorstellungen, Erwartungen und gewünschten Rahmenbedingungen der potenziellen Engagierten müssen soweit wie möglich aufgenommen werden.

Die Organisation nimmt hierbei den Blick von sich und wendet ihn individuell den Engagierten zu. „Wer ist das, der sich für uns engagieren möchte? In welcher Lebenssituation steht dieser Mensch? Was ist seine Motivation? Was möchte die Person uns geben? Was erwartet sie von uns? ...“

Viele Organisationen haben mittlerweile in ihrem Matching-Prozess Schnupper- und Hospitationsmöglichkeiten in den jeweiligen Arbeitsbereichen oder Projekten eingebaut.

Kommen freiwillig Engagierte und Organisationen dann überein, folgen verbindliche Verabredungen über die gemeinsame Zusammenarbeit.

Das Matching kann in einem Erstgespräch stattfinden und dient dazu, beiderseitige Erwartungen, Vorstellungen und Anforderungen zu klären und eine gemeinsame Passung zu finden, um Konflikte, Überforderungen, Enttäuschungen bis hin zum Abbruch der Beziehung möglichst zu vermeiden und eine Grundlage für eine positive, stabile und langfristige Beziehung zu schaffen.

Nicht zuletzt für die Bindung der gewonnenen bürgerschaftlich Engagierten ist eine Unterstützung während der Tätigkeit der Engagierten bedeutsam, sowohl in der Einarbeitungszeit als auch danach. Es

bedarf einer fachlichen und persönlichen Betreuung, die je nach Aufgabenfeld, Organisationsgegebenheiten und Hintergrund der engagierten Person natürlich unterschiedlich ausfällt. Generell sollte auf jeden Fall eine Ansprechperson für fachliche Fragen, bei Schwierigkeiten und ggf. Konflikten vorhanden sein, die auch von der Führungsebene mit entsprechenden Befugnissen und Ressourcen ausgestattet ist. Bei größeren Organisationen, die mit vielen bürgerschaftlich Engagierten zusammenarbeiten, gibt es z.B. oft schon Freiwilligenmanager\_Innen, -koordinator\_innen, Ehrenamtsbeauftragte o.ä. mit mehreren Mitarbeitenden bzw. Freiwilligenbereichen.

Begleitende Mitarbeitergespräche mit den bürgerschaftlich Engagierten sind sinnvoll, um Schwierigkeiten, ungenutzte Potenziale und Entwicklungschancen auszuloten. Je nach Engagementbereich können auch Erfahrungsaustauschrunden oder gar Supervision und/oder Coaching-Angebote für die Engagierten hilfreich sein.<sup>26</sup>

Desweiteren stellt sich die Frage nach Aufwandsentschädigungen. Insbesondere für Menschen mit geringerem Einkommen (Diversity-Dimension sozio-ökonomischer Status) ist eine Erstattung der im Zuge des bürgerschaftlichen Engagements entstehenden Kosten wie Fahrtkosten u.ä. meist unentbehrlich, um das Engagement überhaupt ausüben zu können. Selbstverständlich sollte auch ein Versicherungsschutz sein.

Das Maß und die Art und Weise der Unterstützung der bürgerschaftlich Engagierten trägt wesentlich dazu bei, ob sich die Engagierten anerkannt und wertgeschätzt fühlen.

### **4.3. Die Beteiligung**

Aus der unterschiedlichen Motivation, Sozialisation, Religiosität, Lebensphilosophie oder Lebensgeschichte – der Diversität von bürgerschaftlichem Engagement – heraus, haben bürgerschaftlich Engagierte den Wunsch, etwas zu bewegen und / oder an einer Bewegung beteiligt zu sein.

Beteiligung bürgerschaftlich engagierter Menschen basiert auf den Säulen Transparenz, klar beschriebene Organisationsstrukturen und Aufgabenteilung zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen<sup>27</sup>:

- Transparenz in Form von interner Kommunikation, mit der auch freiwillig Engagierte in Kommunikations- und Informationsprozesse mit eingebunden und damit an der Organisationsentwicklung beteiligt werden. Dabei kommt es insbesondere darauf an, die Faktoren

---

<sup>26</sup> Reifenhäuser, Carola und Oliver (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, Beltz Juventa, Weinheim und Basel 2013

<sup>27</sup> vgl. Biedermann, Christiane in Rosenkranz, Doris / Weber, Angelika (Hrsg.): Freiwilligenarbeit – Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit; 2. Auflage, Beltz Juventa, Weinheim und Basel, 2012

der Kooperation von Hauptamtlichen und Freiwilligen zu stärken und die jeweiligen Anforderungen und Kompetenzen gleichermaßen anzuerkennen.

- Klar beschriebene Organisationsstrukturen, in denen sich bürgerschaftlich Engagierte bewegen können und ihre eigene Zugehörigkeit zur Organisation bzw. zum Projekt finden.
- Eine deutliche Aufgabenteilung zwischen hauptamtlich Tätigen und bürgerschaftlich Engagierten, um wechselseitiger Geringschätzung, Konkurrenzängsten und mangelnder gegenseitigen Anerkennung keinen Raum zu bieten.

Beteiligung von freiwillig Engagierten heißt auch, diese in ihrem Qualifizierungswunsch und -bedarf zu erkennen, deren Förderung und Weiterbildung nicht nur zu unterstützen, sondern auch zu ermöglichen und zu offerieren, damit sie ihre Aufgaben fachlich kompetent sowie ohne Überforderungen und Frustrationserleben ausüben können. So verstanden, können Angebote zur Weiterqualifizierung auch dem Zyklusschritt der „Unterstützung“ zugeordnet werden.

Die Implementierung der oben genannten Säulen in das Freiwilligenmanagement ermöglicht beteiligendes bürgerschaftliches Engagement und schafft Räume für neue Ideen und Synergieeffekte.

Das genaue Wo und Wie der Beteiligung hängt von den spezifischen Organisations- und Kommunikationsstrukturen und von den individuellen Wünschen und Bedarfen der bürgerschaftlich engagierten Person ab. Auch hier spielt das o.g. Matching eine große Rolle.

#### **4.4. Wertschätzung – die Anerkennungskultur**

Anerkennung ist „Danke“ sagen. Jedoch nicht erst zum Abschluss einer Handlung, sondern im Prozess der einzelnen schon genannten vorhergehenden „Beziehungsschritten“.

Anerkennungskultur ist damit nicht nur der Gedanke, „wie bedanken wir uns nach Beendigung der Engagements angemessen?“, sondern eine Haltung, die aus der Zuwendung zu Engagierten heraus entsteht.

Es gibt keinen vorgegebenen Weg oder einen Standard des Dankens – Organisationen müssen eine eigene Anerkennungskultur entwickeln, die sowohl zu ihrer Organisationsstruktur und -kultur als auch zu ihren bürgerschaftlich Engagierten passt und die von allen gelebt wird.

**Die Zuwendung und Aufmerksamkeit zur bürgerschaftlich engagierten Person hin, die Wertschätzung des Engagements, das Erkennen von Diversität der bürgerschaftlich Engagierten selbst als auch ihres Engagements sowie die Bedeutung des Engagements für das Erreichen der eigenen Organisationsziele werden jede Organisation einen individuellen Weg zu ihrer Anerkennungskultur finden lassen.**

## 5. Die Dimensionen von Anerkennung

Zwischen der Motivation zu bürgerschaftlichem Engagement und einer gelingenden Art und Weise der Anerkennung und Wertschätzung besteht ein enger Zusammenhang.

Menschen engagieren sich aus den unterschiedlichsten Gründen, wie im jüngsten Berliner Freiwilligensurvey<sup>28</sup> erhoben. Dabei hat die einzelne Person oft mehrere Motive.

**Ein wichtiges Leitmotiv ist der Wunsch nach Teilhabe, Partizipation, Mitbestimmung und Gestaltung von Gesellschaft.** Dieses Motiv entspricht einem Grundbaustein unseres demokratischen Selbstverständnisses und ist somit eine bedeutende Chance zu mehr Teilhabe und Gestaltungsmöglichkeit, gerade auch für benachteiligte Gruppen.

**An zweiter Stelle steht der Wunsch danach, mit anderen Menschen zusammenzukommen, also nach Gemeinschaft und Zugehörigkeit als menschliches Grundbedürfnis.**

Mit größerem Abstand folgen Motive wie Qualifikationserwerb, mehr öffentlicher Einfluss und berufliches Fortkommen. Viele der Befragten erwarten von ihrer Tätigkeit auch, dass sie ihnen Spaß macht.

Die Freiwilligen wünschen sich laut Freiwilligensurvey<sup>29</sup> von den Organisationen, Staat und Öffentlichkeit eine Verbesserung der materiellen Rahmenbedingungen, bessere fachliche Unterstützung und Weiterbildung, aber auch **mehr Anerkennung durch die Öffentlichkeit, mehr Berichte in Presse und Medien wie auch öffentliche Ehrungen.**

Was genau bedeutet aber dieses Wissen von Motiven für die Auswahl der Anerkennungsform? Welche Formen und Methoden der Anerkennung werden von den unterschiedlichen Organisationen angewendet?

Die gängigsten Anerkennungsformen sind Danksagungen und Ehrungen in der Organisation, Präsenz des Themas in der Öffentlichkeit (z. B. Porträts, Artikel), persönliche Wertschätzung in der Betreuung, kleine Geschenke wie Blumensträuße zum Geburtstag, die Ermöglichung von Fort- und Weiterbildung, das Schaffen von Möglichkeiten der Partizipation und der Übernahme von Verantwortung sowie Aufwandsentschädigungen.

Es ist anzunehmen, dass ein bürgerschaftlich Engagierter gehobenen Alters, dessen Motivation hauptsächlich aus einem Zugehörigkeitsgefühl der Organisation gegenüber und den dadurch gepflegten Kontakten besteht, eine andere Anerkennungsform als wertschätzend empfindet als ein

---

<sup>28</sup> „Freiwilligensurvey“: TNS Infratest Sozialforschung München: Zivilgesellschaft und freiwilliges Engagement in der Bundeshauptstadt Berlin 1999 bis 2004 bis 2009. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement, Hrsg. Senatskanzlei von Berlin, Berlin 2011, S. 74ff

<sup>29</sup> Ebenda, S. 96ff



Jugendlicher mit dem Motiv und Wunsch nach gesellschaftlicher Partizipation. Was so banal klingt, ist in der Umsetzung nicht immer leicht zu realisieren.

**Möglichkeiten der Anerkennung zu schaffen erfordert neben der Bereitstellung von Ressourcen, die im Bereich des sozialen Dienstleistungssektors oft abhängig von Projektförderungen sind, eine kontinuierliche und von Finanzlogiken unabhängige personelle Investition.**

Die Problematik im Rahmen von Projektförderung besteht in den begrenzten Zeiträumen und Regelungen, die immer unterschiedlichen „Zuwendungslogiken“ unterworfen sind und oft stark variieren. Zur Orientierung: Laut Oliver Reifenhäuser kann ein/e Freiwilligenkoordinator\_in mit einer Vollzeitstelle etwa 80 Freiwillige gut betreuen, begleiten und verwalten - vorausgesetzt, dass die Rahmenbedingungen bereits gestellt sind.<sup>30</sup>

**Das Erheben von Wünschen und Motiven der bürgerschaftlich Engagierten, das Entwickeln und Umsetzen von Anerkennungsformen und -Methoden, wie z. B. auch regelmäßige Gespräche und Aufmerksamkeit, Konfliktmanagement und Qualifizierung, erfordert feste Ansprechpartner\_innen, Verbindlichkeit und eben eine kontinuierliche Beziehungsarbeit.**

## **5.1. Institutionelle Rahmenbedingungen**

Wie oben deutlich wurde, ist Grundvoraussetzung für ein funktionierendes Freiwilligenmanagement eine positive, wertschätzende Haltung der obersten Leitung gegenüber dem bürgerschaftlichen Engagement in der Organisation.

Dazu gehört aber auch, Sachmittel, z. B. angemessene Räumlichkeiten, und personelle Ressourcen bereit- bzw. freizustellen, die zur Gewinnung, Begleitung, Betreuung und Führung der Freiwilligen nötig sind. Die spezifischen Aufgaben und Prozesse rund um das Thema müssen beschrieben werden, Maßnahmen geplant, umgesetzt und ständig verbessert werden. Auch, wenn institutionelle Rahmenbedingungen nicht auf den ersten Blick mit Anerkennungskultur in Verbindung gebracht werden, sind sie doch **Ausdruck für den Stellenwert, den bürgerschaftliches Engagement in der Organisation hat.** Und das, wie oben hergeleitet, wirkt sich auf das gesamte Vorhaben einer umfassenden und vielfältigen Anerkennungskultur aus. Dazu ist auch zu bedenken, dass: „eine inhaltlich passende, interessante Aufgabe für Freiwillige durch einen Mangel an dafür notwendigen Gegebenheiten, aufgrund mangelnder Vorbereitung oder auch fehlender Ausstattung im gleichen

---

<sup>30</sup> Oliver Reifenhäuser in Reifenhäuser, Carola und Oliver (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, Beltz Juventa, Weinheim und Basel 2013, S. 37

Moment zu einer unattraktiven, bis hin zu einer unmöglichen oder sogar riskanten Aufgabe werden kann.“<sup>31</sup>

**Dem Gedanken des „Zyklus der Anerkennung“ folgend, muss für die kontinuierliche Beziehungsarbeit, die zur Motivierung, Bindung und Anerkennung von Freiwilligen Voraussetzung ist, genügend Zeit und Know-How da sein. Personelle und materielle Ressourcen bilden somit die Voraussetzung für eine gelingende Anerkennungskultur und sind gleichzeitig ein Teil davon.**

Angelehnt an die Untergliederung von Rahmenbedingungen in Rahmenbedingungen, die für sichernde Abläufe und Strukturen sorgen und Rahmenbedingungen<sup>31</sup>, die für eine Verständigung und Entwicklung im Engagement sorgen, lassen sich entsprechende Handlungsschritte zu einer sicheren Freiwilligentätigkeit und damit auch einer sicheren Anerkennung ableiten:

1. Strategische „Vision“ festlegen: Stellenwert freiwilliges Engagement in der Organisation festlegen (Leitbild / Bedarfe / gesetzliche Rahmenbedingungen / Aufgaben eruieren)
2. Aufgabenprofile für Freiwilligentätigkeitsfelder erstellen, die sich aus 1) ergeben, inklusive Festlegung von Verantwortlichkeiten, Rollen und Funktionen.
3. Ableitung und Erschaffung der nötigen personellen und materiellen Rahmenbedingungen:
  - a. Personell: z. B. Begrüßung und Einführung in die Organisation, Anleitung, Betreuung, Teamarbeit, Schnittstellenmanagement, Beratung, Qualifizierung, Supervision
  - b. Materiell: Hilfsmittel, „Give - aways“, Räume, Orte, Versicherungen für jedes Aufgabenprofil

Die Verschriftlichung von Strukturen (z. B. Organigramm / Leitbild), von Abläufen und Prozessen kann sowohl intern der Orientierung dienen als auch nach außen kommuniziert werden. Es kann z. B. als unterstützendes „hand-out“ zur Veranschaulichung der Organisation in einem Erstgespräch nützlich sein. Die Überlegung, wer aus der Organisation in einem Erstgespräch mit anwesend ist, ist nicht unbedeutend. Die Begrüßung einer interessierten Person durch z. B. eine leitende Person wirkt in jedem Fall besonders anerkennend.

Eine weitere, erfolgversprechende Möglichkeit der Anerkennung ergibt sich durch die Einbindung von Freiwilligen in jahreszeitliche Feste bzw. Feste und öffentliche Anlässe der Organisation.<sup>32</sup> Ebenso wichtig ist die Möglichkeit der Partizipation und Mitbestimmung. Ideen, Vorschläge und Rückmeldungen der Freiwilligen sollten ernstgenommen und aufgegriffen werden.

---

<sup>31</sup> Schaaf-Derichs, Carola: Organisatorische Rahmenbedingungen schaffen und Qualitätsstandards festlegen, in Reifenhäuser, Carola und Oliver (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, Beltz Juventa, Weinheim und Basel 2013, S. 41

<sup>32</sup> s.a. Jahreskalender der Anerkennungskultur: Schaaf-Derichs, Carola: Anerkennungskulturen anpassen, in Reifenhäuser, Carola und Oliver (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, Beltz Juventa, Weinheim und Basel 2013, S. 66

Weiterhin stellen Fort-, und Weiterbildungsmöglichkeiten im Rahmen einer auch über die Befähigung zur konkreten Aufgabe hinausgehenden Qualifizierung Möglichkeiten der Anerkennung dar. Auch seien die Aufwandsentschädigung als monetäre Form oder andere, geldwerte Formen der Anerkennung wie Freikarten o.ä. benannt (vgl. Kapitel 4.2).

## 5.2. Gesellschaftliche / öffentliche Würdigung

Zu den gesellschaftlichen Ausdrucksmöglichkeiten von Anerkennung zählen z. B. Artikel in der Presse und den Medien zum Thema Bürgerengagement allgemein, aber auch Porträts von Freiwilligen in ihrem konkreten Engagement. Weiterhin Internetportale zum Bürgerengagement wie z. B. das des Berliner Senats: „bürgeraktiv“, öffentliche Laudationen, Berichterstattungen und „Tage des Engagements“, wie z. B. die „Berliner Engagementwoche“ oder die „Berliner Freiwilligenbörse“, um nur einige Formate zu benennen.

Außerdem zählen dazu auch gesellschaftliche und öffentliche Formen der Anerkennung wie z. B. die JugendleiterInnen-Karte (Juleica), die Verleihung der „Berliner Ehrennadel“, die „Berliner Ehrenamtskarte“ oder der „Berliner FreiwilligenPass“.<sup>33</sup>

Wie oben beschrieben, wird von den in Berlin Engagierten die Präsenz des Engagement-Themas in den Medien sowie die Aufklärung über Wege und Möglichkeiten, sich bürgerschaftlich zu engagieren, als defizitär wahrgenommen.

**Freiwilligen-Organisation sollten daher das Ziel verfolgen, ihre Möglichkeiten zur gesellschaftlichen und öffentlichen Würdigung von Bürgerengagement zu erweitern, sich weiter zu vernetzen, Lobbyarbeit und PR-Arbeit zu leisten, Kontakte zu Akteuren des öffentlichen Lebens herzustellen und durch Kooperation oder öffentlichkeitswirksame Aktionen für eine gesteigerte öffentliche Wahrnehmung und Würdigung Freiwilligen zu sorgen.**

## 5.3. Individuelle Wertschätzung

**Hierbei geht es um alle denkbaren Formen der individuellen und persönlichen Wertschätzung gemäß des „Zyklus der Anerkennung“, im Grunde der Beziehungspflege unter Beachtung der Vielfalt.** Sie drückt sich in nahezu allen Kommunikationsprozessen der Ansprache, Begleitung, Betreuung, Rück-

---

<sup>33</sup> Antwort auf die Kleine Anfrage von Christopher Lauer (MdA, PIRATEN) an den Berliner Senat, <http://pardok.parlament-berlin.de/starweb/adis/citat/VT/17/KlAnfr/ka17-12640.pdf>

meldungen der zuständigen Mitarbeiter\_innen und der zu betreuenden Person, Unterstützungsangeboten und auch in der Verabschiedung eines Freiwilligen aus.

Dazu gehören z. B. persönliche Geschenke, Blumen, Geburtstagskarten, sich persönlich bedanken, regelmäßige Schnittstellenmeetings, Rückmeldungen zur Tätigkeit in Form von ehrlichem Lob und Kritik, sich für den Freiwilligen Zeit nehmen, Werbegeschenke, Freikarten für z. B. Sport und Kulturveranstaltungen und vieles mehr. Im Freiwilligensurvey<sup>34</sup> wird in der Frage nach Verbesserungspotenzial im Rahmen des bürgerschaftlichen Engagements an sechster Stelle, nach Bemänglung der räumlich-sachlichen Ausstattung und suboptimalen Ressourcen / Rahmenbedingungen, die Anerkennung durch die hauptamtlich Beschäftigten der Organisation benannt.

Das Ergebnis deutet an, dass es auch hier noch ungenutztes Potenzial oder auf der Beziehungs- bzw. Kommunikationsebene betrachtet ein „Sender-Empfänger“ Problem gibt, sodass im Ergebnis die von der Organisation gezeigte Anerkennung womöglich nicht optimal bei den Freiwilligen „ankommt“. Es lässt sich in diesem Kontext ein Zusammenhang vermuten zwischen den hier aufgezeigten, verschiedenen Dimensionen von Anerkennung. Eine Arbeitshypothese wäre, dass Gründe dafür auch mit den oben beschriebenen Schwierigkeiten sachlicher und personeller Ressourcen und Freistellung in zeitlich bewilligten Projekten liegt und es schwierig ist, unter den eher instabilen Umständen langfristige Beziehungen aufzubauen und zu pflegen.

**Ein Anliegen der vorliegenden Fachstudie bzw. der empirischen Befragung ist es auch, Freiwilligenorganisationen für diese vermuteten Zusammenhänge zu sensibilisieren und bei der Suche nach geeigneten Anerkennungsformen durch die Zusammenstellung von anschaulichen Beispielen - vielleicht trotz suboptimaler Rahmenbedingungen - Inspiration zu bieten.**

---

<sup>34</sup> „Freiwil提高ensurvey“: TNS Infratest Sozialforschung München: Zivilgesellschaft und freiwilliges Engagement in der Bundeshauptstadt Berlin 1999 bis 2004 bis 2009. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement, Hrsg. Senatskanzlei von Berlin, Berlin 2011, S. 96ff

## 6. Freiwilligenmanagement als Organisations- und Führungsaufgabe

Im Rückblick auf das bisher Beschriebene ist immer wieder deutlich geworden, welch maßgeblichen Stellenwert Freiwilligenmanagement im Hinblick auf Anerkennung, Diversity und die Beziehungen zwischen Organisation und bürgerschaftlichem Engagement hat.

Freiwilligenmanagement hat mehrere Schnittpunkte mit klassischem Management:

Den Systembereich (Aufbau- und Ablauforganisation, Organisationskultur etc.), den Produktionsbereich (Projekte, Angebote, Publikationen etc), den Marketingbereich (Marketingkonzept, Öffentlichkeitsarbeit und Werbung) sowie Bereich des Ressourcen-Managements (finanzielle Ausstattung, Zeit und Personal wie Festangestellte, bürgerschaftlich Engagierte, Freiberufliche etc).

Wenn die Ansprache und die Zusammenarbeit mit Freiwilligen gelingen sollen und für alle einen Zugewinn und eine positive, langfristige Beziehung sein soll, dann müssen die dazugehörigen Prozesse gelenkt, geleitet und geführt werden. **Damit stellt Freiwilligenmanagement ebenfalls eine Führungsaufgabe für jede Organisation dar und muss mit allen Managementaufgaben von Führungs- und Leitungskräften erfüllt werden.**

Dabei liegt ein Hauptaugenmerk auf folgenden Anforderungen<sup>35</sup>:

- Der Abgrenzung zwischen Tätigkeiten und Aufgaben zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen.
- Der Kooperation zwischen Hauptamtlichen und freiwillig Engagierten
- Unterstützungsangebote und Unterstützungssysteme für freiwillig Engagierte
- Entwicklung und Implementierung einer Anerkennungskultur
- Entwicklung und Implementierung von Partizipationsmöglichkeiten
- Qualifizierungsmöglichkeiten für freiwillig Engagierte
- Evaluation der Qualität und Wirksamkeit der Freiwilligenarbeit

Die Erfüllung der Anforderungen im Rahmen von Freiwilligenmanagement bindet natürlich auch Ressourcen der Organisation - bietet jedoch eine strukturelle und kulturelle Erweiterung im Organisationsalltag, sodass freiwilliges Engagement ermöglicht, unterstützt und als Zugewinn erlebt werden kann.

---

<sup>35</sup> Vgl. Kegel, Thomas / Reifenhäuser, Carola / Schaaf-Derichs, Carola: Lehrbuch Strategisches Freiwilligenmanagement. Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (fjs e. V.), 2004, S. 4

## 7. Instrumente der Anerkennung als Qualitätskriterien im Freiwilligenmanagement

„Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.“ (Richard Schmitz).

Ein gut geführtes und von den Mitarbeitenden einer Organisation getragenes Qualitätsmanagementsystem führt genau dazu, dass man gut bleiben möchte. Gut in seinen Leistungen, Angeboten und damit in seinen unterschiedlichen Beziehungen. Beziehungen von der Führungsebene zu Mitarbeitenden, von der Führungsebene zu bürgerschaftlich Engagierten, von Mitarbeitenden zu bürgerschaftlich Engagierten, von Mitarbeitenden und bürgerschaftlich Engagierten zu ihren Klienten oder Kunden, zum sozialen Umfeld und zur Gesellschaft.

Deshalb kann man Qualitätskriterien genauso auf das Freiwilligenmanagement übertragen.

Ein Kriterium ist der Blick auf die Integration der bürgerschaftlich Engagierten in die Organisationsstrukturen und das Miterleben und Mittragen der internen Qualitätsprozesse bzw. Qualitätsziele, also des gesamten Qualitätsmanagementsystems. Auf welchen Wegen muss das Qualitätsmanagement kommuniziert werden, sodass die bürgerschaftlich Engagierten dies auch erfahren, verstehen, mittragen und leben können? Wie erfährt die Organisation, insbesondere das Management, ob die bürgerschaftlich Engagierten die gestellten Anforderungen an ihre Aufgaben tatsächlich erfüllen können?

Ein weiteres Kriterium ist der Blick auf die Beziehung, die Bindung zwischen Organisation und bürgerschaftlich Engagierten. Hier bieten die im Rahmen der Fachstudie benannten vier Schritte „Ansprechen, Unterstützen, Beteiligen, Wertschätzen“ Eckpunkte für die Entwicklung von Qualitätskriterien.

Innerhalb der Ansprache kann eine Organisation beispielsweise mithilfe einer Datenbank prüfen, wie viele Anfragen sie von potenziellen Freiwilligen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes bekommen hat; wie viele von ihnen mittlerweile für die Organisation tätig sind und wie viele sich dagegen entschieden haben. Daraus kann eine Organisation für sich ableiten, inwieweit die Ansprache von potenziell bürgerschaftlich Engagierten gelungen ist oder verbessert werden sollte.

Weiterhin gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, die Einbindung und Zufriedenheit der bürgerschaftlich Engagierten zu erheben, im Grunde nichts anderes als eine Erhebung zur Kundenzufriedenheit. Manche Organisationen entscheiden sich für direkte Befragungen, andere für Ist – Soll – Abgleiche (in Form von: welche Vorstellungen und Motivationen hatte die bürgerschaftlich engagierte Person zu Beginn der Beziehung und wo steht sie jetzt mit ihrem Engagement?...).

**Um eine generalisierende Erhebung zu vermeiden, erscheint es sinnvoll, innerhalb der o.g. Bindungselemente einzelne Qualitätskriterien zu entwickeln, die zur jeweiligen Organisation, Organisationsphilosophie und zu ihrem Freiwilligenmanagement passen. Damit lässt sich die zu entwickelnde Beziehung in ihren Dimensionen begleiten und zielgerichtet verbessern.**

## 8. Fazit: Ableitungen für die Befragung und Ausblick

Das Thema Anerkennung ist als wichtiges Qualitätskriterium für ein erfolgreiches Freiwilligenmanagement erkannt. Die Umsetzung von Anerkennungsformen ist nicht separat als von der Organisation losgelöstes Feld zu betrachten, sondern ist in ihrer Ausgestaltung Teil und Ergebnis einer organisationskulturellen Grundhaltung. Anerkennung und Wertschätzung sind mehr als einzelne, punktuelle Maßnahmen oder das Dankeschön danach. Es beginnt mit dem Stellenwert, den bürgerschaftliches Engagement im Selbstverständnis und der Selbstwahrnehmung der Organisation hat.

**Eine spannende Arbeitshypothese ist die Annahme, dass sich gelingende Anerkennung als Ausdruck einer Kultur und als Erfolgsmodell in einer Organisation nicht nur auf bestimmte Bereiche, wie z. B. nur das Freiwilligenmanagement beziehen darf, sondern für alle in einer Organisation spürbar sein muss, ob nun Haupt- oder Ehrenamt, Führungskraft, Praktikant oder Honorarkraft. Gerade, weil es sich eher um eine *Haltung den Menschen und ihrem Beitrag gegenüber handelt, als um einzelne Maßnahmen.***

Andersherum gedacht: Ist wirksame Anerkennung „ansteckend“? Dieser Aspekt wird als These in die Interviews mit einfließen.

Eine weitere Überlegung der Verfasserinnen besteht in der Annahme, dass vielen Akteuren womöglich nicht bewusst ist, wie viel und was sie auf dem Sektor Anerkennung und Wertschätzung bereits leisten. Hier wäre eine selbstreflexive und für das Thema Anerkennung sensibilisierte Betrachtung wünschenswert, die z. B. den eigenen Wert von Zeit und Aufmerksamkeit von Mensch zu Mensch erkennt und anerkennt.

**Im Ergebnis soll die Befragung anhand des Modells des „Zyklus der Anerkennung“ einen wichtigen Beitrag leisten, Anerkennung in ihren diversen Dimensionen und Formen sichtbar zu machen.** Aus der Fachstudie ergeben sich abgeleitet folgende Fragestellungen, um sich den unterschiedlichen Anerkennungskulturen und –formen in den Organisationen anzunähern:

- Welchen Wert hat bürgerschaftliches Engagement für die Organisation?
- Welche Ziele verfolgt die Organisation mit bürgerschaftlichen Engagement?
- Wie spricht die Organisation Menschen an, die sich bürgerschaftlich engagieren wollen?
- Welche Strukturen hat die Organisation für bürgerschaftliches Engagement geschaffen?
- Wie „erkennt“ die Organisation die Diversität ihrer bürgerschaftlich Engagierten?



- Wie wird Diversität in der Ansprache, Beratung, Betreuung und Anerkennung von bürgerschaftlich Engagierten kommuniziert und gelebt?
- Welche Formen von Beteiligung freiwillig Engagierter sind innerhalb der Organisations- und Managementstruktur vorgesehen und beschrieben?
- Für welche Instrumente der Anerkennung hat sich die Organisation entschieden?

**Es gibt nach wie vor schlummerndes Mitgestaltungs- und Engagement -Potenzial unerreichter Gruppen, Lebenswelten und Milieus in Berlin. Der Anspruch, im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements die Vielfalt Berlins abzubilden und zu gestalten, ist eine Kernaufgabe im Rahmen des Freiwilligenmanagements. Daneben gilt es, strukturelle Schwellen von Organisation für vielfältige Engagierte abzubauen und Zugänge zu schaffen.**

Gelingende Anerkennung und damit Motivierung zum Engagement zeigt sich dann als Ergebnis sowohl der Beachtung von Besonderheiten und Zugehörigkeiten wie z.B. einem anderen kulturellen Hintergrund, als auch der systematischen Erfassung und Auswertung von statistischen Stammdaten, wie z. B. dem Alter sowie von persönlichen Wünschen und Abneigungen der Person. **Eine zielgruppengerechte Ansprache und Sprache sowie passende Kommunikationswege zu finden, um bisher unerreichte Menschen anzusprechen und zu interessieren, bedarf der Analyse und Kenntnis diverser Lebenswelten und -Werten und setzt eine lernende Grundhaltung sowie Kooperationsbereitschaft mit entsprechenden MultiplikatorInnen voraus.**

Berliner Freiwilligenorganisationen brauchen Konzepte, Formen, Maßnahmen und Instrumente der Anerkennung, die in ihrem Spektrum und Ausdruck vielfältig sind. So vielfältig, wie die Engagementformen und die Freiwilligenorganisationen selbst. So vielfältig wie die Menschen, die in Berlin zusammen leben, sich bereits engagieren oder interessieren.

Eine These der Verfasserinnen ist auch hier, dass es bereits ein diverses Spektrum an Anerkennungsformen unter Berücksichtigung von Vielfalt gibt. Diese aufzuspüren, zu sichten und zu systematisieren, wird einen weiteren Beitrag zur Erweiterung und Verbreitung diverser Anerkennungsformen und Best-Practice-Lösungen leisten: Wie erreichen – als Ausdruck einer funktionierenden anerkennenden Ansprache – die Organisationen erfolgreich Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen mit körperlicher oder psychischer Einschränkung? Welche Konzepte der Anerkennung und Erfahrungen gibt es in Bezug auf unterschiedliche kulturelle Hintergründe? Wie barrierefrei sind die Wege zu und in einer Organisation?

Für eine lernende Organisation liegt der Gewinn einer empirischen Erhebung wie dieser zum „Status quo“ in der Möglichkeit, Erfahrungswissen zu teilen und Ideen und Inspiration für den eigenen Verantwortungs- und Gestaltungsbereich zu erhalten. Sie kann dadurch auch lernen, den eigenen Status, Parallelen und Unterschiede, und z.B. den Grad an kultureller Offenheit in Relation wahrzunehmen und zu erweitern.

**Für unsere Stadt liegt der Gewinn darin, durch die zu erwartenden Effekte und Transfers das bürgerschaftliche Engagement auch als eine zu fördernde Möglichkeit einer demokratischen Teilhabe unterrepräsentierter Interessengruppen hin weiter zu öffnen und noch attraktiver zu gestalten.**

Als Arbeitsauftrag ergibt sich in der Folge: **Formen und Arten von Anerkennung aufzuspüren, die als gute Beispiele dienen, die Bandbreite des Spektrums von Anerkennung, im Modell des „Zyklus der Anerkennung“ erfassbaren Formenvielfalt in Berlin Rechnung zu tragen und dieses Wissen der Engagementlandschaft und ihren Akteuren zur Inspiration und Weiterentwicklung Ihrer Ansätze zur Verfügung zu stellen.**

## Literaturverzeichnis

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz vom 14. August 2006 (BGBl. I S. 1897), das zuletzt durch Artikel 8 des Gesetzes vom 3. April 2013 (BGBl. I S. 610) geändert worden ist. Das G wurde als Artikel 1 des G v. 14.8.2006 I 1897 vom Bundestag beschlossen. Es ist gem. Art. 4 Satz 1 dieses G am 18.8.2006 in Kraft getreten. <http://www.gesetze-im-internet.de/agg/BJNR189710006.html>, abgerufen im Dezember 2013

Antwort auf die Kleine Anfrage von Christopher Lauer (MdA, PIRATEN) an den Berliner Senat, <http://pardok.parlament-berlin.de/starweb/adis/citat/VT/17/KlAnfr/ka17-12640.pdf>

Argyle, Michael / Henderson, Monika: Die Anatomie menschlicher Beziehungen – Spielregeln des Zusammenlebens; Jungfermann Verlag, Paderborn, 1986

Biedermann, Christiane in Rosenkranz, Doris / Weber, Angelika (Hrsg.): Freiwilligenarbeit – Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit; 2. Auflage, Beltz Juventa, Weinheim und Basel, 2012

Dittmer, Lothar: das Ehrenamt zwischen Charity und Bürgergesellschaft, veröffentlicht unter [www.kag-kiel.de/Adobe/Ehrenamt-Vortrag.de](http://www.kag-kiel.de/Adobe/Ehrenamt-Vortrag.de), abgerufen im Dezember 2013

Enquete-Kommission (Hg.) (2002): Bericht. Bürgerschaftliches Engagement: Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Wiesbaden: VS Verlag, S. 86f

„Freiwilligensurvey“: TNS Infratest Sozialforschung München: Zivilgesellschaft und freiwilliges Engagement in der Bundeshauptstadt Berlin 1999 bis 2004 bis 2009. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement, Hrsg. Senatskanzlei von Berlin, Berlin 2011

Gardenswartz, Lee/Rowe, Anita: Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity, Society for Human Resource Management 2003, übersetzt von Angelika Plett

Interkulturelle Öffnung – Praxishandbuch für die Berliner Verwaltung: Sammelordner verschiedener, laufend aktualisierter „Berliner Hefte zur interkulturellen Verwaltungspraxis“. Projektleiterin Doris Nahawandi. Veröffentlicht unter <http://www.berlin.de/lb/intmig/publikationen/ikoe/>, abgerufen im Dezember 2013

Kegel, Thomas / Reifenhäuser, Carola / Schaaf-Derichs, Carola: Lehrbuch Strategisches Freiwilligenmanagement. Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (fjs e. V.), 2004

Luthe, Detlev: Fundraising – Fundraising als beziehungsorientiertes Marketing – Entwicklungsaufgaben für Nonprofit – Organisationen, 4. Auflage, Maro Verlag, Augsburg 2004

Maslow, Abraham: A Theory of Human Motivation. In Psychological Review, 1943, Vol. 50 #4

Müller-Jentsch, Walther: Organisationssoziologie. Eine Einführung. Campus, Frankfurt am Main 2003

Petermann, Franz: Psychologie des Vertrauens, 3. Auflage, Hogrefe, Göttingen, 1996

Reifenhäuser, Oliver: Checkliste und Reifegradmodell Freiwilligenmanagement. Beratergruppe Ehrenamt 2012

Reifenhäuser, Carola und Oliver (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, Beltz Juventa, Weinheim und Basel 2013

Rettler, Philipp/ Göll, Stephanie: Anerkennung und Kritik als Erfolgskriterium moderner Personalführung. Journal für Psychologie, Jg 18 (2010), Ausgabe 2. Online-version: <http://www.journal-fuer-psychologie.de/index.php/jfp/article/view/76/177>

Schaaf-Derichs, Carola: Organisatorische Rahmenbedingungen schaffen und Qualitätsstandards festlegen, in Reifenhäuser, Carola und Oliver (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, Beltz Juventa, Weinheim und Basel 2013

Schaaf-Derichs, Carola: Anerkennungskulturen anpassen, in Reifenhäuser, Carola und Oliver (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, Beltz Juventa, Weinheim und Basel 2013

Schaaf-Derichs, Carola aus Hartnuss / Olk (Hrsg.): Handbuch Bürgerschaftliches Engagement, Juventa Verlag 2012

Schmidt, Bettina: Ressource Vielfalt: Mittel - Wege – Instrumente. Im BBE-Sondernewsletter Nr. 2 vom 27.09.2012, veröffentlicht unter [http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2012/09/sn102\\_schmidt-final.pdf](http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2012/09/sn102_schmidt-final.pdf), abgerufen im Dezember 2013, S. 1

Schürmann, L.-M.: Motivation und Anerkennung im freiwilligen Engagement - Kampagnen und ihre Umsetzung in Internet und Social Media, Springer VS, 2013

Yazar, Serdar/ Dr. Dzajic-Weber, Azra: Diversity-Kompetenz – was ist das? Workshop-Materialien bei der Fachtagung der Qualifizierungsoffensive für Freiwilligenagenturen in Berlin Vielfalt „in der engagierten Stadtgesellschaft – Freiwilliges Engagement und Diversity“ (04. Dezember 2013)

Zeug, Katrin: Süchtig nach Anerkennung. Artikel in der ZEIT, online-version: letztmalig am 9.07.2013 aktualisiert, <http://www.zeit.de/zeit-wissen/2013/04/psychologie-soziale-erkennung>

## Links

<http://www.berlin.de/lb/ads/diversity/check/>, abgerufen im Dezember 2013

<http://www.aktiv-gegen-diskriminierung.de/nationale-rechtsdurchsetzung/rechte-und-beteiligungsmoeglichkeiten/vorabentscheidungsverfahren-zum-eugh/gleichbehandlungsrichtlinien.html>, abgerufen im Dezember 2013

<http://www.sinus-institut.de/loesungen/sinus-milieus.html>, abgerufen im Dezember 2013

<http://fundraising-wiki.de/s/Artikel:Spende>, abgerufen im Dezember 2013