



Das Differenzierungsmodell Freiwilliges Engagement

Vielfältige Formen im Ehrenamt und mögliche Konsequenzen für die Planung und Koordination

Unentgeltliche, nicht-berufliche Mitarbeit in Vereinen, Verbänden und Kirchen wird oft unter dem Begriff *Ehrenamt* zusammengefasst.

Wichtiger als die Diskussion darüber, ob es heute nicht angemessener sei, generell von *Freiwilligen* statt von *Ehrenamtlichen* zu sprechen, ist das Fragen danach, wie vielfältig die Formen des freiwillig erbrachten Engagements in Organisationen sind - und danach, welche Konsequenzen sich daraus ergeben. Bei der Suche nach Antworten können Begriffe eine orientierende Funktion übernehmen.

Matthias Pregla beleuchtet mit dem *Differenzierungsmodell Freiwilliges Engagement* auf unterschiedlichen Ebenen eine Reihe von Aspekten, die die Vielfalt des Engagements kennzeichnen. Das Differenzierungsmodell will als Theoriemodell zur Komplexität des Gesamtphänomens „Ehrenamt“ die nötige Grundierung für eine angemessen differenzierte Praxis der Freiwilligenkoordination sowie für Entscheidungen im Rahmen des Freiwilligenmanagements bieten.

Die systematische Planung und Koordination der Arbeit, die freiwillig Engagierte in der eigenen Einrichtung oder Organisation leisten, ist vielerorts seit Jahren Praxis. Auf strategischer und koordinierender, operativer Ebene wird Freiwilliges Engagement gefördert. Auch in mancher Kirchengemeinde und in kirchlichen Projekten ist Freiwilligenkoordination als eigener Arbeitsbereich eingeführt.

Veränderungen im Engagement

Ausgangspunkt für die Einführung von Freiwilligenmanagement und -koordination ist in aller Regel die Diskussion um Veränderungen im Freiwilligen Engagement [1] in den vergangenen Jahrzehnten. Diese Veränderungen beziehen sich auf Motive, Erwartungen und grundsätzliche Haltungen engagierter oder potenziell engagierter Menschen. In der Vergangenheit maßgebliche Motive und Zugänge zum Ehrenamt werden demnach mehr und mehr abgelöst von deutlich gewandelten Einstellungen und Handlungslogiken heutiger Freiwilliger. Wer für Freiwilligenkoordination zuständig ist und Engagement fachlich fundiert für die eigene Organisation in den Blick nimmt, wer Erstgespräche mit Interessierten führt und regelmäßig in Kontakt

mit Ehrenamtlichen ist, bekommt unweigerlich mit: Unbezahltes Engagement ist für viele mit dem Anliegen verbunden, unmittelbaren Nutzen aus dieser Tätigkeit zu ziehen. Der Wunsch, etwas gestalten zu können und das Freiwillige Engagement mit dem Erreichen eigener Ziele zu verknüpfen, werden als Motive offen geäußert. Und stärker als vielleicht noch vor zwanzig Jahren fragen Engagierte nach den genauen Rahmenbedingungen einer ehrenamtlichen bzw. freiwillig zu leistenden Mitarbeit.

Den differenzierten Blick wahren

Der oben grob skizzierte, generell wahrnehmbare Wandel betrifft jedoch nicht alle ehrenamtlich Engagierten oder an einem Engagement Interessierten in gleicher Weise und Intensität. Für für Planung und Koordination Verantwortliche ist es deshalb von Bedeutung, Freiwilliges Engagement bezüglich der Menschen, die hinter diesem Engagement stehen, in seiner tatsächlichen Vielgestaltigkeit wahrzunehmen.

Nur wenn ein Bewusstsein für komplexe Gegebenheiten, für höchst unterschiedliche Einstellungen von Menschen und individuelle Prägungen gegeben ist, kann eine diffe-

renzierte, angemessene Förderung und Koordination der freiwillig erbrachten Arbeit in einer Einrichtung oder Kirchengemeinde erfolgen.

Unangemessen wäre es daher, im Sinne eines pauschalen „Immer-Mehr“ davon auszugehen, dass Entwicklungen unweigerlich in eine bestimmte Richtung verlaufen: Das, was heute nachweislich für viele Engagierte eine nur noch untergeordnete Rolle spielt, hätte nach dieser Logik morgen für Freiwillige überhaupt keine Bedeutung mehr. Einstellungen, die heute viele zeigen, betreffen morgen so gut wie jede und jeden. Auch wenn sich das Freiwillige Engagement in Teilen verändert, so sind eher herkömmliche Zugänge, Erwartungen und Verhaltensweisen nicht einfach als Auslaufmodell zu verstehen. Das Nebeneinander verschiedenster Ausprägungen ist keine Frage der Zeit, sondern stellt Freiwilligenmanagement und -koordination dauerhaft vor eine komplexe Situation und macht sie zu einer anspruchsvollen Aufgabe.

Komplexe Vielfalt im Engagement

In kirchlichen Arbeitsfeldern, ganz besonders in Kirchengemeinden, ist gut zu beobachten, was für Freiwilliges Engagement allgemein unterstellt werden kann: Die tatsächliche Bandbreite ist deutlich größer, als dass eine schlichte Unterscheidung zwischen „altem“ und „neuem“ Ehrenamt [2] ausreichte. Diese Bandbreite bezieht sich nicht nur auf die mancherorts ausgeprägte Vielzahl der Arbeitsbereiche, in denen Freiwillige tätig sind [3]; sie bezieht sich insbesondere auf die erwähnten individuellen Haltungen, Zugänge und Einstellungen Engagierter, aber auch auf organisationsbezogene Verantwortungsgrade freiwilliger Mitarbeit und die Bereitschaft Einzelner, sich auf Leitungsverantwortung oder Arbeit in Gremien einzulassen.

Das Differenzierungsmodell

In der Fachliteratur werden zum Teil einzelne Aspekte dieser Vielgestaltigkeit beschrieben. [4] Ein umfassenderes Theorie-Modell, das eine Hilfe für die praktische Bear-

beitung der komplexen Aufgabe der Koordination sein kann, muss möglichst viele Gesichtspunkte der Unterscheidung einbeziehen. Das *Differenzierungsmodell Freiwilliges Engagement* versucht, die komplexe Vielfalt abzubilden. Freiwilliges Engagement wird dabei als geleistete Arbeit verstanden, die freiwillig erbracht wird, grundsätzlich unbezahlt sowie auf die Allgemeinheit gerichtet ist und nicht informell, sondern - in welchem Formalisierungsgrad auch immer - organisiert stattfindet.

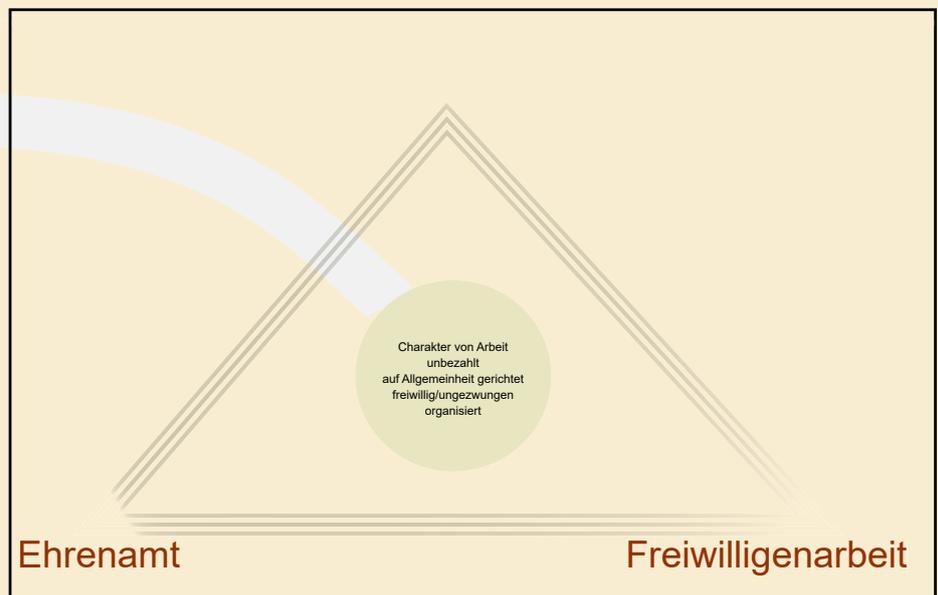
Ein Oberbegriff und zwei Ausprägungsrichtungen

Freiwilliges Engagement wird im Differenzierungsmodell als Oberbegriff [5] im Sinne dieser Grunddefinition unter der Ausprägung *Ehrenamt* auf der einen und *Freiwilligenarbeit* auf der anderen Seite beschrieben. Ehrenamt und Freiwilligenarbeit stehen jeweils für eine Reihe von Einzelaspekten. Diese wiederum betreffen jeweils ganz unterschiedliche Ebenen: Voraussetzungen, innere Haltungen,



Charakter von Arbeit
unbezahlt
auf Allgemeinheit gerichtet
freiwillig
organisiert

Freiwilliges Engagement



Erwartungen und Formen der Mitarbeit. Freiwilliges Engagement kommt in Kirchengemeinden und Einrichtungen hinsichtlich der organisationsbezogenen Verantwortungsrollen, der Rahmenbedingungen, der Interessen freiwillig Mitarbeitender sowie ihrer persönlichen Einstellung zur Trägerorganisation in einer Weise vor, die eher dem orientierenden Begriff der *Freiwilligenarbeit* zugeordnet werden kann. Andererseits gibt es in derselben Einrichtung oder Kirchengemeinde Engagement, das - mit Blick auf diese Aspekte - eher einer Ausprägung entspricht, die sich unter dem Begriff *Ehrenamt* zusammenfassen lässt. Es geht bei dieser begrifflichen Unterscheidung darum, das Spektrum möglicher Formen von Engagement kenntlich zu machen. Ehrenamt und Freiwilligenarbeit sind deshalb gedachte Pole, die nicht ein Entwe-

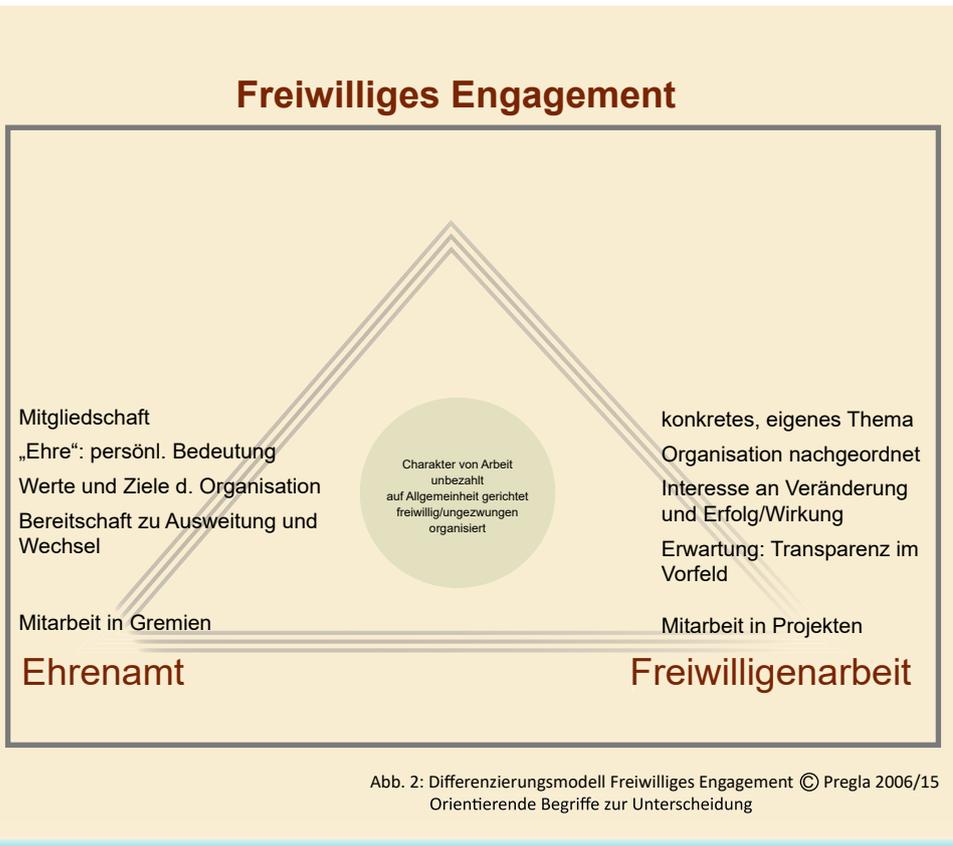
der-Oder abbilden, sondern den Rahmen für alle möglichen Misch- und Zwischenformen markieren. Zugleich können sie Pole sein, die einen differenzierten Blick orientierend unterstützen.

Aspekte und Ebenen der Unterscheidung

Für Vereine sowie andere Organisationen wird es seit längerem schwerer, Kandidatinnen und Kandidaten für **Vorstände** und andere **Gremien** zu finden. [6] Gleichzeitig findet nach wie vor ein beachtlicher Teil des Freiwilligen Engagements in Deutschland (in Vereinen, Verbänden und in Kirchen) in genau diesem Bereich statt. [7] Gemessen an der Gesamtbevölkerung ist das Engagement in Leitungs- und Vorstandstätigkeiten über eine Zeitspanne von 15 Jahren fast unverändert hoch geblieben. [8] Damit ist nicht automatisch gesagt,

dass sich Gremienmitglieder mit der Organisation stark verbunden fühlen. Möglicherweise bringen sie vor allem eine bestimmte Fachkompetenz ein und nutzen das Engagement dazu, weitere fachbezogene Erfahrungen zu sammeln. In jedem Fall aber übernehmen Mitglieder der Vorstände und Gremien eine offizielle und organisationsbezogene zentrale Verantwortungsrolle. Zumindest unter diesem Gesichtspunkt ist ein deutlicher Unterschied zu Engagierten gegeben, die in Projekten mitarbeiten - für einen bestimmten, oft sehr überschaubaren Zeitraum und mit vergleichsweise begrenzter Verantwortung.

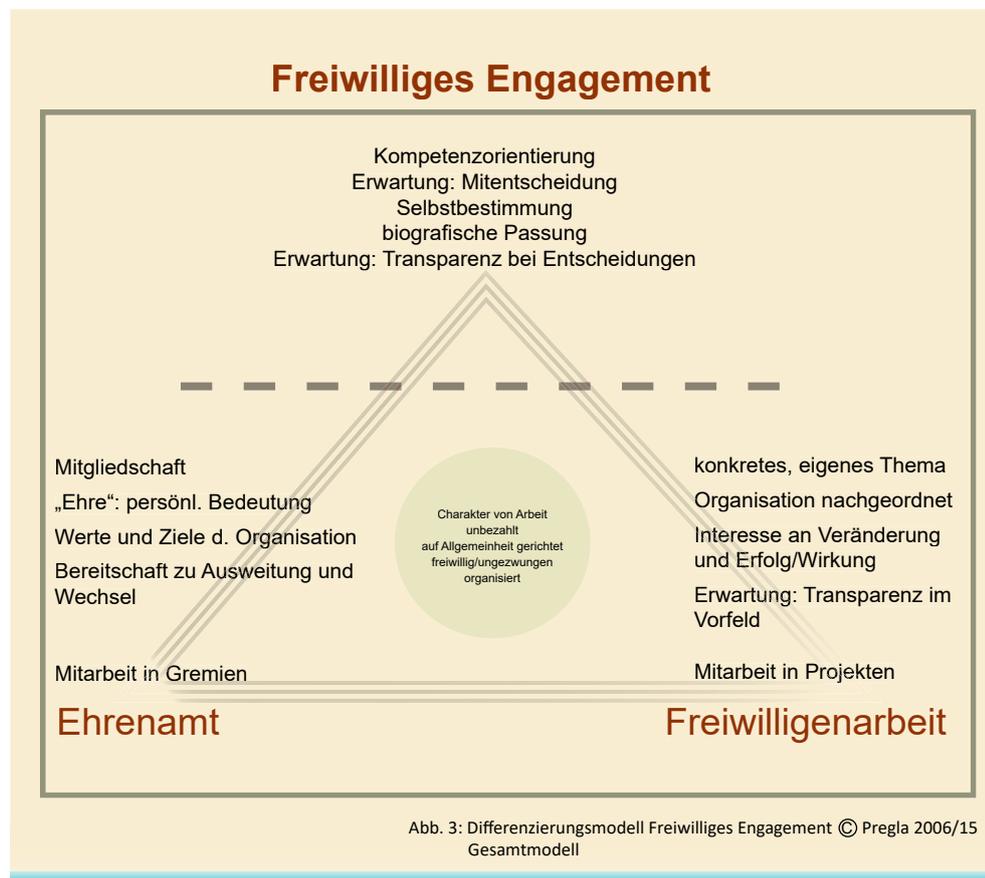
Insgesamt betrachtet spielt die **Orientierung an persönlichen Themen** und Interessen von Engagierten eine große Rolle. Freiwillige suchen nach Orten und Gelegenheiten, sich für Belange, die ihnen am Herzen liegen, für „ihre Themen“ einzusetzen [9], ob es sich dabei um soziale Problemlagen, Umweltthemen, Unterstützungsbedarf für eine bestimmte Klientel oder außergewöhnliche Gottesdienstformen handelt. Mit dem Engagement in Verbindung stehende Organisationen und Gemeinden spielen dabei vielfach eine deutlich untergeordnete Rolle - sie bieten zwar den willkommenen organisatorischen Rahmen für die eigene Tätigkeit, werden jedoch darüber hinaus nicht als (für das eigene Leben oder die Gesellschaft) besonders bedeutsam empfunden. Die **Bereitschaft**, diesen Träger auch **wieder zu verlassen**, vielleicht zugunsten einer anderen attraktiven Tätigkeit in einer anderen Einrichtung, ist dementsprechend ausgeprägt.



In Kirchengemeinden, Vereinen oder Einrichtungen der Diakonie sind auf der anderen Seite Menschen aktiv, die sich mit der Organisation, die den Rahmen für das Engagement bietet, verbunden fühlen. Auch ein Engagement für den Auf- und Ausbau eben *dieses* Vereins, Verbandes oder für bestimmte Arbeitsbereiche der Kirchengemeinde wird als lohnenswert empfunden, denn die Organisation selbst steht für wichtige Themen und eine gute Weise, diese zu bearbeiten. [10] Die **Übereinstimmung mit Werten und Zielen** der Gemeinde oder Einrichtung stellt einen wesentlichen Grund für eine innere Bindung dar. [11] Als „Ehre“, in eben genau *diesem* Verein, *dieser* Einrichtung oder Kirchengemeinde mitarbeitend und gestaltend tätig zu sein, wird das eigene Engagement deshalb empfunden, weil die **Organisation** als **bedeutsam** [12] sowohl für die Allgemeinheit als auch für das eigene Leben gehalten wird. Mit dieser inneren Verbundenheit kann dann auch eine Bereitschaft einhergehen, das eigene **Engagement auszuweiten** [13] oder den Tätigkeitsbereich zu wechseln, weil es der Organisation dient. Dies kann sich in der Bereitschaft dazu ausdrücken, sich in ein Leitungsgremium wählen zu lassen oder darin, auch ungeliebte verwaltende Tätigkeiten zu verrichten, zumindest solange, wie keine andere Person gefunden wird. Eine innere Verbundenheit mit der Trägerorganisation kann auch dadurch gegeben sein, dass es bereits in früheren Generationen **im familiären Umfeld** der freiwillig Mitarbeitenden Engagement an dieser Stelle gab (biografische Verwurzelung).

Sofern eine persönliche **Mitgliedschaft** nicht aus rein traditionellen Gründen besteht, kann von einer grundsätzlichen Übereinstimmung mit Anliegen und Zielen der Organisation ausgegangen werden. Denkbar ist, dass letztlich ein Zusammenhang zwischen dem Freiwilligen Engagement und der Mitgliedschaft besteht. Möglicherweise wird im Rahmen der Mitgliederkommunikation immer wieder über Aktionen und Möglichkeiten der Mitarbeit informiert, und über die bereits vorhandene finanzielle und ideelle Unterstüt-

Was die **Kommunikation im Vorfeld** eines Engagements angeht, sind einerseits zunehmend fest umrissene Erwartungen zu verzeichnen, gleichzeitig sind auch hier Unterschiede zu berücksichtigen: Vielen Engagierten ist es wichtig, möglichst genau von vornherein zu wissen, wie viele Stunden monatlich oder pro Woche im Rahmen einer bestimmten Aufgabe zu leisten sind und ob darüber hinaus verbindliche Treffen aller Mitarbeitenden in bestimmten Abständen dazugehören. Schriftliche Tätigkeitsprofile, die im Rahmen



zung hinaus entsteht der Wunsch, auch ganz praktisch mitzuwirken und eine Aufgabe zu übernehmen. Auch kann es in manchen Fällen zur Kultur einer Organisation gehören, Mitgliedschaft quasi als Entscheidung für eine „tätige Mitgliedschaft“ zu verstehen.

der Freiwilligenkoordination zu einem guten Standard geworden sind, können die Transparenz in Sachen Zeitaufwand, nötiger persönlicher Voraussetzungen sowie der konkret zu verrichtenden Tätigkeiten gewährleisten. Anderen ist es weniger wichtig, einen derart klar

definierten Rahmen vorzufinden. Sie interessieren sich vielleicht für neu aufzubauende Projekte, in denen sich viele dieser Dinge erst im Laufe von Monaten oder Jahren entwickeln. Sie sind in einem gewissen Umfang bereit und in der Lage, sich auf derartige Dynamiken im Arbeitsfeld in Bezug auf Zeiteinsatz oder den genauen Zuschnitt der Tätigkeiten einzulassen.

Der Einsatz für eine lohnenswert erscheinende Sache ist für Freiwillige zum Teil fest mit der Erwartung verknüpft, in einem überschaubaren Zeitraum auch handfeste Ergebnisse der geleisteten Arbeit erkennen zu können. Das eigene Engagement soll zeitnah möglichst **messbare Wirkung** zeigen. Für andere ist eine freiwillige Mitarbeit durchaus vorstellbar, die in Bezug auf konkrete Ergebnisse und eine darstellbare Wirkung einen langen Atem erfordert. Ist der unmittelbar bestimmbare Verkaufserlös einer Weihnachtskarten-Aktion für die einen entscheidend wichtige Motivation, so ist für andere gerade das Verfolgen langfristiger Image-Ziele durch kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit eine erfüllende und interessante Tätigkeit.

Eine zusätzliche Dimension der Differenzierung

Neben den beschriebenen Unterscheidungen unter den orientierenden Begriffen *Ehrenamt* und *Freiwilligenarbeit* umfasst das Differenzierungsmodell zusätzliche Erwartungen, Haltungen und Ansprüche freiwillig Engagierter, die zusammen eine weitere Dimension darstellen. Denn die hier beleuchteten Aspekte lassen sich keiner der beiden bisherigen Ausprägungen

unmittelbar zuordnen. Sie können sowohl ehrenamtliche Arbeit als auch Freiwilligenarbeit nach dem hier vorgeschlagenen Verständnis betreffen.

So ist es Engagierten mehr oder weniger wichtig, bereits vorhandene Kompetenzen in das Arbeitsfeld einbringen zu können. **Kompetenzorientierung** umfasst dabei auch den Wunsch, überfachliche Stärken wie Methodenkompetenz oder Kooperationsfähigkeit auch jenseits beispielsweise beruflicher Arbeit entwickeln und ausbauen zu kön-

nen. Für den Bereich der evangelischen Kirchen hat eine Studie ergeben, dass Engagierte besonders oft als einen Beweggrund angeben, eigene Stärken kennen lernen zu können. [14]

Ein weiterer Aspekt betrifft den Anspruch, zumindest im eigenen Arbeitsbereich bezüglich bestimmter Fragen mitreden und **mitbestimmen zu können**. Über Abläufe, Strukturen und eventuell auch Zielsetzungen eines Projekts mitentscheiden zu können, ist für die einen unbedingte Voraussetzung,

Freiwilliges Engagement in einer Organisation: Beispiel Greenpeace Deutschland

Seit der Gründung von Greenpeace Deutschland im Jahr 1980 ist das Ehrenamt eines unserer zentralen Standbeine. Bundesweit engagieren sich in über 100 örtlichen Gruppen einige Tausend Menschen ehrenamtlich – und das mit einer sehr hohen Identifikation mit der Organisation. Knapp die Hälfte* der Ehrenamtlichen sind seit mehr als drei Jahren aktiv, knapp 20 Prozent sind neu dabei, teilweise kürzer als ein Jahr aktiv. 17 Prozent engagieren sich mehr als sechs Stunden pro Woche und 37 Prozent investieren drei bis fünf Stunden.

Als wesentliche Motivatoren für das hohe Engagement werden regelmäßig genannt: Die internationale Ausrichtung der Organisation, das sinnstiftende Engagement, welches in Kampagnen immer wieder zu Erfolgen führt und an deren Entstehung das Ehrenamt beteiligt ist, sowie der gemeinsame Einsatz von Gleichgesinnten. Dabei ist die Altersstruktur der Greenpeace-Gruppen sehr gemischt: 46 Prozent der Ehrenamtlichen sind unter 29 Jahren alt, 28 Prozent zwischen 30 und 49 und 27 Prozent sind über 50 Jahre alt.

Viele der Engagierten legen Wert auf den Begriff *Ehrenamt*. Es geht dabei weniger um den Wortteil „Amt“ als vielmehr um den Begriff der „Ehre“, sich an einem großen Ganzen „zur Rettung der Erde“ beteiligen zu können. Und es geht vielen um die „Ehre“, dies nicht irgendwo, sondern in unserer Organisation, bei Greenpeace tun zu können. Um neben der bestehenden Gruppen-Struktur noch weiteren Interessierten Engagement-Möglichkeiten zu bieten, entwickelt Greenpeace derzeit weitere Modelle, um Engagementwilligen zielgerichtete Mitarbeit an und in unseren internationalen Kampagnen zu ermöglichen.

*Unnolf Harder, Koordinator für ehrenamtliches Engagement
Greenpeace Deutschland*

*alle Daten stammen aus einer Umfrage unter allen Ehrenamtlichen von 2015 – die Auswertung der Umfrage des Jahres 2017 lag noch nicht vor.

für andere wichtig, aber nicht alles entscheidend und für wieder andere von eher nebensächlicher Bedeutung. Keine Partizipation im Sinne von Mitentscheidungsmöglichkeit hingegen oder eine Beteiligung lediglich auf niedriger Stufe [15], bei der die Meinung Engagierter gehört, die Entscheidungen am Ende jedoch auf völlig anderer Ebene getroffen werden, stünde in einer grundsätzlichen Spannung zur Kompetenzorientierung und dem Bedürfnis nach Mitbestimmung.

Gerade dann, wenn bestimmte Entscheidungen nicht unter Beteiligung aller freiwillig Mitarbeitenden getroffen werden können, stellt sich die Frage nach **Transparenz**: Engagierte wünschen sich in vielen Fällen, über Entwicklungen sowie anstehende **Entscheidungen** der Organisation frühzeitig informiert zu sein. Ein möglichst transparenter Prozess der Entscheidungsfindung und eine möglichst offene Kommunikation hinsichtlich der geplanten nächsten Schritte sowie Argumente für oder gegen bestimmte Optionen kann das Vertrauen in die Organisation stärken und signalisiert: Freiwillig Engagierte werden hier nicht nur solange als wichtige Mitarbeitende gesehen, wie die Arbeit gut funktioniert, sondern ebenso in Phasen des Umbruchs und der Bearbeitung schwieriger Situationen.

Ebenso spielt es für Engagierte eine mehr oder weniger große Rolle, ob ihnen im Rahmen ihrer Tätigkeit genügend Raum für **selbstbestimmtes Handeln** sowie eine selbstbestimmte Arbeitsweise gegeben ist. Es geht beim Stichwort Selbstbestimmung einerseits um das Erle-

ben von zugestandener und unmittelbar erfahrbarer Autonomie in der Gestaltung der Aufgaben (z.B. in der Zeiteinteilung), andererseits darum, wie sehr Menschen aus eigenem Antrieb in Übereinstimmung mit persönlichen Zielen und Vorstellungen oder zumindest aus eigener Einsicht in bestimmte Notwendigkeiten freiwillig tätig werden - und somit um den Grad selbstbestimmter Motivation. [16] Hinsichtlich der grundlegenden Motivation ist Selbstbestimmung im Freiwilligen Engagement keine Selbstverständlichkeit und wird in unterschiedlichem Ausmaß erlebt. [17]

Angesichts der wachsenden Bedeutung überfachlicher Stärken im Erwerbsleben wie Problemlösungsfähigkeit oder ergebnisorientiertes Handeln kann vermutet werden, dass Ansprüche und Erwartungen hinsichtlich Selbstbestimmung und Mitbestimmung auch im Bereich freiwilliger Mitarbeit eher zu- als abnehmen. Möglicherweise gilt dies ebenfalls für die Erwartungshaltung bezüglich der Transparenz bei Entscheidungsprozessen.

Menschen, die sich überlegen, ob sie sich an einer bestimmten Stelle freiwillig engagieren sollten, ist es oft wichtig, dass die thematische Ausrichtung zur eigenen, aktuellen Lebensphase passt. **Biografische Bezüge** spielen ganz generell eine große Rolle, wenn ein Einstieg ins Ehrenamt oder in die Freiwilligenarbeit erfolgt. [18] Unter dem Stichwort der „biografischen Passung“ wird seit vielen Jahren die Orientierung an eigenen Lebensthemen, Veränderungswünschen und persönlichen Bedürfnissen bei der

Entscheidung für oder gegen ein bestimmte unbezahlte Tätigkeit beschrieben. [19]

Engagierte würden sich angesichts der aufgeführten Aspekte in subjektiver Selbsteinschätzung vielleicht eher der Ausprägung *Ehrenamt* oder *Freiwilligenarbeit* zuordnen - manche vielleicht recht eindeutig auf einer bestimmten Seite wiederfinden. Auf jeden Fall ist von Entwicklungen und möglichen Veränderungen im Laufe einer Mitarbeit innerhalb einer Organisation über einen längeren Zeitraum auszugehen. Besonders hinsichtlich der Frage nach innerer Nähe und Distanz zur Trägerorganisation [20] werden Veränderungsprozesse in der Literatur beleuchtet.

Weiterführende Überlegungen für Freiwilligenmanagement und -koordination

Für eine Engagement-Analyse und die Vorbereitung strategischer Entscheidungen ist es Voraussetzung, die verschiedenen Unterscheidungsebenen und Diversität im Blick zu haben. Für die Praxis der Koordination können sich ganz konkrete Anregungen und Konsequenzen ergeben. Diese können die Gestaltung von Werbung zur Gewinnung weiterer Mitarbeitender betreffen. Denn fachlich gut gemachte Werbung beschäftigt sich vor allem damit, welche persönlichen Vorteile Menschen aus einer bestimmten Tätigkeit ziehen können. Diese möglichen Vorteile können entsprechend der Vielgestaltigkeit von Engagement jedoch ebenfalls äußerst unterschiedlich aussehen.

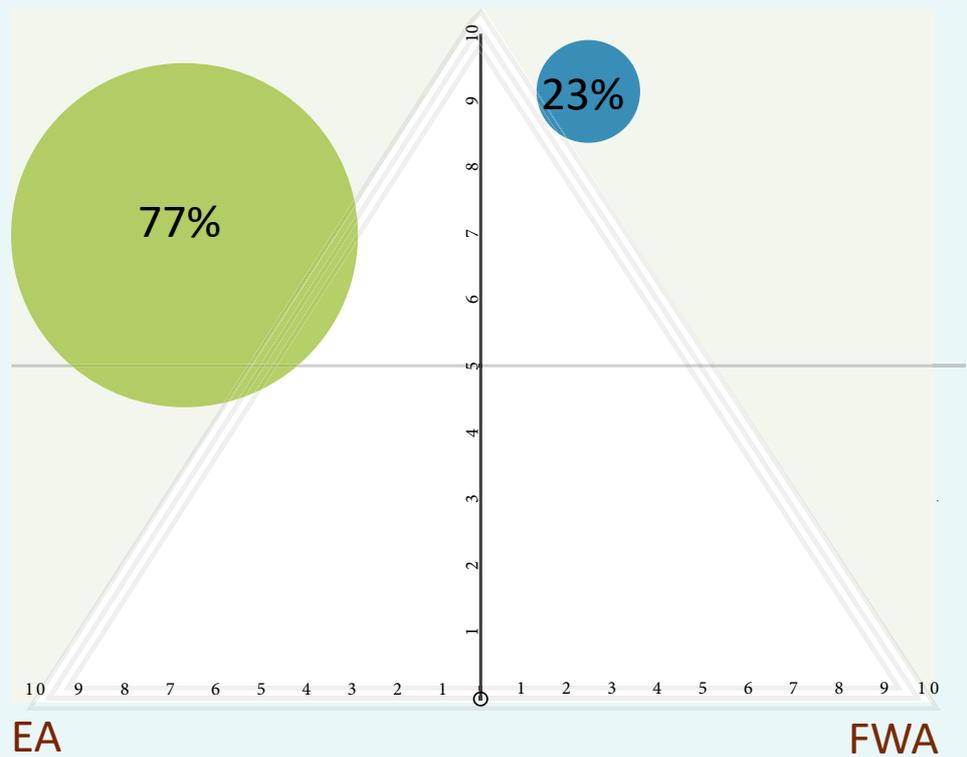
1 Beispiel Ev.-Luth. Markus-Kirchengemeinde Hohenhorst Rahlstedt-Ost

Auch hinsichtlich der Frage nach schriftlichen Vereinbarungen kann es in vielen Fällen nicht nur den einen, angemessenen Weg geben: Wenn die Vielfalt im Engagement ausgeprägt ist, sind für die einen schriftliche Vereinbarungen eher willkommen oder jedenfalls kein Problem, widersprechen bei anderen jedoch möglicherweise einem „inneren Vertrag“: Die Identifikation mit der Organisation ist so sehr gegeben, dass eine schriftliche Vereinbarung an ganz andere, vielleicht berufliche Rahmen erinnert und daher als vollkommen deplaziert empfunden wird. Was an der einen Stelle sinnvoll und hilfreich ist, kann an anderer Stelle zum Engagementhemmnis werden.

Arbeiten beispielsweise in einer Kirchengemeinde Engagierte in sehr unterschiedlichen Kontexten, vor allem aber mit sehr verschiedenen Grundhaltungen und inneren Zugängen zu ihrer Tätigkeit, ist das *eine* „Ehrenamtsfest“ für alle durchaus einer kritischen Überlegung wert. Denn das, was von Einzelnen als Würdigung oder Anerkennung empfunden wird, dürfte unter diesen Umständen derart verschieden sein, dass eine Veranstaltung für alle kaum dem eigentlichen Anspruch von Anerkennungskultur genügen dürfte.

Der Anspruch an Freiwilligenkoordination erschöpft sich deshalb letztlich nicht darin, bestimmte Kernprozesse sicherzustellen, Tätigkeitsprofile zu verfassen oder Erstgespräche mit Interessierten zu führen. Vielmehr geht es darum, vielfältige Formen und Gegebenheiten des vorhandenen Engagement ernst zu nehmen, zu würdi-

Rund 160 Ehrenamtliche arbeiten in der Kirchengemeinde im Osten Hamburgs in 18 Arbeitsbereichen. Ihre Aufgabenbereiche liegen unter anderem in einem Förderverein, im Konfirmandenunterricht und im Kirchenbüro, teilweise auch in Projekten oder in einem Winternotprogramm für Wohnungslose. An der Einschätzung im Rahmen des Einschätzungsinstruments haben sieben ehrenamtlich und zwei beruflich Mitarbeitende mitgewirkt. Die Abbildung zeigt die Ergebnisse der Einschätzung - siehe Ausführungen auf Seite 9 und im Anhang.



Nach Diskussion in der Gruppe ergaben sich besonders hohe Werte auf der Skala von 1-10 im Hinblick auf die *innere Verbundenheit mit der Einrichtung*, bezüglich der Frage nach der *gesellschaftlich/politischen Bedeutung der Organisation* und der Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme im Zuge einer *Mitarbeit in Gremien* (grünes Feld). In der Einschätzung für den Schwerpunkt *Freiwilligenarbeit* ergaben sich besonders hohe Werte hinsichtlich *Kompetenzorientierung, Selbstbestimmung und Erwartung von Transparenz bei Leistungsentscheidungen*.

Abb. 4: Beispiel Kirchengemeinde

gen und nebeneinander bestehen zu lassen - und (was die Organisation als Ganze und ihre Arbeitsbereiche angeht) im eigentlichen Wortsinne zu koordinieren: in Einklang zu bringen. Die Kunst besteht dann in einer Abstimmung, die unterschiedliche Weisen von Engagement ermöglicht und ineinander greifen lässt.

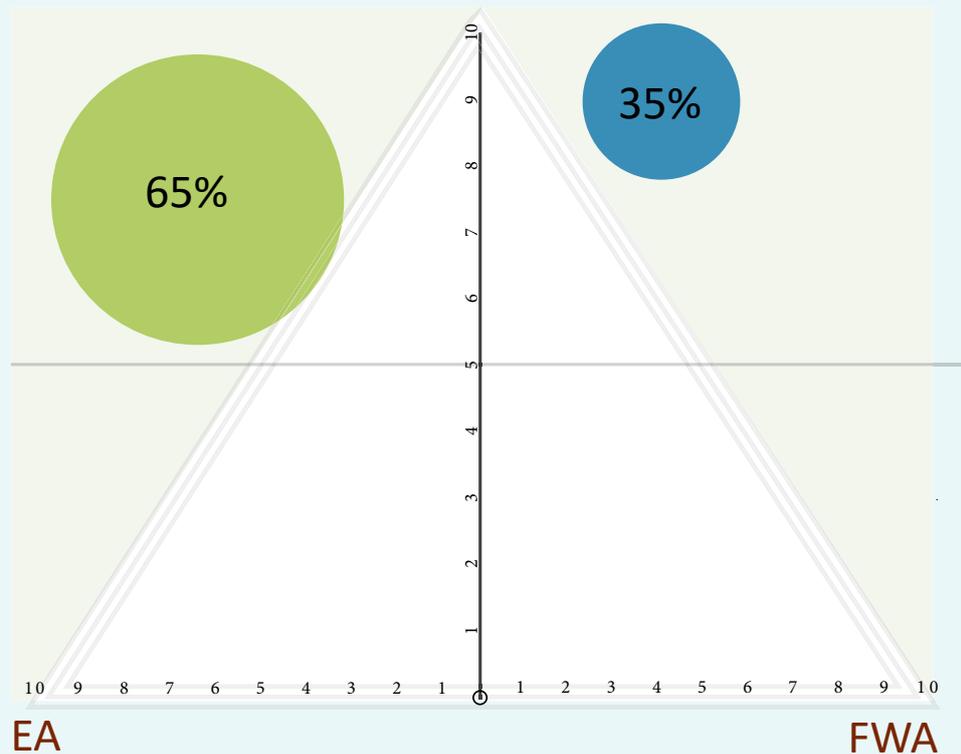
Einschätzungen für die eigene Organisation

Einrichtungen, Kirchengemeinden, diakonische Projekte und Vereine weisen oft eine große Zahl an Menschen auf, die sich - in vielen Fällen in Zusammenarbeit mit beruflich Mitarbeitenden - freiwillig engagieren. Nicht nur dann, wenn die Zahl der Engagierten hoch ist sondern auch, wenn die Mitarbeit in sehr unterschiedlichen Arbeitsfeldern erfolgt, ist von einer Vielfalt hinsichtlich der oben genannten

Aspekte auszugehen. In diesem Zusammenhang kann es für Leitende und Koordinierende sinnvoll sein einen Eindruck zu bekommen, ob (bezogen auf die Gesamtgruppe der Engagierten) eine Ausprägung in Richtung *Ehrenamt* oder in Richtung *Freiwilligenarbeit* überwiegt oder ob beide Ausprägungen zu fast gleichen Anteilen vorhanden sind. Bisherige eigene Bilder und scheinbare Selbstverständlichkeiten können im Rahmen einer Einschätzung, die nicht durch Einzelne, sondern durch eine Gruppe von Mitarbeitenden erfolgt, notwendige Korrektur erfahren. Gleiches gilt für Ausprägungen hinsichtlich Selbstbestimmung, Kompetenzorientierung usw. Anhand des Differenzierungsmodells ausgedrückt lauten die Fragen dann: Wie stark erweisen sich die Ausprägungen unserer freiwillig Mitarbeitenden nach links und rechts, wie stark ist die Ausprägung nach oben einzuschätzen? Und: Welche Aspekte und Tendenzen bzw. Ausprägungen treten besonders zu Tage und waren den Verantwortlichen vielleicht in dieser Form nicht bewusst? Bei all dem geht es um noch recht pauschale Einordnungen und Einschätzungen, die den Blick für die einzelnen Engagierten mit ihren je eigenen Haltungen und Einstellungen nicht verstellen dürfen. Ganz im Gegenteil sollen eine derartige Sicht auf das Engagement insgesamt sowie auf unterschiedliche Ausprägungstendenzen den Blick auch für individuelle Formen der Mitarbeit unterstützen. Und: Es geht um ein genaueres Hinsehen und Einschätzen von Gegebenheiten - keinesfalls um Positiv- oder Negativbewertungen von Engagement.

2 Beispiel Rathauspassage in Hamburg

Die Rathauspassage in Hamburg bietet an Informationsschaltern Auskunft für Touristen sowie für Menschen, die etwas über kirchliche Angebote in der Stadt erfahren wollen. In einem großen Antiquariat können Bücher, Tonträger und DVDs erworben werden. Neben Mitarbeitenden, die im Rahmen von SGB II in geförderten Arbeitsverhältnissen angestellt sind, arbeiten rund 20 Ehrenamtliche in der Rathauspassage. An der Einschätzung im Rahmen des Einschätzungsinstruments waren drei Ehrenamtliche und ein beruflich Mitarbeitender beteiligt.



Nach Diskussion in der Gruppe wurden die *Bereitschaft zur Ausweitung/zum Wechsel der eigenen Tätigkeit aufgrund von Trägerinteressen* sowie die *innere Verbundenheit mit der Einrichtung* besonders hoch eingeschätzt (grünes Feld). Kompetenzorientierung, Selbstbestimmung und Transparenz bei Leitungsentscheidungen spielen nach Einschätzung der Gruppe im Schwerpunkt Freiwilligenarbeit eine besonders große Rolle und wurden dementsprechend auf der Skala von 1-10 hoch bewertet.

Abb. 5: Beispiel Einrichtung

Ein Einschätzungsinstrument

Ein im Institut für Engagementförderung entwickeltes Instrument zur Einschätzung der Vielfalt Freiwilligen Engagements in der eigenen Organisation (siehe Anhang) umfasst 15 Fragestellungen, die durch ein Einschätzungsteam gemeinsam beantwortet werden. Die Fragen orientieren sich an den benannten Aspekten des Differenzierungsmodells. Als qualitatives Verfahren liefert das Instrument lediglich eine ungefähre Orientierung, er-

möglicht jedoch damit eine erste Annäherung und zeigt Tendenzen an. Die Ergebnisse sind insofern aussagekräftig als sie auf einer gründlichen Auseinandersetzung mit den einzelnen Gesichtspunkten auf der Basis einer strukturierten Gruppeneinschätzung beruhen. Die Diskussion der Beteiligten über die jeweiligen Ausprägungen bietet die Chance, sich tatsächlich vorhandener Unterschiede bewusster zu werden.

Organisationen, die das Einschätzungsinstrument nutzen, treffen sich zu einer ca. 3,5-stündigen Veranstaltung. In einem ersten Durchgang werden durch die Team-Mitglieder (Zusammensetzung siehe Anhang) Ausprägungen bezüglich der Gesamtgruppe aller freiwillig Engagierten in Richtung Ehrenamt und Freiwilligenarbeit eingeschätzt. Hierfür werden zehn Fragen beantwortet. Die Einschätzung zu jeder Fragestellung wird auf einer Skala (von 1-10) vorgenommen. In einem darauf folgenden zweiten Durchgang werden getrennt Einschätzungen anhand weiterer Fragen getroffen: Im Fokus stehen hier die Aspekte Selbstbestimmung, Kompetenzorientierung etc. Diese Fragen werden getrennt für die beiden festgestellten Ausprägungen *Ehrenamt* und *Freiwilligenarbeit* (erster Durchgang) beantwortet. Auch wenn das Einschätzungsverfahren keine Trennschärfe bezogen auf einzelne Engagierte leistet, kann es aufschlussreich sein, mittels dieses Vorgehens die beiden Ausprägungen (nach links und rechts) getrennt ins Verhältnis zu den Aspekten der Vertikale zu setzen (siehe Beispiele; Abb. 4 und 5).

Mögliche weitere Schritte

Das Einschätzungsinstrument kann eine erste Annäherung an vorhandene Ausprägungen des Engagements in der eigenen Einrichtung, im Verein oder der Kirchengemeinde ermöglichen. Der so entstandene erste Eindruck kann im Rahmen einer quantitativen Erhebung

(Fragebogen) überprüft werden, so dass ein genaueres Bild entsteht. Die Schwerpunkte des Fragebogens könnten sich an Fragestellungen orientieren, die sich aus der Diskussion um Einzelergebnisse (jeweilige Punktzahl der 15 Fragen; Skala 1-10) ergeben. Oben beispielhaft angesprochene Konsequenzen für die praktische Freiwilligenkoordination könnten nach Auswertung der Rückmeldungen auf einer belastbareren Grundlage reflektiert werden.

Für Organisationen, die Freiwilligenkoordination bisher noch nicht als Arbeitsbereich eingeführt haben, kann die Beschäftigung mit dem Differenzierungsmodell und die Diskussion im Rahmen des Einschätzungsinstruments eine Anregung für Planungsschritte in diese Richtung sein.

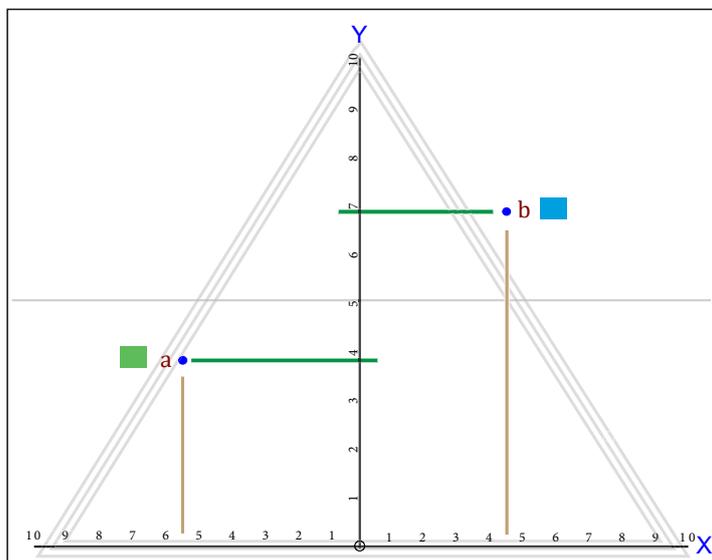
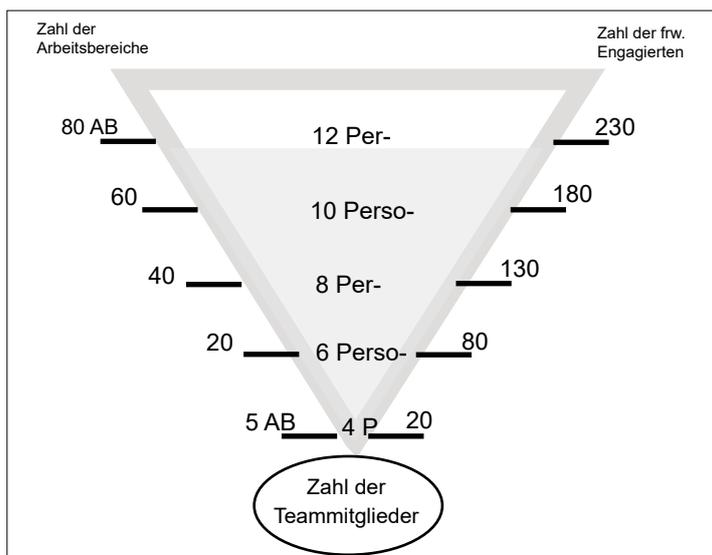
- 1 Vgl. Habeck: *Freiwilligenmanagement. Exploration eines erwachsenenpädagogischen Berufsfeldes*. Wiesbaden 2015, S. 23 ff.
- 2 A.a.O., S. 29; vgl. auch: Emmerich: *Die Vielfalt der Freiwilligenarbeit. Eine Analyse kultureller und sozialstruktureller Bedingungen der Übernahme und Gestaltung von freiwilligem Engagement*. Berlin 2012, S. 47 f; Roß: *Warum freiwilliges Engagement für Kirche (wieder) ein Thema ist*. In: Hanusa/Hess/Roß: *Engagiert in der Kirche. Ehrenamtsförderung durch Freiwilligenmanagement*. Stuttgart 2010, S. 19 ff.
- 3 Die Erkundung des Ehrenamts in der eigenen Gemeinde hat in einer fusionierten Hamburger Kirchengemeinde über 80 Arbeitsfelder ergeben.
- 4 Wohlfahrt: „Ehrenamtsaktivistinnen“ und -„aktivisten“. In: *Systematische Ehrenamtsarbeit. Handbuch Gemeinde & Presbyterium*. Düsseldorf 2009, Seite 106 ff; Hofmann: *Ehrenamt und Frei-*

willigkeit. In: Kunz/Schlag (Hg.): *Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung*. Neukirchen-Vluyn 2014, S.144 f.

- 5 So bereits im Bericht zum ersten Freiwilligensurvey 1999. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): *Freiwilliges Engagement in Deutschland*, Band 1. Stuttgart Berlin 2001, S.16 f.
- 6 Vgl. Alscher: *Zivilgesellschaftliche Organisationen ohne Jugend?* Berlin/Boston 2017, S. 185 ff.
- 7 Simonson/Vogel/Tesch-Römer (Hrsg.): *Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014*. Deutsches Zentrum für Altersfragen 2016, S. 309.
- 8 A.a.O. S. 311
- 9 Vgl. die Motive „Bereich“ und „eigene Interessen“ in der Befragung durch das Institut für Demoskopie Allensbach 2013. Haumann: *Motive des bürgerschaftlichen Engagements*. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2014; Roß 2010, S. 20.
- 10 Vgl. Güntert: *Die Besonderheiten der Freiwilligenarbeit im Vergleich zur Erwerbsarbeit*. In: Wehner/Güntert (Hrsg.): *Psychologie der Freiwilligenarbeit. Motivation, Gestaltung und Organisation*. Berlin Heidelberg 2015, S. 34 f.
- 11 A.a.O. S. 25 ff.
- 12 Der Theologe Manfred Seitz weist in einem Vortrag zum Thema Ehrenamt auf die Bedeutung des Wortes „Ehre“ (kabod) im Alten Testament hin. Es steht für „Gewicht“, für „Schwere“ und damit für das, was Bedeutung hat oder verleiht. Dies kommt zunächst Gott alleine zu. Seitz: *Vortragsmanuskript, Vortrag gehalten 2004 in Beckum*. — Die eigene Mitarbeit in einer ganz bestimmten Organisation wird nicht selten als „ehrentoll“ empfunden: Das eigene Tun gewinnt nicht nur von einem Thema her Gewicht/Bedeutung, sondern eben auch und gerade dadurch, in diesem Tun zugleich Teil einer bedeutsamen Einrichtung, eines Verbandes oder der Kirche zu sein.
- 13 Wohlfahrt 2009, S. 109
- 14 Sinnemann: *Engagement mit Potenzial. Sonderauswertung des vierten Freiwilligensurveys für die evangelische Kirche*. Sozialwissenschaftliches Institut der EKD. Hannover 2017, S. 22
- 15 Vgl. Metzner: *Freiwilligenmanagement als Instrument zur Förderung Bürgerschaftlichen Engagements in Nonprofit-Organisationen*. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Potsdam, 2014, S. 123 ff.
- 16 Güntert 2015: *Selbstbestimmung in der Freiwilligenarbeit*. In: Wehner/Güntert, a.a.O. S. 77 ff.
- 17 A.a.O. S. 78
- 18 Jakob: *Wie kommen freiwillige MitarbeiterInnen dazu, sich zu engagieren? Zur Bedeutung ehrenamtlichen Engagements in der Lebensgeschichte*. Vortrag im Rahmen einer vom Bremer Senat für Gesundheit, Jugend, Soziales und Umweltschutz organisierten Reihe, 1999, Manuskript S. 13.
- 19 A.a.O. S. 10, 14
- 20 Güntert 2015, vgl. Anmerkung 10, S. 34 ff.

Vorgehen und Kriterien: Einschätzungsverfahren

Die Anzahl der Mitglieder eines Einschätzungsteams orientierte sich an der Zahl der Arbeitsbereiche sowie an der Zahl der freiwillig engagierten Personen in der Gemeinde oder Einrichtung (siehe Abbildung unten). In einem ersten Durchgang wurden die zehn Fragen zu den Ausprägungen auf der Horizontalen in zwei Phasen bearbeitet: In einer ersten Phase konnte sich jedes Teammitglied in Einzelarbeit mit den Fragestellungen beschäftigen und eine erste subjektive Einschätzung (trifft nicht zu | trifft etwas zu | trifft deutlich zu | trifft sehr zu) vornehmen. Zusätzlich wurde notiert, ob und auf wie viele den Mitgliedern bekannte Personen die jeweiligen Aussagen „deutlich“ oder „sehr“ zutreffen. In der zweiten Phase wurde jede Fragestellung in der Gruppe diskutiert und die gemeinsame Einschätzung auf einer Skala von 1 bis 10 vorgenommen. Die erreichten Punktzahlen (x von 50) für jede Ausprägungsseite wurden als Prozentwerte in ihrem proportionalen Verhältnis dargestellt. Sie wurden anschließend auf die Zehner-Skala als Ergebnis der Ausprägungen (X) übertragen (siehe Abbildung). In gleicher Weise wurde in einem zweiten Durchgang bezüglich der Fragestellungen zu Y vorgegangen. Hier wurde jedoch in zwei Gruppen gearbeitet. Die Aufteilung orientierte sich an den Notizen zu Personen („deutlich“ oder „sehr“) wie oben benannt.



15 Fragestellungen/Aussagen zur Einschätzung

Die freiwillig Engagierten wollen durch ihre Arbeit in möglichst kurzer Zeit Positives erreichen und eine gute Wirkung ihres Engagements erleben. Andernfalls beenden sie ihre Mitarbeit nach ein paar Monaten.

Freiwillig Engagierte sind Mitglied bei uns. Dass sie sich in unserer Einrichtung engagieren, hat wesentlich mit dieser offiziellen Zugehörigkeit/Mitgliedschaft zu tun.

Die bei uns Engagierten finden, dass unsere Einrichtung/Organisation hohe gesellschaftliche/kulturelle/politische... Bedeutung hat. Sie finden die Werte (und Ziele), für die wir stehen, für die Gesellschaft wichtig und teilen diese.

Den Engagierten geht es vor allem um ein ganz konkretes Thema, für das sie sich einsetzen (umwelt-, interessen-, problem-, klientelbezogen etc.). Sie engagieren sich in unserer Einrichtung vor allem deshalb, weil wir Engagementmöglichkeiten zu ihrem Thema bieten.

Engagierte arbeiten bei uns in Projekten: Sie sind für eine bestimmte Zeit (einige Wochen oder Monate) dabei und hören nach dem Projekt auf. Es gibt deshalb viele „Ein- und Ausstiege“ von freiwillig Engagierten.

Die bei uns Engagierten sind bereit, Tätigkeiten zu wechseln oder zusätzlich Aufgaben zu übernehmen, wenn dies für uns als Einrichtung notwendig oder sinnvoll ist.

Den bei uns Engagierten ist es wichtig, vor Beginn ihrer Tätigkeit/Mitarbeit möglichst genau zu wissen, was ihre Aufgaben im Einzelnen und ihre Verantwortungsbereiche sind - und wie viel Zeit das Engagement in Anspruch nehmen wird.

Die bei uns Engagierten arbeiten in Gremien (Vorstand, andere Gremien ...) mit. Sie sind als Gremienmitglieder nicht nur Fachleute für ein ganz bestimmtes Thema (Finanzen, Bau...), sondern fühlen sich für die Organisation als Ganze verantwortlich.

Die Engagierten finden es wichtig, dass es unsere Organisation/Einrichtung auch in Zukunft gibt. Es bedeutet ihnen emotional und inhaltlich viel, dass sie in genau unserer Einrichtung (Verein, Gemeinde, Ortsgruppe...) freiwillig mitarbeiten können.

Die Engagierten würden (z.B. für eine neue Aufgabe/Tätigkeit) auch die Einrichtung wechseln. Es würde ihnen nichts ausmachen, ihr Engagement in unserer Einrichtung aufzugeben, wenn sie in einer anderen Organisation etwas Interessantes, Neues tun können.

Y:

Den bei uns freiwillig Engagierten ist es wichtig, in ihrem Aufgabengebiet über Abläufe, Organisatorisches und Ziele (z.B.: wem soll die Arbeit zugute kommen?...) mitentscheiden zu können.

Die freiwillig Engagierten legen Wert darauf, ihre persönlichen Kompetenzen und Stärken einbringen zu können und von Hauptamtlichen sowie der Leitung als gleichberechtigte Fachleute/Mitarbeitende behandelt zu werden.

Die freiwillig Engagierten reagieren kritisch und abwehrend bei Kontrolle, engen Vorgaben/Vorschriften oder auf Versuche, sie zu vereinnahmen.

Für die Engagierten ist es Voraussetzung, dass das Engagement (von seinem Thema und seiner Struktur her) gut zur persönlichen Situation und den aktuellen Lebensumständen passt.

Den Engagierten ist es wichtig, ausführlich, ehrlich und frühzeitig über Entwicklungen in der Organisation informiert zu werden - vor allem, wenn es um Entscheidungen der Einrichtungsleitung geht, die ihr Arbeitsfeld betreffen.