

Eine Anerkennungskultur für ehrenamtliches Engagement – wie kann sie gelingen in Freiwilligenprojekten, Organisationen und öffentlichen Verwaltungen?

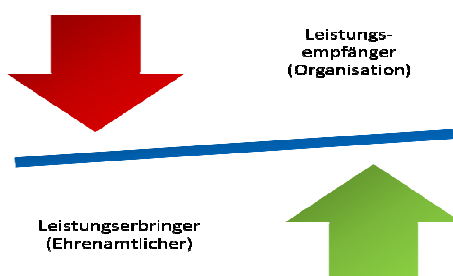
Der Begriff Anerkennungskultur bezieht sich auf das Miteinander in einer Organisation, auf die Art und Weise, wie Hauptamtliche, Führungskräfte und Mitarbeiter sowie Ehrenamtliche¹, sich gegenseitig Anerkennung und Wertschätzung, für ihre Haltung und Leistung zuteilwerden lassen.

Der Freiwilligensurvey der Bundesregierung hat festgestellt, dass das „vergütete“ freiwillige Engagement in den vergangenen Jahren zugenommen hat. Weil immer mehr Handlungsräume für Freiwillige geschaffen werden, die eine „Vergütung“ als Anerkennung vorsehen und man den Eindruck gewinnen könnte, Bürgerinnen und Bürger würden sich für ein freiwilliges Engagement ohne Vergütung kaum noch gewinnen lassen, scheint es wichtig den Fragen nachzugehen: Was genau wird von Ehrenamtlichen als Ausgleich für ihr Engagement erlebt? Welche Haltung brauchen Führungskräfte, Mitarbeiter und Ehrenamtliche, damit sich eine Kultur der Anerkennung in einer Organisation entwickeln kann?

Das Thema Anerkennung spielt in vielen Bereichen unseres Zusammenlebens eine elementare Rolle. Und weil es dabei um die Beziehungsebene zwischen den Menschen geht, ist dieses Thema ein grundlegendes Thema der systemischen Beratung. Die systemischen Aspekte des Beitrags gehen auf die Entwicklungsarbeiten von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer, am SySt®-Institut in München, zurück.

Ehrenamtliche werden zu Leistungserbringern

Was genau passiert auf der Beziehungsebene, wenn sich Bürgerinnen und Bürger ehrenamtlich engagieren? In dem sie ihre Zeit, Zuwendung, Fähigkeiten, ihr Wissen, und vieles mehr freiwillig, d.h. ohne vertragliche Verpflichtung einbringen, werden sie zu Leistungserbringern und die Organisation und die Kunden der Organisation zur Leistungsempfängerin.



¹ Der Begriff „Ehrenamtlicher“ ist von der Autorin im Artikel bewusst gewählt, weil er heute noch am ehesten vermuten lässt, dass es sich um ein unvergütetes Engagement handelt. Durch die Einführung der Freiwilligendienste lässt sich der Begriff „Freiwilliger“ kaum noch als Überbegriff für ein vergütetes und nichtvergütetes Engagement verwenden.

Die Leistung wird zwar freiwillig und in Absprache mit der Organisation erbracht, ihr steht jedoch keine Gegenleistung z.B. ein Honorar als Ausgleich gegenüber. Ohne Ausgleich gerät die Beziehung zwischen der Organisation und dem Ehrenamtlichen in eine Unausgeglichenheit, die für beide Seiten kein befriedigender Zustand darstellt.

Wie gelingt es, die Beziehung wieder auszubalancieren?

Hier kann der im Deutschen mehrdeutige Begriff der „Schuld“ hilfreich sein. Matthias Varga von Kibéd weist darauf hin, dass in der systemischen Beratung der Übergang von einer ethischen (gut und böse) zu einer ökonomischen (Schuld und Ausgleich) Betrachtungsweise von Schuld² hilfreich ist. „Ehrenamtlichen etwas schuldig zu sein“, so empfinden viele Führungskräfte und Mitarbeiter, die Ehrenamtliche beteiligen. Dieser Satz passt zu einer „ökonomischen“ Betrachtungsweise von Schuld. Diese Art von „ökonomischer“ Schuld lässt sich am besten im Sinne eines Bankdarlehens verstehen. Schulden bei einer Bank sind nicht verwerflich oder moralisch anrühlich, aber es braucht eine Verpflichtung von Seiten des Darlehensnehmers, dass er der Bank das Geld zurückbezahlt und die Schulden ausgleicht. Man könnte auch sagen, durch die Ausgleichsverpflichtung wird die Geschäftsbeziehung zwischen Bank und Darlehensnehmer gleichgestellt. In ähnlicher Weise braucht es eine Ausgleichsverpflichtung zwischen der Organisation und dem Ehrenamtlichen, die die Beziehung zueinander wieder in einen „geraden Stand“³ versetzt.

Wie kann ein Ausgleich gelingen?

Es ist nicht einfach, dass ein Ausgleich gelingt. Vor allem ist es wichtig, die Begriffe im Kontext des Ausgleichs streng auseinanderzuhalten. Es gibt große Unterschiede zwischen:

- Ausgleich
- Ausgleichleistung (Blumen)
- Ausgleichsverpflichtung
- Anerkennung der Ausgleichsverpflichtung

Ein Ausgleich kann zum Beispiel misslingen, wenn die Ausgleichleistung, wie der Blumenstrauß zum Geburtstag, für das gehalten wird, was den Ausgleich leistet. Aus Systemischen Strukturaufstellungen von Sparrer und Varga von Kibéd weiß man, dass der eigentliche Ausgleich durch die „Anerkennung der Ausgleichsverpflichtung“⁴ erlebt wird. Das heißt, auch Ehrenamtliche erleben den eigentlichen Ausgleich für ihr

² Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibéd, Klare Sicht im Blindflug, 2010, S. 68

³ Matthias Varga von Kibéd, private Seminarmitschrift, Nov. 2009

⁴ Matthias Varga von Kibéd, Von der moralischen zur ökonomischen Ethik, in „Theologisch - Praktische – Quartalsschrift“ 4/2007, S. 371

Engagement in der Anerkennung der Ausgleichsverpflichtung. Das bedeutet, dass Verantwortliche für freiwilliges Engagement und Mitarbeiter diesen grundlegenden Wunsch nach Bestätigung der Ausgleichsverpflichtung akzeptieren und dazu bereit sind diese Bestätigung zu geben. Diese zunächst innere Haltung bleibt dem Ehrenamtlichen nicht verborgen und beeinflusst das aktive Handeln gegenüber Ehrenamtlichen in Wort und Tat und schafft Rahmenbedingungen, in denen sich Ehrenamtliche und ihr Engagement optimal entfalten.

Woran könnte für Ehrenamtliche in der Alltagspraxis deutlich werden, dass Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Ausgleichsverpflichtung ihnen gegenüber anerkennen?

Es könnte deutlich werden, zum Beispiel wenn:

- Ehrenamtlichen Zuwendung und Freundlichkeit und eine wertschätzende Wahrnehmung von allen Mitarbeitern im Haus entgegengebracht wird.
- Ehrenamtliche eine Erstattung, der im Engagement entstehenden Kosten z.B. Fahrtkosten, angeboten wird.
- Ehrenamtliche einen kostenlosen Zugang zu Wissen (Fortbildungen) und verlässlichen Zugang zu hausinternen Informationen, die für ihre Tätigkeit erforderlich sind, gewährleistet wird.
- Ehrenamtliche Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch mit anderen Ehrenamtlichen im Haus ermöglicht wird.
- Die Sichtweisen von Ehrenamtlichen ernstgenommen werden. Ehrenamtliche an wichtigen Entscheidungen im Haus mitwirken und systematisch Erfahrungen der Ehrenamtlichen eingeholt werden.
- Ehrenamtliche Freiräume erhalten, in denen sie ihre Neigungen entfalten können.
- Ehrenamtliche eine Förderung ihrer Fähigkeiten und Talente erfahren, in dem ihnen z.B. ein Zugang zu ehrenamtlichen Führungspositionen eröffnet wird.
- Ehrenamtliche Schutz und Geborgenheit erhalten, die die Organisation oder Gruppe geben kann.
- Ehrenamtlichen Kontinuität in der Anerkennung und Betreuung, vom Beginn bis zum Abschied, zuteilwird.

Eine angemessene Ausgleichsleistung finden

Wenn die Anerkennung der Ausgleichsverpflichtung den eigentlichen Ausgleich bewirkt, könnte man auf die Idee kommen, dass damit dem Ausgleich genüge getan ist? So ist es nicht. Auch zwischen dem Darlehensnehmer und der Bank genügt nicht nur der unterschriebene Darlehensvertrag als Ausgleichsverpflichtung, sondern erst wenn die Ratenzahlungen bei der Bank eingehen, wird der Ausgleich wirksam.

Die Ausgleichsleistung stellt wie den Siegellack für die Anerkennung der Ausgleichsverpflichtung dar. So wie der Siegellack einer Urkunde Gültigkeit verleiht, vermittelt die Ausgleichsleistung dem Ehrenamtlichen die Ernsthaftigkeit der Anerkennung. Eine angemessene und passende Ausgleichsleistung muss in der Form und im Umfang zum Engagement und zum Empfänger passen. „Wir müssen Ausgleichsleistungen in einer Form und in einem Umfang geben, in dem die Ernsthaftigkeit einer Anerkennung zum Ausdruck kommen kann.“⁵ Wie aber lässt sich in der Praxis eine passende Ausgleichsleistung für Ehrenamtliche finden? In jedem Fall geht es darum sich in Ehrenamtliche hineinzuversetzen. Dafür brauchen Verantwortliche und Mitarbeiter Wahrnehmungsfähigkeit und Mitgefühl, um die richtige Ausgleichsleistung zu finden.

Hier ein Beispiel, wie es einer Freiwilligenkoordinatorin gelungen ist, den passenden Rahmen für eine Ausgleichsleistung zu finden: Eine ältere Dame sollte bei einer öffentlichen Veranstaltung für ihr ehrenamtliches Engagement durch den Landrat ausgezeichnet werden. Die Freiwilligenkoordinatorin setzte sich mit der Dame im Vorfeld in Verbindung und stellte fest, dass das im Mittelpunkt stehen bei einer öffentlichen Veranstaltung für die Ehrenamtliche mit unüberwindbaren Ängsten und Befürchtungen verbunden wären. Daraufhin vereinbarte die Koordinatorin einen persönlichen Termin bei der Frau zu Hause, den sie zum gemeinsamen Gespräch und Kaffee trinken nutzten. Dieser Rahmen bot Gelegenheit die Urkunde und den Blumenstrauß in entspannter Atmosphäre zu überreichen.

Organisationen werden zu Leistungserbringern gegenüber Ehrenamtlichen

Die Fachdiskussion „Anerkennungskultur für Ehrenamtliche“ bezieht sich in der Regel nur auf die Ausgleichsverpflichtung und Ausgleichsleistung der Organisation gegenüber den Ehrenamtlichen. Dass die Organisation gegenüber den Ehrenamtlichen ebenfalls als Leistungserbringerin auftritt, gerät manchmal aus dem Blickfeld.

Organisationen, die Bürgerinnen und Bürgern die Möglichkeit zum Engagement geben, eröffnen ihnen Möglichkeiten, eine sinnstiftende Tätigkeit auszuüben, die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen einzusetzen und weiterzuentwickeln, neue soziale Kontakte zu knüpfen und Bedeutung in der Gemeinde zu erlangen. Das macht die Ehrenamtlichen zu Leistungsempfängern. Um die Beziehungsbalance wieder herzustellen, bedeutet es für die Ehrenamtlichen genauso, die Anerkennung der Ausgleichsverpflichtung gegenüber der Organisation und als Siegellack das Erbringen der Ausgleichsleistung.

⁵ Matthias Varga von Kibéd, private Seminarmitschrift, Nov. 2009

Woran könnten Organisationen merken, dass Ehrenamtliche es mit der Anerkennung ihrer Ausgleichsverpflichtung ernst meinen?

- Wenn Ehrenamtliche sich verbindlich und verlässlich engagieren.
- Durch ihre Bereitschaft an Weiterbildungen teilzunehmen.
- Ehrenamtliche sich um eine gute Zusammenarbeit mit den Hauptamtlichen bemühen.
- Wenn Ehrenamtliche die Strukturen der Organisation akzeptieren und sich in die Kultur des Hauses einfügen.

Was könnten passende Ausgleichsleistungen sein?

- Eine rechtzeitige telefonische Abmeldung bei Verhinderung.
- Die Teilnahme an einer Weiterbildung.

Was ist bei der Ausgleichsleistung Geld anders?

Wenn man sich die Handlungsräume für Freiwillige anschaut, die die Ausgleichsleistung Geld, in Form einer üppigen Aufwandsentschädigung berücksichtigen, geht es meist darum, dass ein hoher Grad an Verpflichtung der Freiwilligen gegenüber der Organisation gewollt ist. Für die Organisation hat es den Vorteil, dass die Leistungen, die durch Freiwillige erbracht werden besser planbar werden. Die Freiwilligen dürfen sich dann aber wichtige Freiheiten nicht mehr leisten, z. B. die Freiheit, mal nicht kommen zu müssen, weil sich der Besuch der Kinder oder Enkel angemeldet hat oder die Freiheit einer „Kündigungsfrist von 10 Min.“ in Anspruch zu nehmen. Aber genau diese Freiheiten gehören zum Privileg und zur Eigenart von ehrenamtlichem und bürgerschaftlichem Engagement.

Die Ausgleichsleistung Geld verändert die Beziehung zwischen dem Freiwilligen und der Organisation. Dieser Veränderung sollte Rechnung getragen und für diese Tätigkeiten eine andere Begrifflichkeit gefunden werden. Zum Beispiel, wie von Warnbrunn⁶ vorgeschlagen „gemeinnützige Tätigkeit“. Mit gemeinnützigen Tätigkeiten wären die freiwilligen Tätigkeiten gemeint, bei der eine bestimmte Anzahl an Stunden geleistet werden muss und die deshalb vergütet werden, wie beispielsweise die Freiwilligendienste. Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagement sind nicht weniger verbindlich, geben den Engagierten jedoch selbst die Möglichkeit den Umfang ihres Engagements frei zu bestimmen. Die Frage stellt sich nicht nach dem entweder – oder, bürgerschaftliches Engagement oder gemeinnützige Tätigkeit, denn beide Formen können ihren Platz in unserer Gesellschaft finden. Wichtig scheint es jedoch, die unterschiedlichen Profile in der Alltagspraxis transparent und auch sprachlich transparent darzustellen.

⁶ Johannes Warnbrunn, Engagement und Aufwandspauschalen, BBE Newsletter 12/2010

Zitat:

„Die beiden Grundeigenschaften, auf denen das Miteinander-Leben der Menschen als Menschen ruht: das Wohlwollen oder der gute Wille, das heißt die Bereitschaft, dem anderen zu erfüllen, was er von mir und unserem Verhältnis nach erwarten darf, und die Treue oder Zuverlässigkeit der verbindlichen Übereinstimmung meiner Handlungen mit meiner geäußerten Gesinnung.“

Martin Buber

Gabriele Lang hat viele Projekte in Baden-Württemberg, Berlin und Brandenburg, mit und für Ehrenamtliche initiiert und durchgeführt. Im Rahmen von Fokus Ehrenamt gestaltet und begleitet Sie Lernprozesse in Organisationen, um Organisationen zu befähigen, selbst Ehrenamtliche erfolgreich zu gewinnen und zu begleiten. Ihr Berufs- und Arbeitsverständnis ist geprägt von den Erkenntnissen und der Arbeit von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer am SySt®-Institut in München.

Kontakt: Gabriele.Lang@fokus-ehrenamt.de