

Eine Kultur der Anerkennung für Bürgerschaftliches Engagement –

wie kann sie in Organisationen und Vereinen gelingen?

Gabriele Lang

Zusammenfassung

43,6 %² der Bevölkerung ab 14 Jahren engagieren sich in Deutschland freiwillig. Der Ausgleich für ihr Engagement findet nicht über monetäre Leistungen statt, sondern über Anerkennung. Im Artikel wird das SySt®-Ausgleichsprinzip praxisnah auf das Thema „Ausgleich im Bürgerschaftlichen Engagement“ angewendet.

² Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Freiwilliges Engagement in Deutschland – Zusammenfassung zentraler Ergebnisse des Vierten Deutschen Freiwilligensurveys, Berlin, 2016

Gesellschaftliche Herausforderungen und Aufgaben – wie die Betreuung von älteren Menschen, die Integration von geflüchteten Menschen, der Katastrophenschutz, die Rettungsdienste, die Kirchen und Religionsgemeinschaften, der Vereinssport und der Naturschutz und vieles mehr – können nur bewältigt werden, wenn eine Vielzahl von Bürgerinnen und Bürger bereit ist, in ihrer Freizeit in diesen Bereichen freiwillig, ohne Honorar, tätig zu werden.

Jede Organisation, ob Pflegeeinrichtung, Verein oder Verwaltung, die Freiwillige beteiligt, steht vor der Frage, wie ein Ausgleich für Bürgerschaftliches Engagement gelingen kann? In der Praxis wird dabei von Anerkennungskultur gesprochen. Gemeint ist damit, den Engagierten mit Freundlichkeit sowie kleinen und großen Aufmerksamkeiten Dank und Wertschätzung entgegenzubringen, immer auch in der Hoffnung, einen Ausgleich damit zu erzielen. Jedoch nicht selten verfehlen solche guten Absichten ihre Wirkung. Erst die Entwicklungsarbeiten zum Thema „Ausgleichsprinzipien“ von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer haben verständlich gemacht, was beachtet werden muss, damit ein Ausgleich, auch für Bürgerschaftliches Engagement, gelingen kann.

**Wie kann Ausgleich
gelingen?**

Geben und nehmen verändert die Beziehung

Freiwillig Engagierte, die Zeit, Zuwendung, Fähigkeiten, Wissen und vieles mehr aus sich heraus einbringen, geben und erbringen eine Leistung, während die Kunden der Organisation, beispielsweise Bewohnerinnen eines Pflegewohnheimes, und die Organisation selbst diese Leistung entgegen nehmen.

Die Leistung wird freiwillig und in Absprache mit der Organisation erbracht, ihr steht jedoch keine Gegenleistung, z.B. ein Honorar, als Ausgleich gegenüber. Und in gewisser Weise lässt sich diese Leistung auch nicht mit Geld aufrechnen oder ausgleichen. Ohne Ausgleich gerät die Beziehung zwischen der Organisation und dem Freiwilligen jedoch in eine Unausgeglichenheit, die für beide Seiten keinen befriedigenden Zustand darstellt. Man könnte auch sagen, hier entsteht – zunächst für die Organisation – eine „Schuld“.

**Nicht mit Geld
aufrechenbar**

Eine „ökonomische“ Betrachtungsweise von Schuld ermöglicht Ausgleich

Schuld in Beziehungen wird gewöhnlicherweise als eine ethische Schuld (gut und böse) betrachtet. Schuld hier ökonomisch³ zu betrachten wirkt zunächst ungewohnt, bildet jedoch die Grundlage, damit ein Ausgleich überhaupt möglich wird. Als Beispiel einer „ökonomischen“ Schuld nennt Varga von Kibéd ein Bankdarlehen. 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. Grundsätzlich gelingt aber ein Ausgleich nicht einfach und nicht leicht, und es ist einiges zu beachten.

Die Anerkennung der Ausgleichsverpflichtung bewirkt den Ausgleich

Im Kontext von Ausgleich müssen die Begriffe streng auseinandergehalten werden. Es gibt große Unterschiede zwischen:

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

Ein Ausgleich kann zum Beispiel misslingen, wenn die Ausgleichsleistung, 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“ erlebt wird. In einer Aufstellung bringen die Repräsentanten die Anerkennung der Ausgleichsverpflichtung über eine Geste, verbal oder einen rituellen Satz zum Ausdruck.

Anerkennung der Ausgleichsverpflichtung

Auch die Anerkennung der Ausgleichsverpflichtung gegenüber freiwillig Engagierten kann verbal zum Ausdruck gebracht werden. In Gesprächen mit Interessenten für ein freiwilliges Engagement wird für mich immer wieder deutlich, welche beeindruckende semantische Wirkung eine Formulierung hat wie: „In dieser Organisation sind wir uns bewusst, dass wir gegenüber Freiwilligen eine Ausgleichsverpflichtung haben. Ausgleich im Sinne von: Freiwillige geben ihre kostbare Zeit, ihre ganz eigenen Fähigkeiten sowie ihre Sympathie für die Menschen in unserer

³ Sparrer, Insa, Varga von Kibéd, Matthias: Klare Sicht im Blindflug, 2010, S. 68, Das Verständnis von Schuld und Unschuld geht über Ivan Boszormenyi-Nagy und Martin Buber auf chassidische Quellen zurück.

Organisation und bekommen im Gegenzug kein Honorar dafür. Und in gewisser Weise kann man das, was Freiwillige geben, auch nicht in Geld aufwiegen. Wir sind uns dieses Geschenks bewusst und sagen auf unterschiedliche Weise Dankeschön.“ Manchmal wirkt nach dieser Erklärung das Gesicht des Interessenten freundlicher oder positiv erstaunt, die körperliche Haltung entspannter oder aufrechter und seine Präsenz größer.

Woran könnten freiwillig Engagierte die Anerkennung der Ausgleichsverpflichtung im Alltag merken?

Bei der Anerkennung der Ausgleichsverpflichtung handelt es sich um ein Bewusstsein, Freiwillige und ihre Leistung als Geschenk wahrnehmen und in Folge auch wertschätzen zu können. Führungskräfte, Engagementverantwortliche, grundsätzlich alle Mitarbeitende, die zu Freiwilligen Kontakt haben, können die Anerkennung der Ausgleichsverpflichtung über eine authentische Geste oder in Worten zum Ausdruck bringen, die manchmal ruhig etwas überschwänglich ausfallen dürfen, denn es ist ja nicht immer offensichtlich, wie viel Ausgleich es in der Beziehung braucht. Hauptamtlich Mitarbeitende tun sich mit der Anerkennung der Ausgleichsverpflichtung leichter, wenn sie durch die Zusammenarbeit mit Freiwilligen einen spürbaren Nutzen bemerken. Damit dieser Nutzen eintreten kann, muss die Beteiligung Freiwilliger gut vorbereitet und in die Organisation eingebunden sein. Dies setzt immer auch eine Investition in verlässliche Engagementinfrastrukturen und Organisationsentwicklung voraus. Schon seit langem gilt der Satz: Freiwillig Engagierte kosten zwar kein Honorar, sind jedoch nicht kostenfrei zu haben.

Freiwilliges Engagement ist nicht kostenfrei

Die Ausgleichsleistung macht den Ausgleich perfekt

Wenn die Anerkennung der Ausgleichsverpflichtung den eigentlichen Ausgleich bewirkt, also eine innere Haltung sowie stimmige Gesten und Worte den Ausgleich bereits herstellen, 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 Ausgleich, sondern erst wenn die Ratenzahlungen bei der Bank eingehen, wird der Ausgleich wirksam. Die Ausgleichsleistung stellt den Siegelack für die Anerkennung der Ausgleichsverpflichtung dar. Varga von Kibéd führt aus: „Wir müssen Ausgleichsleistungen in einer Form und in einem Umfang geben, in dem die Ernsthaftigkeit einer Anerkennung zum Ausdruck kommen kann.“⁴ Eine angemessene und passende Ausgleichsleistung muss also in der Form und im Umfang zum Empfänger und zum Engagement passen. Ausgleichsleistungen im Bürgerschaftlichen Engagement beginnen nicht erst beim gelegentlichen Blumenstrauß oder einem einmaligen Büchergutschein, einem guten Essen oder einer kostenfreien Teilnahme an Fortbildungen. Ausgleichsleistun-

Ausgleichsleistung als Siegelack

4 Varga von Kibéd, Matthias: Private Seminarmitschrift, Nov. 2009

gen müssen für Engagierte im Engagementalltag erlebbar sein. Würde beispielsweise eine Auslagenerstattung für Fahrkosten vereinbart, dann muss diese auch verlässlich und zeitnah ausbezahlt werden. Die Ernsthaftigkeit einer Anerkennung würde auch deutlich werden, wenn freiwillig Engagierte wie selbstverständlich von hauptamtlich Mitarbeitenden die Informationen erhalten, die sie für ihre Aufgabe benötigen. Eine Freiwillige wurde beispielsweise nicht darüber informiert, dass die Bewohnerin, die sie besucht, an einem Krankenhauskeim erkrankt war. Während Pflegekräfte Vorkehrungsmaßnahmen trafen, war sie der Infektion ahnungslos und schutzlos ausgeliefert. Es scheint in diesem Fall sehr verständlich, dass die Freiwillige ihr Engagement sofort und enttäuscht beendete.

Auch für freiwillig Engagierte gilt die Anerkennung der Ausgleichsverpflichtung

Beziehungsbalance herstellen

In der Fachdiskussion „Anerkennungskultur für Bürgerschaftliches Engagement“ geht es in der Regel ausschließlich um die Ausgleichsverpflichtung und Ausgleichsleistung der Organisation gegenüber Freiwilligen. Dass die Organisation gegenüber Engagierten ebenfalls als Leistungserbringerin auftritt, gerät manchmal aus dem Blickfeld. Organisationen, die Bürgerinnen und Bürgern die Chance zum Engagement geben, ermöglichen ihnen, eine sinnstiftende Tätigkeit auszuüben, die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen einzusetzen und weiterzuentwickeln, neue soziale Kontakte zu knüpfen und Bedeutung im Sozialraum zu erlangen. Um die Beziehungsbalance zur Organisation herzustellen, bedeutet es für Freiwillige in gleicher Weise, die Ausgleichsverpflichtung anzuerkennen und als Siegellack die Ausgleichsleistung zu erbringen.

Die Anerkennung der Ausgleichsverpflichtung wird für die Organisation erkennbar, wenn Freiwillige die Leistung der Organisation wahrnehmen, anerkennen und sie nicht für selbstverständlich nehmen oder gar ignorieren. Dies fällt Freiwilligen leichter, wenn sie sich mit ihren Anliegen ernst genommen fühlen und wenn der Kontakt zu ihnen verbindlich und verlässlich gestaltet wird. Ausgleichsleistungen Freiwilliger könnten sein, die Einhaltung von Absprachen, ein verbindliches Engagement, das auch in verlässlichen Absagen deutlich wird, wenn andere wichtigere Termine dazwischen kommen, sowie die Anerkennung von Rollen und Aufgaben hauptamtlich Mitarbeitender.

Wie ein gutes und anerkennendes Miteinander zwischen Menschen entstehen kann, hat Martin Buber auf seine Weise im folgenden Zitat beschrieben:

„Die beiden Grundeigenschaften, auf denen das Miteinanderleben 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.“⁵

Die Anerkennung der Ausgleichsverpflichtung und das Erbringen der Ausgleichsleistung, sie zu erwarten und zu erfüllen, gehören immanent zum Bürgerschaftlichen Engagement. Sie im Alltag zu gestalten und zu leben ist die An- und Herausforderung bei der Beteiligung freiwillig Engagierter. ■

5 Buber, Martin: Recht und Unrecht. Deutung einiger Psalmen, Verlag Benno Schwabe 1952