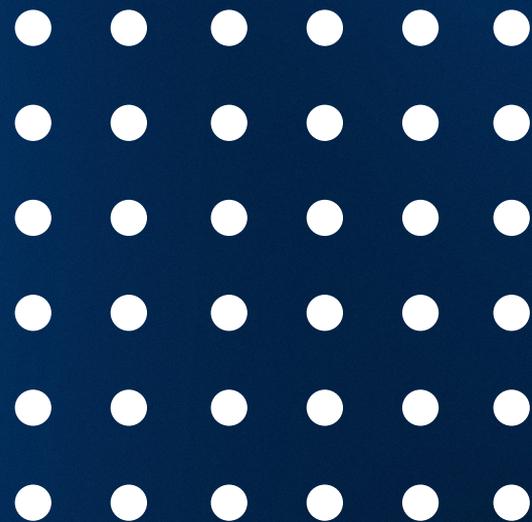


**WANDEL IM  
ENGAGEMENT  
UND  
ENGAGEMENT  
IM WANDEL**



# INHALTSVERZEICHNIS

Wandel von Engagement in einer Welt der Umbrüche	3
Engagement in einer digitalen Welt	4
Eine holistische Betrachtung von Engagement	5
Gespräche mit Engagierten und Verortung im Vier-Quadranten-Modell	6
• Innen und Individuum	7
• Individuum und Aussen	9
• Innen und Kollektiv	11
• Aussen und Kollektiv	15
Holistische Betrachtung von Engagement - Tipps für Organisationen	17





# WANDEL VON ENGAGEMENT IN EINER WELT DER UMBRÜCHE

Die Welt benötigt Engagement im wahrsten Sinne des Wortes mehr denn je. Ob Klimakrise, Demokratiekrise, globale Ungerechtigkeit: Die multiplen Krisen unserer Zeit erfordern unser aller Einsatz. Wir müssen gesellschaftlich mehr zusammenrücken, um kollektiv die Probleme anzugehen, die alleine unlösbar sind.

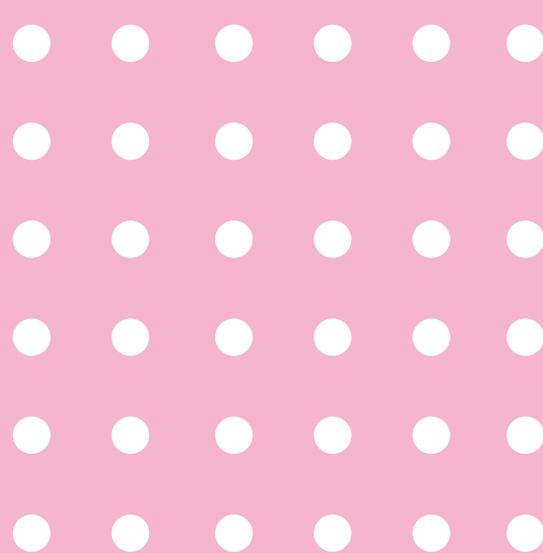
Zivilgesellschaftliches Engagement hat eine wichtige Funktion für die Gesellschaft und vermag gleichzeitig, diese zu transformieren: Engagement ist Teilhabe und Mitgestaltung. Im Engagement werden gesellschaftliche Aushandlungsprozesse im Kleinen wie im Großen verhandelt. Durch Engagement wird die Verankerung in der lokalen Nachbarschaft wie auch die Zugehörigkeit zur Weltgesellschaft erfahrbar.

Engagement wandelt sich dabei genauso wie die Welt selbst. Eine veränderte Engagement-Landschaft, neu aufkommende Engagement-Formen – der Wandel, beschleunigt durch die

digitale Transformation, hält auch im Engagement Einzug. Im Hinblick auf die sich wandelnde Arbeitswelt, in der durch Automatisierung und fortschreitende Digitalisierung viele Arbeitsplätze redundant werden ist außerdem zu erwarten, dass sich noch mehr Menschen auf die Sinnsuche begeben werden. So könnte Engagement in der Postwachstumsgesellschaft eine neue Orientierungsfunktion erfüllen.

Diese Veränderungen werfen die Frage auf, wie wir Engagement zukunftsgerichtet aufstellen, um das Potential engagierter Menschen auch künftig für die Gesellschaft wirken lassen zu können. Der Zeitgeist scheint reif, so kanalisieren Menschen in Bewegungen wie Fridays for Future oder Black Lives Matter ihren Handlungsdruck zur Gestaltung einer besseren Welt – und das auf neuartige Weise. Doch auch etablierte Akteur\*innen sind bereit, Neues auszuprobieren. Es ist an der Zeit, neu über Engagement nachzudenken.

# ENGAGEMENT IN EINER DIGITALEN WELT



Zukunftsfragen werden oftmals unter dem Blickwinkel der digitalen Transformation behandelt. Dies ist in Anbetracht der fortschreitenden Digitalisierung auch naheliegend, schließlich greifen Veränderungsprozesse in all unsere Lebensbereiche ein.

Um die Veränderungen im Engagement besser verstehen zu können, ist eine Unterteilung hilfreich: das digitale Engagement einerseits und die Digitalisierung des bürgerschaftlichen Engagements andererseits.<sup>1</sup> Letzteres meint den Transformationsprozess der Digitalisierung in Anwendung auf das Engagement: Soziale Organisationen nutzen zunehmend technologische Möglichkeiten, um Ehrenamtliche zu akquirieren, zu vernetzen und in die Mitarbeit einzubinden oder Positionen in den gesellschaftspolitischen Diskurs einzubringen.<sup>2</sup> Die Potentiale der Digitalisierung werden auch von Engagierten selbst genutzt; so ist Orts- und Zeit-souveränes Engagement dank des Einsatzes digitaler Anwendungen heute möglich.

Doch entstehen im Zuge der Digitalisierung auch gänzlich neue Engagement-Formen: Das digitale Engagement beschreibt neue Erscheinungsformen von Engagement, die

ohne Digitalisierung nicht möglich wären. Die Wikipedia als kollaborative Wissensquelle ist hierfür ein gängiges Beispiel. Darüber hinaus tüftelt eine lebendige Open Source- und Civic-Tech-Community an der Entwicklung zivilgesellschaftlicher Alternativen – mit und durch technische Werkzeuge. So entsteht ein neuer Engagement-Bereich, der Digitalisierung selbst zum Thema hat.<sup>3</sup>

Im Digitalisierungs-Diskurs wird meist die Ebene digitaler Strukturen und Prozesse in den Fokus gerückt. Viel interessanter und gar relevanter sind allerdings kulturelle Aspekte und die Haltung, von der Menschen aus auf die Welt schauen. Hier geht es um die Frage, wie Menschen in der sich wandelnden Welt navigieren können. Dies hat damit zu tun, mit welchen Fähigkeiten und inneren Konstitutionen Menschen in der Welt stehen. Gerade für gesellschaftliches Engagement, das von der Motivation und der freiwilligen Handlung von Menschen lebt, ist die Frage nach dieser “inneren Dimension” essentiell. Geht es um Zukunftsfragen in einer digitalen Welt, sollte der Mensch ins Zentrum der Diskussion rücken. Um Engagement zukunftsfähig zu machen, müssen wir es holistisch betrachten.

1 Vgl. Kompetenzzentrum Öffentliche Informationstechnologie: “Digitales Engagement – Analyse der Förderprogramme auf Bundesebene” von Resa Mohabbat Kar, Stephan Peters, Lisa Bieker, Julian Fischer (2017); [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d2/Digitales\\_Engagement.pdf](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d2/Digitales_Engagement.pdf)

2 Vgl. Kompetenzzentrum Öffentliche IT - Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS: “Digitales Bürgerschaftliches Engagement” von Ulrike Hinz, Nora Wegener, Mike Weber, Jens Fromm, S. 8; [https://wir-tun-was.rlp.de/fileadmin/wirtunwas/Ehrenamt\\_digital/Ideenwettbewerb\\_2018/Digitales\\_Buergerschaftliches\\_Engagement.pdf](https://wir-tun-was.rlp.de/fileadmin/wirtunwas/Ehrenamt_digital/Ideenwettbewerb_2018/Digitales_Buergerschaftliches_Engagement.pdf)

3 Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: “Dritter Engagementbericht. Zukunft Zivilgesellschaft: Junges Engagement im digitalen Zeitalter” (2020), S. 136; <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/156652/164912b832c17bb6895a31d5b574ae1d/dritter-engagementbericht-bundestagsdrucksache-data.pdf>

# EINE HOLISTISCHE BETRACHTUNG VON ENGAGEMENT

**Wie lässt sich holistisch über Engagement nachdenken?**  
Wie können wir den Wandel im Engagement tiefgreifend(er) verstehen, um ihn gestaltbar zu machen?

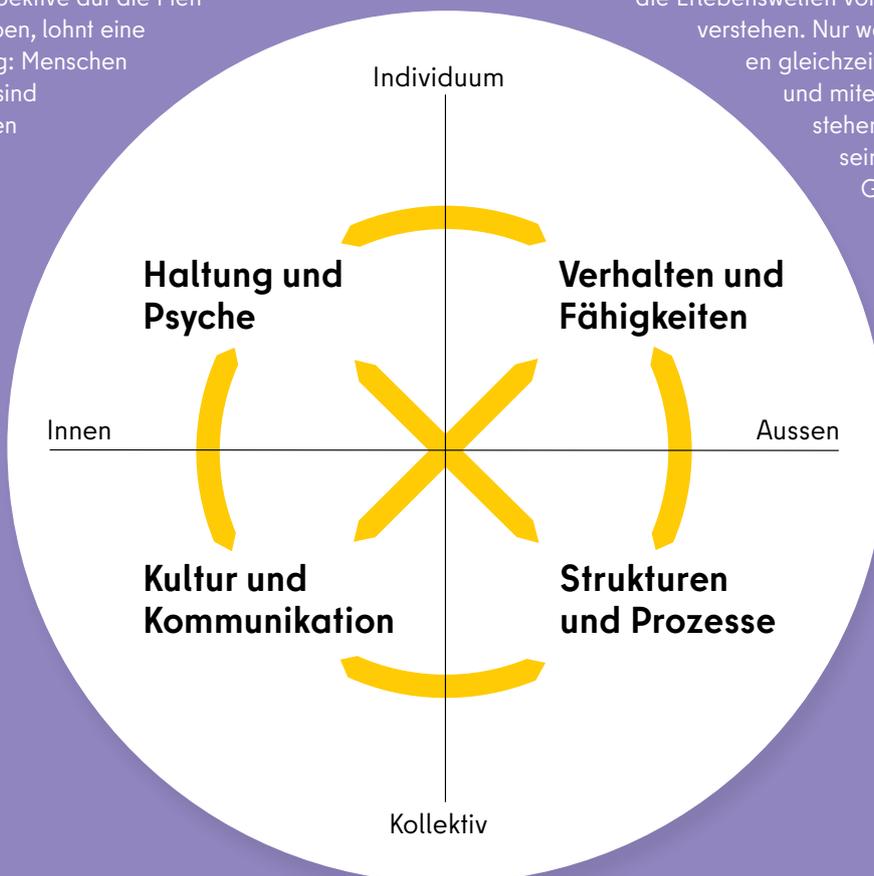
Wie im Digitalisierungs-Diskurs, muss die Betrachtung auch hier über das von aussen Wahrnehmbare hinausgehen: Es genügt nicht, nur zu beschreiben, wie Organisationen formell strukturiert sind, wenn wir dabei die Organisationskultur und das gelebte Miteinander vernachlässigen, die eine Organisation tiefgehend prägt. Es genügt nicht, nur festzustellen, wie Menschen sich verhalten, wenn wir dabei nicht gleichzeitig die Motivationen und Haltungen anschauen, die dahinter stecken. Wollen wir über Engagement und die Menschen darin nachdenken, müssen wir das Aussen und das Innen betrachten.

Wenn wir nun die Perspektive auf die Menschen ausgedehnt haben, lohnt eine weitere Differenzierung: Menschen sind Individuen, doch sind sie als Teil von Gruppen auch Kollektive. Der Blick auf Werte, eine wichtige Dimension

von Engagement, verdeutlicht dies: Zwar kann ein Individuum eigene Wertvorstellungen haben, jedoch werden diese erst durch Aushandlungsprozesse mit anderen zur gelebten Kultur. Wir müssen gleichzeitig das Individuum und das Kollektiv einbeziehen.

Um holistisch über Engagement nachzudenken, müssen wir all diese Ebenen und Facetten in den Blick nehmen. Zusammengefasst lassen sich vier Quadranten ableiten: Man kann die innere Dimension vom Individuum sowie vom Kollektiv betrachten; sowie über die äussere Dimension vom Individuum und vom Kollektiv sprechen. Ken Wilber hat dieses Vier-Quadranten-Modell im Rahmen der Integraltheorie erarbeitet.<sup>1</sup>

Dieses Modell soll nun als Analyserahmen dienen, um die Erlebenswelten von Engagierten besser zu verstehen. Nur wenn alle vier Quadranten gleichzeitig betrachtet werden und miteinander in Einklang stehen, kann Engagement sein volles Potential für die Gesellschaft entfalten.

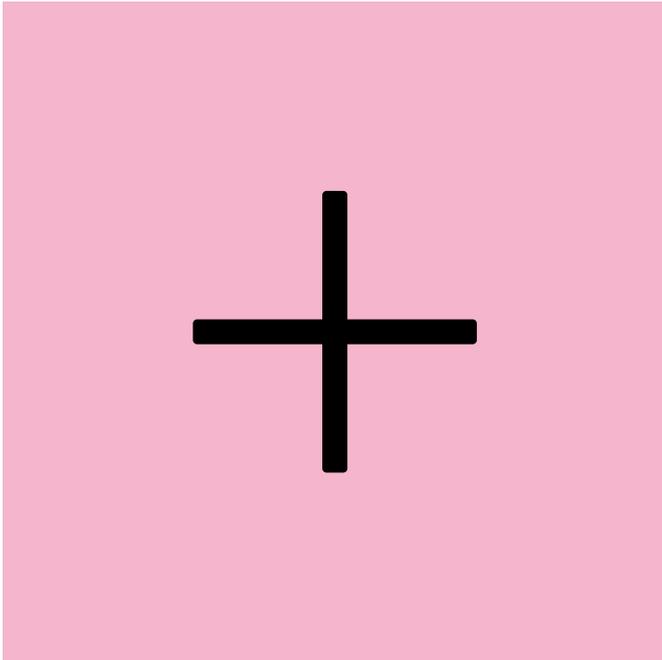


**Das AQAL-Modell (All Quadrants, All Levels)**

Abb.: Modell nach Ken Wilber von Keks Ackermann, CC BY-NC 2.0<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Ken Wilber: "Sex, Ecology, Spirituality: The Spirit of Evolution" (1995)

<sup>2</sup> Vgl. Joana Breidenbach, Bettina Rollow: "New Work needs Inner Work: Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation" (2019)

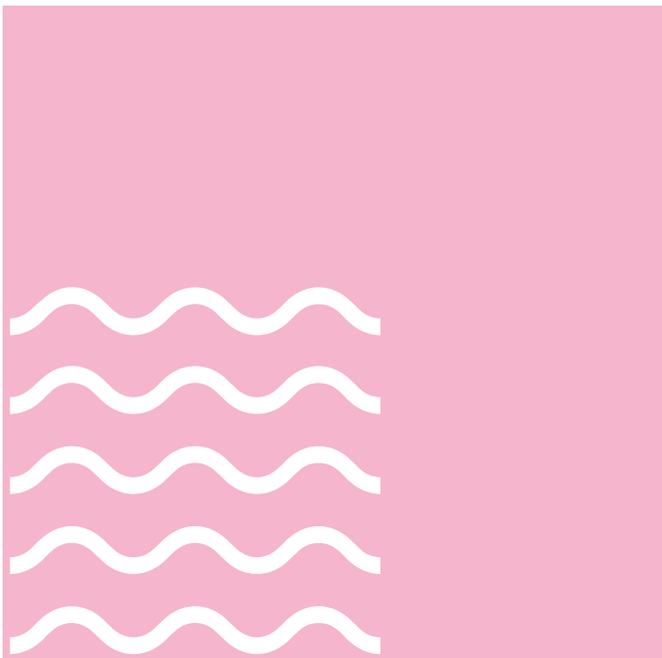


Um in die Erlebenswelten von Engagierten einzutauchen, wurde ein ethnographisches Vorgehen gewählt. Mit Ethnographie oder Feldforschung bezeichnet man einen Forschungszugang, der verschiedene vornehmlich qualitative Forschungsmethoden miteinander verbindet, um (Alltags-) Kulturen möglichst nahezukommen. Forscht man ethnographisch, so versucht man typische Interaktions- und Lebensformen, Praktiken und Rituale dieser Kultur zu finden und zu rekonstruieren.<sup>1</sup>

Im Zuge dieser Forschung wurden Engagierte aus dem Kontext des Kampagnenjahres der “Europäischen Freiwilligenhauptstadt Berlin 2021” zu Gesprächen eingeladen. Die meisten von ihnen engagieren sich in Berlin, einige komplett digital. Es wurden Gespräche mit 10 Engagierten aus folgenden Organisationen geführt:

- VfL Fortuna Marzahn e.V.
- Bürgerstiftung Berlin
- Quartiermeister e.V.

# GESPRÄCHE MIT ENGAGIERTEN UND VERORTUNG IM VIER-QUADRANTEN-MODELL



- SignDict
- Stiftung Unionhilfswerk Berlin
- codetekt e.V.
- Open Knowledge Foundation Deutschland e.V. / Transparency International Deutschland e.V.
- Fridays For Future
- Extinction Rebellion
- Kooperative KIEZconnect e.V.

Zwar diente ein Leitfaden<sup>2</sup> zur Strukturierung der Gespräche, jedoch wurde dieser nicht akribisch abgearbeitet, sondern die jeweilige Gesprächspartner\*in bestimmte maßgeblich, in welche Richtung sich das Gespräch entwickelte und welche Aspekte tiefgehend thematisiert wurden.

Die relevanten Aspekte aus den Gesprächen werden nun anhand der Dimensionen Innen und Aussen, Individuum und Kollektiv verortet:

<sup>1</sup> Vgl. RUB Methodenzentrum: “Ethnographie als Forschungsparadigma” von Nele Kuhlmann;

<https://methodenzentrum.ruhr-uni-bochum.de/e-learning/qualitative-erhebungsmethoden/qualitative-beobachtungsverfahren/ethnographie-als-forschungsparadigma/>

<sup>2</sup> Die Leitfragen thematisierten u.a. die Motivation der Engagierten für das Engagement, die eigenen Erfahrungen im Engagement und auch die Rolle von Werten.



# INNEN UND INDIVIDUUM

Die individuelle Erlebenswelt der Engagierten zeichnet sich dadurch aus, was sie **fühlen, denken**, mit welcher **Haltung** sie auf die Welt blicken und auch, wie ihre **Psyche** konstituiert ist. Auf dem Quadranten-Modell wird dieser Bereich **im Innen und beim Individuum** verortet.

Engagement kann eine identitätsstiftende Funktion haben. Die **Identifikation** mit der Tätigkeit und der Organisation wird als extrem wichtig beschrieben, so sagte ein Engagierter: "Im Kern meines Engagements steht die Sache, mit der ich mich identifiziere." Identität hängt auch mit dem Weltbild zusammen. Das Bestärken oder der Abgleich des eigenen **Weltbildes** mit dem anderer geschieht im Engagement auf unterschiedlichen Ebenen. So sagte eine Person eher abstrakt, sie erlebe durch ihr Engagement, dass in jedem Menschen das Gute angelegt sei. Eine andere betonte vor allem die Kraft der Bestärkung durch andere: "Als Aktivistin erfahre ich oft Widerstand. Dann fragt man sich 'habe ich doch Unrecht?' Ich mach mir da oft keine Freunde. Im Engagement erlebe ich dann, dass man sich gegenseitig bestärkt, dann sehe ich: wir sind keine Randgruppe, wir sind Teil der Gesellschaft." Die Identifikation mit einer Gruppe kann auch dadurch stattfinden, dass man dieselben Herausforderungen teilt und darüber Verbindung zu anderen Menschen herstellt - dieser Punkt wird später vertieft.

Engagement kann für Engagierte dazu führen, dass sie die **Welt neu oder anders sehen**, eine Engagierte äusserte sich bzgl. ihres Einsatzes fürs Klima: "Engagement hat mir die Augen geöffnet." Ein anderer bezog sich dahingehend auf das konkrete gesellschaftliche Problem, welches es zu lösen gilt: "Es gibt mir die Möglichkeit, ein Problem richtig zu durchdringen." Ein Engagierter sprach von einer "besonderen Qualität, einer Energie, zu der eine Person sich hingezogen fühlt." Ein weiterer attestierte: "Da lag nun dieses Thema, und auf einmal springt einen irgendwas an." Eine Weitere beschrieb eher die Zufälligkeit der Begeisterung: "Ich habe diese Luft geschnuppert und dann gemerkt, dass Engagement etwas Tolles ist. Es lässt mich eintauchen in eine andere Welt." Engagement kann für einige auch als Gegenentwurf zu einer als kalt empfundenen Welt funktionieren. So teilte ein Engagierter zunächst den Eindruck, die Welt werde immer egoistischer. Später räumte er ein: "Alles was ich vorhin bemängelt habe, erlebe ich im Engagement anders. Dort sind alle hilfsbereit, freundlich und respektvoll."

Eine weitere Engagierte beschrieb, wie die Begegnung mit Menschen sie zutiefst berühre und sie durch die Auseinandersetzung mit der Lebensgeschichte anderer schließlich einen neuen Zugang zu ihrer eigenen Geschichte und damit zu sich selbst finde. Die hier beschriebenen Aspekte erinnern an die Resonanztheorie von Hartmut Rosa<sup>1</sup>: Der Soziologe beschreibt Resonanz als Zustand der gelingenden Weltbeziehung, als einen Beziehungsmodus, in dem gegenseitige Schwingungen erzeugt werden. Diese Momente können einen ereilen, zutiefst berühren und völlig überwältigen. Dabei sind sie nie zu erzwingen – Resonanz geht stets mit einer gewissen Unverfügbarkeit einher. In den Beschreibungen der Engagierten finden sich einige dieser Aspekte wieder: Engagement ermöglicht einen (neuen) Zugang zur Welt, das Erleben einer anderen Realität. **Engagement macht Resonanz.**

Für einige Engagierte bedeutete ihre Faszination für die Sache oder die Organisation, dass sie im Tun “voll aufgehen im Moment” und die **Zeit vergessen**. Einige gingen sogar so weit zu behaupten, dass sie dabei die “Welt vergessen”. Ein solches Erleben, das in der Theorie auch als **Flow**<sup>2</sup> bezeichnet wird, beschrieb ein Engagierter sehr eindrücklich: “Da fließen Ideen durch die Gegend, plötzlich kommt etwas anderes raus als ich dachte. Das ist wie ein meditativer Prozess, ein angenehmes Gefühl. Wenn man angekommen ist und zurückschaut, ist die Zeit weg, aber das Ergebnis da.” Eine andere schilderte, es komme durchaus vor, dass man morgens aufstehe, sieben Stunden für eine Aktion unterwegs sei und irgendwann fällt auf, dass man noch nichts gegessen habe. “Du bist so fokussiert dabei, dass Du alles drumherum vergisst.” Die Kehrseite wiederum ist, Zeit als Negativfaktor zu werten: “Man braucht fürs Engagement Zeit, sie ist eine Ressource, die zu wenig da ist.” Oder auch: “Zeit ist wichtiger als Geld, es ist der begrenzende Faktor”. Reflektiert resümierte eine Engagierte zu diesem Punkt: “Engagement ist ein Privileg, das man sich leisten muss.” So ist Zeitsouveränität eine Voraussetzung, überhaupt in diese Erlebenswelten eintauchen zu können. Der Aspekt der Unverfügbarkeit hängt unweigerlich mit Zeit zusammen, dies drückten gleich zwei Engagierte aus: “Man kommt nie an den Punkt zu sagen: “jetzt haben wirs geschafft, jetzt können wir aufhören.” Ich komme eigentlich nicht an den Punkt des Aufhören-Könnens”. Die andere betonte: “Eigentlich sind wir mit der Sache nie fertig”.

Engagement gibt auch viel zurück. Ein Engagierter drückte dies trefflich aus: “Es gibt mir Kraft.” Eine andere betonte, sie schöpfe Lebensmut aus der Tätigkeit, aus dem Gefühl, sich einzusetzen. Auch die “Kraft der Vielen” sei im Engagement spürbar. Engagement vermittelte einer anderen ein schönes Lebensgefühl, sie schöpfe daraus Kraft im Chaos. Engagement beflügelt zudem stets eine Auseinandersetzung mit der **Sinnfrage**: “Für mich ergibt es Sinn, aktiv zu werden.” Eine andere betonte die Sinnhaftigkeit darin, sich für eine Sache

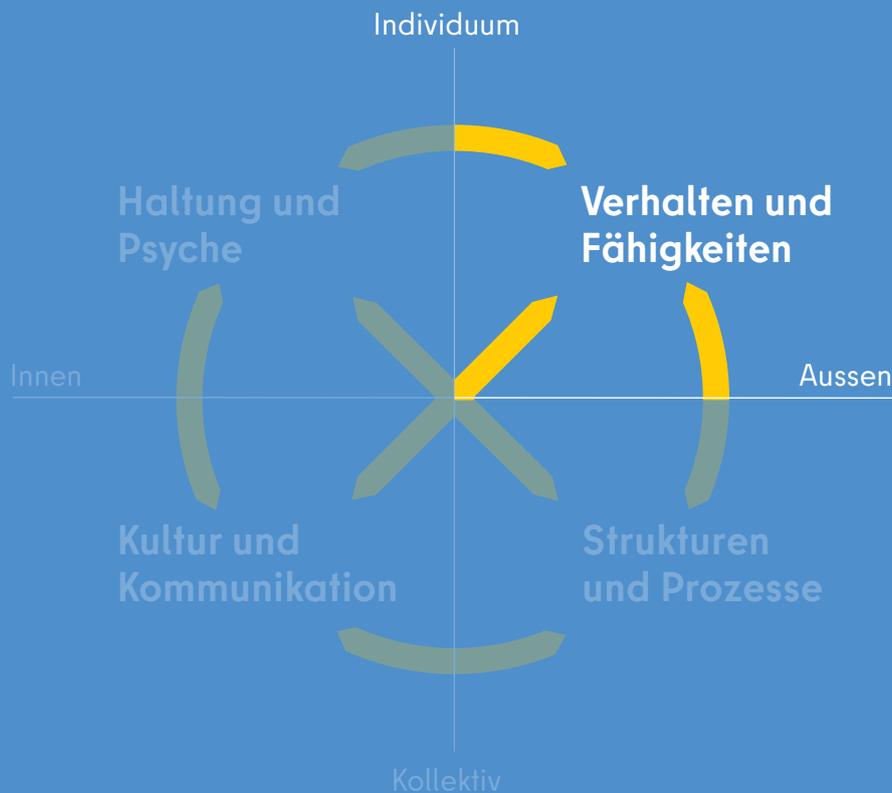
einzusetzen, die ihr am Herzen liege. Ein anderer verbildlichte: “Engagement ist ein Mosaikstein in dem großen Ganzen, es macht Sinn, auch im Kleinen mitzuwirken.” Zur Fähigkeit, das große Ganze sehen zu können, später mehr. Spannend ist zu betrachten, was Menschen antreibt, sich zu engagieren. In der Theorie wird die Handlungsmotivation als “Motivpluralismus”<sup>3</sup> verstanden, denn oftmals ist Engagement auf mehrere Motive zurückzuführen bzw. sind diese nicht trennscharf voneinander abzugrenzen. Auch in unseren Gesprächen zeigte sich ein interessantes Bild: Die **Treiber** hinter Engagement sind vielfältig und oftmals stehen **Gefühle** dahinter, die als positiv wie negativ empfunden werden. Das subjektive Erleben auf der einen Seite reichte von Freude, Freiheit, Erfüllung und Befriedigung, Selbstwirksamkeit, Zufriedenheit bis über Wertschätzung und (Lebens-)Mut, Zuversicht und Sinn. Auf der anderen Seite standen dem Empfindungen von Machtlosigkeit, Wut, Ungerechtigkeitsempfinden, Trauer, Stress, Druck und Zukunftsangst entgegen. Oftmals war dieses Emotions-Potpourri in ambivalenten Formen beider Enden zugleich in einzelnen Personen wahrnehmbar. Es eint die Engagierten jedoch die Entschlossenheit, aufgrund dieser Empfindungen aktiv zu sein. Eindringlich beschrieb eine Engagierte, wie sie eines Tages einen “Wake Up Call” erlebte, und ihre Angst sie – statt zu Lähmen – in die Aktivierung führte. Sie betonte zugleich, dass sie Wut über den Status Quo, sowie Trauer über den Zustand der Welt empfinde. Ein anderer sah die aktivierenden Elemente in Wut und Ohnmachtsgefühlen: “Wut ist immer ein Antrieb. Wenn man aktiv wird, weil man nicht mehr schlafen kann, weil der Lärm vor der eigenen Haustür zu laut wird. Da ist Frust wie Ohnmacht, und damit doch ein Treiber, der einen aktiv werden lässt.” Auch die persönliche Betroffenheit von einem gesellschaftlichen Problem kann einen dazu bringen, dieses lösen zu wollen: “Ich selber bin ja indirekt betroffen, habe viele Berührungspunkte mit dem Thema. Deshalb glaube ich, kann besonders ich zur Lösung beitragen.” Eine andere Person war durch Betroffenheit eher verzweifelt, wollte aber dennoch etwas tun: “Ich bin verzweifelt, wenn ich Mitmenschen erlebe, die nicht dieselben großen Probleme sehen. Mich nimmt es mit, wenn Personen, die mir nahe stehen, sich gegen das Impfen aussprechen und damit so weit entfernt sind von der Wissenschaft. Dann leidet auch die Beziehungsebene, also möchte ich etwas dagegen tun.”

Interessant ist festzustellen, dass die meisten Engagierten gesellschaftliche Missstände als Motivation angaben; ihr Engagement empfanden sie als Aufgabe – gar als Pflicht – diese zu lindern. Im Laufe der Gespräche betonten sie dann, im Engagement viel Freude zu erleben, Kraft zu schöpfen und allerhand schöne Dinge zu erfahren. Nur eine Engagierte drückte diese positive Konnotation schon in ihrer Handlungsmotivation aus: “Ich bin dankbar dafür, dass ich selbst viel Glück im Leben hatte. Das kann ich durch mein Engagement zurückgeben.”

1 Vgl. Hartmut Rosa: “Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung” (2016)

2 Vgl. Mihaly Csikszentmihalyi: “Flow. Das Geheimnis des Glücks “ (1990)

3 Vgl. Bibliothek Forschung und Praxis: “Gemeinsinn und Solidarität: Motivation und Wirkung von Freiwilligenarbeit” von Elisabeth Kals, Isabel T. Strubel, Stefan T. Güntert (2021); <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/bfp-2020-0103/html>



# INDIVIDUUM UND AUSSEN

Der individuelle Wahrnehmungsbereich betrachtet vor allem kognitive Konstitutionen wie **Wissen**, **Fähigkeiten** und Kompetenzen, aber auch sichtbare **Verhaltensweisen**. Auf dem Quadranten-Modell wird dieser Bereich im Aussen und beim Individuum verortet.

Engagement hängt eng mit **Selbstwirksamkeit** zusammen. Das Konzept der Selbstwirksamkeit hat der kanadische Psychologe Albert Bandura in den 70er Jahren geprägt. Er beschreibt darin eine psychische Fähigkeit, die subjektive Gewissheit einer Person, neue oder schwierige Anforderungen souverän bewältigen zu können. Diese Fähigkeit beruht auf bereits durchlebten Erfahrungen, und jede gemeisterte Anforderung verstärkt sie erneut.<sup>1</sup> Die Selbstwirksamkeitserwartung tritt im Engagement in Form der Überzeugung auf, etwas beitragen zu können:

So beschrieben einige Engagierte, sie wollten mit ihrem Engagement ihre Fähigkeiten da einsetzen, wo sie etwas verändern können. "In der Organisation kann ich meine Stärken und Interessen positiv einsetzen", oder: "Ich kann da meine Fähigkeiten gut einbringen und an der Transformation teilhaben", sowie: "Ich schaue immer, wo habe ich Kompetenzen, die ich am sinnvollsten einsetzen kann." Dadurch stellt sich eine Zufriedenheit ein, die ein Engagierter so beschrieb: "Engagement zahlt auf den Punkt ein, das Gefühl zu haben, mitzuwirken und damit die Welt zu einem besseren Ort zu machen".

<sup>1</sup> Vgl. Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik (Werner Stangl Wien-Linz-Freiburg): Stichwort: 'Selbstwirksamkeit' (2021); <https://lexikon.stangl.eu/1535/selbstwirksamkeit-selbstwirksamkeitserwartung>

Eine weitere: "Es ist schon ein schönes Gefühl, wenn man auf Aktionen hingearbeitet hat und dann sieht man dazu etwas in den Nachrichten." Diese Zufriedenheit kann sich auch recht basal durch die Gewissheit einstellen, etwas erledigt zu haben: "Ich ziehe Befriedigung daraus, Dinge die erledigt werden müssen zu erledigen, eine ToDo-Liste abzuhaken." Tiefergehender kann auch das Bedürfnis sich von anderen gebraucht zu fühlen im Engagement befriedigt werden: "Wenn man alleine ist und dann im Engagement Aufgaben hat, kann das sehr erfüllend sein. Ich will mich kümmern, gebraucht werden."

Engagement wird auch zur **Befreiung aus einem Ohnmachtsgefühl** eingesetzt, so beschrieben zwei Engagierte: "Hier kann ich etwas gestalten in einer Welt, in der ich mich sonst ohnmächtig fühle" und: "Sich organisieren bedeutet, aus der Ohnmacht herauskommen. Selber aktiv werden und Verantwortung übernehmen." Selbst wenn die eigene Selbstwirksamkeitserwartung nicht mit einer hohen Wirkung im Aussen gleichgesetzt wird, kann sie zur Gewissensberuhigung beitragen: "Man kann doch nicht jeden Tag aufstehen und sagen wir sind in der Krise, man muss etwas tun. Hier habe ich das Gefühl, etwas tun zu können. Auch wenn alleine dadurch die Krise nicht aufgehalten wird, so weiß ich wenigstens: Ich habe etwas gemacht." Das **Ausleben von Autonomie** scheint ebenfalls ein wichtiger Faktor zu sein: "Ich kann in meinem Engagement frei hantieren, ich bin selbstwirksam im eigenen Handeln." Auch die **Weiterentwicklung** eigener Kompetenzen wird forciert: "Ich habe durch mein Engagement einen neuen Skill erlernt, war kein Programmierer, hab mir das angeeignet und irgendwann hab ich mich eingefunden." Dabei kann es sich nicht nur um neuen Kompetenzerwerb handeln, sondern auch um die persönliche Weiterentwicklung: "Engagement entwickelt den Charakter, man entwickelt sich als Mensch."

Engagement kann auch dazu beitragen, die eigenen Fähigkeiten zu stärken, **das große Ganze zu sehen** und erfahrbar zu machen: "Mein Engagement ist eine Auseinandersetzung mit der Welt, da sehe ich das große Ganze", oder: "Ich kann durch mein Engagement viel tiefer in Themen und Felder einsteigen. Ich sehe dadurch, wie alles zusammenhängt." Ein weiterer betonte, es ginge bei seiner Tätigkeit nicht darum, Einzelfälle zu beheben, sondern Fehler im System. Eine weitere Engagierte beschrieb: "Ich arbeite für die Kinder, aber sehe den größeren Zusammenhang." Auf einer emotionalen Ebene kann dies dazu führen, dass man sich zu etwas Größerem zugehörig fühlt: "Man merkt dann, dass man Teil von etwas Größerem ist." Diese Bewusstwerdung und eigene Verortung im System scheint Engagement zu ermöglichen.



“Hier kann ich etwas gestalten in einer Welt, in der ich mich sonst ohnmächtig fühle.”



# INNEN UND KOLLEKTIV

Zusätzlich zur eigenen Innenwelt spielt sich der Erlebensraum auch in einem gemeinschaftlichen “Wir” ab. Dort sind Aspekte wie **Kommunikation, kulturelle Elemente** und die Passung der eigenen Werteorientierung mit den **Werten des Kollektivs** relevant. Auf dem Quadranten-Modell wird dieser Bereich zwischen **Innen und Kollektiv** verortet.

Im Engagement stellt sich eine **Übereinstimmung von Werten** als zentral dar. Werte spiegeln Moralvorstellungen wider und schlagen sich in subjektive Perspektiven auf Gesellschaft nieder. Wertefundamente in einer Gesellschaft können unterschiedlich sein; die Aushandlungsprozesse, in unterschiedlichen Sichtweisen Gemeinsamkeiten zu finden, scheinen eine der wichtigsten Herausforderungen unserer Zeit zu sein.<sup>1</sup> Für Engagement spielen Werte eine zentrale Rolle, da sie sowohl zum Engagement bewegen, als auch im Miteinander essentiell sind. Genannte Werte im Zuge der Gespräche waren: Toleranz, Solidarität, Freiheit, Gerechtigkeit, Gleichheit und Nachhaltigkeit. Zwar scheinen diese Werte intuitiv nachvollziehbar, dennoch ist die Auslegung und Deutung der einzelnen Werte zunächst subjektiv. So betonte eine Engagierte bezüglich

Solidarität: “Solidarität steht für mich in unmittelbarer Verbindung zu Gerechtigkeit. Nicht der kategorische Imperativ – also dieses “das könnte mir auch passieren” – ist hier für mich maßgeblich, sondern: Ich setze mich für Dich ein, weil ich es ungerecht finde, egal ob es mir auch passieren könnte. Das ist für mich Solidarität.” Ein anderer setzte Nachhaltigkeit in direkten Bezug zu Glaubwürdigkeit, denn diese bemesse sich daran, ob Nachhaltigkeit nur propagiert, oder auch in allen Facetten gelebt werde.

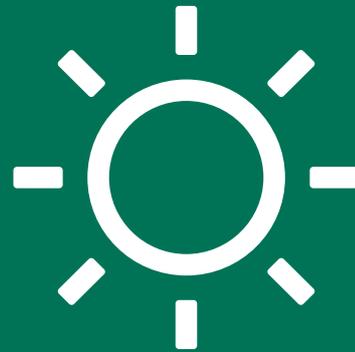
Ein Wert, der nicht explizit als solcher benannt, aber implizit als relevant gezeichnet wurde, ist **Multiperspektivität**. In der (Geschichts-)Didaktik ist Multiperspektivität ein Prinzip welches anerkennt, dass eine beobachterunabhängige Erkenntnis nicht

<sup>1</sup> Vgl. More in Common: “Die andere deutsche Teilung: Zustand und Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft” von Laura-Kristine Krause, Jérémie Gagné (2019); [https://www.dieandereiteilung.de/media/nthpflnv/moreincommon\\_dieandereiteilung\\_studie\\_v1-0-2.pdf](https://www.dieandereiteilung.de/media/nthpflnv/moreincommon_dieandereiteilung_studie_v1-0-2.pdf)

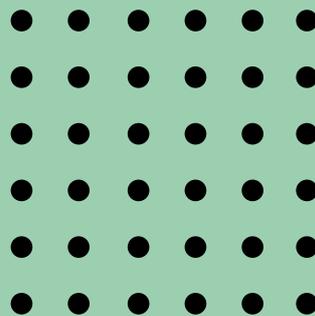
möglich ist, weil sie stets in kulturelle, soziale oder anderweitig geprägte Perspektiven eingebettet ist.<sup>2</sup> Für ein demokratisches Zusammenleben ist der empathische Perspektivwechsel, den die Multiperspektivität bedingt, notwendig. Und Engagement macht Perspektivwechsel erlebbar: "Ich höre gerne anderen zu, wenn sie - auch wenn sie themenfremd sind - über das Thema sprechen. Es ist eine Bereicherung zu erfahren, welche Ansichten und Probleme sie haben. Dadurch kann ich verstehen, was Menschen für Gedanken haben, welche Ziele und worum es ihnen geht." Oder: "Ich erlebe viele andere Lebensrealitäten, das öffnet einem die Augen." In der Konsequenz kann dies dazu führen, dass ein Mensch sich in den eigenen Ansichten verändert und öffnet: "Ich bin durch mein Engagement offener geworden für Meinungen, die mir nicht passen. Durch die Auseinandersetzung damit kann ich manche Sachen eher mittragen."

Das Erleben und das Aushalten anderer Meinungen, was zentral für eine funktionierende Demokratie ist, kann im Engagement erprobt werden: "Man muss sich zwangsläufig in andere hineinversetzen, Empathie üben. Man bekommt direktes Feedback: 'Ist das hier für alle relevant, oder ein Einzelinteresse?' Dieser Abgleich ist elementarer Bestandteil, ob etwas im öffentlichen Raum funktioniert." Doch weitaus mehr als das, Engagement kann, statt Andersartigkeit offenzulegen, auch das Erkennen von Gleichartigkeit stärken: "Durch Engagement entsteht etwas, wo man aus dem Othering herauskommt. Man bekommt etwa ein Verständnis für andere Geschwindigkeiten. Man etabliert eine neue Fehlerkultur."

Im Engagement kann beides gleichzeitig bestehen, die **Gleichheit und die Vielfalt**: "Es bestärkt einen, wenn man merkt: Die anderen ticken ähnlich. Und doch kommt es immer wieder dazu, auch neue Perspektiven kennenzulernen, Erfahrungshorizonte zu erweitern und miteinander abzuwägen und dabei nicht zu beharren aufs eigene Argument, sondern auch den anderen wirklich zuhören." Im Engagement werde eine fundamentale Realität erfahrbar: "Alle erleben sich da als Menschen, die Unterschiedlichkeit spielt eine kleinere Rolle." Diese Wahrnehmung war bei diesem Engagierten so stark, dass das oben beschriebene Othering<sup>3</sup> für ihn in den Hintergrund rückte: "In der gelebten Realität sind wir alle gleich, Unterschiedlichkeiten treten dahinter zurück."



“Ich erlebe  
viele andere  
Lebensrealitäten,  
das öffnet einem  
die Augen.”



<sup>2</sup> Vgl. Wikipedia: Stichwort: 'Multiperspektivität (Geschichtswissenschaft)' (15. Sep. 2021); [https://de.wikipedia.org/wiki/Multiperspektivität%20\(Geschichtswissenschaft\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Multiperspektivität%20(Geschichtswissenschaft))

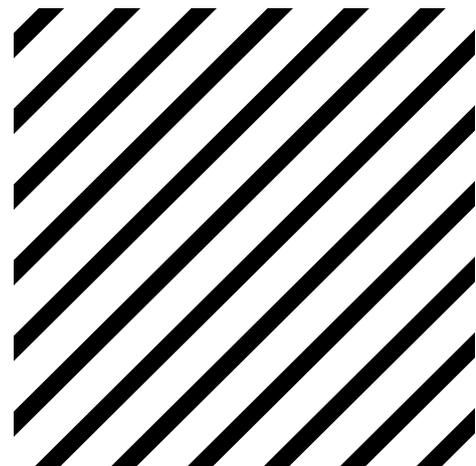
<sup>3</sup> Vgl. Wikipedia: Stichwort: 'Othering' (8. Juli 2021); <https://de.wikipedia.org/wiki/Othering>

Engagement bietet auch die Chance der **sozialen Durchmischung**, so berichtete eine Engagierte: “Bei uns ist das Querschnitt, von der Auszubildenden bis zum Professor ist alles dabei.” Oder ein anderer: “Man kommt mit Menschen außerhalb der eigenen Disziplin zusammen, unterschiedliche Schichten, Altersklassen, Bildungsgrade und berufliche Hintergründe. Diese **Diversität** ist wichtig, weil sie unterschiedliche Meinungen und Sozialleistungen miteinander verbindet.” Eine weitere betonte eine gelebte Willkommenskultur: “Bei uns sind alle Menschen willkommen: Geflüchtete, alt Eingesessene, Zugezogene. Jeder wird akzeptiert. Das verbindende Element ist die Zugehörigkeit zum Verein, darüber hinaus sind Unterschiede wie Ethnie oder Sexualität quasi nicht wichtig.” Doch so positiv dieses Bild auf der einen Seite gezeichnet wird, bemängeln einige Engagierte fehlende Diversität: “Diversität lässt zu wünschen übrig, bei uns gibt es weniger Frauen als Männer und ansonsten sind wir auch eine sehr heterogene Gruppe.” Ein weiterer reflektierte: “Wir sind nicht besonders divers. Schon, was die Geschlechterverteilung betrifft, aber was andere Diversitätsaspekte angeht nicht. Immerhin sprechen wir darüber, dass wir Aufholbedarf haben.” Andere wurden konkreter: “Wir arbeiten in erster Linie daran, indem wir unsere Sprechweise reflektieren, die schon sehr hochgestochen ist.” Eine Engagierte setzte das Problem in einen größeren Zusammenhang: “Wir sind nicht so divers, wie wir es gerne wollen. Unsere Zusammensetzung gleicht nicht der der Gesellschaft. Politisches Engagement ist ein Privileg, das man sich leisten können muss.” Dies zeigt ein zentrales Problem auf: Zwar können Organisationen durch eine offene Haltung, einfache Sprache und das bewusste Einladen Engagement

zugänglich machen; dass Engagement in die Lebensrealitäten der potentiell Engagierten integrierbar ist, liegt allerdings nicht in ihren Händen.

Ein durchaus bekanntes Phänomen im Engagement ist das Erleben von **Gemeinschaft**. Vor allem das Gefühl, zu einer **Gruppe dazuzugehören**, ist vielen Engagierten wichtig: “In der Gruppe erfahre ich viel Zugehörigkeit. Außerdem merke ich: Hey, da sind andere Menschen, die für dasselbe kämpfen. Ich bin also nicht die einzige, die dafür kämpft. Dieses Gruppengefühl stärkt.” Eine weitere attestiert, dass eben dieses Gefühl ein Motivator sein kann, sich einzubringen: “Gemeinschaftsgefühl ist ein großes Argument, sich zu engagieren.” Eine andere schöpft “Kraft aus dem Gruppengefühl”. Dieses Gefühl brauche die Gruppe um zu entstehen, und verstärke sich dann. “Zusammengehörigkeit ist mir wichtig, ich bringe gerne Menschen zusammen. Mein Antrieb ist, mit meinem Engagement Leute glücklich zu machen.” Auch die Zugehörigkeit zum Verein ist wichtig: “Die Vereinszugehörigkeit ist relevant fürs Zusammensein”. Eine weitere zieht den Vergleich einer familiären Struktur und erzählte: “Hier erleben wir Zusammenhalt, keiner ist alleine. Der Verein ist eine Community”. Eine weitere sagte: “Ich pflege dort persönliche Beziehungen, enge Beziehungen. Es gibt einige Leute, mit denen ich mich persönlich eng verbunden fühle”. Eine weitere fasste zusammen: “Man hat dort richtige Freunde fürs Leben”. Somit erfüllt Engagement eine **sehr persönliche und zugleich soziale Funktion** für Menschen. Verbindung kann auch über die Tätigkeit oder das gesellschaftlich zu lösende Problem selbst entstehen. So berichtete ein

“Hier erleben wir Zusammenhalt, keiner ist alleine. Der Verein ist eine Community.”



“Ich fühle mich verbunden mit Freund\*innen, anderen Aktivist\*innen, aber auch zum Thema. Das ist der Hauptaspekt, der einen zusammenbringt.”

Engagierter, der Open-Source-Lösungen entwickelt: “Ich bin in erster Linie mit dem Problem verbunden, das geht dann über in eine Verbindung mit dem Prozess zur Lösung des Problems, doch manchmal merke ich kann: Diese Lösung ist Quatsch - dann fokussiere ich mich wieder auf den Bedarf, also das Problem. Meine Verbundenheit mit dem Problem ist stärker als die mit der Lösung.” Hinter der Verbindung zum Problem steckt auch die Verbindung zu anderen Menschen, so führte der Engagierte weiter aus: “Über das Problem bin ich dann auch mit den anderen Menschen dahinter verbunden. Ich verknüpfe gerne Menschen miteinander, das geht am einfachsten über Mensch A hat Problem und Mensch B hat die Lösung. Durch das gemeinsame Arbeiten an einer Lösung erlebt man Zusammengehörigkeit mit anderen Leuten”. Für eine andere steht das Thema stärker im Mittelpunkt: “Ich fühle mich verbunden mit Freundinnen, anderen Aktivistinnen, aber auch zum Thema. Das ist der Hauptaspekt, der einen zusammenbringt.” Ein weiterer betonte, es sei ihm wichtig, im Engagement Mitstreiter\*innen für ein Thema zu finden, um es gemeinschaftlich voranzutreiben. Vor allem ein **gemeinsames Ziel** schafft **Zusammenhalt**: “Das Gefühl, ein Verein zu sein, eine gemeinsame Vision zu haben, nämlich die für eine gerechte Wirtschaft und nachhaltige Welt wirksam zu sein.” Ein anderer attestierte: “Verbundenheit geht für mich über ein gemeinsames Ziel, über ein inhaltliches Interesse”.

Engagement schafft auch **Anerkennung** und **Wertschätzung**: “Ich erlebe im Engagement ein Gefühl der Anerkennung. Ich erfahre Zustimmung, und das ist ein ganz menschliches Gefühl.” Eine weitere: “Wenn ich ein Lob bekomme, macht sich eine

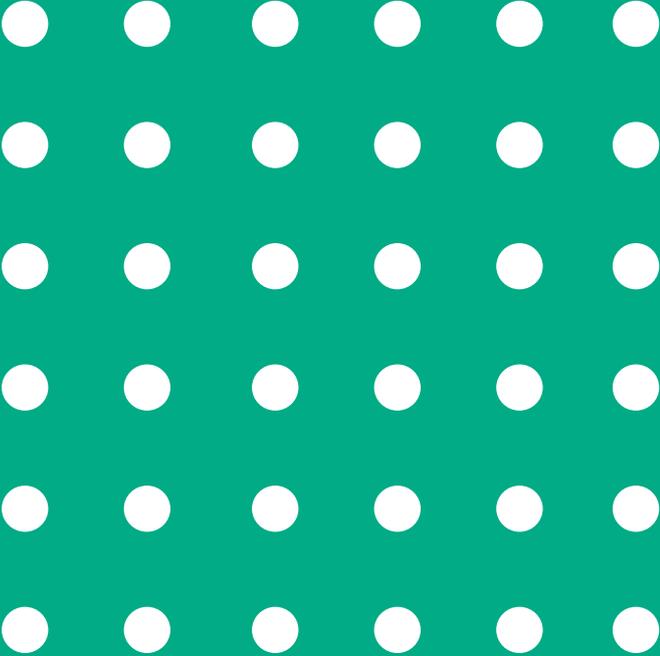
innere Zufriedenheit anderen zu helfen in mir breit.” Auch die Würdigung durch Preise sei wichtig, weil dadurch von aussen anerkannt werde, was die Menschen in einer Organisation leisteten. Engagement kann auch die Anerkennung für eine Problemsituation bedeuten, so sagte ein Engagierter: “Wenn ich mich verstanden fühle in einem Problem bin ich bereit, gemeinsam nach einer Lösung zu suchen”. Einige Engagierte sprachen gar davon, dass sie durch ihr Engagement in einer anderen Rolle auftreten könnten und sich dadurch zum ersten Mal gehört fühlten. Eine Engagierte betonte auch die Wirkung, die dies auf andere haben kann: “Mit meiner Rolle im Engagement werde ich zum ersten Mal ernst genommen. Ich habe das Gefühl, man hört mir zu. Und zwar ist das echtes Zuhören. Leute hören ernsthaft zu und denken über die Sachen nach, die ich sage.” Eine weitere sprach von der Bedeutung für andere, indem sie sagte: “Wir müssen gehört und gesehen werden, auch um andere zu motivieren.” Dennoch fühlten sich einige noch nicht ausreichend in dem gesehen, was sie tun und welche Wirkung dies für die Gesellschaft habe: “Engagement wird zu wenig gesehen. Was hier an Vereinsleben passiert und was dort an Engagement stattfindet - würde das einmal zusammenbrechen, will ich nicht wissen, wie die Gesellschaft dann aussieht”. Hier wird deutlich: Neben der wohltuenden persönlichen Wertschätzung, die Engagierte zwar erfahren, braucht es mehr Anerkennung für die Leistung, die Engagement für gesellschaftlichen Zusammenhalt erfüllt. Zwar erfüllt Engagement eine wichtige **Scharnierfunktion für die Menschen in einer Gesellschaft**, doch kann diese nur nachhaltig wirken, wenn sie auch entsprechend gewürdigt wird.



## AUSSEN UND KOLLEKTIV

Der kollektive Wahrnehmungsbereich schaut auf die Ebene der **Strukturen und Prozesse** und ist gänzlich im **Aussen und beim Kollektiv** verankert. Bei Veränderungsprozessen wird dieser Bereich oftmals prioritär behandelt, weil er am einfachsten wahrnehmbar ist und gestaltbar scheint.

“Es ist eine angenehme Arbeitswelt im Engagement, es wird kein Druck aufgebaut. Dinge haben Raum und Zeit.”



Elementar für diesen Bereich sind **strukturelle und organisatorische** Fragen. Die Besonderheit im Engagement ist, dass es auf Freiwilligkeit und der oftmals kooperativen Ausübung von Tätigkeiten beruht.<sup>1</sup> Daher sind die Durchsetzungsmechanismen von funktionalen Hierarchien – wie sie zumeist im beruflichen Kontext vorzufinden sind – zum Teil weniger schlagkräftig. Dennoch sorgen Strukturen für Orientierung. Einige Engagement-Formen zeichnen sich dadurch aus, dass sie eher mit flexiblen Hierarchien agieren und ihren Engagierten viel Freiraum zur **Selbstorganisation** lassen. Ein Engagierter beschrieb, dass er die Qualität der Arbeit im Engagement besonders schätzte: “Es ist eine angenehme Arbeitswelt im Engagement, es wird kein Druck aufgebaut. Dinge haben Raum und Zeit.” Ein weiterer betonte, dass er es genieße, keine festen Aufgaben zu haben, sondern er seine Kompetenzen und Kapazitäten nach Bedarf einsetzen könne. Diese losen Strukturen ermöglichten Flexibilität, dies wiederum sorgte für ein Gefühl der Autonomie. Ein weiterer führte aus: “Das frei Hantieren-Können finde ich besser, als enge starre Vorgaben”.

In sozialen Bewegungen bringen Menschen sich gerade wegen der **weniger etablierten Strukturen** ein: So betonte eine Engagierte die Vorteile, dort auch als junger Mensch

Einfluss haben zu können, weil Rollen fluide und Entscheidungswege anpassbar seien. Doch gewisse **Verantwortungsebenen** brauchen eine **entsprechende Struktur**: So konstatierte ein Engagierter, einige Aufgabenbereiche solle man nicht dem Ehrenamt “überlassen”. Diese Aufgaben seien im Hauptamt besser angelegt, doch dafür brauche es zunächst Finanzierung. Auch eine andere Engagierte offenbarte, dass die Pflichten als Ehrenamtliche eigentlich über das hinausgingen, was freiwillig zu leisten sei: “Ich komme aus meinem Handeln gar nicht raus, habe eine Unterschriftsberechtigung und muss gleichzeitig die rechtlichen Konsequenzen im Blick haben.” Hier wird auf das Hauptamt verwiesen, welches sich um die Erfüllung von Rechten und Pflichten kümmern sollte, sodass Engagierte sich weniger strukturellen Zwängen, und mehr der Erfüllung ihrer Aufgaben widmen könnten. So forderte eine Engagierte: “Bürokratieabbau ist dringend notwendig. Diese ganzen Anträge, dass so viel Verwaltung verlangt wird. Das passt nicht mit den Strukturen zusammen, die bei uns vorherrschen.” Gleichzeitig kann die Übernahme eines spezifischen (Ehren-)Amtes auch dazu führen, dass dieses gewissenhaft ausgefüllt wird: “Ich bin mir der Verantwortung bewusst, die ich mit diesem Amt übernommen habe.” Später sagte sie: “Es macht mich auch stark, das so zu sehen.”

<sup>1</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung: “Das Ehrenamt. Empirie und Theorie des bürgerschaftlichen Engagements” von Bettina Hollstein (2017); <https://www.bpb.de/apuz/245597/das-ehrenamt-empirie-und-theorie-des-buergerschaftlichen-engagements>

# HOLISTISCHE BETRACHTUNG VON ENGAGEMENT

## Tipps für Organisationen

Um Engagement für eine Welt im Wandel aufzustellen, ist ein holistischer Ansatz erforderlich. Oftmals wird im Diskurs – gerade wenn es um Digitalisierung geht – der Bereich des äusserlich Sichtbaren fokussiert. Erst der erweiterte Blick, der auch innere Prozesse – individuell wie kollektiv – mit in Betracht zieht, macht Engagement in all seinen Facetten sicht- und gestaltbar.

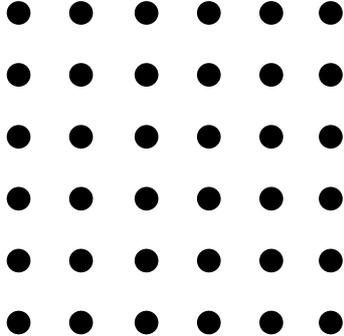
Damit auch Organisationen sich mit diesen Facetten auseinandersetzen und sie bewusst stärken können, formulieren wir nun einige **Leitfragen**, die als Denkanstöße dienen sollen. Wo besteht bereits Klarheit in der Standortbestimmung und dem Weg, den eine Organisation bestreiten will? Wo sollte eine Organisation genauer hinschauen, nachjustieren oder neue Impulse von aussen einholen? Folgende Fragen können Organisationen dabei anleiten:

### INNEN UND INDIVIDUUM

- Inwiefern stütze ich als Organisation die Auseinandersetzung der Engagierten mit ihrer inneren Haltung, von der aus sie auf die Welt blicken?
- Was motiviert die Engagierten, in meiner Organisation mitzuwirken? Wodurch erfahren sie Sinn?
- Welche subjektiven Erfahrungen machen Engagierte bei ihrem Engagement? Welche davon erleben sie als positiv, welche als negativ?
- Haben Engagierte eine Anlaufstelle in der Organisation, an die sie sich mit individuellen Anliegen wenden können?
- Wie kann ich meine Engagierten dabei unterstützen, mehr mit sich selbst in Kontakt zu treten, etwa durch Angebote wie geführte Meditationen oder andere kontemplative Praktiken?

### INDIVIDUUM UND AUSSEN

- Wodurch erfahren meine Engagierten Selbstwirksamkeit? Wie kann ich Selbstwirksamkeitserwartungen besser in die Realität überführen, etwa durch das gemeinsame Entwickeln und Nachhalten von Zielen im Rahmen der Engagement-Tätigkeit, oder auch die gemeinsame Betrachtung der Wirksamkeit der Organisation in der Welt?
- Welche Funktion erfüllt das Engagement für meine Engagierten? Wie kann das Engagement in meiner Organisation dem gerecht werden? Kann ich etwa deren Autonomieerleben stärken, indem ich Engagierten bewusst mehr Freiheiten einräume?
- Welche Kompetenzen werden für das Engagement in meiner Organisation gebraucht? Kann ich Engagierte dabei unterstützen, diese (weiter) zu entwickeln? Gibt es gar einen persönlichen Entwicklungspfad, den ich mit den Engagierten gemeinsam entwickeln und nachhalten kann?



## INNEN UND KOLLEKTIV

- Wie explizit sind wir in unseren Werten? Welche individuellen Werte-Landkarten weisen meine Engagierten auf und welche sind geteilte Werte in der Organisation? Reflektieren wir diese Werte auch im alltäglichen Miteinander, wie etwa in Gruppenmeetings?
- Inwieweit ist Multiperspektivität ein gelebter Wert? Können wir Perspektivwechsel auch innerhalb der Organisation stärken, indem wir einen offenen Dialog zu unterschiedlichen (Er-)Lebenswelten unserer Engagierten führen?
- Setzen wir uns genug mit Vielfalt und Gleichheit auseinander? Wie divers sind wir wirklich? Welche Anstrengungen unternehmen wir, um diverser zu werden, könnte etwa ein Diversitäts-Training helfen?
- Haben wir eine gemeinsame Vision und Ziele? Sind diese allen Engagierten bekannt und stimmen sie mit ihnen überein, oder braucht es eventuell eine Überarbeitung?
- Haben wir eine Kultur der Wertschätzung etabliert, geben wir uns gegenseitig (konstruktives) Feedback?
- Worüber entsteht in unserer Organisation Gemeinschaft? Was bedeutet dies für die einzelnen Engagierten, was brauchen sie, um sich (weiterhin) zugehörig zu fühlen?

Diese Fragen sind keine Lösung in sich. Und doch können sie Anhaltspunkte sein, sich lange bestehenden Herausforderungen in der Organisation mit frischem Blick zu widmen, und neues Wissen über das Engagement in der eigenen Organisation zu tage fördern. Diese Auseinandersetzung ist in erster

## AUSSEN UND KOLLEKTIV

- Welche Rolle spielen Hierarchien in unser Organisation? Wie explizit sind unsere Strukturen? Geben diese die notwendige Orientierung, oder schränken sie eher freies Handeln ein?
- Welche Prozesse fühlen sich flüssig und organisch an, welche starr und benötigen Überarbeitung?
- Welche Tätigkeitsbereiche brauchen eine klare (juristische) Verantwortung, welche können als Experiment in die Selbstorganisation einiger Engagierter übergeben werden?
- Wie kann ich den Engagierten Sicherheit vermitteln, wenn sie sich in ihrer Verantwortung überfordert fühlen? Können wir gemeinsam in offenen Gesprächen nachjustieren, sodass Aufgabenbereiche und Arbeitspensum in einem angemessenen Verhältnis stehen?
- Sind die Verantwortungsebenen zwischen Ehren- und Hauptamtlichen sinnvoll aufgeteilt? Kann ich als Organisation einige Aufgaben – gerade die mit juristischen Konsequenzen – langfristig in ein Hauptamt überführen oder zumindest die ehrenamtlich Engagierten in entsprechenden Positionen durch (externe) Beratungsangebote unterstützen?

Linie **Reflexionsarbeit** – nur wenn sie **seitens der Organisation und im Miteinander mit den Engagierten** geschieht, kann Engagement holistisch aufgestellt werden. So wird Engagement zukunftsfähig und kann in einer Welt im Wandel sein volles Potential entfalten.

# ENGAGEMENT SICHTBAR MACHEN, WÜRDIGEN UND ANDERE INSPIRIEREN: DIE EUROPÄISCHE FREIWILLIGEN- HAUPTSTADT BERLIN



## Berlin ist Europäische Freiwilligenhauptstadt 2021 (European Volunteering Capital).

Mit dem Titel würdigt das Europäische Freiwilligenzentrum (Centre for European Volunteering), was Berlin und seine Menschen im freiwilligen Engagement und Ehrenamt leisten.

Die vier Schwerpunkte des Aktionsjahres sind Innovation, Digitalisierung, Diversität und Europa.

Gestaltet wird das Aktionsjahr durch ein Projektbüro unter der Trägerschaft der Schwarzkopf-Stiftung Junges Europa und betterplace lab. Das Aktionsjahr 2021 steht unter dem Motto **#EntdeckeDasWirInDir**.

Das Impulspapier "Wandel im Engagement und Engagement im Wandel" ist im Rahmen des Projekts der Europäischen Freiwilligenhauptstadt Berlin 2021 entstanden.

Das Projekt der Europäischen Freiwilligenhauptstadt Berlin 2021 wurde mit Mitteln des Berliner Senats gefördert.

Mehr Informationen auf der Website:  
[www.freiwilligenhauptstadt.berlin](http://www.freiwilligenhauptstadt.berlin)

**Autorin:** Katja Jäger  
**Redaktion:** Katja Jäger  
und Susanne Kruza  
**Layout:** Rico Reinhold

