

Soziales Engagement macht verletzbar

Erfahrungen ehemaliger Engagierter in Wohlfahrtsverbänden



Soziales Engagement wird allgemein hin mit guten Gefühlen verbunden und beworben: gemeinsam etwas bewegen, anderen Menschen helfen und gesellschaftliche Veränderungen bewirken. Es gilt die These, dass all dies den Engagierten grundsätzlich guttue. Dabei wissen viele aus eigener Erfahrung, dass gerade durch die Leidenschaft und den Einsatz aus Überzeugung auch schnell herbe Enttäuschungen werden und tiefe Verletzungen passieren können. Hier zeigt sich eine unbeabsichtigte Folge von Engagement, die kaum zur Kenntnis genommen wird – weder in der Forschung noch im Engagement selbst, auch nicht in verbreiteten Konzepten für Freiwilligenkoordination und -management.

Engagierte sind in besonderer Weise verletzbar, weil sie in ihrem Ehrenamt Orte schaffen, die ihnen viel bedeuten; weil sie eigene Ideen umsetzen oder sich als eine Person mit besonderen Fähigkeiten und Eigenschaften einbringen und erleben, besonders hilfsbereit, kompetent oder kreativ. Dieses grundsätzliche Potenzial von freiwilligem Engagement birgt gleichzeitig auch das Potenzial, verletzbar zu sein.

In einem Forschungsprojekt wurde ausführlich mit Menschen darüber gesprochen, warum sie ein Engagement abgebrochen haben. Die Erkenntnisse können soziale Einrichtungen darin bestärken, sorgsam mit „ihren“ Engagierten umzugehen, und dafür sensibilisieren, was in ihrer Begleitung wichtig ist.

Vier Punkte tragen besonders zu Verletzungen und Abbrüchen von Engagement im Feld der Wohlfahrt bei: 1. Persönliche Beziehungen; 2. ein starker Bezug auf moralische und ethische Werte; 3. im Widerspruch dazu das Erleben von Ökonomisierung und Effizienz; und 4. fehlende Klarheit über konkrete Zusammenarbeit.

Freiwilliges Engagement in sozialen Einrichtungen ist oft geprägt von besonders persönlichen Beziehungen zu Adressat*innen, was viel Resonanz und emotionale Nähe erzeugt. Das bindet Engagierte intensiver an ihre Tätigkeit. Andererseits herrschen in der freien Wohlfahrt teils Effizienzzwänge und ökonomisch orientierte Handlungslogiken, die mit sozialen Werten, Würde und

Menschenrechten sowie insbesondere der Solidarität mit den Adressat*innen im Konflikt stehen. Das löst Widerspruch, Empörung und Kritik aus. Es zeigt sich häufiger, dass Engagierte, die in einer sozialen Organisation aktiv sind, harsche Kritik an ebendieser Organisation üben. Sie sehen sich nicht als selbstverständlich zugehörig zu ihrer jeweiligen Organisation, sondern typischerweise als deren Kritiker*innen und stellenweise gar als Anwält*innen der von ihnen betreuten Adressat*innen.

Oft wird in der Förderung von Engagement gerade damit geworben, alle Menschen seien mit ihren Fähigkeiten und Interessen willkommen, könnten ihre Ideen einbringen und mitgestalten. Tatsächlich lebt die Zusammenarbeit im freiwilliges Engagement oftmals davon, gemeinsam mit anderen bestimmte Ideen und Projekte zu verwirklichen. Und dennoch gibt es im Engagement kaum klare Strukturen oder Verabredungen darüber, wie und mit welcher Rollen- oder Aufgabenverteilung die konkrete Zusammenarbeit ausgestaltet werden soll. Wer übernimmt dabei welche Verantwortung oder auch nicht? Und welche Rolle sollen unterschiedliche Kompetenzen und Wissensbestände in der Zusammenarbeit spielen? Das gilt für rein ehrenamtliche Kontexte genauso wie für soziale Einrichtungen, wo Haupt- und Ehrenamtliche zusammenarbeiten.

■ Oft wird in der Förderung von Engagement gerade damit geworben, alle Menschen seien mit ihren Fähigkeiten und Interessen willkommen.

Im Engagement, das für Menschen eine Herzangelegenheit ist und wo ihnen bestimmte Aufgaben sehr viel bedeuteten, gehen ihnen Meinungsverschiedenheiten und Konflikte ganz besonders nahe. Im Unterschied zur Erwerbsarbeit gibt es hier selten Strukturen, in denen

Weisungsbefugnisse und Zuständigkeiten geklärt sind. Im Versprechen auf Mitgestaltung bleiben solche Strukturen oft diffus und implizit.

Die aus diesen Punkten resultierenden Konflikte können zu Verletzungen und Abbrüchen des Engagements führen. Verletzbarkeit geschieht in Momenten, in denen die Zugehörigkeit und der Sinn des Engagements verloren gehen, was mit Gefühlen des Verlusts, des Schmerzes und der Wut einhergeht. Solche Verletzungen können weit über die Beendigung hinauswirken. Menschen schließen dann auch zukünftig ein Engagement aus, das unter den kritisierten Bedingungen stattfinden würde. Das erklärt auch, warum (ehemalige) Engagierte einem ganzen Engagementfeld den Rücken kehren, wie wir es zum Beispiel in den letzten Jahren in der Geflüchtetenhilfe gesehen haben.

■ Verletzbarkeit geschieht in Momenten, in denen die Zugehörigkeit und der Sinn des Engagements verloren gehen.

Was bedeuten diese Erkenntnisse für Einrichtungen und speziell Freiwilligenkoordination? Sie tragen mit Blick auf die Forschungsergebnisse – so eine Bilanz der Studie – dazu bei, „Hilfe im Spannungsfeld zwischen Effizienz und Humanität“ zu organisieren. „Es gilt zunächst, dafür zu sensibilisieren: Wenn Engagement die Gelegenheit bietet, besondere Räume zu schaffen und in ihnen Zugehörigkeit zu erleben, sinnvolle Ideen zu entwickeln und persönlich bedeutsame Aufgaben zu übernehmen sowie Solidarität und Unterstützung in der Gruppe zu erfahren, dann ist es hilfreich, darauf vorbereitet zu sein, dass all diese positiven Erfahrungen konterkariert werden können. Somit ist ein besonders ‚gutes‘ Engagement zwangsläufig auch eines, das besonders verletzbar macht.“¹ Diese Herausforderung lässt sich durch die Organisationen und Freiwilligenkoordination selbst

nicht auflösen. Wenn diese Ambivalenzen aber als wesentlicher Teil anerkannt und auch benannt werden, dann kann mit den bestehenden Konfliktpotenzialen bewusst und proaktiv umgegangen werden. Dafür braucht es eine engagementfreundliche Organisationsentwicklung, die Kritik von Engagierten ernst nimmt und dazu gehört auch die Sensibilisierung von Hauptamtlichen. Ehrenamtlich Engagierte in der Wohlfahrt brauchen eine Begleitung mit moderierten Räumen und Angeboten zum Austausch, für Kritik und zur Bearbeitung von Konflikten. Und auch „gute“ Verabschiedungen müssen als Teil von Engagementkultur verstanden werden. Das verlangt von vermittelnden und koordinierenden Personen (zum Beispiel Vorständen und Freiwilligenkoordinator*innen) eine hohe Rollenklarheit im Umgang mit ungleichen Interessen und Wahrnehmungen einerseits der Einrichtung und andererseits der Ehrenamtlichen.

Das bedeutet viel Arbeit und der eine oder die andere weiß vielleicht auch – entweder aus eigenem Erleben oder von anderen –, dass Ehrenamtliche das Engagement oft nicht bei der ersten Schwierigkeit abbrechen, sondern es trotz der abträglichen Erfahrungen und Verletzungen lange aufrechterhalten und eine hohe Leidensfähigkeit mitbringen. Gerade deshalb muss mit freiwillig Engagierten verantwortungsvoll umgegangen werden! Anhaltspunkte für Schwierigkeiten zu ignorieren oder die Leidensfähigkeit im Sinne eines langfristigen Engagements auszunutzen, brennt Menschen aus und schadet nachhaltig der Bereitschaft, sich weiter oder auch woanders im sozialen Bereich erneut zu engagieren. •



Link zur Studie



Heike Roth
0431 56 02 – 53
roth@paritaet-sh.org

1 Andrea Kewes / Moritz Müller / Chantal Munsch: *Engagement im Zwiespalt. Erfahrungen ehemaliger Engagierter in Wohlfahrtsverbänden, Kirchengemeinden, Sportvereinen und Umweltinitiativen*. Weinheim 2025, S. 174.