



# Engagementpolitischer Austausch Anerkennungskultur

Fokus: Abbrüche und Verletzungen

18. Juni 2026

Landesweites Kompetenzzentrum Engagement und lagfa SH

# Anerkennung als Teil der Organisationskultur

Von der Anerkennung →

zur Anerkennungskultur →

zur Engagementkultur

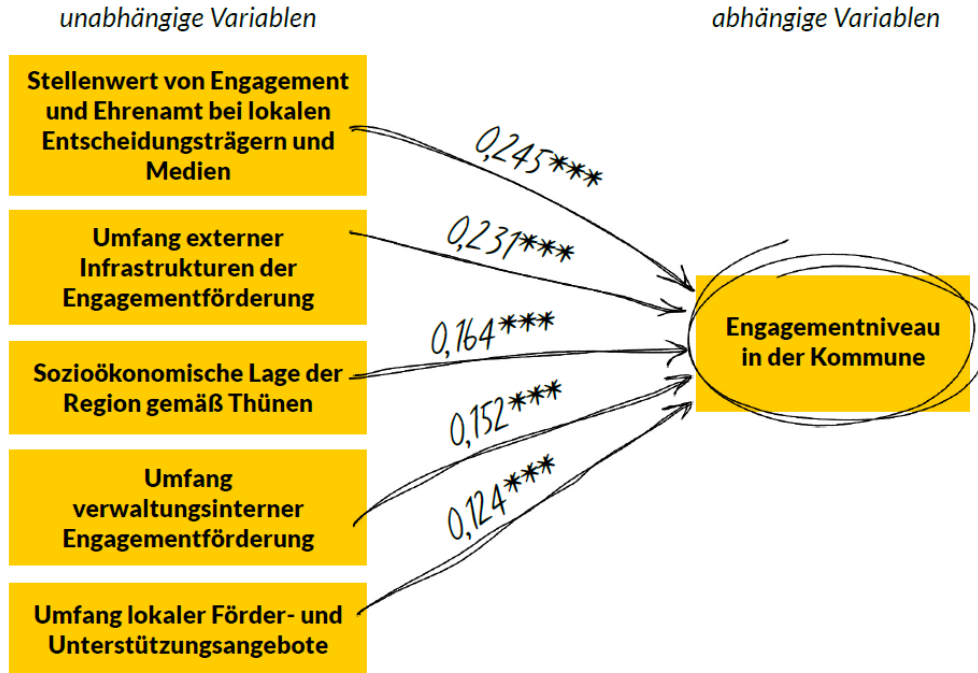
Vor allem der Begriffszusatz „-kultur“ signalisiert, dass es nicht um einzelne Würdigungen, sondern ein aufeinander bezogenes System von Werten und Praktiken geht.

Das heißt: Es kann keine „zuständige Person für Anerkennung und Wertschätzung“ geben, sondern es gibt über das Situative und Informelle hinaus feste Termine, Formate und Ebenen, die für Anerkennung sorgen



# Schlüsselfaktoren der Engagementförderung für ein hohes Engagementniveau

Abb. 21: Wirkungsmodell des kommunalen Engagementniveaus



Der stärkste Prädiktor für das kommunale Engagementniveau ist der Stellenwert, welchen Engagement unter kommunalen Entscheidungsträgerinnen und -trägern genießt.

Multiple lineare Regression,  $R^2=0,332$



# Erfüllung und Verletzbarkeit im Engagement

## Anerkennung der Dialektik -> zwei Seiten einer Medaille

Der Blick auf Engagement ist in Politik und Öffentlichkeit durch und durch normativ geprägt: In der öffentlichen Diskussion wird freiwilliges Engagement gemeinhin nicht als ein ambivalentes Phänomen dargestellt.

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.**

Plädoyer: Spannungsverhältnisse und Ambivalenzen zwischen bindenden und abträglichen Erfahrungen als konstitutiv für Engagement betrachten!

-> Also nicht „wegmachen“/ auflösen wollen, sondern damit bewusst und reflektiert umgehen

# Abbrüche und Verletzungen im Engagement

## Zentrale Faktoren

- Divergente Vorstellungen über die Art und Weise von Zusammenarbeit (der Engagierten untereinander) und daraus resultierende Konflikte
- Hoher Anspruch an ein passendes Engagement („Kuratieren“)
  - in die Lebensphase und Lebensumstände einpassen
  - passend zu eigenen Fähigkeiten und Werten
- Verletzbarkeit, die mit Engagement einhergeht
- Spezifika des Engagementfeldes Wohlfahrt/ soziales Engagement (zwischen Resonanz und Widerspruch)

Kewes, Andreas; Müller, Moritz; Munsch, Chantal (2025): Engagement im Zwiespalt. Erfahrungen ehemaliger Engagierter in Wohlfahrtsverbänden, Kirchengemeinden, Sportvereinen und Umweltinitiativen. Weinheim: Beltz Juventa

# Zusammenarbeit zwischen Engagierten

„notorische Kooperationsnotwendigkeit:

Einerseits besteht freiwilliges Engagement oft gerade darin, *gemeinsam* mit anderen bestimmte *Ideen* und Projekte zu *verwirklichen*. Andererseits gibt es im Engagement kaum klare Strukturen oder Verabredungen darüber, *wie* und z. B. mit welcher Rollenverteilung die *konkrete Zusammenarbeit* ausgestaltet werden soll.“

-> wenig offiziell geregelt, viele informelle Regeln und Machtverhältnisse  
(Charme und Risiko zugleich)

Kewes, Andreas; Müller, Moritz; Munsch, Chantal (2025): Engagement im Zwiespalt. Erfahrungen ehemaliger Engagierter in Wohlfahrtsverbänden, Kirchengemeinden, Sportvereinen und Umweltinitiativen. Weinheim: Beltz Juventa. S. 125 und 136

# Verletzbarkeit im Engagement (Auszüge)

Mit unserer Analyse von Verletzbarkeit formulieren wir einen gewissen Widerspruch zur gängigen Betrachtungsweise von freiwilligem Engagement: Es gilt die These, dass Engagement den Engagierten grundsätzlich guttue.

Verletzbarkeit wird erzählt in den **Momenten, in denen die Zugehörigkeit und der Sinn des Engagements verloren gehen, was mit Gefühlen des Verlusts, des Schmerzes und der Wut einhergeht.**

Engagierte sind in besonderer Weise verletzbar, weil sie im Engagement **Orte schaffen, die ihnen viel bedeuten, weil sie eigene Ideen entwickeln und umsetzen** oder sich als eine spezifische Person entwerfen können (die etwa besonders hilfsbereit, kompetent oder kreativ ist). Dass Engagierte solches tun und entwickeln können, beschreibt das grundsätzliche Potenzial freiwilligen Engagements – und gerade **dieses Potenzial macht verletzbar.**

Kewes, Andreas; Müller, Moritz; Munsch, Chantal (2025): Engagement im Zwiespalt. Erfahrungen ehemaliger Engagierter in Wohlfahrtsverbänden, Kirchengemeinden, Sportvereinen und Umweltinitiativen. Weinheim: Beltz Juventa. S. 1589ff; S.173



# Engagementfeld Wohlfahrt/ soziales Engagement (zwischen Resonanz und Widerspruch)

## Besonderheiten

- Soziales Engagement bedeutet oft besonders persönliche Begegnungen/ Beziehung zu Adressat\*innen (Resonanz, emotionale Nähe)
- Starker Bezug auf (moralische) und ethische Werte (Menschenwürde, Gerechtigkeit, Solidarität...)
- andererseits herrschen in freier Wohlfahrt/ sozialen Einrichtungen teils besondere Effizienzzwänge (ökonomisch orientierte Handlungslogik), zu denen die Solidarität mit den Adressat\*innen in Spannung gerät (Widerspruch, Empörung, Kritik)

## Fazit

- Zu wissen, dass solche Konflikte und Herausforderungen, denen Menschen im Engagement begegnen, nicht ihnen selbst oder ihren Mitengagierten anzulasten sind, sondern dass sie typisch und im Engagementfeld bzw. im Engagement als solchem angelegt sind, kann entlastend sein. (- > es ist wichtig das in der Engagementunterstützung zu vermitteln)

Warum muss gerade/ auch mit Freiwilligen verantwortungsvoll umgegangen werden?

- Engagierten brechen das Engagement oft nicht bei der ersten Schwierigkeit ab, sondern erhalten es trotz der abträglichen Erfahrungen lange aufrecht.
- Engagierte haben oft eine hohe Leidensfähigkeit (sie im Sinne eines langfristigen Engagements auszunutzen, verbrennt Leute – z.T. für ein ganzes Engagementfeld).



# O-Töne aus einem Forschungsprojekt zur Kommunalen Engagementförderung in ländlichen Regionen

- KEF heißt Engagierten den Rücken zu stärken und ihnen die Steine aus dem Weg zu räumen, damit sie sich für das engagieren können, was ihnen wichtig ist
- Engagement soll Spaß machen, wenn Engagierte sich nicht ausgenutzt fühlen sollen, denn weil Engagement eine Herzensangelegenheit ist, ertragen Engagierte viel Frustration
- Es ist ein No-Go Menschen moralisch zu Engagement verpflichten zu wollen
- Es geht nicht darum, Engagierte mit Samthandschuhen anzufassen, sondern ehrlich mit den versch. Akteuren darüber zu sprechen was nötig und möglich ist
- Gerade da, wo Engagierte Lücken der Daseinsvorsorge füllen sollen, wäre es Aufgabe und Rolle der KEF, das kritisch zu begleiten und gegenzusteuern
- Engagement sorgt nicht für eine Verbesserung oder Überwindung sozialer Ungleichheit, sondern es findet in dieser statt

Engel, Alexandra (2021): Den Rücken stärken! Kommunale Engagementförderung in ländlichen Regionen.

-> **Podcast**folge zu Erkenntnissen aus Forschungsprojekt und aus der Praxis; Online verfügbar unter

<https://www.hawk.de/de/newsportal/pressemeldungen/den-ruecken-staerken-kommunale-engagementfoerderung-laendlichen-regionen>



- Engel, Alexandra (2021): Den Rücken stärken! Kommunale Engagementförderung in ländlichen Regionen. -> Podcastfolge zu Erkenntnissen aus Forschungsprojekt und aus der Praxis; <https://www.hawk.de/de/newsportal/pressemeldungen/den-ruecken-staerken-kommunale-engagementfoerderung-laendlichen-regionen>
- Kribbel, Hanna; Richter, Ralph (2024): Kommunale Engagementförderung. Eine bundesweite Untersuchung kommunaler Unterstützungsstrukturen für Engagement und Ehrenamt. Hg. v. DSEE. neuland21 e.V.; Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung e.V. Neustrelitz. -> pdf zum Download
- Kewes, Andreas; Müller, Moritz; Munsch, Chantal (2025): Engagement im Zwiespalt. Erfahrungen ehemaliger Engagierter in Wohlfahrtsverbänden, Kirchengemeinden, Sportvereinen und Umweltinitiativen. Weinheim: Beltz Juventa -> Open Access



# Kontakt

## Landesweites Kompetenzzentrum Engagement

[Informationen](#)

[Aktuelles Fortbildungsangebot](#)

[Newsletter](#)

[Kommunale Engagementförderung](#)

Heike Roth

[roth@paritaet-sh.org](mailto:roth@paritaet-sh.org)

Tel. 0431 5602 – 76