

Aspekte zur Förderung einer Anerkennungskultur

Wenn Sie in einem Verband, Verein, einer Kirchengemeinde oder einem Projekt bzw. einer Einrichtung die Anerkennung und Wertschätzung schon mit der Lupe suchen müssen, spätestens dann sollten Sie etwas tun.

Zunächst wollte ich wissen, was eigentlich hinter dem Begriff der Kultur steckt. Der Begriff Kultur ist der Gegenbegriff zur nicht vom Menschen geschaffenen (wenn auch von ihr bedrohten) Natur. Außerdem beschreibt Kultur alle Erscheinungsformen menschlichen Daseins, die auf Verhaltensweisen, Wertvorstellungen und Werten beruhen.

Genauer betrachtet geht es aber bei uns natürlich um eine Kultur innerhalb von Organisationen, also um eine Organisationskultur hinsichtlich der Anerkennung ihrer Organisationsmitglieder (und hier möchte ich bewusst nicht unterscheiden zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen, da Anerkennung ein menschliches Bedürfnis ist). Edgar Schein, ein Organisationsberater, beschreibt eine Organisationskultur in drei Niveaustufen. Das Ganze sieht wie eine Seerose aus. An der Oberfläche liegen die sichtbaren Verhaltensweisen, wie z.B. wie die Leute miteinander kommunizieren, das Leitbild der Organisation, die Technologie, die verwendet wird, Parkplätze, Bürolayout, aber auch Rituale, z.B. sagt man „guten Morgen“ oder gibt man sich die Hand, frühstückt man gemeinsam oder geht miteinander Mittagessen, ist es üblich, sich zum Geburtstag zu gratulieren, bekommt man kleine Geschenke, Orden für die Betriebszugehörigkeit oder endet man nach einer Besprechung mit etwas Positiven, gibt es Bilder der Menschen, die da arbeiten, sind Ehrenamtliche sichtbar und benannt, wie sieht die Webseite aus, ist hier das Ehrenamt genannt als eigener Punkt, usw.

Auf der zweiten Ebene, schon unter Wasser, liegt das Gefühl, wie die Dinge sein sollen, die kollektiven Werte, wie Freundlichkeit, Ehrlichkeit, wie geht man mit Fehlern um, mit Vielfalt und Stati, ist man spielerisch und innovativ oder konservativ und traditionell, also alle Einstellungen der Mitarbeiter*innen, die das Verhalten der Meisten bestimmen.

Und auf der tiefsten Ebene (hier sind wir bei den Wurzeln tief im Wasser) sind die Dinge, die als selbstverständlich angenommen werden. Also Grundannahmen, die nicht hinterfragt oder diskutiert werden. Sie sind so tief im Denken verwurzelt, dass sie von den Organisationsmitgliedern nicht mehr bewusst wahrgenommen und hinterfragt werden.

Um Veränderungen in der Organisationskultur herbeizuführen, nähert man sich zunächst über das sichtbare Verhalten und die Haltung. Also über das erste und zweite Niveau. Edgar Schein sagt, dass sich dadurch dann im Laufe der Zeit auch die Grundannahmen einer Organisation verändern. Aber zur Veränderung kommen wir gleich.

Anerkennung, egal ob für Ehren- oder Hauptamtliche, gibt es auf unterschiedlichen Ebenen. Einmal auf der gesellschaftlichen Ebene, wo es viele Akteure in den unterschiedlichen Bundesländern gibt und gab, die an einigen runden Tischen dafür gesorgt haben, dass es

Engagementnachweise, Ehrenamtskarten, aber auch gute Kampagnen für die Aufwertung des Images gab und weiterhin gibt.

Auf der strukturellen Ebene gibt es fest verankerte Dinge und Rituale innerhalb der Struktur der Organisation. Das können zum Beispiel regelmäßige Dankeskarten und Ehrenamtsfeste sein oder die Möglichkeit der regelmäßigen Informationsweitergabe durch Newsletter, eine Begrüßungsmappe, feste Rituale beim Ein- und Ausstieg oder eine Fotowand mit allen Engagierten, regelmäßige Berichte über Projekte und Ehrenämter usw.

Und auf der 3. Ebene, das ist die, die am meisten vor Ort und direkt wirkt, das ist die persönliche Ebene. Diese Formen der Anerkennung tragen lange, an sie kann man sich oft noch nach Jahren erinnern, sie sind den Leuten wichtig und motivieren sehr stark.

Hier möchte ich ein paar Beispiele für die unterschiedlichen Ebenen zeigen:

Die Ehrenamtskarte -links oben- bekommt, wer mindestens 14 Jahre alt ist, und seit einem Jahr durchschnittlich 5 Stunden/Woche ehrenamtlich hier in Rheinland - Pfalz tätig ist bzw. 250 Stunden/Jahr. Wenn er/sie die Karte hat, kann er/sie in den teilnehmenden Kreisen und Städten Vergünstigungen in städtischen oder kommunalen Einrichtungen bekommen (z.B. Hallenbäder und Kinos), es machen aber auch private Unternehmen mit (z.B. Tanzschule oder Fitnessstudios). In allen Bundesländern in Deutschland gibt es diese Ehrenamtskarte inzwischen.

Die Engagementbescheinigung -rechts zu sehen- ist ein gutes Instrument der Anerkennung, v.a. für junge Leute, da sie gut bei der Beantragung von Stipendien oder bei Bewerbungen beigelegt werden kann und hier auch von Bedeutung ist.

Der Internationale Tag des Ehrenamts am 5.12. ist ein Tag, an dem viel in den Medien berichtet wird über das Engagement von Menschen und damit das Ehrenamt in den Fokus gerückt wird.

Und nicht zu vergessen gibt es auch in allen Bundesländern Auszeichnungen und Orden für das Engagement.

Hier ein paar Beispiele von Dankeskarten, die regelmäßig zu verschiedenen Anlässen verschickt werden können. Oder hier: eine wunderschön gestaltete Broschüre, in der man alle möglichen Engagementangebote finden kann, mit genauer Angabe von Zeitspende und konkreten Aufgaben. Beispiele, wie man auf der strukturellen Ebene Anerkennung regelmäßig fördern kann.

In diesem Baum der Anerkennnis aus einem Workshop zum Thema, finden Sie Beispiele zu den individuellen und oft sehr persönlichen Erlebnissen der Anerkennung, die den Menschen wichtig waren.

Probieren Sie es doch einmal selbst aus!

Welche Anerkennungserlebnisse haben Sie in Ihrem Haupt- oder Ehrenamt? Nehmen Sie sich ruhig Zeit, diese auf Karten zu beschreiben. Pro erlebte Form der Anerkennung eine Karte. Sie werden sehen, es tut gut, darüber nachzudenken und eigene Erlebnisse zu sammeln. Machen Sie dies auch mit Anderen zusammen und entwickeln Sie einen Baum der An-Erkenntnis.

Wie lässt sich nun eine Anerkennungskultur in Ihrer Organisation oder Ihrer Gruppe verändern, so dass sie sichtbar und nachhaltig besser wird?

Also wie lässt sich aus einem Fremdenzimmer ein Gästezimmer machen?

Indem Sie zunächst in einem Prozess der Bewusstheit die bisherige Kultur kritisch anschauen. Aber natürlich auch das bisher Positive beschreiben.

Ich möchte gerne Edgar Scheins Seerosenmodell hier wieder aufgreifen. Denn auf der sichtbaren Ebene, der Verhaltensebene, kann jede*r eine Menge machen und Ideen entwickeln. Sicher ist es wichtig, dass Sie sich nicht alleine Gedanken darüber machen, sondern mit vielen Menschen aus Ihrer Organisation. Je mehr, desto besser.

Und dann, wenn Sie die bisher vorhandene Anerkennungskultur in Ihrer Organisation beschrieben haben, sollten Sie sich darauf einigen, wo Sie hinwollen. Was es neu zu entwickeln gilt. Fangen Sie erst mit 2-3 neuen Dingen an, die möglichst eine breite Zustimmung erfahren.

Und arbeiten Sie sowohl auf der Ebene des Sichtbaren und Erkennbaren (also auf der Verhaltensebene) als auch auf der Ebene der Haltung und Werte.

Das kann beginnen mit Sprache (machen Sie z.B. aus einem Helferlein einen Engagierten), oder visueller Aufwertung, wie z.B. einer Fotowand mit allen Haupt- und Ehrenamtlichen und geht weiter mit dem Erzeugen anerkennender Gefühle, z.B. indem Sie jedes Meeting regelmäßig mit etwas Positivem beenden (z.B. der Frage „was lief heute in der Sitzung gut?“) oder indem Sie ein regelmäßiges gemeinsames Frühstück etablieren, in dem jede*r erzählen kann, wie es ihm/ihr momentan geht?

Nun, wer gestaltet eigentlich die Anerkennungskultur in einer Organisation und wer kann sie verändern? Da möchte ich Sie ermutigen. Jede und jeder von Ihnen kann dies tun. Denn daran sind alle beteiligt. Und jede und jeder kann anfangen. Mindestens auf der persönlichen Ebene in dem eigenen Arbeitsumfeld, egal ob Sie Ehrenamtliche*r oder Hauptamtliche*r sind.

Und wie Dr. Bernd Schmid, ein renommierter Coachingausbilder, sagt: „Es muss eine kritische Masse positiver Beispiele erzeugt werden, bis eine (neue) Kultur trägt“.