Dennis Barten, Sebastian Beck

Engagement strategisch gestalten

Die Zielgruppen-Milieu-Matrix der Arbeiterwohlfahrt Berlin

Die Arbeiterwohlfahrt (AWO) in Berlin steht vor der Herausforderung, ihre etablierten ehrenamtlichen Formate und Strukturen so weiterzuentwickeln, dass sie auch künftig attraktiv bleiben, und über neue Angebote nachzudenken, die weitere Zielgruppen ansprechen. Dieser Prozess eines Re-Designs der eigenen Organisationsentwicklung zwischen Haupt- und Ehrenamt vor dem Hintergrund sich wandelnder gesellschaftlicher Zugangsformen zu ehrenamtlichem Engagement prägt die strategische Arbeit der AWO momentan bundesweit (vgl. Dubiski/Kleemann 2025). Gemeinsam mit der vhw-Forschung stellte sich der Berliner Landesvorstand Ende 2025/Anfang 2026 in zwei Workshops die Frage, inwieweit das Instrument der Milieuforschung in dieser Hinsicht weiterhelfen und zur Entwicklung von konkreten Ansätzen für zukunftsorientierte ehrenamtliche Formate und Strukturen genutzt werden kann.

Wie lassen sich die Zielgruppen der AWO in den Milieus abbilden? Wie lassen sich die momentanen Angebote der AWO Berlin zu den Einstellungen der Milieus in Hinblick auf Engagement und Kommunikation bewerten? Wie lässt sich aus einer solchen Milieuperspektive heraus ein Re-Design der Zielgruppenarbeit bei der AWO Berlin entwickeln, um die Engagementformate strategisch „neu zu denken“ und zu gestalten? Vorab: Es hat funktioniert. Mit dem Instrument der Zielgruppen-Milieu-Matrix konnten konkrete Formate und Ansätze zur zukünftigen Engagementarbeit der AWO Berlin in Form von Profilen zu wichtigen Zielgruppensegmenten erarbeitet werden: die „Zeitreichen“, die „U27“ und die „Nutzenden“. Ziel dieses Beitrags ist es, ausgewählte Ergebnisse dieses Workshopprozesses vorzustellen und einen kurzen Einblick in die Zielgruppenarbeit mit den Milieus, in den Transfer dieses Know-hows auf die Engagementarbeit einer intermediären sozialen Organisation, wie der AWO Berlin, mit dem Instrument der Zielgruppen-Milieu-Matrix und einen Einstieg in den Prozess des Re-Designs von Zielgruppenarbeit im Engagementbereich auf Basis der Milieus zu zeigen.

Die AWO Berlin

Die Arbeiterwohlfahrt in Berlin (AWO Berlin) ist neben ihrer Tätigkeit als Spitzenverband und Dienstleister mit operativen Angeboten auch als Mitgliederverband aktiv. Sie hat das Ziel, Menschen in unterschiedlichen Lebenslagen zu unterstützen und ihnen Hilfe zur Selbsthilfe zu ermöglichen. Dabei orientiert sie sich an ihren Grundwerten: Solidarität, Freiheit, Gleichheit, Gerechtigkeit und Toleranz. Seit ihrer Gründung nimmt das ehrenamtliche Engagement in dieser Arbeit bis heute eine zentrale Rolle ein. In verschiedensten Projekten und Einrichtungen stützen und ergänzen Engagierte die hauptamtliche Arbeit. Hierbei stehen die etwa 1000 Engagierten an der Seite der rund 2100 Beschäftigten berlinweit. Zusätzlich ist es Menschen möglich, Mitglied zu werden und in diesem Rahmen innerverbandlich Verantwortung zu übernehmen, indem sie sozialpolitische Positionen mittragen (z. B. auf Demos), im Mitgliederverband mitgestalten oder in Organen und Gremien mitbestimmen.

Wie bei anderen Mitgliedsorganisationen sinkt die Zahl der natürlichen Mitglieder bei der AWO Berlin (s. Abb. 1). Deshalb wurde 2019 ein Veränderungsprozess initiiert, um den eigenen Mitgliederverband zukunftsfähig aufzustellen. Im Verlauf eines umfassenden partizipativen Prozesses wurden verschiedene Maßnahmen zur Weiterentwicklung erarbeitet. Eine klare Zielvorstellung konnte dabei von Entscheidungstragenden der AWO Berlin festgehalten werden: Während bestehende Angebote weitergeführt werden, soll sich der Mitgliederverband an der Maßgabe eines „sozialpolitischen Mitmachverbands“ orientieren.

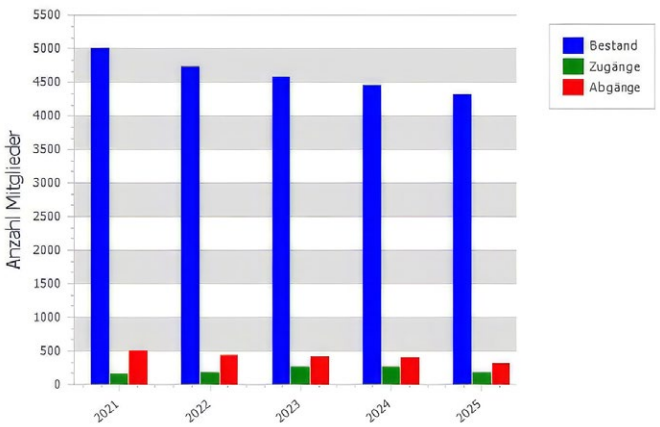


Abb. 1: Mitgliederentwicklung bei der AWO

Zur Umsetzung dieses Leitgedankens werden derzeit in einem verbandsinternen Projekt bestehende Strukturen und Ressourcen betrachtet und gemeinsam mit erfolgreichen Modellen und Methoden in den Feldern der Mitgliedergewinnung und -bindung, des Engagements und der Kommunikation weiterentwickelt, um freiwillig engagierten Menschen nicht nur ein zu ihrem Lebensentwurf passendes Angebot machen zu können, sondern einen noch besseren

und wertschätzenden Einstieg in die AWO-Welt zu bieten. In diesem Kontext startet zum Beispiel auch 2026 die AWO-Kampagne „Markier den Unterschied". Sie soll deutlich machen, dass die AWO ein Ort für sozialpolitisches Engagement ist und Menschen eingeladen sind mit ihren Perspektiven „mitzumachen" – durch ihre Arbeitskraft, ihre Stimme als Mitglied oder ihr aktives Engagement im Verband. Mit Blick auf Ansprache und Anbindung richtete der Vorstand des AWO Landesverbands deshalb den Blick auf die Sinus-Milieus, um Impulse für die zielgruppenorientierte Reflexion und Weiterentwicklung der eigenen Engagementformate zu gewinnen.

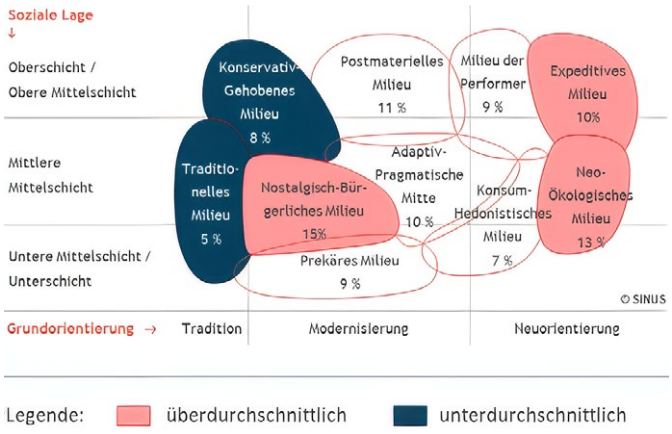
Milieu-Know-how

Die Zielgruppen-Milieu-Matrix, mit der hier die strategische Zielgruppenarbeit der AWO im Engagementbereich in den Blick genommen wurde, basiert auf der Arbeit mit dem Milieukonzept. Die Milieus sind zunächst ein Gesellschaftsmodell, das neben Einkommens- und Bildungsklassen auch die Vielfalt an Werthaltungen und Lebensstilen abbildet. Auf diese Weise wird die Gesellschaftsstruktur nicht nur vertikal zwischen „oben" und „unten" differenziert, sondern auch horizontal zwischen „traditionell" und „modern" (vgl. Hradil 2006, S. 7 ff.). Der Begriff der „sozialen Milieus" wird auch in der Alltagssprache verwendet, z. B. wenn es um „bildungsferne Milieus" geht und dabei gleichzeitig auf soziale Vor- und Nachteile sowie auf kulturelle Unterschiede aufmerksam gemacht wird (vgl. ebd., S. 3). Ein Milieu bezeichnet eine soziale Gruppe mit ähnlichen Werten und vergleichbarer sozialer Lage (vgl. Borstedt/Stockmann 2023, S. 7). Aktuell konkurrieren im deutschsprachigen Raum unterschiedliche Milieumodelle miteinander (vgl. Böcker 2025, S. 8 ff.). Hier wird mit dem Modell der Sinus-Milieus gearbeitet, das in den 1980er Jahren vom gleichnamigen Sozialforschungs-Institut Nowak und Sörgele in Heidelberg entwickelt wurde (s. a. Becker/Nowak 1985).

Im Modell der Sinus-Milieus werden aktuell zehn unterschiedliche Milieus aufgeführt, die sich in ihrer sozialen Lage (Oberschicht, Mittelschicht, Unterschicht) und ihrer Grundorientierung (Tradition, Modernisierung, Neuorientierung) unterscheiden. Eine aktuelle Beschreibung der Milieus findet sich u. a. in Benighaus (2024). Die Verteilung dieser zehn Milieus lässt sich auch für Berlin darstellen, wie hier mit Blick auf die Gesamtstadt (vgl. Abb. 2). Möglich sind auch kleinräumig differenziertere Betrachtungen, etwa mit Blick auf die einzelnen zwölf Berliner Bezirke oder die darunterliegenden 58 Prognoseräume in Berlin.

Der Blick auf die Milieuverteilung in Berlin zeigt, dass hier moderne Milieus stark vertreten (expeditive, neo-ökologische) und traditionelle Milieus weniger stark präsent sind (z. B. das traditionelle Milieu). Dies steht in einem gewissen Spannungsverhältnis zu den tendenziell älteren, bürgerlichen Zielgruppen, die sich in der Vergangenheit bei der AWO engagiert haben. Strategisch will sich die AWO mit ihren Engagementangeboten in der Zukunft stärker auf jüngere, moderne Zielgruppen ausrichten. Dabei kann die AWO auf positive Engagementpotenziale in diesen Zielgruppen aufbauen. In der Trendbefragung des vhw (vgl. Borstedt/Stockmann 2023, S. 30 ff.) haben zum Beispiel 11 % der Befragten angegeben, sich bereits in ihrem Wohnviertel zu engagieren – und weitere 40 % äußerten, sich dies zukünftig vorstellen zu können. Gerade diese offenen Potenziale zukünftigen Engagements finden sich in erster Linie bei den Expeditiven (Zustimmung bei 56 %) und den Neo-Ökologischen (Zustimmung bei 50 %). Zudem zählt die AWO zu den Akteuren, denen mit Blick auf lokale Entwicklungen mit das größte Vertrauen entgegengebracht wird: Lokale Vereine und Akteure der Sozialen Arbeit/Gemeinwesenarbeit, zu denen die AWO zu rechnen ist, lassen hier mit die höchsten Zustimmungswerte erkennen (vgl. Kuder u. a. 2022).

Abb. 2: Verteilung der Sinus-Milieus in Berlin im Vergleich zu Deutschland gesamt (Quelle: vhw 2026)



Die einzelnen Milieus verfügen über ihre spezifischen Zugangsformen zu Engagement und über spezifische Kommunikationspräferenzen, was in der strategischen Arbeit mit Milieus eine qualitative Zielgruppenarbeit ermöglicht. Es geht weniger darum, ob sich ein Milieu engagiert, sondern vielmehr darum, wie dies geschieht und in die Lebenswelt eines Milieus eingebunden ist. Diese Zugangsformen zu Engagement (und auch zu Kommunikation) sind in Benighaus (2024) exemplarisch in typologischen Personadarstellungen erfasst, zum Beispiel das expeditive Milieu (ebd., S. 18 f.):

Die Expeditiven stehen für ein sehr junges Milieu. Der Altersschwerpunkt bei 20 bis 29 Jahren bedeutet allerdings nicht, dass diese Altersgruppe nicht auch in den anderen Milieus vertreten ist. Allerdings steht das Milieu für Werte, die in dieser Altersgruppe eine übergreifende prägende Bedeutung besitzen. Wenn die 20- bis 29-Jährigen als Zielgruppe in den Blick genommen werden sollen, ist es nicht falsch, sich an den Werten dieses Milieus zu orientieren – es

ist aber wichtig, darauf hinzuweisen, dass es eine Verzerrung wäre, die Betrachtung dieser Altersgruppe auf dieses Milieu zu reduzieren.

Expeditives Milieu

- Haltung zu Engagement: „Zu Wahlen gehe ich regelmäßig – politisch engagiert bin ich zwar nicht, aber kann es mir durchaus vorstellen, in der Gemeinde aktiver zu sein. Aber ich engagiere mich ja schon recht viel ehrenamtlich. Ich war auch mit dem, was unsere Politikerinnen und Politiker in der letzten Zeit gemacht haben, recht zufrieden. Trotzdem fände ich es gut, wenn vor allem auf Kommunalebene die Bürgerinnen und Bürger mehr eingebunden würden. Das umfasst bessere Informationsbereitstellung, Mitentscheidung und mehr Fokus auf den Wünschen der Bürgerinnen und Bürger allgemein. Ich bin mir noch nicht so ganz sicher, wie ich die Sache angehen soll und was ich tun muss, um mich zu beteiligen. Aber wenn ich teilnehmen würde, wäre es für mich essenziell, dass ich dort fair behandelt werde. Denn nur, weil ich jünger als die meisten bin, heißt das nicht, dass meine Meinung und Wünsche weniger wert sind. Ich brenne zwar nicht [...] für kommunale Angelegenheiten, aber bin trotzdem sehr interessiert und bereit, mich dafür einzusetzen – vorausgesetzt, ich habe gerade Zeit dafür."
- Haltung zu Kommunikation: „In sozialen Netzwerken bin ich recht aktiv und verbringe dort im Vergleich zu anderen Milieus viel Zeit. Ich verfolge Influencer, die über Mode, Sport, Beauty oder Ernährung posten. Das entspannt mich einfach und bringt mir Inspiration fürs Leben: So erfahre ich von neuen Trends und Marken oder finde Rezepte von leckeren veganen Gerichten. Außerdem nutze ich die Medien auch gern für informative Inhalte, wie Podcasts oder Nachrichten. Ich mag die kleinen Portionen, in denen man dort wichtige Infos bekommt. Wenn ich mehr brauche, kann ich es ja selbst recherchieren. Aber einen spannenden Krimi oder eine witzige Komödie lass ich mir auch nicht entgehen."

Die vom Landesvorstand festgehaltenen Zielgruppen der AWO Berlin wurden in drei Gruppen zusammengefasst:

- Die Zielgruppe der „jungen Menschen". Die Expeditiven dienen hier als Orientierung für den Umgang mit dieser jungen Zielgruppe.
- Die „Zeitreichen", die die Teile der Gesellschaft umfassen, deren Lebensabschnitt in Arbeit sich dem Ende zuneigt oder die sich direkt im allmählichen Wechsel von der Beschäftigung zum Ruhestand befinden. Ebenfalls werden hier die sogenannten Empty Nester miteingeschlossen, die durch ihre veränderte Lebenssituation ihren Alltag umstrukturieren. Die Traditionellen werden hier als Orientierung herangezogen.
- Nicht zuletzt werden die „Nutzenden", also Personen, die die Dienstleistungen der AWO in Anspruch nehmen, auch als Zielgruppe für den Mitgliederverband und das Engagement gesehen, weil aus Sicht der AWO auch Nutzende gleichzeitig Engagierte sein können. Hier werden die Prekären als Orientierung genutzt.

Diese Zielgruppen sind in sich selbstverständlich nicht homogen. So sieht die AWO Berlin durch ihre Werte und die historische Verantwortung im Feld der Migrationsarbeit und Integration Menschen mit Migrationshintergrund und in schwierigen Lebenslagen (finanziell, gesellschaftlich, sozial, gesundheitlich) als klare Zielgruppe innerhalb der drei genannten.

Die Zielgruppen-Milieu-Matrix

Die Zielgruppen-Milieu-Matrix wurde in der vhw-Forschung entwickelt und dient dazu, die praktische Expertise einer Organisation und das Milieu-Know-how des vhw miteinander in Bezug zu setzen. Im Ergebnis kann damit ein lebensweltliches Screening zu den Angeboten sozialer Organisationen erstellt werden, wie in diesem Fall das Screening der AWO-Engagement-Angebote in Berlin. Dabei geht es nicht darum, „alles" zu analysieren. Vielmehr geht es um ein „Big Picture" der eigenen Zielgruppen.

Die Methode der Zielgruppen-Milieu-Matrix basiert darauf, die Zielgruppen einer Organisation in bestimmten Milieusegmenten zu benennen. In kollegialen Teams werden auf Basis der eigenen praktischen Expertise in der Zielgruppenarbeit Formate benannt, die in diesem Milieusegment funktionieren und gut angenommen werden, bzw., bei denen sich das Milieu-Know-how zu Engagement und Kommunikation an der praktischen Arbeit spiegelt. Gut funktionierende Angebote können gemeinsam erkannt und als Lernbeispiele in der Organisation weiterentwickelt werden. Das Gleiche gilt für die nicht gut funktionierenden Formate, die mit Blick auf die Bedarfe der Milieus optimierbar wären. In dieser Auseinandersetzung können auch Ideen für neue Formate entstehen, die als Basis für die weitere Substantiierung und Entwicklung neuer Formate genutzt werden können.

Re-Designing

Das Re-Designing steht in der Organisationsentwicklung für den Prozess der Projektoptimierung, mit dem Ziel, die eigene Praxis problemorientiert zu optimieren (vgl. Fuhrmann 2022, S. 32 ff.). Dieser Prozess basiert darauf, eine Idee für einen solchen Optimierungsprozess zu entwickeln und einen Zeit-

Zielgruppen-Segment	Milieu (Kürzel) Prognoseraum: hohe Anteile	Engagement gut erreichbar	Impuls (Idee)	schlecht erreichbar
U27	Expeditive (EPE)	Spielmobil Landesjugendwerk	Pub-Quiz (ggf. mit sozialpolitischem Anstrich) - intergenerational	Projektbezogenes Engagement (Digital-Café)
Jugendliche	Südlicher Prenzlauer Berg: 48 %	„Social Day“ (punktuelles Engagement durch Firmen)	„Alina-Prinzip“ (Netzwerk von Multiplikatoren schaffen)	Sozialpolitische Aktionsgruppen (Demo, Stadtgrün, 100 Beete)
50+/60+	Traditionelle (TRA)	Generationen-Brücke	„Gisela hilft“ (Netzwerk von Multiplikatoren schaffen)	Sozialberatung
Zeit-Reiche	Charlottenburg Nord: 33 %	Pflegedienst		Queere Feste
	Gropiusstadt: 33 %	Seniorennetz		
Nutzende	Prekäre (PRE)	Wohnungsnotfallhilfe		AktivMobil
	Märkisches Viertel: 27 %	Obdachlosenhilfe		CSD-Wagen
	Reinickendorf Ost: 30 %	Kiezküche		Seniorennetz

Abb. 3: Einblick in die Zielgruppen-Milieu-Matrix

und Aktionsplan zu erstellen, wie diese Entwicklung umgesetzt werden kann. Er wurde auf Basis der Ergebnisse der Zielgruppen-Milieu-Matrix in den drei von der AWO benannten Zielgruppen angestoßen, wird aber in der weiteren Arbeit noch zu konkretisieren sein. Im Re-Designing wurden konkrete Ansätze für die Weiterentwicklung der Engagementangebote der AWO in den drei fokussierten Zielgruppensegmenten erarbeitet, die die AWO Berlin weiterverfolgen wird.



Abb. 4: Workshop am 13.02.2026 in Berlin: Arbeit an der Matrix (Foto: Sebastian Beck)

Einen Aspekt aus dieser Arbeit wollen wir an dieser Stelle vorstellen: Mit Blick auf die Motivationen und Sozialisierungen der Milieus wurde abgeleitet, dass die Frage des Miteinanders eine gewichtige Rolle im Engagement spielt. Insbesondere für die betrachteten Zielgruppen der Zeitreichen und der Unter-27-Jährigen in den jeweiligen Milieus ergab sich daraus das „Gisela-Prinzip” bzw. „Alina-Prinzip”. Dieses greift die potenziellen Hemmschwellen (Scham, sich die eigene Problemlage einzugestehen, Zurückhaltung wegen fremder Kontakte und Umgebung u. a.) von Menschen auf, Angebote oder Engagementmöglichkeiten wahrzunehmen und sucht, diese abzusenken. Dies wird dadurch erreicht, dass ein Mensch (eine Gisela oder Alina), der bereits in der AWO Berlin angebunden ist, solche aus dem persönlichen Umfeld einlädt und motiviert, mitzumachen („Komm doch, ich bin da auch!”).

Resümee

Die Arbeit mit den Sinus-Milieus und der Zielgruppen-Milieu-Matrix im zweiten Schritt hat ein Grundverständnis gegenüber den darin wiedergespiegelten Bevölkerungsgruppen der Stadt geschaffen. In einem ersten Schritt konnten die Vorstandsmitglieder der Landes-AWO persönliche Motive, Interessen und Motivationen in den Milieus nachvollziehen und auf ihre bestehenden Angebote übertragen. Darüber hinaus gab die neue Perspektive den Anreiz, Gedanken über passende neue Ideen und Ansätze hervorzubringen, die sich in den drei dargestellten Formen ergeben haben.

Der Landesvorstand setzt sich auch aus Personen zusammen, die zugleich in den Kreisverbänden führende Positionen besetzen. Hierdurch werden die Erkenntnisse nun auf dieser Ebene widergespiegelt, um mit den daraus hervorgehenden praxisnahen Impulsen im Landesvorstand über deren Verwendung und Umsetzung zu sprechen. Diesen Prozess mit der zeitnah anlaufenden AWO-Kampagne zu verknüpfen und für die Ansprache, Gewinnung und Bindung neuer Mitglieder, Engagierter oder Nutzender anzuwenden, stellt eine klare Zielsetzung dar.

„Wenn die AWO wüsste, was die AWO weiß” – mit dieser Haltung startet die AWO in den Prozess der Optimierung ihrer Engagementarbeit. Was sind gute Formate? Wo hakt es? Welche neuen Formate sollten entwickelt werden? Und wie geht es jetzt damit weiter? Mit der Zielgruppen-Milieu-Matrix ließ sich das Wissen über die eigenen Zielgruppen und die Reichweite der eigenen Engagementformate systematisieren und mit dem Start eines Re-Designing-Prozesses weiterentwickeln. Hier zeigt sich, wie wertvoll das Milieu-Know-how für die Reflexion und Weiterentwicklung eigener Engagementformate sein kann, wenn es nicht nur

illustrierend betrachtet, sondern kollegial in Bezug auf die eigene Arbeit und die eigene Erfahrung reflektiert wird.



Dennis Barten
Koordination Vorstandsarbeit im AWO Landesverband Berlin e. V.



Sebastian Beck
Seniorwissenschaftler vhw e. V., Berlin

Quellen:

Becker, U./Nowak, H. (1985): Es kommt der „neue" Konsument, in: Form. Zeitschrift für Gestaltung (111), S. 13–18.

Böcker, N. (2025): Die sozialen Milieus. Verortung eines sozialwissenschaftlichen Konzepts, in: vhw werkSTADT (67), Berlin.

Benighaus, S. (2024): Praxisleitfaden für die Stadtentwicklung und Stadtplanung. Die neuen Milieus, in: vhw Schriftenriehe (48), Berlin.

Borgstedt, S./Stockmann, F. (2023): Gesellschaftliche Trends im urbanen Wandel. Wohnen, Zusammenleben und Partizipation in den Sinus-Milieus, in: vhw Schriftenreihe (44), Berlin.

Dubiski, J./Kleemann, W. u. a. (2025): Jenseits der Gewohnheit. Mitgliedschaft, Macht und Wandel neu denken. Ein Denk-Werkzeugkasten für Mitgliedsverbände. Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e. V. (Hg.), Frankfurt/Main.

Fuhrmann, Raban D. (2022): Wandel gestalten. Do-It-Yourself-Arbeitsmaterialien zur selbständigen Projekt-, Organisations- und Demokratieentwicklung. 2. vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage, im Auftrag des Umweltbundesamts, Berlin und Konstanz.

Hradil, S. (2006): Soziale Milieus – eine praxisorientierte Forschungsperspektive, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (44–45), Bonn, S. 3–10 .

Kuder. T./Seidelsohn, K./Kazantzidou, C./Kretschmann, R. (2024): Öffentliche Meinungen und Einstellungen zu Fragen der lokalen Demokratie. Auswertung der vhw Trendstudie 2022, in: vhw werkSTADT (66), Berlin.

LERNEN MIT
MEHRBLICK

Endlich wieder *Webinar***SOMMER**

Jetzt buchen
vhw-webinarsommer.de



vhw Fortbildung