

# Engagement im Spannungsfeld zwischen Selbstorganisation und Fremdbestimmung

Bilanz aus 6 Jahren Erfahrungen in dem  
Projekt „Bürgernetzwerke für Schleswig-  
Holstein“

Ein Bericht von Holger Wittig-Koppe



## Impressum

Engagement im Spannungsfeld zwischen Selbstorganisation und Fremdbestimmung.  
Bilanz aus 6 Jahren Erfahrungen in dem Projekt „Bürgernetzwerke für Schleswig-Holstein“

Kiel, März 2019

Autor: Holger Wittig-Koppe

Online verfügbar unter

[https://www.paritaet-sh.org/fileadmin/Themen/BuergerEnga/Abschlussbericht\\_Bilanz\\_Buergernetzwerke.pdf](https://www.paritaet-sh.org/fileadmin/Themen/BuergerEnga/Abschlussbericht_Bilanz_Buergernetzwerke.pdf)

Herausgegeben von:

Der PARITÄTISCHE Schleswig-Holstein e.V.

Zum Brook 4, 24143 Kiel

[www.paritaet-sh.org](http://www.paritaet-sh.org)

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

# Inhalt

0. Vorbemerkung .....	5
1. Kenntnisnahme: Hat zivilgesellschaftliches Engagement seine Moden und Wellen? .....	7
Anfangsphase (2013 bis Sommer 2015) .....	9
Zweite Phase: neuer Schwerpunkt des Engagements (September 2015 bis 2016) .....	9
Dritte Phase: Neues Interesse an der Nachbarschaft (2017 bis ?) .....	10
2. Wachsamkeit: Erdrücken professionelle Begehrlichkeiten zivilgesellschaftliches Engagement? .....	13
Instrumentalisierung des Engagements versus Eigensinn der Engagierten .....	14
Professionelle versus lebensweltliche Handlungslogiken .....	15
Unprofessionalität als Stärke .....	16
Monetarisierung versus Gemeinsinnorientierung .....	16
3. Experimentierfreudigkeit: Gibt es Organisationsformen, die zivilgesellschaftliches Engagement fördern? .....	19
Attraktivität selbstorganisierter Engagement-Formen .....	19
Die Sinnfrage .....	20
Beteiligungskultur und Gestaltungsspielräume .....	20
Wenn aus Initiativen Vereine werden .....	21
Postdemokratische Vereine .....	21
Konkrete Handlungsempfehlungen .....	23
4. Neubestimmung: Wie kann der Spannungsbogen zwischen individueller Freiheit und Geborgenheit in der Gemeinschaft neu ausbuchstabiert werden? .....	24
Gegenseitigkeitsnetzwerke .....	25
Hilfe, ein Helferkreis... ..	26
Ressourcen schonen .....	26
Solidarität der Verschiedenen .....	27

5. Streitbarkeit: Wie kann der antidemokratische Missbrauch des zivilgesellschaftlichen Engagements konterkariert werden? .....	28
Exklusive ausgrenzende Gemeinschaft .....	28
Inklusive engagementpolitische Leitideen.....	29
Engagement als lebenslanges Demokratie-Lernen .....	30
6. Zum Abschluss: Brauchen wir eine Philosophie des zivilgesellschaftlichen Engagements? – oder zum Trost der zielorientierten Pragmatiker*innen.....	31

## Konzeption und Durchführung des Projekts „Bürgernetzwerke für Schleswig-Holstein“

Referat für Bürgerschaftliches Engagement, Gemeinwesenarbeit, Inklusion und Selbsthilfe im Paritätischen Schleswig-Holstein



in Kooperation mit dem Ministerium für Soziales, Gesundheit, Jugend, Familie und Senioren des Landes Schleswig-Holstein



**Schleswig-Holstein**  
Ministerium für Soziales,  
Gesundheit, Jugend, Familie  
und Senioren

## 0. Vorbemerkung

Sechs Jahre lang konnten im Projekt „Bürgernetzwerke für Schleswig-Holstein“ Erfahrungen gesammelt werden, wie Nachbarschaftsnetze, Tauschringe, Dorfgemeinschaftsvereine, Seniorengenossenschaften etc. entstehen und unterstützt werden können. Mit der Beratungsstelle für Bürgernetzwerke in Schleswig-Holstein haben wir Neuland betreten, indem zum ersten Mal eine professionelle Unterstützung und Begleitung angeboten wurde für selbstorganisierte, selbstinitiierte Projekte von Bürger\*innen, die in ihrem Lebensraum das Zusammenleben und die Solidarität stärken wollen. Viele dieser Netzwerke entstehen als Projekte oder Initiativen und die herkömmliche Organisationsform bürgerschaftlichen Engagements – der Verein – drängt sich den Akteur\*innen nicht unmittelbar auf. Viele der Bürgernetzwerke entstanden und entstehen im ländlichen Raum, da sie bei einer immer stärker wegbröckelnden sozialen Infrastruktur zum Hoffnungsträger eines Restes von Lebensqualität erscheinen. Aber auch im städtischen Raum gibt es durchaus zahlreiche Beispiele, die getragen werden von dem Wunsch nach einem Leben, das viele Möglichkeiten für ein Leben in frei gewählten Engagements mit Gleichgesinnten und Gleichinteressierten bietet.

Seinen Ursprung hatte das Projekt in einer ganzen Reihe von sogenannten „Seniorenpolitischen Workshops“. In Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung bildeten diese Workshops ein Angebot des Sozialministeriums an die Kommunen in Schleswig-Holstein, sich mit dem demografischen Wandel auseinanderzusetzen. Für die Moderation wurden auch zwei Mitarbeiter\*innen des Paritätischen zugelassen. In enger Abstimmung mit dem Ministerium wurde das Konzept der Workshops von uns geändert. Statt eines Beteiligungsprozesses, der am Ende zu einem Demografie-Plan führen sollte, haben wir das Konzept konsequent zu Aktivierungsworkshops umgewandelt, an deren Ende Projektgruppen unterschiedlicher Akteur\*innen begannen vor Ort ihre konkreten Projekte umzusetzen, die die Lebensqualität im sozialen Nahraum erhöhen sollten. In mehr als einem Dutzend Gemeinden haben wir solche Aktivierungsworkshops durchgeführt. Bis auf einen, waren das alle seniorenpolitische Workshops, die in Schleswig-Holstein stattgefunden haben.

Eine der Erfahrungen war, dass fast in jedem Workshop eine Gruppe entstand, die die Nachbarschaft und das Gemeinschaftsleben vor Ort stärken wollte. In der laufenden Reflexion der Ergebnisse mit den Kolleg\*innen des Referats Bürgergesellschaft im Sozialministerium entstand die Idee, dass eine landesweite Beratungsstelle für Bürgernetzwerke diese Entwicklung und den steigenden Bedarf an Nachbarschaftsprojekten unterstützen könnte. Am 1. April 2013 startete das Projekt „Bürgernetzwerke für Schleswig-Holstein“ in seine erste Phase, finanziell unterstützt vom Sozialministerium Schleswig-Holstein und dem Generali Zukunftsfonds. Die zweite Projektphase startete am 1. April 2016 mit alleiniger finanzieller Unterstützung durch das Sozialministerium, da der Generali Zukunftsfonds zu sehr mit seiner eigenen Zukunft und Umstrukturierung beschäftigt war. In der zweiten Förderperiode standen dem Projekt geringere Personalressourcen zur Verfügung. Das gesamte Projekt endet am 30. März 2019, so dass wir insgesamt auf einen Zeitraum von sechs Jahren

zurückblicken, in denen wir selbstorganisierte Bürgernetze in Schleswig-Holstein begleitet haben.

Aus diesen Erfahrungen speist sich der vorliegende Abschlussbericht. Er wird allerdings nicht – wie oft üblich – die Vielfalt der Aktivitäten im Projekt darstellen, um daran die Erfolgsgeschichte nachzuzeichnen. Wir haben uns entschlossen, auf die Metaebene zu gehen und unsere Erfahrungen kritisch zu reflektieren und in Bezug zu setzen zu Entwicklungen in der Engagementszene und in der Gesellschaft. Wir hoffen damit, einen Beitrag zum Aufbau einer effektiven Unterstützungsstruktur für zivilgesellschaftliches Engagement und einer Engagementpolitik leisten zu können.

Auf eine Besonderheit des Projektes möchten wir an dieser Stelle hinweisen: Das Sozialministerium ist – anders als üblich – in dem Projekt „Bürgernetze für Schleswig-Holstein“ nicht nur als Geldgeber aufgetreten, sondern auch ausdrücklich als Kooperationspartner. Auch wenn die inhaltliche Arbeit stark aus dem Team „Bürgerengagement, Gemeinwesenarbeit, Inklusion und Selbsthilfe“ des Paritätischen gestaltet wurde, war die Reflexion des Projektverlaufs mit den Kolleg\*innen aus dem Ministerium, aber auch die organisatorische Unterstützung bei Veranstaltungen und der Öffentlichkeitsarbeit, ausgesprochen hilfreich. Hierfür an dieser Stelle ein ausdrücklicher Dank. Dank gebührt aber auch den Kollegen vom Generali Zukunftsfonds, die in den ersten drei Jahren ausgesprochene Fans unseres Projektes waren.

Zur Einstimmung das Beispiel einer Gemeinde, die wir bewusst anonymisieren:

Im Laufe des Jahres 2013 wurden zwei seniorenpolitische Workshops mit rund 30 Akteur\*innen der Gemeinde, der Zivilgesellschaft, des Seniorenbeirates und von Organisationen in der Altenhilfe durchgeführt. Während dieser Workshops wurde von Vertreter\*innen der Gemeinde der klare Wunsch geäußert: „Zur Bewältigung des demografischen Wandels sei es wünschenswert, ausländische Saisonarbeiter\*innen in der Gastronomie so gastfreundlich aufzunehmen, dass sie sich auf Dauer in der Gemeinde ansiedeln.“ Gleichzeitig wurde der Bedarf für ein Nachbarschaftsnetz festgestellt und ein Projekt zum Aufbau gestartet.

2014 wurde mit einer öffentlichen Veranstaltung für den Aufbau eines Nachbarschaftsnetzes geworben. Es kamen spontan rund 40 interessierte Bürger\*innen. Noch auf der Informationsveranstaltung bildete sich eine Initiativgruppe. Nach einer anfänglichen intensiven Startphase, in der die Gruppe ein deutlich generationsübergreifendes und inklusives Konzept verfolgte, geriet der Gründungsprozess aufgrund interner Unstimmigkeiten und Querelen ins Stocken.

2015 schließt sich ein Teil der Gruppe einer Initiative an, die in der Gemeinde beginnt, die dort untergebrachten geflüchteten Menschen zu unterstützen. 2018 hat sich diese Initiative weitgehend aufgelöst und die wenigen nachgebliebenen Helfer\*innen sind sehr frustriert und sehen kaum eine Perspektive für die weitere Arbeit oder gar einen Neuanfang. Sie haben den Eindruck, dass ihre Arbeit in der Gemeinde nicht mehr wertgeschätzt wird und berichten von Äußerungen des Bürgermeisters und aus der Gemeindevertretung, dass die geflüchteten Menschen am besten die Gemeinde wieder verlassen sollten, da sie dort nicht hin passen würden.

## 1. Kenntnisnahme: Hat zivilgesellschaftliches Engagement seine Moden und Wellen?

Bei den ersten Überlegungen eine landesweite Beratungsstelle für Bürgernetzwerke aufzubauen, dominierten noch die Erfahrungen aus den seniorenpolitischen Workshops: die Planungen waren sehr stark auf den demografischen Wandel und die Zielgruppe der Senior\*innen ausgerichtet. Aber noch während der ersten Diskussionen um das Konzept der Beratungsstelle wurde deutlich, dass dieser Fokus zu kurz greifen würde und eine Verknüpfung des Themas Bürgernetzwerke mit den Grundwerten der Inklusion, den methodischen Ansätzen zur Gemeinwesenarbeit und dem Wissen um die Motive engagierter Bürger\*innen deutlich erfolgsversprechender wäre. So wurde aus dem Projekt „Bürgernetze für Senioren“ das Projekt „Bürgernetzwerke für Schleswig-Holstein“.

Damit waren ein paar grundlegende Weichen für das Konzept, aber auch die praktische Bildungs- und Beratungsarbeit gestellt:

Das Vorhaben Nachbarschaft, Gemeinschaft oder Gemeinwesen zu stärken, weist deutlich über die Zielgruppe der Senior\*innen hinaus. Der Bedarf nach einer solidarischen Gemeinschaft besteht bei allen Generationen und nur durch die intergenerationelle Zusammenarbeit im sozialen Nahraum kann es gelingen, die notwendige Vielfalt an gegenseitiger Unterstützung zu generieren. Uns war es von Anfang an auch wichtig, die Fokussierung auf die intergenerationale Zusammenarbeit noch einmal deutlich zu erweitern, um die Bilder eines inklusiven Gemeinwesens zu etablieren, in dem jeder Mensch in seiner Besonderheit Anspruch auf gleichberechtigte, selbstverständliche Partizipation und solidarische Unterstützung hat. Bürgernetze, in denen Bürger\*innen für sich und andere Verantwortung übernehmen, bergen aus unserer Sicht die Chance, zu inklusiven – aus heutiger Sicht auch zu interkulturellen – Orten zu werden.

Die in den seniorenpolitischen Workshops gewonnenen Erkenntnisse über Seniorenpolitik und die weitverbreitete Praxis von Seniorenarbeit bestärkten uns in dem Vorhaben, die Zielgruppen des Projektes deutlich auszuweiten. Das in der Diskussion um den demografischen Wandel heimlich mittransportierte Bild einer immer stärker wachsenden Menge „alter“ Menschen, die die Lebenschancen Jüngerer erdrückt, weil ihre Renten und ihr Pflegebedarf die finanziellen und personellen Ressourcen künftiger Generationen überfordern, prägt die Erwartungen der Seniorenpolitik an ältere Menschen. Unausgesprochen besteht die Erwartung, dass ältere Menschen doch gefälligst ihre Ressourcen und ihr Engagement konzentrieren sollten auf die Unterstützung noch älterer Menschen. Diese demografisch motivierten heimlichen Erwartungen treffen sich wunderbarerweise mit der immer noch sehr weit verbreiteten Praxis der (offenen) Seniorenarbeit in vielen Vereinen und Verbänden, in der die 70-Jährigen das Unterhaltungsprogramm der 85-Jährigen organisieren. Da die überall stattfindenden Bingo-Abende, Adventskaffees, Weihnachtsessen und Bustouren zunehmend unter sinkenden Teilnahmezahlen leiden, findet sich in diesem Engagementfeld häufig eine Kultur, die stark von Frust und mangelnder Veränderungsbereitschaft geprägt ist.

Für Menschen, die sich engagieren möchten, und dabei deutlich auch im Blick haben, dass das Engagement ihnen persönlich Spaß bringen soll, aber auch orientiert sein muss an ihren Werten und Vorstellungen eines guten Lebens, erscheint das Engagement in der traditionellen Seniorenarbeit wenig sinnvoll. Gerade die jetzt wachsende Generation von Menschen, die aus dem Arbeitsleben ausscheidet und in den Ruhestand geht, ist daran interessiert, dem nächsten Lebensabschnitt – der mit etwas Glück ein Viertel bis ein Drittel des bisherigen Lebens umfasst – Sinn und damit sich selbst Bedeutung zu geben. Um diesen Menschen Lust auf gesellschaftliches Engagement zu machen, braucht es ein deutlich verändertes Angebot, als es derzeit in der traditionellen Seniorenarbeit vorgehalten wird. Gerade Bürgernetze mit ihren vielfältigen Inhalten, Organisationsformen und Gestaltungsmöglichkeiten können nach unserer Erfahrungen ein durchaus attraktives Engagementfeld für ältere Menschen sein, die nach dem Arbeitsleben nach neuen Aufgaben suchen. Das gilt aber genauso für jüngere Menschen, die das Engagement in Nachbarschafts- und Bürgernetzen als persönliche Strategie entdecken, der gesellschaftlichen Isolation zu entkommen.

Die inklusive Öffnung der Zielgruppen des Projektes und die Öffnung über die Seniorenorientierung hinaus haben es uns erleichtert, von vornherein den Defizitblick, der weite Bereiche der Seniorenarbeit immer noch kennzeichnet, aufzugeben. Bürgernetzwerke, die davon leben, dass alle beteiligten Menschen etwas zum gemeinsamen Zusammenleben beitragen, befreien ältere Menschen aus der passiven und unterlegenen Rolle der Hilfe-Empfangenden und machen sie zu Koproduzent\*innen von Gemeinschaft. Diese neue Rolle gibt Menschen nach dem Ausscheiden aus der Erwerbsarbeit wieder eine Bedeutung und erleichtert die Suche nach einem Lebenssinn jenseits der Erwerbsarbeitsgesellschaft. Übrigens gilt dies auch für hochbetagte und pflegebedürftige Menschen, die bei aller Fragilität über viele Ressourcen und Fähigkeiten verfügen, die auch ihnen eine aktive Rolle in Bürgernetzen ermöglichen kann. Möglicherweise bedarf es aber ein bisschen mehr Kreativität bei allen Beteiligten, um diese Ressourcen zu entdecken, als es in der klassischen Seniorenarbeit üblich ist.

Deutlich wurde aber auch schon in der konzeptionellen Phase des Projektes, dass der inklusive Anspruch an Bürgernetzwerke nur dann umsetzbar ist, wenn sie nicht den Handlungslogiken einer von Erwerbsarbeit geprägten Leistungsorientierung unterworfen werden. Die Partizipation aller interessierten Menschen in ihrer Verschiedenheit kann nur gelingen, wenn die Arbeitsweisen in Bürgernetzen einer ruhigeren Zeitstruktur folgen, sehr nahe an lebensweltlichen Verhaltensweisen und deutlich diskursiver und teamorientierter sind, als es in der Erwerbsarbeit üblich ist. Anders als von SEIBEL<sup>1</sup> gemeint, kann für eine erfolgreiche inklusive Bürgerarbeit der funktionale Dilettantismus durchaus eine hilfreiche Maxime sein.

---

<sup>1</sup> Seibel, Wolfgang (1994): Funktionaler Dilettantismus – Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat. Baden-Baden. Nomos-Verlag



### ***Anfangsphase (2013 bis Sommer 2015)***

Trotz der konzeptionellen Öffnung der Ziele und Zielgruppen des Projektes Bürgernetzwerke für Schleswig-Holstein war die Anfangsphase durchaus „demografielastig“. Die Nachfrage nach Fortbildungen und Beratungen kamen sehr stark von Menschen, die aus dem Erwerbsleben ausgeschieden waren und nach neuen Aufgaben für diesen neuen Lebensabschnitt suchten. Viele Anfragen aber kamen dabei aus Gemeinden und Kreisen (Verwaltung und Kommunalpolitik), die nach Neuorientierung in der Seniorenpolitik und Antworten auf den demografischen Wandel suchten. Auch die ersten Projekte und Nachbarschaftsnetzwerke, zu denen es schnell Kontakte gab, waren sehr fokussiert auf die Lebenssituation und Unterstützung von älteren Menschen. Dies galt auch für Wohnprojekte, die sich von den Angeboten des Projektes angesprochen fühlten. Deren Ausrichtung war aber deutlich generationenübergreifend oder gar inklusiv.

In der praktischen Bildungsarbeit zeigte sich dann, dass es relativ leicht war die interessierten und engagierten Teilnehmer\*innen für eine inklusive Werthaltung zu gewinnen. Eine ganz lebensweltliche Auffassung von Inklusion – im dem Sinne, dass alle Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit zur Gemeinschaft im Nahraum dazugehören – war für den größten Teil der Akteur\*innen akzeptabel.

Seit Beginn des Projektes im April 2013 zeigte sich, dass es ein großes Interesse an den Themen Bürgernetze, Nachbarschaft und Gemeinschaft stärken gibt. Dies deckt sich durchaus mit den Erfahrungen in ganz Deutschland. Projekte, die versuchten diese Themen mit Leben zu füllen, hatten zu dem Zeitpunkt Konjunktur und die Zahl der Nachfragen nach unseren Bildungsangeboten – u. a. Zertifikatskurse für Bürgernetzwerker\*innen – und unserem Beratungsangebot war sehr hoch. In der Folge gab es eine kleine Welle von Neugründungen von Initiativen und Projekten, die auf unterschiedlichen Wegen versuchten, dem Zusammenleben im Gemeinwesen neue Impulse zu geben.

### ***Zweite Phase: neuer Schwerpunkt des Engagements (September 2015 bis 2016)***

Der Beratungsbedarf bei den entstandenen Projekten blieb auch in der Folgezeit hoch, während die Nachfrage für Fortbildungen zum Thema Bürgernetzwerke im Laufe des Jahres 2015 zurückging. Mit der großen Welle ehrenamtlicher Hilfsbereitschaft, die in dem Jahr viele Menschen sich für die Geflüchteten engagieren ließ, sank das Potential an Menschen, die sich des Themas Nachbarschaft annahmen. Aber auch aus Sicht der kommunalen Akteur\*innen waren die Aufgaben der Flüchtlingshilfe dermaßen überfordernd, dass Themen wie Zusammenhalt im Gemeinwesen, demografischer Wandel oder die Stärkung von Nachbarschaften zu Luxusthemen wurden.

Aus der Einschätzung heraus, dass ein wesentliches Motiv für das sprunghaft angestiegene Engagement in der Flüchtlingsarbeit vom Mitleid geprägt war, haben wir frühzeitig mit unseren Bildungsangeboten der neu entstandenen Engagementszene Reflexionsräume und Handwerkszeug angeboten, um nachhaltige Engagementstrategien für die eigene Arbeit zu entwickeln. Unsere berechnete Sorge war, dass Mitleid als alleiniges Motiv langfristig nicht tragfähig ist. Andere Motivationen, wie Mitgefühl, Empathie, eigene Erfahrungen, historische oder politische Verantwortung

müssen hinzu kommen. Unser Ziel war es, das aus Mitleid motivierte kurzfristige Engagement in ein langfristiges Engagement zu transformieren, das sich die Inklusion geflüchteter Menschen in unsere Gesellschaft zur Aufgabe macht. Bei der Verfolgung dieses Zieles waren wir nur bedingt erfolgreich. Zum einen begann schon relativ schnell ein Rückzug von vielen Engagierten, als die erste Not der geflüchteten Menschen gelindert war und es deutlich wurde, dass eine gelingende Integration nur mit einem sehr langfristigen und intensivem Engagement möglich ist. Hinzu kam, dass sich viele Menschen aus dem Motivator Mitleid heraus überforderten und zunehmende Misserfolgserfahrungen machten, sei es, dass die Integration geflüchteter Menschen an der Bürokratie unserer Asylpolitik scheiterte, oder dass sie gezwungen wurden ihren Aufenthaltsort zu ändern oder gar abgeschoben wurden. Darüberhinaus wurde die zunehmende Selbstständigkeit und das wachsende Selbstbewusstsein geflüchteter Menschen von vielen ehrenamtlichen Flüchtlingshelfer\*innen als Undankbarkeit interpretiert.

Es ist uns nicht gelungen, den Akteur\*innen in der Flüchtlingsarbeit das „Instrument“ Bürgernetzwerk als eine Vorgehensweise, die die Inklusion geflüchteter und migrantischer Menschen ermöglichen kann, wirklich plausibel zu machen. Dafür gibt es sicher eine Reihe von Gründen. Zum einen haben viele Helferkreise, Flüchtlingsinitiativen und auch die Hilfsangebote großer Verbände ihre Identität aus der Arbeit mit geflüchteten Menschen gewonnen, so dass die Fokussierung auf so etwas Abstraktes wie das „Gemeinwesen“ oder so Unspezifisches wie die „Menschen der Mehrheitsgesellschaft“ und die „zivilgesellschaftlichen Organisationen“ ausgesprochen sperrig war. Auch wenn wir von Anfang an in unseren Fortbildungen deutlich gemacht haben, dass es in der Praxis um die Inklusion geflüchteter Menschen und um interkulturelle Weiterentwicklung unseres gesellschaftlichen Alltags geht, ist das traditionelle Bild der Integration geflüchteter Menschen, das die Anpassungs- und Assimilationsleistung vor allem den geflüchteten Menschen zumutet, für viele Engagierte in der Flüchtlingsarbeit handlungsleitend geblieben. Die nach der ersten Welle der Hilfsbereitschaft sich schnell wandelnde gesellschaftliche Stimmung, die immer stärker von Ängsten, Ressentiments und klaren fremdenfeindlichen Einstellungen geprägt war, hat dann zusätzlich die in der Flüchtlingsarbeit engagierten Menschen reduziert auf die „heile“ Welt der Gleichgesinnten in den Initiativen, Projekten und Beratungsstellen. Damit war man den schwierigen Diskussionen und Auseinandersetzungen mit ablehnenden oder gar feindlichen Haltungen in der Mehrheitsgesellschaft entronnen.

### ***Dritte Phase: Neues Interesse an der Nachbarschaft (2017 bis ?)***

Nach dem Rückgang des Interesses an Themen wie Nachbarschaft, Quartiersarbeit, Gemeinwesen und Gemeinschaft in den Jahren 2015 und 2016 kam es allerdings zu einer Wiederbelebung des Diskurses so etwa ab 2017. Diesmal aus einer ganz anderen Richtung: Nicht engagierte Bürger\*innen waren die Motoren des Diskurses, sondern Professionelle aus der Altenpflege. Die Herausforderungen in der Altenpflege (Qualität, Arbeitsbedingungen, Fachkräftemangel und veränderte Erwartungen älterer Menschen an ihre Lebensgestaltung) haben eine schon lange geführte Diskussion darüber ausgelöst, ob Altenpflege nicht stärker in die Lebenswelt der Menschen eingebettet

werden muss. Konzepte und Modelle einer quartiersbezogenen Pflege sind ja mittlerweile zahlreich und nicht mehr unbedingt neu. Es scheint aber, dass die zunehmende öffentliche Wahrnehmung der Situation in der Pflege und der bestehende Fachkräftemangel die Bereitschaft erhöht haben, über alternative Unterstützungsangebote nachzudenken, die die lebensweltlichen Netzwerke älterer Menschen miteinbeziehen. Verstärkt wurde diese Entwicklung durch das Pflegestärkungsgesetz und den darauf beruhenden Landesverordnungen, wie die Alltagsförderungsverordnung in Schleswig-Holstein. Mit einem etwas bösen Blick lässt sich sagen, hier wird versucht dem Fachkräftemangel durch die Aktivierung von pflegenden Angehörigen, ehrenamtlichen Betreuungsangeboten, ehrenamtlichen Nachbarschaftshilfen, aber auch durch die Etablierung eines grauen Arbeitsmarktes weit unterhalb des Mindestlohns von vergüteten ehrenamtlichen Helfer\*innen und Nachbarschaftshilfen zu begegnen und dem drohenden Kollaps der Altenpflege die Spitze zu nehmen. Jedenfalls war in unseren Fortbildungen und auch bei den Beratungsangeboten deutlich spürbar, dass die Themen Bürgernetze und Nachbarschaft, aber auch Quartiers- und Gemeinwesenarbeit, Sozialraumorientierung und Zusammenarbeit mit Freiwilligen bei Mitarbeitenden aus der Altenpflege deutlich Konjunktur haben. Zudem wuchs die Zahl der konkreten Vernetzungsprojekte, die eine sozialräumliche Ausrichtung haben. In aller Regel wurden sie initiiert von Träger\*innen der freien Wohlfahrtspflege. An etlichen Orten in Schleswig-Holstein entsteht der Druck zum Umdenken aber auch, weil kommunale Entscheider\*innen begannen, eine sozialräumliche und generationsübergreifende Umstellung der offenen Seniorenarbeit durchzusetzen.

Parallel zu dieser Entwicklung wächst aber auch wieder das Interesse an Gemeinschaftsaktivitäten im sozialen Nahraum. In ländlichen Räumen kommt es gerade zur Gründung von „Dorfvereinen“, die versuchen, das dörfliche Leben mit neuen und manchmal auch alten Aktivitäten wiederzubeleben. Durch kulturelle Veranstaltungen, gemeinsame Feste und Events, durch Schaffung von Begegnungsmöglichkeiten, aber auch durch offene Diskussionen über das Zusammenleben im Ort soll die Lebensqualität im ländlichen Raum erhöht werden.

Eine der wichtigen Erfahrungen unseres Projektes ist, dass die Themen, an denen sich bürgerschaftliches Engagement entzündet, durchaus ihre Konjunkturen, Moden und Wellen haben. Die Bedeutung des spontanen, in der Regel nicht in Vereinen organisierten Engagements, nimmt weiter zu. Zukünftig werden wir uns damit auseinandersetzen müssen, dass „Bewegungsengagement“ sich möglicherweise neben dem traditionellen, langfristigen Engagement, und dem projektförmigen, zeitlich befristeten Engagement als eine neue Form etabliert. Ein gutes Beispiel für diese Form des Engagements ist die derzeitige Bewegung der Schüler\*innen gegen den unverantwortlichen Umgang der Politik mit dem Klimawandel. Aber auch in der politisch rechten Szene gibt es immer wieder Beispiele eines Bewegungsengagements. Wenn die Vermutung stimmt, dass künftig das Bewegungsengagement zunehmen wird, hat dies Folgen für all diejenigen, die zivilgesellschaftliches Engagement als wichtig für den Zusammenhalt unserer Gesellschaft erachten. Zum einen gilt es diese Art des partizipativen, störenden und widerständigen Engagements ernst zu nehmen und es nicht abzutrennen von allen anderen Formen des Engagements. Die Übergänge

zwischen den Engagementsformen sind fließend und alle Formen bedürfen der gesellschaftlichen Anerkennung und Unterstützung. Zum anderen wird es aber auch immer wichtiger, das jeweilige Engagement mit einem wachen „politischen“ Blick zu prüfen, ob es ein demokratisches, inklusives Zusammenleben stärkt oder eher ausgrenzende, autoritäre, demokratiefeindliche Lebensformen unterstützt. Wenn Engagement sich immer häufiger entlang gesellschaftlicher Konfliktlinien entwickelt, dann muss es zu einer zunehmenden Politisierung des Engagements kommen.

Aber es gibt noch eine zweite wichtige Schlussfolgerung, wenn es stimmt, dass Engagementsfelder ihre Konjunkturen und Krisen haben: Bürgerschaftliches Engagement als Ressource zur Erledigung gesellschaftlicher Aufgaben, die weder vom Markt, vom Staat oder anderen professionellen Systemen befriedigend erfüllt werden, ist nicht kalkulierbar. Die Zyklen von Engagementsfeldern und -themen folgen einer eigensinnigen Dynamik in der Aufmerksamkeits- und Sinnökonomie engagierter und am Engagement interessierter Menschen. Die Hoffnung politisch erwünschte Engagementsfelder – wie zum Beispiel die Pflege älterer Menschen – definieren zu können, kann sehr trügerisch sein. Wie misstrauisch gegenüber ihrer eigenen Hoffnung die Macher\*innen des Pflegestärkungsgesetzes waren, zeigt sich auch daran, dass sie auf monetäre Anreize setzen, um Engagierte zu gewinnen. Was sie bekommen werden, sind allenfalls schlecht bezahlte, prekäre Arbeitskräfte.

## 2. Wachsamkeit: Erdrücken professionelle Begehrlichkeiten zivilgesellschaftliches Engagement?

Bürgerschaftliches Engagement als Ressource zur Lösung gesellschaftlicher Problemlagen, die sich allein durch politisches Handeln, durch Marktmechanismen oder durch professionelle Systeme nicht lösen lassen, haben zurzeit Konjunktur. Dies gilt nicht nur für den Bereich der Altenpflege, sondern auch immer dann, wenn soziale Arbeit sich sozialräumlich organisieren soll, so in der Jugend- und Behindertenarbeit, bei Familienzentren oder in der offenen Altenarbeit. Ganz deutlich und für alle augenscheinlich wurde dies in der Flüchtlingsarbeit. Aber auch bei Themen wie dem demografischen Wandel, dem gesellschaftlichen Zusammenhalt, der Extremismusbekämpfung oder der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum wird immer wieder darauf gesetzt, dass zivilgesellschaftliches Engagement wichtige gesellschaftliche Aufgaben übernimmt.

Grundsätzlich ist gegen diese Anmutungen an engagierte Menschen ja nichts einzuwenden. Und zwar solange Engagierte die Freiheit behalten, solchen Hoffnungen und Wünschen zu folgen oder eben auch nicht. Aber zunehmend entsteht eine Infrastruktur von Professionellen, deren Aufgabe es ist, das Engagement in die gewünschten Bahnen zu lenken. Zum einen sind das in der staatlichen Verwaltung angesiedelte Stellen, seien es nun Flüchtlingsberater\*innen, Berater\*innen und Koordinator\*innen von Ehrenamtlichen, Landesdemokratiezentren oder Engagementsbeauftragte. Zum zweiten bekommen auch zunehmend Profis aus sozialen Diensten und Einrichtungen die Aufgabe Freiwilliges Engagement für ihre Organisation aufzubauen und zu koordinieren. Hinzu kommt noch die wachsende Gruppe an Quartiers- und Stadtteilmanager\*innen, Dorfkümmerer\*innen und anderen Vernetzungsverantwortlichen, die an der Schnittstelle von öffentlicher Verwaltung, professionellen Diensten / Einrichtungen und bürgerschaftlichem Engagement tätig sind. Als letzte Gruppe von Engagements-Profis sind noch die Freiwilligenbeauftragten großer zivilgesellschaftlicher Organisationen und Verbände zu nennen, die dem zurückgehendem Engagement in traditionellen zivilgesellschaftlichen Großstrukturen begegnen sollen.

Nun ist es grundsätzlich ja erfreulich, wenn Engagement in seiner Bedeutung anerkannt wird und unterschiedliche Systeme Geld in die Hand nehmen, um eine professionelle Unterstützung für engagierte Menschen zu schaffen. Im Moment scheint die entstehende Landschaft an „Ehrenamtsprofis“ jedoch eher zufällig, ungeplant und jeweils spezifischen Eigeninteressen folgend zu entstehen. Dies führt dazu, dass die notwendigen Haltungen sowie Rollen- und Aufgabenbeschreibungen für eine erfolgreiche Engagementsunterstützung fehlen und die entstehenden Unterstützungsstrukturen wenig tragfähig und erfolgreich sind oder gar dazu führen, dass engagierte Menschen sich zurückziehen.

Die Gefahren einer professionellen Begleitstruktur für die Entfaltung und Weiterentwicklung des zivilgesellschaftlichen Engagements lassen sich entlang dreier Widersprüche zeigen.

## **Instrumentalisierung des Engagements versus Eigensinn der Engagierten**

Professionelle Engagementsunterstützer\*innen werden in der Regel dann installiert, wenn die finanzierende Stelle sich einen Nutzen davon verspricht. Sei es, dass neue Formen der Seniorenarbeit entstehen, dass die häusliche Versorgung von pflegebedürftigen Menschen sichergestellt ist, dass Geflüchtete „ordentlich“ untergebracht werden oder die ehrenamtlichen Funktionärsposten in „meinem“ Verband besetzt sind. Immer wird versucht freiwilliges Engagement für die eigenen Zwecke und Aufgaben zu rekrutieren. Das heißt, bürgerschaftliches Engagement wird instrumentalisiert und fremden Zwecken unterworfen.

Dies widerspricht allerdings der Motivlage von Menschen, die sich engagieren oder sich engagieren wollen, wie wir sie im Projekt Bürgernetze kennengelernt haben. In aller Regel sind die Gründer\*innen von Bürgernetzen, Nachbarschaftstreffpunkten, Tauschringen usw. ganz stark getragen von ihrer Eigenmotivation. Woher soll sie auch sonst kommen? Wenn Menschen bereit sind, freiwillig Zeit, Intelligenz, Lebensenergie und manchmal auch Geld in ein Projekt, einen Verein oder eine Initiative zu stecken, dann kann das nur aus einer intrinsischen Motivation heraus geschehen. Intrinsische Motivationen sind vor allem verankert in dem, was für den engagierten Menschen als sinnhaft erscheint. Die Bereitschaft zum Engagement entsteht im Zusammenhang mit dem jeweils individuellen Bild eines guten, sinnhaften Lebens. Im Engagement möchte ich etwas tun, das zu meinen Werten, meiner Ethik, meinem Bild von Gesellschaft passt. Dies macht den Eigensinn und die Leidenschaft des Engagements aus. Hierin unterscheidet sich die Motivlage von freiwillig Engagierten deutlich von der Erwerbstätiger<sup>2</sup>. Hinzu kommt als weiterer, die Motivation verstärkender und stabilisierender Faktor, die Erfahrung der Selbstwirksamkeit, die Erfahrung also, dass mein Leben nicht gemacht wird, sondern ich selbst gestalten und Einfluss nehmen kann.

Die Versuche, Menschen für ein zivilgesellschaftliches Engagement zu begeistern, können nur dann erfolgreich sein, wenn an ihrer intrinsischen Motivation und an ihrem Willen angedockt werden kann. Die Hoffnung, Menschen durch ein gutes Freiwilligen-Marketing zum Engagement und zur Übernahme fremdbestimmter Aufgaben überreden zu können, werden in aller Regel scheitern oder allenfalls zu einem Engagement führen, das nach kurzer Zeit im Frust endet. Im Rahmen der Projektarbeit wurde dies immer schnell deutlich bei Versuchen, Nachbarschafts- oder Bürgernetze quasi von außen zu implementieren, ohne den Willen der Bewohner\*innen zu erkunden und an deren Vorstellungen eines guten Zusammenlebens anzuknüpfen. Die Bedeutung der Aktivierungsphase oder – wie im Community Organizing beschrieben – Zuhörphase, die dem Aufbau von Beziehungen und der partizipativen Vergewisserung einer gemeinsamen Sicht auf die Veränderungsbedarfe im Gemeinwesen dient, wird regelmäßig unterschätzt. Da sie viel Zeit kostet, ohne in aller Regel deutlich sichtbare Ergebnisse zu bringen, widerspricht diese Prozessphase auch jeder Logik von Projektförderungen. Die eigentliche Arbeit zum Aufbau einer lebendigen Nachbarschaft kann häufig erst nach Ablauf der Projektförderung beginnen.

---

<sup>2</sup> Vgl. hierzu: Wehner, Theo; Güntert, Stefan Tomas (Hg.) (2015): Psychologie der Freiwilligenarbeit. Motivation, Gestaltung und Organisation. Berlin: Springer.

Die erfolgreiche Gewinnung von engagierten Menschen kann nur gelingen, wenn sie am Eigensinn der Menschen anknüpfen kann, ihnen die Möglichkeit gibt, sich selbst klar zu werden, wo für sie der Sinn ihres Engagements liegt. „Freiwilligengewinnung“ ist also ein „Empowermentprozess“ mit offenem Ausgang. Professionelle – häufig unter dem Zwang, die Wirksamkeit ihres Handelns nachweisen zu müssen – neigen dazu, daraus einen „Anreizprozess“ zu machen, indem sie versuchen, Menschen zu überreden oder durch das Angebot externer Anreize (Vergütungen, Aufwandspauschalen, Vergünstigungen, Anerkennung usw.) zu verführen, etwas zu tun, was sie eigentlich nicht tun wollen. Und wenn man oder frau oder mensch sie dann machen lässt, was sie wollen, dann machen sie nicht unbedingt das, was „wir“ Professionellen glauben, dass sie tun sollten. Aber genau das ist die große Herausforderung von professioneller Arbeit mit freiwillig engagierten Menschen: es gilt nicht nur den Eigensinn der Engagierten zu ertragen, sondern ihnen zu helfen, sich ihres Eigensinns bewusst zu werden und diesen in ihrem Engagement auch ausdrücken zu können. Dies ist für die Professionellen nur dann aus- und durchzuhalten, wenn sie von ihrem Anstellungsträger oder den Förderkonditionen ihres Projektes nicht gezwungen werden, Freiwillige für eine enge zweckbestimmte Aufgabe zu gewinnen und die ordnungsgemäße Erfüllung dieser Aufgabe (Flüchtlingsbetreuung, Alltagsbegleitung von Pflegebedürftigen, Betrieb eines Seniorentreffs usw.) mit diesen Freiwilligen sicherzustellen.

### **Professionelle versus lebensweltliche Handlungslogiken**

Häufig konnten wir in unserer Projektarbeit feststellen, dass professionelle Engagementsunterstützer\*innen dazu neigen, ihr mentales Bild von freiwilligem Engagement nach ihrem Selbstbild als Profis formen. Aus Freiwilligenarbeit machen sie Freiwilligenarbeit. Dabei verlieren sie aus dem Blick, dass Freiwillige sich in ihrer freien Zeit engagieren. Das Engagement findet in den lebensweltlichen, alltäglichen Settings statt und nicht in professionellen Systemen mit klar definierten Berufsrollen. Freiwilliges Engagement wird also nicht von professionellen Handlungslogiken bestimmt, sondern von lebensweltlichen. Diese sind geprägt durch Emotionen und Leidenschaften, ethische Orientierungen, Beziehungen und Gegenseitigkeit, aber auch von der freien Wahl des Engagements und einer subjektiven Zeitökonomie.

Diese anderen Handlungslogiken werden von den Professionellen häufig erlebt als Emotionalität, Moralismus, Unzuverlässigkeit, Laienhaftigkeit und Übereifrigkeit. Alles Eigenschaften, die der zweckorientierten, effizienten Aufgabenerfüllung des Profisystems widersprechen und Engagement unkalkulierbar, chaotisch, zeitraubend und widerborstig machen.

Eine der gängigen Gegenstrategien ist dann die Qualifizierung und Fortbildung von ehrenamtlichen „Helfer\*innen“, die damit zu Semi-Professionellen gemacht werden, die denselben „fachlichen“ Blick auf die Klientel und die Handlungslogiken der Professionellen übernehmen sollen. Damit beginnen freiwillig Engagierte – wenn auch schlecht qualifiziert – Profiarbeit zu machen und die Ängste von Professionellen, dass sie selbst durch Freiwilligenarbeit verdrängt werden sollen, werden eher verschärft und gefährden das konstruktive Miteinander von Freiwilligen und Professionellen. Viel gravierender ist aus unserer Sicht allerdings, dass über Professionalisierungsstrategien

die besondere Qualität des bürgerschaftlichen Engagements weder erkannt noch gefördert, sondern eher erstickt wird. Immer da wo zivilgesellschaftlich Engagierte und Professionelle zusammenarbeiten, wird die entscheidende Frage sein: Was können Freiwillige anders und besser machen als wir Profis?

### **Unprofessionalität als Stärke**

Unsere Erfahrungen zeigen, dass die besondere Stärke von freiwillig Engagierten im Umgang mit der typischen Klientel sozialer und pflegerischer Dienste gerade ihre Unprofessionalität ist. Freiwillige sind in ihrem Engagement in erster Linie Alltags- und Lebensweltexpert\*innen und ihr Umgang mit den Menschen, die sie begleiten, ist von Verhaltensweisen geprägt, wie sie unter Verwandten, Nachbar\*innen, Bekannten und manchmal auch Freund\*innen üblich sind. Sie ermöglichen damit ein Klima von Alltäglichkeit, Normalität, Nähe, Wärme und Emotionalität, das von professionellen Mitarbeiter\*innen in helfenden Berufen eher vermieden werden sollte. Professionelles Handeln orientiert sich besser an Fachlichkeit, professioneller Distanz, Korrektheit im Umgang mit den Spielregeln und Aufgabenbeschreibungen ihres Arbeitsplatzes und den Vorgaben des Kostenträgers.

Da unsere sozialen und gesundheitlichen Leistungssysteme immer noch defizitorientiert sind – je höher der Unterstützungsbedarf des Klienten ist, umso höhere finanzielle Mittel stehen zur Verfügung – führt dies leider auch dazu, dass professionelle Mitarbeiter\*innen einen manchmal auch nur unbewussten, heimlichen Blick auf ihre Nutzer\*innen haben, der defizitorientiert ist. In der alltäglichen Normalität des Umgangs von freiwilligen Nicht-Profis und Nutzer\*innen fällt die Begegnung auf gleicher Augenhöhe deutlich leichter.

Eine zweite Stärke von freiwillig Engagierten ist in aller Regel ihre Sozialraumkompetenz. Sie kennen nicht nur ihr Gemeinwesen mit allen seinen Geheimnissen und Netzwerken, den Vereinen, Institutionen und den wichtigen Leuten, sondern sie sind auch Teil dieses Gemeinwesens. Weit mehr als nur Informationsquelle können sie die Funktion der Brückenbauer\*innen und Türöffner\*innen übernehmen. Für soziale und gesundheitliche Unterstützungsleistungen, die auf Dauer nur akzeptiert werden, wenn sie die Lebenswelt, die Lebensqualität und die Menschenwürde ihrer Nutzer\*innen in den Fokus ihrer Arbeit stellen, ist dies ein unschätzbare Schatz, den es durch ein intelligentes Setting von professioneller und freiwilliger Arbeit zu heben gilt.

### **Monetarisierung versus Gemeinsinnorientierung**

Eine weitere Folge einer professionellen Vereinnahmung bürgerschaftlichen Engagements ist eine zunehmende Debatte um die Bezahlung ehrenamtlicher Arbeit. Stundensätze zwischen 6 und 12 Euro, pauschale Aufwandsentschädigungen und Minijobs, die mit der Übungsleiterpauschale aufgestockt werden, sind Ausdruck einer beginnenden Monetarisierung bürgerschaftlichen Engagements. Dies ist sicher noch kein Phänomen, das massenweise in der Engagementslandschaft zu finden ist und eine sehr weite Verbreitung wird es aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen nicht geben. Deutlich wird daran aber, wohin es führen kann, wenn bürgerschaftliches Engagement aus einer professionellen, instrumentalisierenden Handlungslogik heraus geformt wird.



Durch die Vergütung freiwilliger Arbeit entsteht ein schleichender Übergang von freiwilliger Arbeit über prekäre Beschäftigungsformen hin zur regulärer Erwerbsarbeit.

Hier sei kurz angemerkt: Es gibt Menschen, denen der Weg in den ersten Arbeitsmarkt hürdenreich versperrt ist und die über Praktika oder freiwilliges Engagement einen Weg in Arbeit finden. Das ist ein zu unterstützender Weg. Darüberhinaus gibt es Menschen, in prekären Lebenssituationen, die auf Zuverdienstmöglichkeiten angewiesen sind. Allerdings liegt bei beiden Gruppen eine Motivation für das Engagement zugrunde, die sich stark von den Motivation für freiwilliges Engagement unterscheidet.

Neben der gesellschaftspolitisch bedenklichen Entstehung eines weiteren prekären, grauen Arbeitsmarktes unterhalb des Mindestlohns verstärkt die Monetarisierung den Trend, freiwillige Arbeit einer ihr fremden Handlungslogik zu unterwerfen und verschenkt die Chancen, die besonderen Qualitäten bürgerschaftlichen Engagements sich entfalten zu lassen. Das Interesse von Einrichtungen, sich durch bezahltes Ehrenamt einen zusätzlichen und kostengünstigen Arbeitskräfte-Pool zu schaffen, liegt auf der Hand.

Die Bezahlung von Engagierten hat für professionelle Systeme einen weiteren Vorteil. Durch die finanzielle Entgeltung entsteht automatisch die Notwendigkeit, die Beziehung zwischen Freiwilligen und Einsatzstelle vertraglich zu formalisieren und zu verrechtlichen, bis hin zur Möglichkeit einem Freiwilligen kündigen zu können. Dies gibt dem professionellen System endlich die Kontrolle, Steuerung und Weisungsbefugnis über die bürgerschaftlich Engagierten zurück, die der eigenen hierarchischen Handlungslogik entspricht. Dem Engagement wird damit der Stachel des Eigensinns, der alltagsweltlichen Hinterfragung professionellen Handelns und der selbstbestimmten Zeitökonomie genommen. Der Preis dafür ist der Verlust an Selbstwirksamkeit, Mitgestaltung und Sinnhaftigkeit auf Seiten der Engagierten. Auf Dauer wird dies zur Demotivation von Freiwilligen führen.

Aber da haben die Monetarisierer\*innen ja den eigenen Schopf gefunden, mit dem sie sich aus dem Sumpf ziehen können: Die Bezahlung ehrenamtlicher Arbeit. Und dann geht die Demotivierung engagierter Menschen wieder von vorne los. Jedenfalls haben wir den Eindruck gewonnen, dass die Monetarisierung freiwilliger Arbeit immer dann ins Spiel kommt, wenn die Sorge besteht, dass nicht genügend Menschen bereit sind, sich unentgeltlich einer gesellschaftlichen Aufgabe anzunehmen oder die Rahmenbedingungen in einem möglichen Engagementfeld nicht so richtig sinnstiftend erscheinen. Konkret wird die Monetarisierung bürgerschaftlichen Engagements gerade im Bereich der Pflege älterer Menschen und bei hochprofessionalisierten großen Einrichtungen der sozialen Arbeit favorisiert, bei denen sich von außen nicht mehr erschließt, warum gerade dort noch die Notwendigkeit freiwilligen Engagements besteht.

Diese Monetarisierungs-Strategie hat allerdings nicht kalkulierbare Risiken. Zum einen steigt die Gefahr von innerbetrieblichen Konflikten zwischen unterschiedlich vergüteten Ehrenamtsgruppen und anderen prekären Arbeitnehmer\*innen. Aber auch die Angst der Hauptamtlichen, durch schlecht bezahlte ehrenamtliche Arbeit verdrängt zu werden, steigt. Gestärkt wird dadurch die Abwehrhaltung gegenüber den Freiwilligen, aber auch verhärten sich die Vorbehalte gegenüber fachlichen Weiterentwicklungen ihrer

Arbeitsfelder hin zur Gemeinwesenorientierung, die ohne Kooperation mit zivilgesellschaftlich engagierten Menschen nicht gelingen können. Zum zweiten ist Geld als extrinsischer Motivator grundsätzlich ein schlechter Motivator für bürgerschaftliches Engagement. Es geht nicht mehr darum, etwas zu tun was mir und meinem Leben Sinn gibt und wofür ich mich begeistern kann, sondern es geht schlicht ums Geldverdienen. Und wenn ich sehe, was ich alles für die Organisation so leiste, dann brauche ich bald eine höheres Entgelt, um motiviert zu bleiben und meine Leistung anerkannt zu finden.

Aber neben diesen eher innerbetrieblichen Kalamitäten haben Monetarisierungs-Strategien viel gravierendere Auswirkungen auf unsere Gesellschaft. Die Motive von bürgerschaftlich engagierten Menschen sind getragen von einem Selbstverständnis als Staatsbürger\*in einer demokratischen Gesellschaft, in der jeder einzelne Mensch die Verantwortung für das gemeinsame Zusammenleben hat, aber auch die Freiheit, seine Ideen und seine Vorstellungen eines guten Zusammenlebens auszuprobieren. Wenn diese Motivation in den Hintergrund tritt und mit Haltungen vermischt wird, bei denen die Einkommenserzielung im Vordergrund steht, löst sich der Kern dessen auf, was bürgerschaftliches Engagement ausmacht. Das Kriterium der Freiwilligkeit, das etwas mit dem freien Willen der Engagierten zu tun hat, wird ebenso aufgeweicht, wie das Potenzial an Eigensinnigkeit und Widerständigkeit, das für eine lebendige Zivilgesellschaft, für deren Weiterentwicklung und für eine demokratische Lebensform unabdingbar ist, zugunsten einer warenförmigen Form bürgerschaftlichen Engagements. Auch wenn die Gewissheit bleibt, dass engagierte Menschen viel zu widerborstig und eigensinnig sind und dass letztendlich gar nicht genug Geld zur Verfügung stehen wird, zeigt sich an dem Monetarisierungsthema in aller Schärfe, dass eine Unterwerfung bürgerschaftlichen Engagements unter die Logik professioneller Systeme freiwilliges zivilgesellschaftliches Engagement ersticken würde.

Versuchen wir ein paar Schlussfolgerungen aus diesen Erfahrungen zu ziehen, dann liegen drei Erkenntnisse auf der Hand.

1. Eine professionelle Unterstützung bürgerschaftlichen Engagements kann durchaus hilfreich sein. Allerdings muss sie unabhängig und parteilich genug sein, das Engagement in sein Eigensinnigkeit, Widerständigkeit und Autonomie zu stärken. Sie darf nicht die Aufgabe haben, freiwilliges Engagement zu instrumentalisieren und fremden Zwecken zu unterwerfen.
2. Aufgabe professioneller Unterstützer\*innen ist es, engagierte und zum Engagement bereite Menschen zu empoweren, das zu tun was diese für sinnvoll halten. Die Zielgruppe sind also die Engagierten selbst und nicht irgendwelche anderen, zu deren Nutzen Engagierte gewonnen werden sollen.
3. Wir müssen ernsthaft darüber nachdenken, wie wir die Selbstvertretung bürgerschaftlich engagierter Menschen stärken. Hier Konzepte für Beteiligungsmöglichkeiten, Mitwirkungsgremien bis hin zu einer „gewerkschaftlichen“ Selbstorganisation engagierter Menschen zu entwickeln, wäre sicher lohnend.

### 3. Experimentierfreudigkeit: Gibt es Organisationsformen, die zivilgesellschaftliches Engagement fördern?

Viele der Nachbarschaftsnetze, Tauschringe, Gemeinschaftsinitiativen, Vernetzungsprojekte und Wohnprojekte, mit denen wir im *Projekt Bürgernetzwerke* zusammengearbeitet haben, haben sich nicht als Verein organisiert. Damit folgen sie einem Trend im bürgerschaftlichen Engagement, der schon eine Weile zu beobachten ist. Der Verein als die klassische Form, in der sich bürgerschaftliches Engagement organisiert, ist für viele engagierte Menschen obsolet geworden. Vereinsmeierei, antiquierte Vereinsstrukturen, Vorstandslastigkeit und eine fehlende Beteiligungskultur schrecken viele Menschen ab, sich in Vereinen zu engagieren oder als Verein zu organisieren. Eine Vielzahl von traditionellen Vereinen klagt ja mittlerweile über die Überalterung ihrer Mitglieder, über den Rückgang bei den Mitgliederzahlen, die mangelnde Bereitschaft Vorstandsverantwortung zu übernehmen und die zunehmende Passivität der Mitglieder. Die Arbeiterwohlfahrt in Kiel ist mittlerweile dabei, ihre Ortsvereine aufzulösen. Mitglied wird man nur im Kreisverband. Ehrenamtliche werden durch Professionelle in AWO-Stützpunkten, die die praktische soziale Arbeit in den Stadtteilen machen sollen, organisiert. Ein Zukunftsmodell, oder die Bankrotterklärung eines Mitgliederverbandes? Auf jeden Fall wird der Prozess der Instrumentalisierung bürgerschaftlichen Engagements weiter vorangetrieben.

Festzustellen ist ganz deutlich, dass immer häufiger zivilgesellschaftliches Engagement die Form von Initiativen, Projekten und Bewegungen annimmt. Seien es nun Bürgerinitiativen für oder gegen etwas, Hilfskreise in der Flüchtlingsarbeit oder Asylrechtsinitiativen, aber auch Bewegungen, die sich um Themen wie Klimawandel oder die Offenheit unserer Gesellschaft organisieren. Erfahrungen mit ähnlichen selbstorganisierten Formen des bürgerschaftlichen Engagements gibt es durchaus schon länger in der Selbsthilfe – was aber meistens im Engagementsdiskurs nicht präsent ist. In aller Regel sind Selbsthilfegruppen auch nicht vereinsförmig organisiert.

#### **Attraktivität selbstorganisierter Engagement-Formen**

Woher kommt die Attraktivität dieser selbstorganisierten Formen des Engagements in Initiativen, Projekten, Netzwerken oder nicht-formalen Gruppen? Selbstorganisation entsteht immer dann, wenn Menschen sich aus eigenen selbstbestimmten Motiven für gemeinsame Ziele einsetzen. Diese eigenen Motive werden hergeleitet aus dem eigenen und mit anderen geteilten Sinnkosmos: der eigenen Ethik, dem Verständnis von Gemeinschaft und Solidarität, der Empörung über Ungerechtigkeit und das Elend der Welt, dem Bild einer künftigen Welt und der eigenen Zukunftsangst, der eigenen Betroffenheit. In den häufig spontan entstehenden, selbstorganisierten Formen des zivilgesellschaftlichen Engagements organisiert sich sozusagen für engagierte Menschen der Sinn ihres Handelns. Hier ist es also relativ leicht sich anzudocken, zumal es häufig die klare Fokussierung auf ein Ziel zu geben scheint. In der praktischen Beratungsarbeit zeigte sich allerdings immer wieder, dass die Sinnhaftigkeit und Zielklarheit nicht so selbstverständlich waren und es immer wieder neuer Anstrengungen bedurfte, um diese unter den Beteiligten einer Initiative

herauszuarbeiten. An dieser Stelle waren der fremde Blick und die Penetranz einer externen, professionellen Beratung häufig hilfreich.

## **Die Sinnfrage**

Bei einem bestehenden Verein, vor allem auch dann, wenn er eine lange Tradition hat, ist es auf der Ebene der Eigenmotivation deutlich schwieriger anzudocken, da ein am Engagement interessierter Mensch seine Motive gewissermaßen einem fremden Sinn und fremden Zielen unterwerfen muss – oder es muss ein bestehender Verein gefunden werden, der genau zu den eigenen Vorstellungen und Motiven passt. Die Angst vor Fremdbestimmung hält zunehmend Menschen davon ab, sich in Vereinen zu engagieren. Verstärkt wird dieser Effekt dadurch, dass viele Vereine im Laufe des alltäglichen Vereinslebens verlernt haben, ihre Ziele klar zu kommunizieren. Noch viel gravierender ist der Umstand, dass sie auch verlernt haben, sich zu fragen, warum es sie eigentlich gibt. Auf die Frage nach der Sinnhaftigkeit ihres Tuns bleiben viele Vereine leider häufig die Antwort schuldig. Immer mehr Vereine unterwerfen sich aber auch in ihrer Selbstdarstellung den leistungsorientierten Kriterien des Marktes, beschreiben sich als effizient, modern und attraktiv. Dabei vergessen sie, dass so allenfalls Konsumierende des Vereinsangebotes gewonnen werden können und keine Mitglieder, die sich beteiligen und mitgestalten. Gerade für die Sinnsucher\*innen unter den Menschen, die sich aktiv engagieren wollen, verlieren solche Vereine ihre Attraktivität, die den Sinn, ihre ethische Einbindung und ihre Werte nicht mehr kommunizieren können.

Wir möchten an dieser Stelle ausdrücklich betonen, dass wir das Engagement von Menschen in Vereinen sehr schätzen und auch Vereine für eine nach wie vor wichtige Organisationsform des bürgerschaftlichen Engagements halten. Gerade die Sorge um die Zukunft zivilgesellschaftlicher Vereine löst unsere Kritik aus. Es hilft den Menschen in Vereinen nicht, wenn sie in der Opferrolle erstarren und das Problem, Aktive für ihren Verein zu finden, mit äußeren Umständen begründen: Keiner engagiert sich mehr, niemand ist bereit Verantwortung zu übernehmen, keiner hat mehr Zeit.....Die Frage ist doch, warum Menschen sich in einem konkreten Verein nicht mehr engagieren und was man machen kann, damit sich das ändert. Möglicherweise kann man an den selbstorganisierten Formen des Engagements lernen, wie man auch die Beteiligung und die Demokratie im Verein stärken kann. Übrigens gibt es auch noch viele Vereine, die nach wie vor viele Engagierte haben und sehr lebendig sind.

## **Beteiligungskultur und Gestaltungsspielräume**

Eine zweite Besonderheit von freien selbstorganisierten Formen des Engagements gegenüber vielen Vereinen ist in aller Regel ihre höhere Beteiligungskultur. Sie öffnet mehr Raum für eigene Aktivitäten, eröffnet dem persönlichen Engagement viele Gestaltungsmöglichkeiten, Wahlmöglichkeiten, auch bei der Entscheidung, welche Fähigkeiten ich einbringen möchte und nicht zuletzt eine höhere Flexibilität, auch in der zeitlichen Ausgestaltung des Engagements. Diese Gestaltungsspielräume und Freiheitsgrade in einer Initiative gehen häufig bei konsolidierten und auf Langfristigkeit angelegten Vereinen verloren. Hier werden Engagementsmöglichkeiten häufig in das

enge Korsett von Ämtern eingebunden (Vorsitzende\*r, Kassenwart\*in, Revisor\*in, Jugendwart\*in, Frauenbeauftragte) mit heimlichen, aber wirksamen Vorstellungen, wie das jeweilige Ehren“amt“ auszufüllen sei. Hinzu kommen dann noch Bestimmungen in der Satzung, die möglicherweise die eigenen Gestaltungsspielräume weiter einschränken. Aber auch „freies“ Engagement um einzelne Projekte und Aufgaben herum, unterliegt häufig der engen Kontrolle durch Vorstände, die auf die Einhaltung hierarchischer Entscheidungswege und des vereinsinternen Machtgefälles pochen – oder der Vorstand muss in der ständigen Angst leben, für Fehler einzelner Vereinsmitglieder haften zu müssen.

Allerdings gibt es immer wieder Situationen in den Initiativen oder Projektgruppen, die es notwendig machen, über eine Rechtsform nachzudenken. Immer dann, wenn es um die Beantragung öffentlicher Gelder, um den Abschluss von Verträgen und Rechtsgeschäften geht und sich das Thema einer nachhaltigen Absicherung der Arbeit stellt. Da die Gründung einer Genossenschaft immer noch einen weitaus höheren bürokratischen Aufwand auslöst, drängt sich der Verein als klassische Organisationsform bürgerschaftlichen Engagements auf. In der konkreten Arbeit des Projektes Bürgernetzwerke wurde eine Reihe von solchen Organisationsübergängen begleitet. Diese Prozesse waren immer mit einer großen Angst behaftet, dass durch den Übergang von einer Initiative zum Verein, die Stärken, die durch die hohe Beteiligungskultur und die Mitgestaltungsmöglichkeiten, verloren gehen und dadurch die Zahl der aktiven Mitglieder sinken würde.

### **Wenn aus Initiativen Vereine werden**

In den Fällen, in denen es bei der Überführung einer Initiative in einen Verein gelungen ist, auch im Rahmen – und manchmal auch gegen den Rahmen – des Vereins die Arbeitsformen und basisdemokratischen Elemente der Initiative zu erhalten, war diese Sorge in der Regel unbegründet. Oft entstehen Hybrid-Organisationen, die neben den klassischen Vereinsgremien, deren Arbeit sich auf das Minimum beschränkt, eine Entscheidungs- und Arbeitsstruktur haben, in der die tägliche Arbeit organisiert wird: Plenen, Gesamttreffen, Arbeitsausschüsse, Projektteams. Weit häufiger passierte es aber, dass Initiativen nach der Vereinsgründung sehr schnell in die klassischen Arbeitsformen eines Vereins verfielen, mit der Folge, dass Engagierte sich ganz zurückzogen oder ihr eigenes Projekt egozentrisch unterhalb der Aufmerksamkeit der Vereinsöffentlichkeit versuchten weiterzuverfolgen. Immer mehr Aufgaben und Verantwortlichkeiten wurden dann an den Vorstand übertragen und die Mitbestimmungsgremien entwickelten sich zu Meckerecken, in denen das Handeln des Vorstandes bekrittelt wurde. Diese merkwürdige Regression von aktiven Initiativen hin zu immer passiveren Vereinen fand auch dann statt, wenn der Umstrukturierungsprozess sehr kritisch und bewusst von den Mitgliedern begleitet wurde. Wie ist das zu erklären?

### **Postdemokratische Vereine**

Zum einen müssen wir zumindest für Deutschland feststellen, dass der Verein als Form der bürgerschaftliche Selbstorganisation, mit seiner durchaus demokratischen

Grundstruktur, zu einer Zeit entstanden ist, in der das gesellschaftliche Umfeld noch weit von einer demokratischen Kultur und Politik entfernt war. Der Verein in seiner Organisationsform ist bis heute geprägt von einer eher paternalistischen Honoratiorendemokratie mit der oft starren Fixierung auf Ehrenämter und Vorstandsrollen mit einer klaren Hierarchisierung vom ersten Vorsitzposten bis zum Beisitz. Mitgliederversammlungen sind häufig nicht mehr der Ort der innervereinlichen Meinungsbildung und der Diskussion um strategische Ziele und Perspektiven, sondern verkommen zu Akklamationsgremien, die den Vorstand entlasten und hin und wieder mal neu wählen (dürfen). Das was COLIN CROUCH<sup>3</sup> bezogen auf die großen westlichen Demokratien als Postdemokratie beschrieben hat, scheint sich spiegelbildlich im Vereinsleben abzubilden. Die Macht verschiebt sich immer mehr von den Mitgliedern hin zu den „Vorstandsexpert\*innen“. Mal abgesehen davon, dass viele Vorstandsmitglieder ihre Macht auch ungern wieder abgeben, führt genau diese zugeschriebene Expert\*innenrolle dazu, dass immer weniger Menschen sich diese Aufgabe zutrauen. Ein übermächtiger, in seiner Fachlichkeit unersetzbarer Vorstand, schafft sozusagen sein Nachfolgeproblem selbst.

Zum zweiten scheitern Versuche, das Vereinsleben demokratischer, beteiligungsorientierter, initiativenförmiger zu gestalten auch dann, wenn die beteiligten Menschen durchaus skeptisch an die Vereinsgründung herangehen. So haben wir im Laufe des Projektes erleben können, dass Initiativen, die sich in einen Verein transformiert haben, ganz schnell ihr Aktivierungsniveau verringerten, die Beteiligungsorientierung verloren und formale Entscheidungswege bevorzugten. Das heißt, sie regredierten in kurzer Zeit zu einem „normalen“ Verein. Möglicherweise liegt es daran, dass die meisten engagierten Menschen im Laufe ihres Lebens Erfahrungen in diversen Institutionen und eben in traditionellen Vereinen gemacht haben – als Mitglied auf Mitgliederversammlungen oder auch mal im Vorstand – und dadurch eine Prägung erhalten haben, wie Vorstandsarbeit gemacht wird oder wie eine Mitgliederversammlung abzulaufen hat. Und diese Prägung speist dann das Modell einer patriarchalischen Gremienarbeit. Und genau in diesen bekannten, sicheren Modus verfallen Menschen wieder, wenn aus ihrer Initiative ein respektabler Verein wird.

Formen von basisdemokratischen Entscheidungen, von Teamarbeit, Projektarbeit, dialogischer Ideenentwicklung und kreativer Arbeit sowie der umfassenden Delegation von Verantwortung und Gestaltungsfreiheit finden sich ausgesprochen selten im organisatorischen Mantel eines Vereins. Kommt es zu Versuchen, der klassischen Vereinsarbeit ein modernes Gewand zu geben, dann wird eher der Spur gefolgt, eine Modernisierung und stärkere Gewichtung der Vereinsführung zu bewirken, indem der Vorstand zum Führungsmanagement stilisiert wird. Resultate dieser Prozesse sind in der Regel eine noch größere Deaktivierung der Mitglieder und eine stärkere Konsumhaltung gegenüber der Dienstleistung des Vereins. Der erfolgreichere Entwicklungspfad für Vereine, die Wert auf eine engagierte, aktive Mitgliedschaft legen, ist wohl, basisdemokratische Elemente zu stärken und die Bildung von selbstverantwortlichen und selbstorganisierten Teams und Projektgruppen zuzulassen. Es stellt sich die Frage, ob es in unserer komplexen, vernetzten, sich ständig

---

<sup>3</sup> Crouch, Colin (2008): Postdemokratie. Frankfurt/M.. Suhrkamp

wandelnden Welt nicht gerade für zivilgesellschaftliche Organisationen angemessen wäre, sich von alten, in der Regel überholten Organisationsformen zu lösen. Möglicherweise sind ganzheitliche, am Sinn orientierte, hierarchiefreie Organisationsformen, wie sie FREDERIC LALOUX<sup>4</sup> beschreibt, den Herausforderungen zivilgesellschaftlichen Engagements viel angemessener. Der Verein in seiner jetzigen rechtlichen Formalisierung ist offensichtlich ein zu enges Korsett für solche fortschrittlichen Formen der Zusammenarbeit, aber wir glauben, dass sich auch im Rahmen von Vereinen Schritte in Richtung Beteiligung und Selbstwirksamkeit machen lassen. Was spricht dagegen, Vorstände konsequent als Team zu organisieren? Warum sollte die Mitgliederversammlung nicht zum Plenum werden können, in dem alle Aktiven ihre Themen diskutieren können? Was spricht dagegen, den Verein als ein Netzwerk von teilautonomen Projektteams und Arbeitsgruppen zu organisieren, die vom Vorstandsteam koordiniert werden?

Vielleicht macht es dann aber auch Sinn, zivilgesellschaftliches Engagement aus dem Zwang herauszunehmen, sich an der Effizienz einer leistungsorientierten Erwerbsarbeit und an dem Gebot der ständigen Optimierung messen zu lassen. Eine eigene „Arbeitskultur“ zivilgesellschaftlichen Engagements würde dessen Attraktivität, aber auch dessen gesellschaftliche Bedeutung noch einmal deutlich erhöhen. Eine zivilgesellschaftliche „Arbeitskultur“, die durch basisdemokratische Entscheidungsprozesse, durch dialogische Diskursformen, durch Entschleunigung, durch eine deutlich höhere Toleranz für Fehler und Fehlentscheidungen gekennzeichnet ist, schafft ungleich mehr Spielraum, Verantwortung zu übernehmen und einzuüben. Sie schafft aber auch Räume zum Üben herrschaftsfreier, streitbarer aber nicht menschenverachtender Formen der Meinungsbildung. Ebenso entstehen so auch Lernräume für eine solidarische Miteinander und der gemeinschaftlich entfalteten Selbstwirksamkeit.

### **Konkrete Handlungsempfehlungen**

Um nicht allzu sehr diesem „idyllischen“ Bild einer zivilgesellschaftlichen Gegenwelt zu verfallen, hier vielleicht ein paar konkretere Empfehlungen, die eine Weiterentwicklung zivilgesellschaftlichen Engagements möglich machen:

1. Abweichend von der bisherigen Norm können alternative Vereinsatzungen erarbeitet werden, die dem Bild von einer selbstorganisierten, aktiven zivilgesellschaftlichen Initiative angemessener sind. Im ersten Schritt wird das heißen, einmal zu prüfen, welche Spielräume zur innovativen Gestaltung der Vereinsatzung im bestehenden rechtlichen Rahmen vorhanden sind. In einem zweiten Schritt wird man sich die Reform des Vereinsrechts nicht ersparen können.
2. Da Initiativen und Projekte, die sich nicht dem Zwang einer Vereinsatzung unterwerfen wollen, weitgehend von Rechtsgeschäften und öffentlichen Fördermitteln ausgeschlossen sind, könnte eine Servicestelle sinnvoll sein, die

---

<sup>4</sup> Laloux, Frédéric (2015): Reinventing organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Verlag Franz Vahlen

für diese nicht-rechtsfähigen Formen des Engagements stellvertretend Fördermittel einwerben und Rechtsgeschäfte abschließen kann.

3. Die Einrichtung eines Fonds zur Vergabe von Mikroförderungen für selbstorganisierte Projekte kann die Vorhaben von Initiativen und Gruppen fördern, die nicht an das Bestehen eines rechtsfähigen Vereins gebunden sind. Es handelt sich dabei um soziales Risikokapital, das zu selbstorganisiertem Engagement ermutigen und soziale Innovationen befördern kann.

#### 4. Neubestimmung: Wie kann der Spannungsbogen zwischen individueller Freiheit und Geborgenheit in der Gemeinschaft neu ausbuchstabiert werden?

Bürgernetzwerke, als Versuche in einem überschaubaren, lokalen Raum wieder Nähe und Gemeinschaft herzustellen, verweisen auf einen elementaren Spannungsbogen der heutigen neoliberalen kapitalistischen Gesellschaft: dem Spannungsbogen zwischen individueller Freiheit und der Sicherheit und Geborgenheit in der Gemeinschaft. Die individuelle Freiheit einer Marktwirtschaft, die uns zu freien Anbieter\*innen am Arbeitsmarkt und zu freien Konsument\*innen in der Warenwelt macht, hat uns auch befreit von Zwängen, Standes- und Klassenzugehörigkeiten und vorgelebten Lebensentwürfen. Kaum jemand möchte die Freiheit, einen eigenen individuellen Lebensentwurf leben zu können, wieder aufgeben. Aber immer häufiger scheitern Menschen in dem Kampf um die erfolgreiche Performance am Arbeitsmarkt oder am Markt der Konsumgüter. Der ständige Konkurrenzkampf der guten, erfolgreichen Arbeitnehmer\*innen mit dem Zwang zur Selbstoptimierung und der ständigen Präsenz endet oft im Burnout oder im Suff. Der Konkurrenzkampf um den „richtigen“ Lifestyle und die angesagtesten Konsumgüter ist für viele Menschen nicht wirklich finanzierbar, weil irgendwann die Kreditwürdigkeit doch am Ende ist und ein Teil der Gesellschaft an diesem Konkurrenzkampf um Prestige und Ansehen nicht mehr teilhaben kann. Aktuell wird dies deutlich am Wohnungsmarkt, wo immer weniger Menschen sich die exorbitant ansteigenden Wohnkosten noch leisten können.

Eine gescheiterte Individualisierung, die nur den einzelnen Menschen befreit hat und in die Einsamkeit des Konkurrenzkampfes mit anderen verführt, dabei jedoch die Einbindung des Individuums ins Soziale vergessen bzw. aufgelöst hat, ist offensichtlich für immer weniger Menschen ein Erfolgsmodell. „In der postmodernen Politik stellt die individuelle Freiheit das höchste Gut dar und die Elle, an der alle Verdienste und Schwächen der Gesellschaft insgesamt gemessen werden. Doch dank vieler beharrlicher Versuche und vor allem teurer Irrtümer haben wir nun die Chance zu erkennen, zu akzeptieren und Übereinstimmung darüber zu erzielen, dass individuelle Freiheit durch individuelle Anstrengungen allein nicht wirklich zu erlangen ist: damit einige sie sich sichern und genießen können, muss etwas für die Möglichkeit getan werden, dass alle in ihren sicheren Genuss kommen können; und genau diese Aufgabe



können freie Individuen nur gemeinschaftlich und über ihre gemeinsame Errungenschaft angehen: die politische Gemeinschaft.“<sup>5</sup> Bürgernetze sind aus unserer Sicht eine alltagsweltliche, lokale Form solcher politischen Gemeinschaft, in der Menschen sich Gedanken machen, wie angesichts einer immer schneller veränderlichen und riskanten Welt ein gutes Zusammenleben zumindest im sozialen Nahraum aussehen kann. Und sie beginnen zu experimentieren und auszuprobieren, wie so etwas ganz praktisch gehen kann. Dieser tastende und erkundende Charakter der Gemeinschaftsbildung zeigt sich an der Vielfalt der Formen, die mal an eher traditionellen Formen des Gemeinschaftslebens anknüpfen oder eben nach neuen kreativen moderneren Formen des Gemeinschaftslebens suchen.

Trotzdem: der Spannungsbogen zwischen dem Wunsch nach individueller Freiheit und der selbstbestimmten Lebensgestaltung einerseits und dem Eingebundensein in eine Gemeinschaft mit ihren Regeln und gegenseitigen Erwartungen andererseits bleibt. Gerade im ländlichen Raum ist es uns häufig passiert, dass Menschen uns die Situation in ihrem Dorf als heile Welt beschrieben, in der die Nachbarschaft noch in Ordnung sei. In dem Moment, wo wir auf den ersten Zugereisten trafen, änderte sich die Beschreibung schlagartig. Ein Gemeinschaftsleben sei nicht vorhanden und für die „Neuen“ gäbe es eh keine Chance, im Dorf etwas zu bewegen. Interessanterweise führt diese unterschiedliche Wahrnehmung der Bewohner\*innengruppen häufig dazu, dass von Zugereisten die Initiative ausgeht, die Nachbarschaftsnetze im Dorf neu zu knüpfen oder Orte des gemeinschaftlichen Miteinanders zu schaffen. Allerdings wurden wir auch häufiger gefragt, ob wir nicht eine Strategie hätten, eine Dorfgemeinschaft „aufzusprengen“, da diese jede Veränderung verhindern würde. In der Tat müssen wir feststellen, dass wir die Art, wie wir das Verhältnis von individueller Freiheit und Gemeinschaft konkret ausbuchstabieren können, gerade erst beginnen zu erkunden. Auf die Frage, wie viel Gemeinschaft die individuelle Freiheit erträgt und wiederum wie viel Freiheit die Gemeinschaft, gibt es noch keine endgültigen Antworten – falls es die je geben wird.

Aber einige wenige Markierungen, in welche Richtung sich das Verhältnis von Individuum und Gemeinschaft entwickeln wird, haben wir während der Projektarbeit schon entdeckt.

### **Gegenseitigkeitsnetzwerke**

Bei vielen Bürgernetzen steht der Wille, anderen zu helfen, gar nicht so sehr im Vordergrund, sondern eher die Lust mit anderen, vielleicht auch Gleichgesinnten etwas gemeinsam zu tun. In der in jüngster Zeit häufiger zu beobachtenden Form von „Dorfvereinen“ stehen das gemeinsame Tun und die Absicht, Gemeinschaftserlebnisse im Dorfleben zu installieren, im Vordergrund. Hier herrscht das Prinzip, das jede\*r das einbringt, was sie\*er einbringen kann und will. Aber auch Bürgernetze, die deutlich stärker den Aspekt des sich gegenseitig Unterstützens im Alltag betonen, sind geprägt von einer Kultur der Gegenseitigkeit. Auch Bürgernetze, die nicht auf einem

---

<sup>5</sup> Bauman, Zygmunt; Schmalz, Wiebke (1999): Unbehagen in der Postmoderne. Hamburg: Hamburger Ed., S. 367

unmittelbaren Tauschprinzip beruhen, also Tauschringe, Zeitbanken oder Seniorengenossenschaften, pflegen häufig eine Kultur der gegenseitigen Unterstützung. Bei ihnen ist das Tauschprinzip dann nicht verregelt und nicht das alleinige Handlungsprinzip. Wenn auch in diesen „Gegenseitigkeitsnetzwerken“ das gegenseitige Geben und Nehmen eine handlungsleitende Rolle spielt, geht es hier nicht um einen äquivalenten Tausch. Die Kraft der armen Hunde hat zur Folge, dass durchaus jemand mal mehr Unterstützung bekommt und andere eher geben. Altruistische und emotionale Motivationen können in diesen Netzwerken durchaus auch eine Rolle spielen. Das macht sie flexibler und lebensweltlicher und der Verwaltungsaufwand, der in „Tauschnetzwerken“ die Gerechtigkeit sicherstellen soll, ist bei ihnen deutlich geringer. Ein weiterer Vorteil der „Gegenseitigkeitsnetzwerke“ ist darüber hinaus, dass sie auch mit weniger Mitgliedern funktionieren, während „Tauschnetzwerke“ erst richtig interessant und funktionsfähig werden, wenn genügend Mitglieder eine Vielzahl unterschiedlicher Angebote machen können und eine größere Stabilität und Nachhaltigkeit des Netzwerkes sicherstellen.

### **Hilfe, ein Helferkreis...**

Bürgernetzwerke, die sich mit dem Ziel gründen, anderen, in erster Linie älteren pflegebedürftigen und einsamen Menschen, zu helfen, haben es nach unseren Erfahrungen deutlich schwerer. Häufig finden sie weder Menschen, die sich von ihnen helfen lassen wollen, noch ist es für sie einfach, weitere Menschen zu finden, die helfen wollen. Möglicherweise entsteht in der Szene der Nachbarschafts- und Bürgernetzwerke eine neue Kultur des Helfens, die auf Gegenseitigkeit und gleicher Augenhöhe beruht. Die klassische Hilfesituation, die auf einem Machtgefälle zwischen Helfenden und Hilfeempfangenden beruht und die die Anerkennung von Defiziten voraussetzt, scheint unter Nachbar\*innen nur schwer erträglich zu sein. Das Eingeständnis, auf Hilfe angewiesen zu sein, scheint leichter zu fallen, wenn das Gegenüber diese Hilfe professionell und entgeltlich erbringt. Auffallend ist, dass Nachbarschaftsnetze, die sich eher als Helfer\*innenkreise verstehen, weitaus traditioneller ausgerichtet sind als andere Formen. Häufig entstehen sie auch am Rande der klassischen Seniorenarbeit einer Gemeinde, einer Kirchengemeinde oder eines Wohlfahrtsverbandes. Es besteht die Gefahr, dass sie schnell der altruistischen Jammerkultur mancher traditioneller Engagementszenen verfallen: Keine\*r engagiert sich mehr; niemand übernimmt noch Verantwortung; keiner hat mehr Zeit...

### **Ressourcen schonen**

Eine weitere Beobachtung, die wir in der Zusammenarbeit mit den unterschiedlichsten Bürgernetzen machen konnten, halten wir für mitteilenswert. Die Lust, gemeinsam mit anderen etwas zu tun und sich gegenseitig zu helfen, verbindet sich häufig auch mit einer großen Verantwortung für unsere Umwelt und einer deutlichen Skepsis gegenüber stark konsumorientierten Lebensstilen. Eine weitere Sinnenebene bei der Motivation sich in einem Bürgernetz zu engagieren, sind häufig auch Motive wie Ressourcenschonung, gesellschaftliche Verschwendung zu reduzieren und der Wunsch, ein glückliches und gesundes Leben nicht nur allein vom Umfang des Konsums abhängig zu machen. So verbinden sich viele Bürgernetzwerke mit Projekten zur Share-Ökonomie oder

Projekten gegen die Verschwendung, z. B. Repair-Cafes. Auch hier zeigt sich möglicherweise ein Element einer neuen Kultur des Helfens, die sich exemplarisch zuspitzen lässt in der Entwicklung von den Tafeln zur Bewegung des Foodsharing.

### **Solidarität der Verschiedenen**

Die Frage, ob Bürgernetze nachhaltig den Spannungsbogen zwischen einerseits individueller Freiheit und individualisierten Lebensformen und andererseits der Geborgenheit und Sicherheit in der Gemeinschaft ausgestalten können, wird davon abhängen, ob es gelingt, neue Formen der Solidarität zu entwickeln. Die traditionelle Form der Solidarität – die aus dem öffentlichen Diskurs weitgehend verschwunden ist, da sie als antiquiert gilt – war eine Solidarität der Gleichen. Große Menschengruppen in weitgehend gleichen Lebenssituationen begannen dies zu erkennen und verständigten sich auf gemeinsame Ziele, um ihre Lebenssituation zu verbessern. Diese Form der Solidarität hat sich dank der vielfältigen individualisierten Lebensformen verflüchtigt. Immer noch gibt es Lebenslagen großer Gruppen von Menschen, die sich ähneln, aber im Bewusstsein dieser Menschen bildet sich dies nicht ab. Hier dominiert das Besondere und Spezifische der Lebensformen oder des Individuums. Solidarität entsteht allenfalls in einer der vielen Gruppen, Bewegungen und Initiativen, die sich um diese spezifischen Lebensformen herum organisieren: Opfer der Medizinexperimente in der Jugendpsychiatrie, Veganer\*innen, Tierschützer\*innen, Schwule, Nachbarschaft, Dorfgemeinschaft... u.s.w. Breite gesellschaftliche Wirkungen werden diese vielfältigen „Spezi solidaritäten“ erreichen, wenn es gelingt, die Gemeinsamkeiten zu identifizieren. Wir plädieren für eine Neubestimmung des Solidaritätsbegriffes: Statt der Solidarität der Gleichen müssen wir die Solidarität der Verschiedenen gestalten. Wir sprechen sozusagen von einer inklusiven Solidarität, birgt Inklusion doch das Bild der Teilhabe aller Menschen in ihrer Verschiedenheit und jeweiligen Besonderheit. Der gemeinsame Nenner inklusiver Solidarität und damit das gemeinsame Ziel vieler verschiedener Bewegungen kann nur eine Gesellschaftsform sein, die diese Vielfalt der Lebensformen zulässt und Regeln des produktiven Streitens und konstruktiven Miteinanders aufstellt: eine inklusive, interkulturelle Demokratie, die zur alltäglichen Lebensform geworden ist und die den Gestaltungswillen der Menschen, die in ihr Leben, ernst nimmt. Das gemeinsame Projekt einer inklusiven Solidarität ist möglicherweise die radikale Weiterentwicklung der Demokratie, wie immer wieder von CHANTAL MOUFFEE<sup>6</sup> in die Diskussion gebracht.

---

<sup>6</sup> so zuletzt in: Mouffe, Chantal (2018): Für einen linken Populismus. Unter Mitarbeit von Richard Barth. Berlin: Suhrkamp

## 5. Streitbarkeit: Wie kann der antidemokratische Missbrauch des zivilgesellschaftlichen Engagements konterkariert werden?

Bürgerschaftliches Engagement hat seine Unschuld verloren. Spätestens seitdem engagiert Flüchtlingsheime angezündet werden, Hooligans sich Straßenschlachten mit der Polizei liefern, Menschen sich versammeln, um ihren Hass gegen die Systempolitiker\*innen herauszuschreien, wissen wir, dass es auch rechtes, menschenverachtendes Engagement gibt. Die Zeiten, in denen wir sicher waren, dass engagierte Menschen „gute“ Menschen waren, sind endgültig vorbei.

Anders als in den neuen Bundesländern haben wir in Schleswig-Holstein nicht die Situation, das Rechte systematisch versuchen, sich flächendeckend in der Alltagswelt vor allem ländlicher Kommunen einzunisten und geplant beginnen den Sozialraum für sich zu erobern. Jedenfalls konnten wir das bisher nicht feststellen. Aber wir dürfen auch nicht allzu sicher sein, dass das nicht passiert.

Die Sehnsucht nach lebendiger Nachbarschaft und sorgender Gemeinschaft haben ihre Ursache ja durchaus in der zunehmenden Isolierung des Individuums, dass immer stärker in die Pflicht genommen wird, sein Leben verantwortlich zu gestalten. Ich habe gesund zu leben, um die Solidarkassen nicht zu belasten; habe meine Arbeitskraft ständig zu optimieren und mich zu qualifizieren, um auf dem Arbeitsmarkt konkurrenzfähig zu bleiben; für meine Altersrente habe ich gefälligst auch Vorsorge zu tragen, um die kommenden Generationen nicht zu belasten und schließlich soll ich mich auch noch um meine pflegebedürftigen Angehörigen kümmern, da die Pflegeversicherung ja nun mal keine Vollkaskoversicherung ist. Dass diese Lebensrisiken nicht nur persönliche sind, sondern strukturell bedingt sind, Teil der Lebenswirklichkeit eines neoliberalen Kapitalismus, das wissen die Menschen – aber sie haben verlernt, sich dagegen zu wehren. Hinzu kommt die Wahrnehmung, dass die Welt immer unübersichtlicher wird, Risiken zunehmen und kaum noch zu händeln sind, schon gar nicht von der Politik, wie das Beispiel Klimawandel zeigt. Selbst die eigenen Lebensrisiken entziehen sich unser Handlungsmöglichkeiten, wenn der Arbeitsplatz verloren geht, weil ferne Finanzinvestor\*innen beschlossen haben, die Rendite an meinem Betrieb müsse steigen, oder wenn die Wohnung nicht bezahlbar ist, weil ein Immobilienhai daraus eine Luxuswohnung macht. Und mit meinem Diesel darf ich auch nicht mehr überall hinfahren. Für diesen Verlust an Gewissheit, Planbarkeit und Sicherheit hat ZYGMUNT BAUMAN der Begriff der „flüchtigen Moderne“ geprägt.

### **Exklusive ausgrenzende Gemeinschaft**

Die zunehmenden Risiken und Ungewissheiten einer flüchtigen Moderne sind eine wesentliche Ursache der Attraktivität von Nachbarschaftsnetzen, Bürgernetzen und anderen Gemeinschaftsaktivitäten im sozialen Nahraum. Sie können also durchaus nostalgisch oder defensiv motiviert sein: die Flucht in die schützende Gemeinschaft vor den Risiken der flüchtigen Moderne. Im günstigsten Fall führt diese Aufladung des Gemeinschafts- oder Nachbarschaftsbegriffs zu einem Ausblenden der großen Herausforderungen einer globalisierten Welt; also zur Konstruktion der Idylle einer heilen Welt, über deren Weltfremdheit sich gut lächeln lässt. Schwieriger wird es schon,

wenn diese Gemeinschaftsbildung dazu führt, den Spannungsbogen zwischen Gemeinschaft und Individuum zu Ungunsten der individuellen Freiheit außer Kraft zu setzen und nur noch diejenigen zur Gemeinschaft zählen, die dabei sein dürfen, weil sie passen oder sich angepasst verhalten. Und im schlimmsten Fall wird die Gemeinschaft zum Kampfbegriff, der all die selbstbestimmten Lebensformen einer pluralistischen Gesellschaft, die als fremd erscheinen oder der die zu Fremden erklärten Menschen selbst fernhalten soll.

Vielleicht hätten wir zu anderen Zeiten diese Form von Bürgernetzen als ein wenig hinterwäldlerisch belächeln können, aber seit Jahren erleben wir in Europa – aber nicht nur hier – eine Zunahme eines rechten, menschenfeindlichen, antidemokratischen Denkens und der dazu passenden politischen Bewegungen und Parteien. Eine Entwicklung, für die HEINRICH GEISELBERGER und andere inzwischen den Begriff der großen Regression angeboten haben: „Jenseits aller – von dem Begriff implizierten – naiven Fortschrittsgläubigkeit soll er zum Ausdruck bringen, dass in den unterschiedlichsten Bereichen Sperrklinkeneffekte außer Kraft gesetzt scheinen und wir Zeugen eines Zurückfallens hinter ein für unhintergebar erachtetes Niveau der ‚Zivilisiertheit‘ werden.“<sup>7</sup> Es besteht also durchaus die realistische Gefahr, dass Vorstellungen von Nachbarschaft und Gemeinschaft „völkisch“ aufgeladen werden und zu Kampfbegriffen einer ausgrenzenden, fremdenfeindlichen, rassistischen Politik werden. Das gefährliche dabei ist, dass sie eben nicht nur politische Kampfbegriffe bleiben werden, sondern durchaus eine hohe Prägungskraft für alltägliche Lebensformen entwickeln können.

Diese Gefahr wächst noch, wenn berücksichtigt wird, wie groß der Wunsch nicht nur bei Rechten, sondern weit in das Lager demokratischer Parteien hinein ist, den Begriff der Heimat wieder positiv zu bestimmen und Sicherheit über die eigene (nationale) Identität zu gewinnen. Wir werden sorgfältig darauf achten müssen, dass in kommenden Diskursen nicht die Bilder von Nachbarschaft, Gemeinschaft, Heimat und Identität zu einem antipluralistischen, antiinklusiven, antidemokratischen Konglomerat verwurstet werden. Dann wären alle eigensinnigen, emanzipativen, alltagsdemokratischen Elemente, die Bürgernetzwerke beinhalten können, schnell zerschlossen.

### **Inklusive engagementpolitische Leitideen**

Wollen wir die drohende Instrumentalisierung des Engagements in Bürgernetzen, Nachbarschaftsprojekten, Initiativen zur Wiederbelebung vor allem des ländlichen Raumes durch eine rechte Rattenfängerei verhindern, dann müssen wir beginnen, mit den Leuten darüber zu reden, wo für sie der Sinn von lokalen Gemeinschaftsinitiativen liegt. Gerade weil zur Zeit noch die meisten Menschen, die sich in Bürgernetzen engagieren, dies auch aus einer staatsbürgerlichen Verantwortung für unser Gemeinwesen und den Zusammenhalt der Gesellschaft tun, stehen die Chancen nicht schlecht, in dieser Engagementszene Leitideen einer inklusiven, interkulturellen, alltagsdemokratischen Gesellschaft zu verankern.

---

<sup>7</sup> Geiselberger, Heinrich (Hg.) (2017): Die große Regression. Eine internationale Debatte über die geistige Situation der Zeit. Berlin: Suhrkamp

Gerade Bürgernetze, die in überschaubaren Lebensräumen zusammenkommen, um Defizite, die sie in ihrem Gemeinwesen erkannt haben, auszugleichen oder zu beheben, haben ein hohes Potential, um Demokratie zu lernen und auszuleben. Und das Demokratie gelernt werden muss wissen wir spätestens seit OSKAR NEG: „Demokratie ist die einzige staatliche Ordnung, die gelernt werden muss. Autoritäre Systeme müssen nur hingenommen werden, demokratisch verfasste mitgestaltet werden. Der leistungsbewusste Mitläufer ist die absolute Gegenfigur des Citoyen, des aktiven mitgestaltenden Bürgers. [...] Es steckt in der Vorstellung des Citoyen immer ein Moment der Selbstbehauptung, er will Verhältnisse herstellen, die seine eigenen Ausdrucksmöglichkeiten erweitern. Er ist darauf gerichtet, Vorurteile zu überwinden. Aufklärung, Herstellung von Mündigkeit und Urteilsfähigkeit zu entwickeln ist Wesensmerkmal des Citoyen.“<sup>8</sup> Und in dieser wundervoll antiquiert klingenden Sprache wird genau die Herausforderung deutlich, die es in Bürgernetzwerken – aber auch in vielen anderen Formen des bürgerschaftlichen Engagements – zu meistern gilt: engagierten Menschen helfen, „Citoyens“ zu werden, aktive mitgestaltende Bürger\*innen – allerdings in erweiterter Form des Begriffes, nämlich auch die Menschen, die nicht eingebürgert sind, dennoch aber aktive und wichtige Rollen im Gemeinwesen spielen können.

### **Engagement als lebenslanges Demokratie-Lernen**

Nicht erst seit der Leipziger Autoritarismus-Studie von OLIVER DECKER und ELMAR BRÄHLER<sup>9</sup> wissen wir, wie stark autoritäre Einstellungen in unserer Gesellschaft verbreitet sind, quer durch alle Klassen und politischen Milieus. Wir wissen auch, dass autoritäre gesellschaftliche Strukturen die Entstehung des autoritären Syndroms befördern. Gerade in der aktiven Mitgestaltung im sozialen Nahraum, im Dorf, im Quartier oder Stadtteil besteht die Chance, das Gefühl der Ohnmacht gegenüber den Herausforderungen der flüchtigen Moderne durch Erfahrungen der Selbstwirksamkeit zu überwinden und zu konterkarieren. Und die selbstorganisierten Formen bürgerschaftlichen Engagements bieten vielfältige Möglichkeiten, eine demokratische Streit-, Zusammenarbeits- und Entscheidungskultur auszuprobieren und einzuüben.

Die Chance des Demokratie-Lernens im Engagement fällt allerdings nicht vom Himmel. Um sie muss gestritten werden, gerungen werden und auf sie muss immer wieder mit ethischer Penetranz hingewiesen werden. Wir empfehlen jedenfalls gegen eine drohende Instrumentalisierung bürgerschaftlichen Engagements von Rechts eine Politisierung und Demokratisierung des Engagements. Bei der Reflexion mit den engagierten Menschen über den Sinn ihres Engagements wird es künftig wichtig werden, die Bedeutung des Engagements für die Weiterentwicklung der Demokratie immer wieder zu verdeutlichen und im Konkreten greifbar zu machen. Vielleicht kann das ja auch die sinnhafte Klammer sein, die den Engagierten in den unterschiedlichsten

---

<sup>8</sup> Oskar Negt, Interview mit der Hannoverschen Allgemeinen, 04.08.2010. Online unter <http://www.haz.de/Nachrichten/Kultur/uebersicht/Oskar-Negt-ueber-aktuelle-Politik-und-Demokratie>

<sup>9</sup> siehe: Brähler, Elmar; Decker, Oliver et al. (2018): Flucht ins Autoritäre. Rechtsextreme Dynamiken in der Mitte der Gesellschaft : die Leipziger Autoritarismus-Studie 2018. Gießen: Psychosozial-Verlag. Online unter [https://www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user\\_data/stiftung/02\\_Wissenschaftsportal/03\\_Publikationen/2018\\_Leipziger\\_Autoritarismus\\_Studie.pdf](https://www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user_data/stiftung/02_Wissenschaftsportal/03_Publikationen/2018_Leipziger_Autoritarismus_Studie.pdf)

Engagementsfeldern das Gefühl gibt, Teil eines Ganzen, Teil einer Bewegung zu sein. Das heißt auch, Engagementspolitik dient nicht in erster Linie der Daseinsvorsorge, sondern der Demokratieentwicklung.

## 6. Zum Abschluss: Brauchen wir eine Philosophie des zivilgesellschaftlichen Engagements? – oder zum Trost der zielorientierten Pragmatiker\*innen

Wir wissen, dass wir viele Leser\*innen dieses Abschlussberichtes enttäuscht haben. Sie hätten sich vermutlich eine Vielzahl von Best-Practise-Beispielen gewünscht und all die kleinen Tricks und Kniffe, mit denen sich Freiwillige gewinnen lassen, wie Konflikte in der Initiative überwunden werden oder mit welchen Widerständen im Dorf zu rechnen ist und wie sich damit umgehen lässt. Ach ja, und dann ist da noch die Frage nach der Finanzierung.

Genau das haben wir nicht getan. Weil wir die vielen Best-Practise-Beispiele satt haben, die bei genauerem Hinschauen oft gar nicht so exzellent sind. Weil wir glauben, dass es nichts nutzt all die Tricks und Praxistipps aufzuschreiben, weil sie sowieso erst in einer konkreten Situation lernbar sind und sie auch nur helfen, wenn sie zur eigenen Initiative und der eigenen inneren Haltung passen. Statt abzukupfern von vermeintlich guten Beispielen, plädieren wir dafür, sich die eigene Realität anzueignen und in ihr zusammen mit den Anderen eine gemeinsame soziale Phantasie zu entwickeln, wo es vor Ort hingehen soll. Lieber am Willen der Menschen in meinem Dorf, meinem Quartier, meinem Stadtteil ansetzen, auch wenn dann das eine oder andere Rad noch einmal neu erfunden wird. Erkenntnisprozesse sind Erfahrungsprozesse eines jeden Menschen. Eine Vorwegnahme hilft selten weiter.

Genau hier liegt auch der Grund, warum wir das Projekt Bürgernetze in diesem Bericht auf einer Metaebene von Theorien, Gesellschaftsbildern und politischen Entwicklungen reflektiert haben. All die selbstverständlichen Handlungsmaximen einer angeblich rationalen, leistungsorientierten Marktgesellschaft funktionieren möglicherweise oder wünschenswerterweise in der Zivilgesellschaft nicht. Da darf schon mal das Rad neu erfunden werden, da muss es nicht immer win-win-Situationen geben, da darf auch mal palavert werden, um zu Entscheidungen zu kommen und da kann es schon mal ein bisschen langsamer gehen, damit alle mitkommen.

Da ist es wieder, das überlegene Grinsen der zielorientierten Pragmatiker\*innen: hoffnungslos hinter der Zeit, ineffizient, unprofessionell, utopische Idylle. Aber vielleicht geht es genau darum. Helmut Schmidt soll mal gesagt haben, das jemand, der Visionen hat, ins Krankenhaus gehöre. Aber vielleicht ist zivilgesellschaftliches Engagement genau die Antwort auf den zweckrationalen Pragmatismus unserer neoliberalen politischen und wirtschaftlichen Systeme. Was ist eigentlich, wenn die zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen sich an der Weltkarte eines Oscar Wilde

orientieren? „Eine Weltkarte, in der Utopia nicht verzeichnet ist, ist keines Blickes wert, denn sie unterschlägt die Küste, an der die Menschheit ewig landen wird.“<sup>10</sup>

Was ist, wenn Zivilgesellschaft der einzige nachgebliebene Raum ist, in dem noch utopisches Hoffen, Träumen von einer guten Zukunft und soziale Phantasie möglich sind? Wie können wir verhindern, dass dieser Teil der Gesellschaft, in dem Menschen sich selbst organisieren, in dem sie noch ganz bei sich und dem Sinn ihres Tuns sein können, immer mehr zweckrational instrumentalisiert und dem Kosten-Nutzen-Kalkül des Marktes unterworfen wird. Die Gefahr der „Kolonialisierung der Lebenswelt“, wie Habermas<sup>11</sup> diesen Prozess umschreibt, ist ja durchaus gegeben, wie die Erfahrungen in unserem Projekt zeigen. Um diese Gefahr abzuwehren, bedarf es dringend der Diskussion und der Vergewisserung der Bedeutung und des Sinns bürgerschaftlichen Engagements in unserer Gesellschaft. In diesem Diskurs kann das entstehen, was wir die Philosophie des zivilgesellschaftlichen Engagements nennen wollen, also die Leitideen und mentalen Bilder, die versinnbildlichen, dass das Engagement der vielen Menschen in ihren Initiativen, Vereinen, Projekten, Nachbarschaftsnetzen, Selbsthilfegruppen oder Helfer\*innenkreisen mehr ist, als eine unbezahlte Dienstleistung plus ein bisschen Geselligkeit. In diesem Verständigungsprozess über den Sinn zivilgesellschaftlichen Engagements entsteht die Chance, dass engagierte Menschen eine gemeinsame Identität als Engagierte, ja als Citoyen, gewinnen können.

Dieses gemeinsame Verständnis der zivilgesellschaftlich Engagierten ist eine der Voraussetzungen, die Widerständigkeit und Widerborstigkeit der Zivilgesellschaft gegen alle Versuche, sie neoliberal und zweckrational zu kolonialisieren, zu stärken. Wir hoffen mit diesem Beitrag ein paar Markierungen für eine Philosophie des Engagements gesetzt zu haben. Wir sind überzeugt, dass der Sinn des Engagements der vielen Menschen in den Bürgernetzen, mit denen wir das Glück hatten zusammenzuarbeiten, in der Suche nach einem besseren, menschenfreundlichen Leben besteht. „Wie reich wurde allzeit davon geträumt, vom besseren Leben geträumt, das möglich wäre. Das Leben aller Menschen ist von Tagträumen durchzogen, darin ist ein Teil lediglich schale, auch entnervende Flucht, auch Beute für Betrüger, aber ein anderer Teil reizt auf, lässt mit dem schlecht Vorhandenen sich nicht abfinden, lässt eben nicht entsagen. Dieser andere Teil hat Hoffen im Kern, und er ist lehrbar.“<sup>12</sup>

An der Konkretisierung dieser Tagträume werden wir auch nach Abschluss des Projektes weiterarbeiten.

---

<sup>10</sup> Wilde, Oscar (1982): Der Sozialismus und die Seele des Menschen. Ein Essay. Zürich: Diogenes-Verlag

<sup>11</sup> Siehe: Habermas, Jürgen (1988): Theorie des kommunikativen Handelns, Frankfurt/M. Suhrkamp

<sup>12</sup> Bloch, Ernst (1985): Das Prinzip Hoffnung. Band 5. Frankfurt/M. Suhrkamp, S. 1







Referat für Bürgerschaftliches Engagement, Gemeinwesenarbeit,  
Inklusion und Selbsthilfe im Paritätischen Schleswig-Holstein

[www.paritaet-sh.org/themen/engagement-gemeinwesen/](http://www.paritaet-sh.org/themen/engagement-gemeinwesen/)