



# READER BÜRGERGESELLSCHAFT 2008

THEMEN ZUM BÜRGERSCHAFTLICHEN ENGAGEMENT

WOLFGANG HILBERER | TOBIAS WANGERMANN (HRSG.)

ISBN 978-3-940955-29-6



## INHALT

5 | VORWORT

### 7 | GRUNDLAGEN

9 | MEHR ALS URKUNDE UND HÄNDEDRUCK  
MÖGLICHKEITEN EINER ANERKENNUNGSKULTUR  
*Klaus Riegert*

17 | MEIN HAUS – MEIN QUARTIER – MEINE STADT  
SINUS-MILIEUS UND BÜRGERSCHAFTLICHES  
ENGAGEMENT  
*Frank Jost*

33 | BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT IN  
INTERGENERATIONELLEN PROJEKTEN  
INTERGENERATIONELLES MITEINANDER IN  
PROJEKTEN  
*Roswitha Eisentraut*

### 49 | BEST PRACTICE

51 | VON WITWEN UND HÄUSERN  
SOZIALE WOHNFORMEN IN HISTORISCHER UND  
ZUKUNFTSWEISENDER PERSPEKTIVE: DAS MODELL  
LÜBECK  
*Britta-Juliane Kruse | Joachim Hildebrandt |  
Angelika Lay-Hildebrandt*

61 | GEMEINSCHAFT GEMEINSAM GESTALTEN  
„BLEIBT ALLES ANDERS“ – DIE SALACHER  
JUGENDSTIFTUNG  
*Marc Degen*

*Das Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung der Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.  
unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,  
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in und Verarbeitung durch  
elektronische Systeme.*

© 2009, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Sankt Augustin/Berlin

*Gestaltung: SWITSCH Kommunikationsdesign, Köln.  
Printed in Germany.  
Gedruckt mit finanzieller Unterstützung der Bundesrepublik Deutschland.*

ISBN 978-3-940955-29-6

71 | NEUE WEGE ZU EINEM WIRTSCHAFTSNAHEN EHRENAMT  
DIE BUNDESWEITE INITIATIVE DER DIAKONIE „ARBEIT  
DURCH MANAGEMENT/PATENMODELL“

*Jutta Anna Kleber*

79 | GEMEINWESEN AKTIVIEREN – COMMUNITY ORGANIZING  
ALS MODELL: EIN ERLEBNISBERICHT

*Gisela Renner*

**89 | MANAGEMENT**

91 | KANN MAN FREIWILLIGES ENGAGEMENT VERMARKTEN?  
SOZIALMARKETING FÜR EHRENAMTLICHE PROJEKTE

*Hans Peter Pohl*

101 | BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT UND MANAGEMENT  
FÜHRUNGSKRÄFTE IM DRITTEN SEKTOR

*Annette Zimmer*

113 | HERAUSGEBER UND AUTOREN

## VORWORT

Die Idee einer Bürgergesellschaft lebt aus der politischen Programmatik, das Verhältnis von Staat und Bürger nicht vom Staat aus, sondern vom Bürger her zu definieren. Im Kern wird sie vom Engagement der Bürgerinnen und Bürger getragen. Für dieses Engagement gilt es Freiräume zu schaffen und Rahmenbedingungen sicherzustellen. Die Qualität dieser Rahmenbedingungen beweist sich im konkreten Alltag der Engagierten.

Das Verhältnis von Staat und Bürger ist nach beiden Seiten hin zunehmend erodiert: Auf der einen Seite steht ein sich omnipotent gebender Staat, der immer mehr an die Grenzen seiner Handlungs- und Leistungsfähigkeit gerät und das Geld seiner Bürgerinnen und Bürger immer schneller ausgibt. Dabei ist nicht zu verkennen, dass Staat und Parteien die Aufgabe der umfassenden Daseinsvorsorge gern an sich gezogen haben, zumal mit dem Thema „Soziale Gerechtigkeit“ Wahlen gewonnen werden können. Übersehen wurde dabei freilich, dass der Staat nur so leistungsfähig ist, wie es seine Bürger sind. Vergessen wurde, dass stetiges wirtschaftliches Wachstum keine Selbstverständlichkeit ist.

Auf der anderen Seite steht der Bürger, der sich zunehmend vereinnahmt, entmündigt und betreut sieht, dem zugleich aber – als Folge allgegenwärtigen Staatshandelns und einer Mentalitätsanpassung – die notwendige Balance von Rechten, Pflichten und Tugenden abhanden gekommen ist. Daher greift auch die Vorstellung, Freiheit realisiere sich schon am Markt, Gemeinwohl stelle sich durch eine „unsichtbare Hand“ her, zu kurz.

Es bedarf daher einer Neubestimmung originärer Staatsaufgaben. Es bedarf komplementär aber auch der Wiederentdeckung eines Menschen- und Gesellschaftsbildes, das Orientierung sein kann für die großen Herausforderungen der Zukunft. Es geht nicht primär darum, aktuelles Krisenmanagement und symbolische Politik zu betreiben. Es geht

darum, die freiheitliche Gesellschaftsordnung für die Zukunft überlebensfähig zu machen und lebenswerter zu gestalten.

Notwendig ist dafür vor allem Nachhaltigkeit. Die Konrad-Adenauer-Stiftung will Begriffe klären, Voraussetzungen in Bildung, Erziehung und Gesellschaft für eine aktive Bürgergesellschaft benennen, bürgerschaftliches Engagement fördern und zu einem Bewusstseinswandel beitragen.

Die Idee des bürgerschaftlichen Engagements überzeugt vor allem durch Vorbilder. Hier bietet unsere Publikationsreihe „Bürgergesellschaft – Themen zum bürgerschaftlichen Engagement“ ein geeignetes Medium, um breit in den vorpolitischen Raum mit Beispielen, die Faszination ausüben und zur Nachahmung einladen, hineinzustrahlen. Gleichzeitig kann auch die Sprachrohrfunktion der Konrad-Adenauer-Stiftung in den politischen Bereich hinein und die Brückenfunktion zwischen Politik und „Drittem Sektor“ deutlich gemacht werden.

Unsere Reihe „Bürgergesellschaft – Themen zum bürgerschaftlichen Engagement“ hat seit 2006 in einer dichten, aber losen Folge jeweils einen ausgewählten Autorenbeitrag zu einem konkreten Problem des bürgerschaftlichen Engagements angeboten. Dabei wurden beispielhafte Modelle vorgestellt, Konflikte angesprochen und Meinungen sichtbar. Die Reihe wendet sich sowohl an die aktiv Engagierten wie auch an Multiplikatoren in Politik und Kommunen. Sie will informieren, anregen und zur Diskussion stellen.

Die bisher ausschließlich online erschienenen Beiträge dieser Reihe haben wir in diesem Band erstmals zusammengefasst. Wir würden uns freuen, wenn Sie aus unserer Publikation Anregungen erhalten.

Berlin, im Februar 2009

*Wolfgang Hilberer | Tobias Wangermann*

## GRUNDLAGEN

# MEHR ALS URKUNDE UND HÄNDEDRUCK

MÖGLICHKEITEN EINER ANERKENNUNGSKULTUR

*Klaus Riegert*

Die seit Mitte der 1990er Jahre öffentlich geführte Diskussion über Wert und Bedeutung ehrenamtlichen Engagements von Millionen Bürgerinnen und Bürgern scheint sich auszuzahlen, zumindest ist ein Wandel in der Wahrnehmung des Engagements und dessen Bedeutung für unser Gemeinwesen festzustellen. Die Zahl der Publikationen über ehrenamtlich Tätige und deren Engagement hat rapide zugenommen, auch die Wissenschaft hat sich des Themas angenommen. Der Deutsche Bundestag hat sich in der 14. Legislaturperiode in einer Enquetekommission mit der „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ befasst und Handlungsempfehlungen erstellt. In der 15. und der laufenden Legislaturperiode sollte und soll der Unterausschuss „Bürgerschaftliches Engagement“ prüfen, welche Handlungsempfehlungen umgesetzt werden und zu einer strukturellen Verbesserung der Bedingungen für ehrenamtliches Engagement in Deutschland führen können. Diese Aktivitäten sind zu begrüßen, sie haben ehrenamtliches Engagement aus dem Nischendasein herausgeholt und sind zumindest äußere Zeichen, dass die Bedeutung des ehrenamtlichen Engagements der Bürgerinnen und Bürger für das Gemeinwesen wahrgenommen wird.

## **ANERKENNUNGSKULTUR MUSS WACHSEN**

Einhergehend mit diesem Wahrnehmungswandel haben sich Ehrungen und Auszeichnungen, die Gründungen von Stiftungen, Initiativen und Agenturen vervielfacht. Ein Blick ins Internet genügt, um sich über die lokale, regionale und auch bundesweite Vielfalt der Formen von Anerkennungen und Neugründungen zu informieren; ohne Zweifel erkennbare und sehr begrüßenswerte Fortschritte.

Alle äußeren Anerkennungen und Wertschätzungen – mögen sie noch so positiv sein – machen noch keine Anerkennungskultur aus. Sie muss auf einem gemeinsamen Konsens aller gesellschaftlichen Bereiche beruhen, vor allem derjenigen, die durch ehrenamtliches Engagement erwachsene Leistungen wie selbstverständlich ohne Gegenleistung entgegennehmen und Dank und Anerkennung vermissen lassen. Sie muss sich auf immaterieller Wertschätzung gründen, materielle Zeichen und Zuwendungen können und sollen diese ergänzen.

In unserer überwiegend auf äußere kommerzielle Dinge bedachten Gesellschaft scheint ein Händedruck und Dankeschön häufig als zu geringe Wertschätzung und immer weniger gefragt, nicht mehr „in“ zu sein. Dabei drückt diese Art der Zuwendung eine sehr hohe Wertschätzung aus, insbesondere wenn sie spontan erfolgt: vom Kind und Jugendlichen, der begeistert mitmacht und dem Betreuer zeigt, dass es ihm Spaß und Freude bereitet. Ist das strahlende Gesicht eines Menschen mit Behinderung, der im Rollstuhl gefahren wird, nicht genug Anerkennung oder die Zufriedenheit eines einsamen Menschen, dem man zur Seite steht? Jeder sollte bei sich selbst mit der Anerkennungskultur beginnen: Dank sagen, Zufriedenheit zum Ausdruck bringen, auch ein kleines Präsent parat haben, wenn man ehrenamtliches Engagement erfährt. Dies ist Anerkennung.

Wir werden Anerkennungskultur nicht verordnen können, sie muss wachsen und leben im Bewusstsein, in den Köpfen der Bürger.

Vielleicht sollten die ehrenamtlich Engagierten einige Monate ihr Engagement einstellen, damit Politik, Wirtschaft und Bürger erkennen, dass es mehr als ein Lippenbekenntnis ist, ehrenamtliches Engagement als unverzichtbares Fundament unseres freien demokratischen Gemeinwesens hervorzuheben, immer häufiger von einer Bürger- oder Zivilgesellschaft

zu sprechen, ohne Voraussetzungen und Bedingungen zu nennen, geschweige denn zu schaffen. Ich behaupte, weite Bereiche unseres kulturellen, sportlichen und sozialen Lebens würden weg brechen, Feuerwehr und Katastrophenschutz würde nicht mehr funktionieren. Als bezahlte Arbeit könnten wir uns vieles nicht mehr leisten, vor allem nicht in dieser hohen Qualität. Vielleicht beginnen wir dann ernsthaft über ehrenamtliches Engagement nachzudenken und werden uns dessen Bedeutung für unser Gemeinwesen bewusst.

In unserer weitgehend auf Individualität und wirtschaftlichen Erfolg ausgerichteten Gesellschaft werden wir wieder lernen müssen, den Maßstab für Anerkennung und Dank neu zu justieren. Diesen gilt es nicht zu sehr auf den materiellen Erfolg abzustellen, sondern die Bürger im Mittelpunkt unseres Gemeinwesens zu sehen, die sich uneigennützig, unentgeltlich und freiwillig für das Gemeinwesen engagieren.

Aus welchem Grunde auch immer: Es ist erfreulich, dass Politik, Wirtschaft, Medien, vor allem aber die Bürgerinnen und Bürger das Potential, die Stärke und Bedeutung ehrenamtlichen Engagements für unser Gemeinwesen entdeckt haben; dass die ehrenamtlich Engagierten aus ihrem Nischendasein heraustreten und ihre Forderungen deutlich vertreten.

## **BÜROKRATIEABBAU ALS BEITRAG ZU EINER ANERKENNUNGSKULTUR**

Die CDU/CSU-Bundestagsfraktion hat bei der Einsetzung der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ gefordert, dass der Gesetzgeber im Gesetzgebungsverfahren die eventuellen Auswirkungen auf ehrenamtliches Engagement prüfen und darlegen soll, um materielle und bürokratische Belastungen im Vorfeld auszuschließen. Denn überbordende, oftmals nicht nachvollziehende Bürokratie hindert ehrenamtliches Engagement mehr als wir wahr haben wollen. Leider wurde das Anliegen durch die damalige Bundesregierung nicht umgesetzt.

Der Staat hat dennoch die große Chance, die nach wie vor positive Grundstimmung von Bürgern, die sich für den Gemeinsinn engagieren wollen, aufzunehmen. Nur sollte er seinen Ankündigungen zum Abbau bürokratischer Hemmnisse endlich Taten folgen lassen. Er sollte den Mut

aufbringen, sich auf seine wesentlichen Aufgaben zu beschränken. Er sollte partikulare Interessen, Forderungen von Bürgern und deren Erwartungen auch zurückweisen, statt sie in ein immer engermaschiger werdendes Netz allgemeinverbindlicher gesetzlicher Regelungen zu pressen. Vertrauen statt Bevormundung, Stärkung der Entscheidungs- und Entfaltungsmöglichkeiten statt restriktiver behördlicher Kontrollen, Förderung der Bereitschaft zur Selbsthilfe statt staatlicher Reglementierung müssen Handlungsmaxime des Staates sein. Wer mündige Bürger will, muss mehr Initiative und Eigenverantwortung der Bürger zulassen, dies ist Voraussetzung für eine Anerkennungskultur.

Die Bürger müssen andererseits bei ihrer Forderung nach weniger Bürokratie ihre Erwartungshaltung an den Staat deutlich zurücknehmen. Es passt nicht zusammen, Abbau von Vorschriften zu fordern und bei gegebenem Anlass gleichzeitig neue Regelungen oder mehr Fürsorge einzufordern. Die Forderung nach mehr Eigeninitiative und der Wunsch nach mehr Eigenverantwortung sind nicht in Übereinstimmung zu bringen mit dem Ruf nach weiteren staatlichen Regelungen.

Den Versorgungsstaat in eine Bürgergesellschaft zu überführen, ist ein schwieriges Unterfangen. Die Einsicht auf beiden Seiten muss wachsen, dass mit mehr Reglementierung und Einmischung durch den Staat auf Dauer kein Staat zu machen ist. Das Prinzip der Subsidiarität muss das Verhältnis von Staat und Bürger bestimmen und konstruktiv angewendet werden. Dies gilt in gleichem Maße für die Länder, insbesondere für die Kommunen, da sich ehrenamtliches Engagement weitgehend im lokalen Bereich abspielt.

Weniger Bürokratie, weniger Reglementierung heißt mehr Vertrauen in die Fähigkeiten und Leistungen der Bürger, heißt mehr Anerkennung. Weniger Bürokratie kann es aber nur geben, wenn Bürger bereit sind, die Verantwortung, die sie einfordern, auch selbst zu tragen.

Die Enquetekommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ hat zahlreiche Vorschläge zum Bürokratieabbau unterbreitet, die materielle Verbesserungen beinhalten und zu mehr Anerkennung der Leistungen des Einzelnen führen.

Seit 1990 sind die steuerlichen Rahmenbedingungen für Vereine, Organisationen und Verbände unangetastet geblieben. Sie sollten den gesell-

schaftlichen Veränderungen und Entwicklungen angepasst werden. So könnten u.a. durch eine Anhebung der Besteuerungsgrenzen, durch vereinfachte Kontrolle der Mittelverwendung, vermehrte Festbetrags- und Anteilsfinanzierung, durch Vereinfachungen im Zuwendungs- und Stiftungsrecht ehrenamtlich Tätige von Bürokratie entlastet werden. Dies wäre Anerkennung der geleisteten Arbeit.

Gewählte ehrenamtliche Vorsitzende und Vorstandsmitglieder gemeinnütziger Vereine, Verbände und Organisationen sollten gegenüber dem Finanzamt den entstandenen Aufwand pauschal geltend machen können. Es zeugt von Misstrauen, wenn gerade denen, die sich für die Gemeinschaft einsetzen, die Pauschalierung verweigert wird und durch das Ehrenamt entstehende Kosten wie Telefonate, Schriftwechsel und Fahrten einzeln abgerechnet und gegenüber dem Finanzamt belegt werden müssen. Dem Staat sollte die Ausübung eines solch verantwortungsvollen Ehrenamtes die Anerkennung in Form einer Pauschale wert sein.

#### **TÄGLICHES UMFELD PRÄGT ANERKENNUNGSKULTUR**

Nirgends werden persönliche Bindungen und Hilfen für den Nächsten so unmittelbar erfahren, nirgends werden Verständnis, Einsicht, Toleranz, Verantwortungsbewusstsein, Rücksichtnahme, Dankbarkeit und Wertschätzung in natürlichem Umgang so erprobt und gefestigt wie in Familien. Hier kann eine Anerkennungskultur eingeübt, erfahren und gelebt werden und sich im täglichen Leben in der Familie beweisen. Die Leistungen, den Wert des anderen zu akzeptieren, zu tolerieren, zu erkennen und anzuerkennen sind Tugenden und Erfahrungen, die für ein Leben prägen. Das Dankeschön gehört auch dazu. Dies alles sind Voraussetzungen für eine Kultur des Anerkennens. Hier gibt es erhebliche Defizite.

Die Förderung des gemeinschaftlichen Engagements sollte fester Bestandteil des Bildungs- und Erziehungsauftrages an unseren Schulen sein. Schüler und Jugendliche sind frühzeitig an eigenverantwortliches und gleichzeitig gemeinwohl-orientiertes Handeln heranzuführen. Dies erscheint umso dringlicher, weil früher wirksame traditionelle Bindungen an das Elternhaus oder langfristige Freundschaften abgenommen haben. Wer sich für gemeinsame Anliegen als Klassen- und Schulsprecher engagiert, wer gemeinschaftliche Initiativen ergreift, der sollte dafür Anerkennung erfahren. Das kann beispielsweise durch einen besonderen Hinweis im Zeugnis oder ein Zertifikat, welches das Engagement würdigt, erfol-

gen. Bei der Bewerbung um eine Lehrstelle oder einen Studienplatz sollte das Engagement entsprechende Anerkennung finden.

Bei großen Organisationen wie z.B. den Wohlfahrtsverbänden haben sich in den vergangenen Jahren die Strukturen in Richtung Hauptamt stark verschoben. Es erfordert eine hohe Sensibilität, um freiwillig Engagierten nicht das Gefühl zu geben, sie seien Hilfskräfte zur Kompensation von Notständen oder Gehilfen der Administration. Die Handschrift des Ehrenamtes muss deutlich werden, deren Kreativität und Innovation ist durch Übertragung verantwortlicher Tätigkeiten zu nutzen und Möglichkeiten zur Qualifizierung sind zu erweitern.

### **WIRTSCHAFT UND MEDIEN SIND GEFORDERT**

Arbeitgeber und Arbeitnehmer sollten durch Kooperation partnerschaftliche Lösungen anstreben und Freistellungen für bürgerschaftliches Engagement und für Qualifizierungsmaßnahmen ermöglichen und damit gemeinschaftliches Engagement anerkennen.

Im Ehrenamt erworbene Qualifikationen wirken sich in der Regel positiv auf die berufliche Einstellung und Tätigkeit aus und sollten innerbetrieblich stärker gefördert und anerkannt werden. Ehrenamtliche Tätigkeit belebt die Arbeitswelt. Diese Erkenntnis sollte auch bei der Einstellungspraxis berücksichtigt werden. Zu häufig gelangt dies noch zum Nachteil.

Für Menschen in Ausbildung oder Arbeitslose sollte sich ein Hinweis oder Nachweis ehrenamtlicher Tätigkeit bei einer Bewerbung oder Einstellung positiv gegenüber denen auswirken, die gemeinschaftlichem Engagement abseits gegenüberstehen.

Immer mehr Unternehmer und Unternehmen erkennen den Stellenwert unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements und fördern dieses durch finanzielle und personelle Ressourcen. Hier entwickelt sich einiges in Richtung Anerkennungskultur. Die bundesweite Kampagne „für mich, für uns, für alle“, die der Deutsche Sparkassen- und Giroverband initiiert hat und dafür sein Netzwerk zur Verfügung stellt, sei hier beispielhaft für andere Initiativen angeführt.

Medien prägen durch ihre Vielfalt und Verbreitung weitgehend die öffentliche Meinung. Sie sollten dieses „Monopol“ dazu nutzen, vermehrt Bei-

träge über das freiwillige und unentgeltliche Engagement von nahezu zwanzig Millionen Bürgerinnen und Bürgern zu bringen, anstatt dieses fast vollständig zu unterschlagen. Die Berichterstattung über ehrenamtliches Engagement sollte in den Medien Kultur werden und denen Anerkennung zollen, die sich freiwillig für unser Gemeinwesen einsetzen und diejenigen ermutigen, die noch abseits stehen. Dies wäre ein enorm wichtiger Baustein für eine Anerkennungskultur.

### **PRÄSENZ IN DER ÖFFENTLICHKEIT SCHAFFT WAHRNEHMUNG UND ANERKENNUNG**

Wir haben uns in den vergangenen Jahrzehnten an die Inanspruchnahme von Leistungen gewöhnt. Wir haben das Füllhorn von Wohltaten durch den Staat wie selbstverständlich in Anspruch genommen wie auch die Annehmlichkeiten des von Bürgern geleisteten unentgeltlichen Engagements. Wir haben kaum gefragt, woraus und wie dieses Füllhorn gespeist wird und wer die freiwilligen Leistungen erbringt. Wir haben nicht darüber nachgedacht, ob dies ungehindert so weitergehen kann; denn bisher war alles immer steigerungsfähig. Wir werden umdenken müssen. Die Leistungsfähigkeit und Wohltätigkeit des Staates ist an seine Grenzen gestoßen, er hat sie teilweise überschritten. Die Belastung der Bürger durch Steuern und Abgaben ist ausgereizt. Staat und Bürger werden sich auf die eigentlichen Aufgaben einrichten müssen. Es wird nicht ausreichen, die Zukunft der Bürgergesellschaft und deren Eigenverantwortung in Reden zu beschwören, unverzügliches Handeln vor allem des Staates ist erforderlich. Der Staat muss sich auf allen Ebenen und in vielen Bereichen zurücknehmen. Er muss den Bürger von Bürokratie und Abgaben entlasten und ihm dort die Verantwortung zurückgeben, wo er sie direkter und unmittelbarer wahrnehmen kann. Von partikularer Interessenvertretung und Forderungen werden Staat und Bürger Abschied nehmen müssen. Die öffentliche Diskussion über die Bedeutung des ehrenamtlichen Engagements wird diesen Prozess befördern.

Je nach Schätzung engagieren sich 15, 20 vielleicht sogar 22 Millionen Bürgerinnen und Bürger für unser und in unserem Gemeinwesen. Ohne dieses Engagement – und dies ist zu vielen in unserem Land noch nicht bewusst – ist eine freie demokratische Gesellschaft nicht denkbar. Der Staat und immer mehr Bürgerinnen und Bürger werden in den kommenden Jahren die Bedeutung dieses Engagements für sich selbst und für alle erkennen und auch anerkennen. Dass wir auf dem richtigen Wege sind,



zeigt die rapide Zunahme von Ehrungen, Auszeichnungen, Belobigungen, die Bildung von Stiftungen, Initiativen und Freiwilligenagenturen. Sie sind ein positives Zeichen für eine Anerkennungskultur.

## MEIN HAUS – MEIN QUARTIER – MEINE STADT

SINUS-MILIEUS UND BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT

*Frank Jost*

Der Bundesverband für Wohneigentum und Stadtentwicklung e.V. (vhw) hat im letzten Jahr Fragen zur Partizipationsbereitschaft in die 3SC® Trendforschung eingespeist. Mit den Ergebnissen werden zwar noch nicht alle offenen Fragen beantwortet, eine erste Annäherung an die unterschiedlichen Beteiligungspotenziale der Bürger kann indes erfolgen. Damit liefert die Analyse nicht nur weitere wissenschaftliche Erkenntnisse, sondern kann auch für die Akteure der Praxis hilfreich sein.

### **POLITIK UND PLANERFORDERNIS**

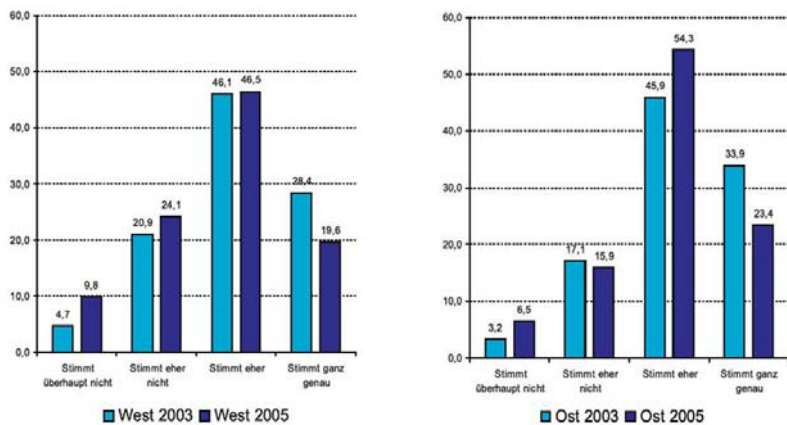
Das Grundverständnis für die Notwendigkeit von Planung stellt eine wesentliche Voraussetzung für bürgerschaftliches Engagement in der Stadtentwicklung dar.<sup>1</sup> Dieses Grundverständnis ist in Ost- und Westdeutschland unterschiedlich ausgeprägt. Schon in der 3SC® Trendbefragung 2003 war das Verständnis für die Planung im Osten höher als im Westen. In beiden Teilen Deutschlands hat dieses Grundverständnis von der Planungsnotwendigkeit nun in der Befragung von 2005 gegenüber 2003 teilweise drastisch abgenommen. Die Aussage „Ich finde es wichtig, dass die

Politiker einen Plan haben, wie unsere Städte und Gemeinden in 20 Jahren aussehen sollen.“ unterstützen voll und ganz im Westen nur noch 20 % der Befragten (2003: 28 %), im Osten sank die Zustimmung von 34 auf 23 %. Gleichzeitig verdoppelten sich die Anteile bei der Ausprägung „stimmt überhaupt nicht“ in Ost wie West.

Diese aus staatlicher Sicht durchaus alarmierenden Tendenzen können sowohl als Zeichen von „Planungsmüdigkeit“ als auch als Teil einer Grundstimmung von Lähmung und Stagnation interpretiert werden, die Thomas Perry im Forum Wohneigentum 3/2006 (S. 195 ff.) beschrieben hat. Angesichts der in dieser wie in vielen anderen Umfragen dokumentierten, tief greifenden Skepsis gegenüber der Erfolgsträchtigkeit gegenwärtiger Politik und der Gestaltungspotenz staatlicher Planung und Administration herrscht wohl die Einschätzung vor, dass „Planung“ in Zeiten von Schrumpfungsprozessen nicht mehr so notwendig, weil weitgehend machtlos ist. Kurz: ein Zeichen der „Ent-Täuschung“ des Bürgers vor dem Hintergrund der Allmachtsrhetorik der Politik.

Abbildung 1: Politik und Planerfordernis Ost / West 2003 und 2005.

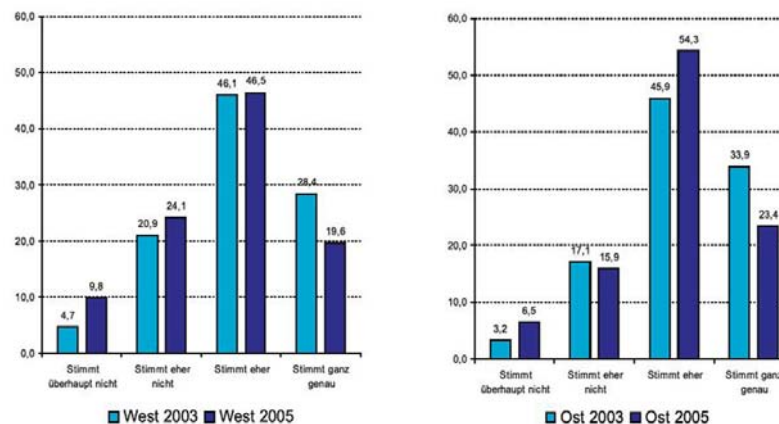
„Ich finde es wichtig, dass die Politiker einen Plan haben, wie unsere Städte und Gemeinden in 20 Jahren aussehen sollen“ (West und Ost in %).



Ein Blick in die Lebenswelten der Bürger zeigt, wie umstritten das Planungserfordernis ist. Auf sehr niedrigem Zustimmungsniveau weichen insbesondere „Hedonisten“ und „Konsum-Materialisten“, in zweiter Linie auch „Experimentalisten“ stark nach unten ab. Diese drei Milieus zählen zu denen, die am schwierigsten bei Partizipationsverfahren im Stadtquartier zu aktivieren sind. Die Motive aber sind unterschiedlich. Während Experimentalisten gelegentlich instinktiv auf Distanz gehen und Top-down-orientierte Akzeptanz-Manipulation wittern, fehlt Hedonisten und Konsum-Materialisten sowohl das Interesse als auch das Gefühl von Relevanz. Sie sind in ihrer Gegend oft nicht verwurzelt, vorwiegend Mieter, leben im Übergang, wissen, dass sie auf Kontinuität heute nicht mehr setzen können (oder wollen). Dies aber ist Voraussetzung, um Verantwortung und damit die Sinnhaftigkeit von aktiver Partizipation zu empfinden, Dringlichkeit zu erkennen und die Energie aufzubringen, um sich in Bürgerversammlungen, Kiezrundgängen, Aktionen oder anderen nachbarschaftlichen Projekten zu engagieren.

Die höchste Zustimmung zum Planerfordernis wird im traditionellen Segment, von Seiten der Konservativen und der „DDR-Nostalgischen“ signalisiert. Ihre prägenden Erfahrungen und ihr Staatsverständnis stammen aus einer Zeit, sei es in Ost oder West, als Planung noch Erfolg versprach, weil Staat und Kommunen nicht nur regulierten und reglementierten, sondern auch investierten und deshalb gestalteten (vgl. Abb. 2).

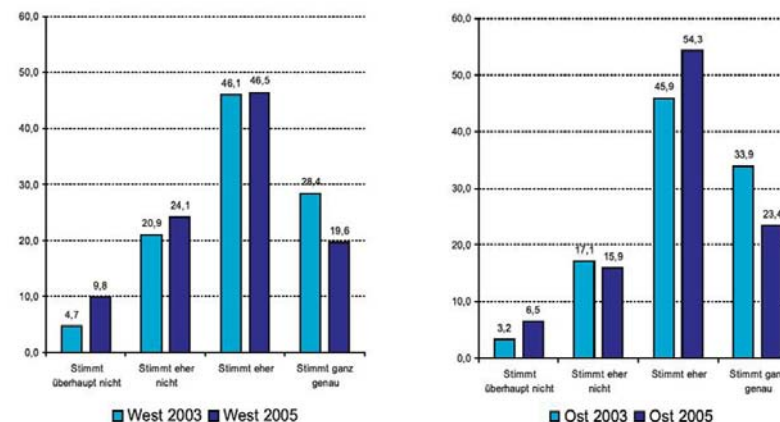
Abbildung 2: Planerfordernis: Abweichung der Sinus-Milieus zur Ausprägung „stimmt ganz genau“.



## POLITIK UND BÜRGERBETEILIGUNG

Wie äußern sich die Milieus nun zu allgemeinen Fragen des Politikverständnisses und des bürgerschaftlichen Engagements? Den 2022 Befragten der Trendbefragung 2005 wurden verschiedene Aussagen vorgelegt, bei denen sie ihre Zustimmung oder Ablehnung abgestuft äußern konnten (vgl. Abb. 3). Sie umfassten die Einstellungen zu parlamentarischer Politik, Engagement und bürgerschaftlichem Grundverständnis. Die tiefe Skepsis gegenüber Staat und Politik, die hier sichtbar wird, ist weder neu noch übersehbar, aber immer wieder erschreckend. Sie bezeichnet einen Verlust an Legitimität staatlicher Stellen, der rein formal zwar durch Wahlen begrenzt, im Alltag aber unübersehbar ist. Dieser Tatbestand darf im Kontext eines Themas wie Partizipation niemals übersehen werden. Er schlägt umso stärker zu Buche, je mehr Partizipation als „Erlaubnis zur Meinungsäußerung“, z.B. in amtlichen Verfahren, von oben kommt. Sie ist damit vorbelastet, zuweilen regelrecht „kontaminiert“. Das treibt sie ins Negative, in die Abwehr, statt in die konstruktive Zusammenarbeit, die vielfach gar nicht für möglich gehalten wird. Dass diese Verdrossenheit bei „DDR-Nostalgischen“ weit überdurchschnittlich ist, wundert nicht. Dass aber auch der moderne Mainstream, also „Bürgerliche Mitte“ und „Konsum-Materialisten“ so reagieren, bestürzt. Gerade wegen der negativen Beurteilung der Politiker glaubt jedoch die „Bürgerliche Mitte“ – verwurzelt, an Depression überhaupt nicht, wohl aber an Beständigkeit und Sicherheit interessiert – überdurchschnittlich daran, dass „Bürger gemeinsam mit anderen viel bewegen können“. Wer sonst soll es tun?

Abbildung 3: Politik und Bürgerbeteiligung nach Sinus-Milieus



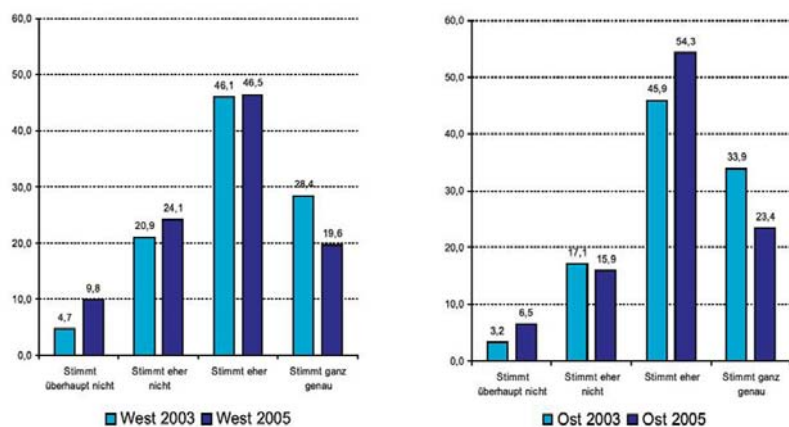
Auch die „Modernen Performer“ schließen sich der positiven Grundeinschätzung zum bürgerschaftlichen Engagement an. Sie sind häufiger bereit zu demonstrieren, wollen die Bürger eher beteiligt sehen. Das entspricht ihrer Grundverfassung. Sie sind im Grundsatz optimistisch, willens und von ihren Fähigkeiten überzeugt, Dinge zu bewegen. Sie wollen etwas leisten und arbeiten an ihrem Erfolg. Wer so denkt, hat häufig wenig Zeit. Das gilt auch für das partizipative wie das ehrenamtliche Engagement. Sie machen damit vor allem deutlich, dass man Prioritäten setzen muss. Und genau da werden sie abwägen, wie wichtig das Thema ist und welchen Preis man für sein Engagement zahlt. Schwerfällige, überbürokratisierte, unflexible und von oben herab agierende Strukturen treiben den Preis schnell nach oben. Im Gegensatz zu Mainstream-Milieus (BÜM, MAT) und „DDR-Nostalgischen“ haben „Etablierte“ und „Postmaterielle“ weniger Misstrauen gegenüber der Politik. Sie beurteilen politische Strukturen wohl auch realistischer und bringen etwas mehr Verständnis für deren Probleme mit. Dem traditionellen Arbeitermilieu der „Traditionsverwurzelten“ dagegen reicht es vollkommen aus, „über Wahlen an politischen Entscheidungen beteiligt zu werden“. Die parlamentarische Demokratie repräsentiert ihr Politikverständnis gut, auch wenn die Ausführung oft kritisiert wird.

## MEIN HAUS – MEINE STRASSE – MEIN STADTQUARTIER

Wenn von Teilhabe die Rede ist, lautet die erste Frage meist: „Teilhabe woran?“ Um die räumlichen Bezugsebenen einzugrenzen, wurde das Beteiligungsinteresse nach folgenden vier verschiedenen Maßstabsebenen abgefragt: Haus-, Straßen-, Ortsteil- und Gesamtstadtebene. Hier konnte jeweils zwischen vier Ausprägungen von „nicht interessiert“ bis „sehr interessiert“ geantwortet werden. „Sehr interessiert“ antworteten auf der Haus- und Wohnungsebene 35 %, auf der Straßenebene 29 %, auf der Ortsteilebene 22 % und auf der gesamtstädtischen Ebene nur noch 10 %. Die Ergebnisse zeigen, dass das Interesse an Partizipation bei „größeren geplanten Veränderungen durch die Verwaltung“ deutlich abnimmt, je weiter man von der eigenen Wohnung weggeht. Mit Blick auf die Milieus treten die milieuspezifischen Antwortmuster nun immer deutlicher hervor. Vor allem Bürgerliche Mitte, Postmaterielle und Etablierte zeigen sich besonders engagiert. Hedonisten, Konsum-Materialisten und Experimentalisten gehen auf Distanz (vgl. Abb. 4).

Abbildung 4: Beteiligungsinteresse nach Maßstabsebene / markante Abweichungen vom Mittelwert.

„Stellen Sie sich bitte einmal vor, für Ihr Haus, für Ihr Wohnviertel oder für den Ort, in dem Sie wohnen, wären von Seiten der Verwaltung größere Veränderungen geplant. In welchen Bereichen wären Sie daran interessiert, in Planungen und Entscheidungen über solche Vorhaben einbezogen zu werden?“ Abweichung des Milieuanteils vom Durchschnitt in %-Punkten – nur Personen, die „sehr interessiert“ geantwortet haben.

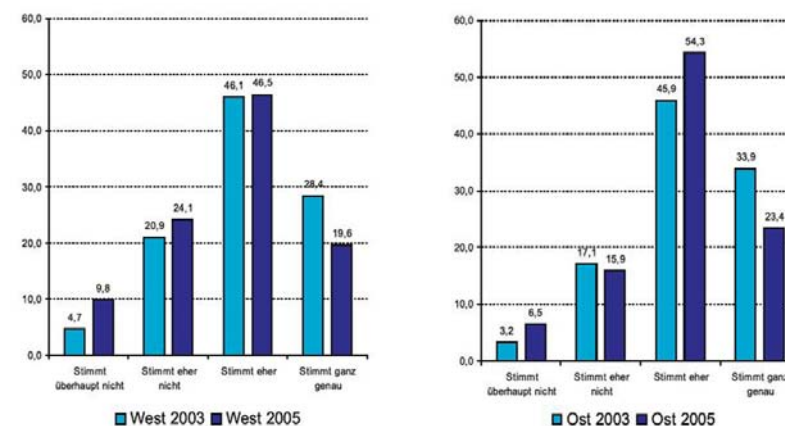


Zurück zur Nachbarschaft: Den Befragten wurde eine konkrete Frage zur Beteiligung an einer nachbarschaftlichen Aktion gestellt: „Wenn jemand aus Ihrer Nachbarschaft vorschlägt, gemeinsam etwas in Ihrer Wohngegend zu verbessern: Würden Sie mitmachen?“ Auch hier ist das unterschiedliche Antwortverhalten der Sinus-Milieus deutlich ablesbar. Wieder sind es insbesondere die Postmaterielle, die aktiv Hand anlegen würden. Aber auch „Etablierte“, „Bürgerliche Mitte“ und „DDR-Nostalgische“ lassen sich aktivieren oder würden sich mit einer Geldspende beteiligen. Die höchste „Spendenbereitschaft“ zeigen die Konservativen mit 20 %, die geringste die materiell nicht sehr gut gestellten „DDR-Nostalgischen“ mit 6 % (vgl. Abb. 5).

Die geringste Partizipationsbereitschaft in der Nachbarschaft zeigen die Milieus der Traditionsverwurzelten und der modernen Unterschicht, Konsum-Materialisten und Hedonisten. Immerhin würden sich noch 16 % der Traditionsverwurzelten mit einer Geldspende beteiligen, insgesamt liegt hier die Beteiligungsbereitschaft aber weit unter dem Durchschnitt aller Befragten.

Abbildung 5: Partizipationsbereitschaft Nachbarschaft.

„Wenn jemand aus Ihrer Nachbarschaft vorschlägt, gemeinsam etwas in Ihrer Wohngegend zu verbessern (z.B. den Spielplatz neu anlegen, ein Straßenfest organisieren, Blumen und Bäume pflanzen etc.): Würden Sie mithelfen?“



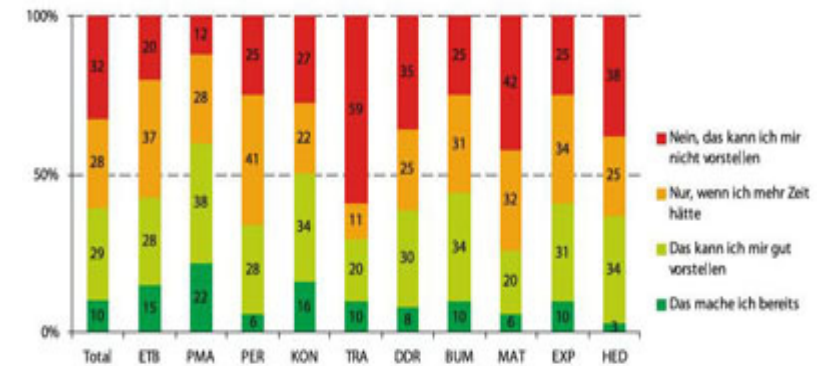
## EHRENAMTLICHES ENGAGEMENT

Ein wichtiger Bestandteil bürgerschaftlichen Engagements stellt das Ehrenamt dar. Stiftungen, Vereine, karitative Organisationen und Netzwerke aller Art kanalisieren dieses große und gesellschaftlich eminent wichtige Engagement. Trotz des hohen Organisationsgrades ist und bleibt der Kern des Ehrenamtes in höchstem Maße intrinsisch motiviert, also im besten Sinne bottom-up und Element eines persönlichen, unmittelbaren sozialen Engagements. Es unterscheidet sich (auch im Verständnis der Menschen) mit Blick auf Partizipation grundlegend von der Beteiligung an top-down, administrativ gesteuerten, politisch oder planerisch motivierten Meinungsbildungsprozessen. Der vhw wollte wissen, in welchen Milieus Neigungen zu ehrenamtlicher Betätigung zu verzeichnen sind (vgl. Abb. 6).

Trotz dieser Unterschiede zeigen sich auch hier wieder die bekannten Strukturen. „Konservative“ und „Traditionsverwurzelte“, beide aus dem traditionellen Segment, zeigen deutliche Unterschiede in ihren Einstellungen. Während das Bildungsbürgertum dem Ehrenamt einen hohen Rang einräumt und sich ein Engagement mehrheitlich vorstellen kann bzw. schon ehrenamtlich tätig ist, bekunden knapp 60 % der „Traditionsverwurzelten“, dass sie sich ein solches Engagement nicht vorstellen können. Sie gehören damit, gemeinsam mit den „Konsum-Materialisten“, zu den Milieus mit der geringsten Neigung zum Ehrenamt. Hier schlägt sich neben dem hohen Durchschnittsalter der Traditionsverwurzelten auch nieder, dass sie nicht über die intellektuellen und monetären Ressourcen der Konservativen verfügen.

Abbildung 6: Ehrenamtliches Engagement allgemein

„Können Sie sich vorstellen, sich in einem Bereich, der Sie interessiert, ehrenamtlich zu engagieren?“

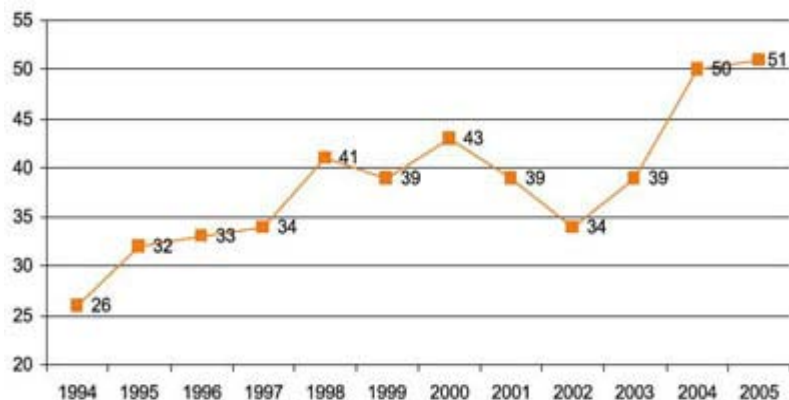


Das höchste ehrenamtliche Potenzial ist dagegen bei den Postmateriellen abrufbar. Mit 22 % finden wir hier den höchsten Anteil der bereits ehrenamtlich Tätigen.<sup>2</sup> Trotz der Unschärfen zur Bedeutung des Wortes „Ehrenamt“ liegen die Antworten in einem Trend, den Sinus Sociovision schon seit 1994 in einer Langzeitbeobachtung nachzeichnet. Jährlich werden gleiche Aussagen abgefragt, um die Veränderungen in der Gesellschaft sichtbar zu machen (vgl. Abb. 7).

Die Grafik zeigt, dass der Anteil derer, „die genug mit ihren eigenen Problemen zu tun haben“, seit 1994 ständig steigt. Trotz eines kurzzeitigen Rückgangs zwischen 2000 und 2002 verdoppelt sich nahezu der Anteil derer, die der Aussage voll zustimmen von 26 % auf 51 %. Diese drastische klimatische Veränderung spiegelt nicht nur Unsensibilität und Hartherzigkeit wider. Sie korrespondiert ganz im Gegenteil auch mit dem allseits gespürten, schleichenden Abschied von Überflussgesellschaft und dauerndem Wachstum. Diese Zeiten sind vorbei. Der ziemlich raue und auch für viele unberechenbare Wind der Globalisierung und des schwächelnden Staates zwingt viele, sich auf sich selbst und die eigenen Probleme zu besinnen. Das bedeutet nicht gleich eine Welle des Egoismus, die durch das Land zöge, wohl aber einen neuen nüchternen Realismus mit Blick auf die eigene Situation. Fragen zum bürgerschaftlichen Engagement sind auch vor diesem Hintergrund zu betrachten sowie in die Tendenzen der gesellschaftlichen Entwicklung und Stimmung einzuordnen.

Abbildung 7: Langzeitbeobachtung

„Ich habe genug mit meinen eigenen Problemen zu tun – ich kann mich nicht auch noch um andere kümmern.“ (Zustimmung in %)



### MILIEUSPEZIFISCHE BETEILIGUNGSPOTENZIALE

Die umfangreichen Kenntnisse über die Einstellungen und Lebensstile der Sinus-Milieus führen in Ergänzung durch die Umfrageergebnisse des 3SC® Trendmonitoring 2005 zu ersten Arbeitshypothesen, die die Partizipationsneigungen der Milieus beschreiben. Diese können zwar derzeit nur umrisshaft die Teilhabeprofile eingrenzen, wissend, dass es immer auch die Ausnahme von der Regel sowie regionale Unterschiede innerhalb eines Milieus geben kann; trotzdem lassen sich die Milieus scharf genug abgrenzen, um zu ersten Aussagen über die Beteiligungsneigungen der Bürger zu kommen.

*Etablierte:* Das selbstbewusste Establishment ist fest in die Gesellschaft integriert. Neben dem Interesse an der gesamtstädtischen Entwicklung wird auch Verbundenheit mit dem Stadtteil artikuliert. Die hohe Eigentumsquote führt zu großem Interesse an der Gestaltung des Wohnumfeldes. Allerdings bedarf es immer auch eines Anlasses, der eine einsehbare Beziehung zum wohlverstandenen Eigeninteresse aufweist oder aber Themen berührt, die den Grundcharakter eines gedeihlichen Zusammenlebens im Wohnumfeld betreffen.

*Postmaterielle:* Dieses aufgeklärte, besonders gut gebildete und mit dem Ideal der couragierten Bürgergesellschaft wohlvertraute Milieu zeichnet sich durch großes Interesse an gesellschaftlichen Prozessen aus. Mit Widerständen gegen eine Überbetonung neoliberaler Patentrezepte, Tendenzen der gesellschaftlichen Entsolidarisierung sowie gesichtsloser, kalter und entsinnlichter städtischer Infrastrukturen (die Bausünden der 1960er und 1970er Jahre als Beispiel) ist hier ebenso zu rechnen wie mit Kritik gegen Schwerfälligkeit, Phantasielosigkeit und formalen Rigorismus staatlicher Behörden bis hinunter zur kommunalen Ebene. Durch ihr großes Interesse an der lokalen Entwicklung und der direkten Nachbarschaft ist insgesamt ein hohes Beteiligungspotenzial an Partizipationsprozessen und an ehrenamtlichen Tätigkeiten vorhanden.

*Moderne Performer:* Die junge, unkonventionelle Nachwuchselite ist selbstbewusst und in die Gesellschaft voll integriert. Sie hat klare persönliche Ziele, ist ehrgeizig, versteht etwas von Strukturen, kann sie sich aneignen und durchschauen. Sie hat wenig Vertrauen in die Leistungsfähigkeit staatlicher Verwaltung. Wo sie ihre Interessen tangiert sieht, wird sie sie anmelden und einfordern, sofern sie sie nicht im Grundsatz ohnehin berücksichtigt sieht. Ihr Leitbild ist eine funktionierende Stadt, die den Alltag erleichtert, pragmatisch, aber nicht unsensibel handelt, Bürokratie vermeidet, sich als Dienstleister versteht und den Bürger als Kunden in den Mittelpunkt stellt. Man ist zwar grundsätzlich für mehr Bürgerbeteiligung, hat aber persönlich nur ein eingeschränktes Teilhabeeinteresse. Dies liegt auch daran, dass man sich leicht tut, aufkommenden Problemen durch Umzug auszuweichen, statt seine Energie und Zeit auf Probleme zu verschwenden, die man leichter vermeiden als lösen kann.

*Traditionsverwurzelte:* Die Sicherheit und Ordnung liebende Kriegs- und Nachkriegsgeneration ist verwurzelt in der alten, kleinbürgerlichen Welt bzw. der traditionellen Arbeiterkultur. Man spürt, dass die Welt heute andere Wege geht, die man nicht versteht und selten gutheißt. Man sieht sich dadurch zunehmend an den Rand gedrückt, fühlt sich ungeliebt, rücksichtslos überrollt von der Moderne, ja vom Zeitgeist fast verachtet. In der Folge neigt man zu Rückzug, Abgrenzung, Einigelung und Nostalgie. Entsprechend ist das Interesse an der unmittelbaren Wohnumgebung (Maßstabsebene Haus/Wohnung/Grundstück) am größten – weitere Nachbarschaft und Quartier spielen eine untergeordnete Rolle. Allerdings sind in diesem Milieu – soweit das Alter es erlaubt und trotz einiger



Bekundungen gegen ehrenamtliches Engagement – viele Vereinsaktivitäten (z.B. Kleingärtner, Taubenzüchter, Kegelclubs) zu verzeichnen.

*Bürgerliche Mitte:* Der statusorientierte moderne Mainstream glaubt grundsätzlich an die Potenziale bürgerschaftlichen Engagements, der gemeinsamen Aktion zum gemeinsamen Wohl. Der Fokus liegt dabei auf dem Nahbereich, aber auch das weitere Umfeld hat man im Blick. Die Nachbarschaft ist ein hohes Gut, was sich in einem sehr hohen Beteiligungsinteresse auf Quartiersebene ausdrückt. Dieses Milieu ist ein Aktivposten, wenn es um den Einsatz für gemeinsame Ziele geht. Umso stärker trifft es sie, wenn die Politik unverständlich agiert, sich weit vom Bürger entfernt zeigt und zum gefühlten Gegner wird. Thematisch steht Sicherheit, eine ordentliche (auch familienbezogene) Infrastruktur und wirtschaftliche Prosperität im Mittelpunkt.

*Konsum-Materialisten:* In diesem Milieu, stark materialistisch geprägt, finden sich viele sozial benachteiligte Gruppen. Hier gibt es wenig strukturierte Zukunftsvorsorge, die kurzfristige Perspektive dominiert. Es fehlen oft die Kompetenzen, die Energie, das Vertrauen in die Erfolgsträchtigkeit wie die Institutionen, um sich bei Themen der Stadtentwicklung zu beteiligen. Je langfristiger der Wirkhorizont solcher Themen und je komplizierter sie sind, desto schwächer fällt das Interesse an Partizipation aus. Dennoch: Dieses Milieu trifft man in problematischen Stadtteilen überdurchschnittlich häufig an, es spielt dort eine wichtige Rolle. Es liegt hier also ganz besonders an den staatlichen Stellen, Wege zu und in dieses Milieu zu finden.

*Experimentalisten:* Die individualistische neue Boheme lebt ihr Leben in Widersprüchen auch bei der Teilhabe an Stadtentwicklung aus. So wird grundsätzlich eine erweiterte Teilhabe an Entscheidungsprozessen proklamiert, gleichzeitig ist das persönliche Interesse auf allen Maßstabsebenen eher gering. Es besteht wenig Bezug zur Notwendigkeit von Planung und eine große Abneigung gegen Fremdorganisation. Gängige Topdown-Beteiligungsmethoden werden hier wenig Erfolg haben, stattdessen können die Experimentalisten eher durch „Raum für Ideen“ statt durch „Anleitungen“ erreicht werden. Genau dies aber weist darauf hin, dass Partizipation vieles sein kann und häufig in einer Art stattfindet, die staatliche Stellen nie als solche identifizieren würden. Aus Sicht vieler Experimentalisten steht der Staat dabei eher im Wege, als den Weg frei zu machen. Er scheint weniger auf Partizipation aus, als vielmehr auf Kontrolle, Gängelung oder Verhinderung.

*Hedonisten:* Die spaßorientierte moderne Unterschicht ist nur schwer für gesellschaftliche Prozesse und Stadtentwicklung zu begeistern. Auch hier gibt es selten nennenswerte Verwurzelung am Wohnort, der Bezug zur Nachbarschaft ist äußerst gering. Problemen versucht man aus dem Weg zu gehen, Verdrängung und Ausweichen sind Standardstrategien. Die Akzeptanz staatlichen Handelns ist gering. Planung liegt der eher kurzfristig orientierten Lebensstrategie nicht. Teilhabe daran ist meist einfach kein Thema.

*Konservative:* Das alte deutsche Bildungsbürgertum neigt durch seine humanistisch geprägte Pflichtauffassung zu paternalistischen Ansätzen und zu starkem ehrenamtlichen Engagement. Das hohe Grundverständnis für die Notwendigkeit von Planung geht heute oftmals einher mit dem Einfordern von mehr Beteiligung an politischen Entscheidungen. Eine relativ hohe Eigentumsquote fördert das Interesse weiter, ein gutes Verständnis der politischen und administrativen Strukturen erleichtert es. Hohe Spendenbereitschaft.

*DDR-Nostalgische:* Die resignierten Wendeverlierer äußern auf der einen Seite Politikverdrossenheit und das Gefühl des gesellschaftlichen Ausgeschlossenenseins – auf der anderen Seite haben Bürgerproteste und Planung nicht nur hohes Ansehen, sondern gelten in mancher Hinsicht gar als Tugenden. Die Nachbarschaft hat eine große Bedeutung, was durchaus auch zu Rückzugstendenzen und einer gewissen Wagenburgmentalität führen kann. Beteiligungsansätze in Richtung „Protest-Partizipation“, aber auch im Sinne ehrenamtlichen Engagements und der Bereitschaft zur Mitgestaltung für den Alltag offensichtlich interessanter und hilfreicher Vorhaben dürften bei den DDR-Nostalgischen Erfolgsaussichten haben.

## VORLÄUFIGES FAZIT

Welchen Nutzen haben nun die Befragungsergebnisse für den praktischen Arbeitsalltag rund um das Thema Partizipation? Zum einen liegen zweifelsohne neue Erkenntnisse zur Beteiligungsbereitschaft der Bürger vor, die man vorher vielleicht nur erahnt, nicht aber bestimmten Milieus zuordnen konnte. Die Daten aus 2005 haben zudem (was hier allerdings nicht weiter thematisiert wurde) gezeigt, dass Milieuzugehörigkeiten für die Haltung zu Partizipationsthemen mehr Erklärungskraft aufweisen als soziodemografische Merkmale wie Alter oder Bildung.

Durch die Verknüpfung mit Mikrodaten ist die Projektion der Sinus-Milieus in räumliche Ebenen, etwa in Region, Gesamtstadt, Stadtquartier, Siedlung oder Baublock möglich. Dadurch liegen für die kommunale Praxis oder für die Wohnungswirtschaft wichtige Vorinformationen über die Nachfragerseite mit Blick auf Partizipationspotenziale vor. Diese ersetzen indes keinesfalls die direkte Auseinandersetzung mit den Menschen vor Ort. Diese Auseinandersetzung kann durch Befragungen, aber auch durch viele andere Formen und Wege erfolgen. So manche Partizipation findet auch in einer Art und Weise statt, dass sie als solche gar nicht erkannt wird. Es steht der Verwaltung sicher gut an, das Thema Partizipation nicht nur von oben herab, sondern auch von unten herauf richtig zu verstehen. Der Tag könnte nicht mehr weit sein, an dem kommunale Verwaltungen froh über jede Initiative sein werden, in der sich Bürger ihrer Probleme selbst annehmen. Dann aber wird es auch notwendig sein, deren Art der Gestaltung und Problemlösung nicht nur zu akzeptieren, sondern auch zu unterstützen – auch wenn es nicht die Art und Weise ist, die eine Verwaltung gewählt hätte. Das wird noch viel Toleranz, Selbstüberwindung und ein Umdefinieren der Rolle auf Seiten der Kommunen erfordern.

Die Kenntnis dessen, welche Bedürfnisse und Wünsche Wohnungsmarkt und Stadtentwicklung berücksichtigen müssen, wie Bürgerinnen und Bürger in gesellschaftliche Prozesse eingebunden werden wollen und können, ist ein wichtiger Baustein, um Beteiligungspotenziale für die Stadtentwicklung nutzbar zu machen. Hier ist noch viel zu tun und zu erkunden. Nur durch einen Perspektivwechsel mit dem Bürger im Mittelpunkt ist das neue Gesellschaftsbild der Bürgergesellschaft einzulösen. Die Analyse lässt in der Summe der Einzelbefunde einige Aussagen und Hypothesen zu, die es in der weiteren Forschungsarbeit zu vertiefen gilt:

1. Die Bereitschaft und das Interesse an Partizipation sind begrenzt. Je mehr man investieren muss (an Zeit und/oder Geld), desto größer sind die Widerstände, desto wichtiger muss das Anliegen sein. Dabei ist vielen das Hemd näher als die Hose: Je abstrakter das Anliegen, desto seltener wird man aktive Partizipation erwarten können.

2. Dies bedeutet keineswegs, dass die Menschen stumm wie Fische dem Geschehen zuschauen. Das Bürgerbewusstsein ist heute bis weit in die gesellschaftliche Mitte so weit entwickelt, mit Selbstbewusstsein ausgestattet und politikskeptisch geprägt, dass sich wohlverstandenes Interesse, Unverständnis, Ärger oder Wut schnell organisieren. Das Abwehr-

potenzial steht immer im Raume. Dass diese partizipative Energie auch zum Anpacken, zum Selbstgestalten im Rahmen oft erschöpfender administrativer Strukturen und Widerstände führt, darf hingegen mit Fug und Recht bezweifelt werden.

3. Je nachdem, wo man seine Erwartungen ansetzt, kann man es aber auch anders sehen: Das Potenzial zum Engagement ist dort erstaunlich hoch, wo die Menschen ihre Themen und Anliegen im selbst gewählten Kontext verfolgen. Das ehrenamtliche Engagement, gelegentlich oder regelmäßig, geht in die Millionen und findet sich auch in den Befragungsdaten in beträchtlichem Maße wieder. Das bedeutet aber noch lange nichts für die Bereitschaft, der Stadtplanung bei ihren Anliegen durch Partizipation zu helfen.

4. Das Gefühl von Bindung an die Wohnumgebung ist zweifelsohne eine wichtige, keineswegs aber hinreichende Voraussetzung für Partizipation. Insbesondere traditionell orientierte Milieus definieren die Bedeutung von Anlässen nicht unbedingt entlang stadtplanerischer Gesichtspunkte und Prioritäten, sondern vermutlich sehr viel stärker entlang eigener lebensweltlicher Prioritäten. Dabei sind übergeordnete, stadtpolitische Gesichtspunkte oft weniger relevant, der eigene Garten aber sehr bedeutsam. Es wundert deshalb nicht, dass insbesondere dort, wo Eigentumsinteressen tangiert werden, die Bereitschaft zur Partizipation beträchtlich zunimmt.

5. Die Bereitschaft zur Partizipation korreliert ohne Frage mit der Bereitschaft zum Engagement in vielen anderen Lebensbereichen. Die höchste Bereitschaft finden wir in Milieus, die ganz generell sehr aktiv ihre Interessen vertreten, die großes Interesse am politischen und gesellschaftlichen Geschehen und/oder an der erfolgreichen Gestaltung ihres eigenen Lebens haben. Wer ohnehin schon engagiert und kompetent ist, wird seine Position auch weiterhin besonders oft vertreten.

6. Die Fähigkeiten zur Teilhabe sind keineswegs gleich verteilt und beeinflussen die Partizipationsbereitschaft sehr direkt. Dabei spielen natürlich auch, aber nicht nur, Bildungsgesichtspunkte eine Rolle. Milieuunterschiede spielen eine stärkere Rolle. Es gibt (Experimentalisten und Moderne Performer sind Beispiel) zudem kompetente Milieus, die sehr selbstbewusst ihre Prioritäten setzen, zwischen wichtig und unwichtig nach eigenen Gesichtspunkten entscheiden, sich mal verweigern, mal die Zähne zeigen, mal sehr kooperativ mitgestalten wollen.



7. Fähigkeiten zur Teilhabe sind allerdings nur eine Seite der Medaille. Die andere ist die Überforderung. Stadtentwicklung und Stadtplanung haben nicht das Recht, sich auf die Komplexität der Probleme zurückzuziehen. Sie haben im Gegenteil die Pflicht, Probleme so aufzubereiten und für Partizipation vorzubereiten, dass auch normale, fachlich nicht vorgeprägte Menschen die eigentlichen Entscheidungen begreifen können. Kommunikation und die Vor- und Aufbereitung von Entscheidungssituationen ist demnach nicht Kür, sondern absolute Pflicht. Hier deutet sich eine neue, geradezu paradigmatische, angesichts der prekären Lage des Staates aber alternativlose Herausforderung für die öffentliche Verwaltung und die Politik an.

Zwei zentrale Hypothesen lassen sich für die weitere Forschung formulieren:

- Partizipation, *top-down* angesetzt und verstanden als Erfüllungsgehilfe der Planung oder als Prozedur zur Schaffung von Legitimation und Akzeptanz städtischer oder staatlicher Planung, ist und bleibt so notwendig wie zwiespältig.
- Im Sinne der Bürgergesellschaft wird der Wechsel von der *Top-down*- zur *Bottom-up*-Perspektive immer mehr zur Pflicht wie zur Notwendigkeit. Die staatlichen und kommunalen Stellen müssen ihre Rolle überdenken. Die des Planers wird schwieriger, die des „Enablers“ immer nötiger.

- 1/ *Stadtentwicklung hier auch als erweitertes Feld der Stadt „planung“ verstanden.*
- 2/ *Bei der Frage nach ehrenamtlichem Engagement ist zu beachten, dass der Begriff „Ehrenamt“ nicht für alle die gleiche Bedeutung hat und auch regionale Unterschiede relevant sein können. So kann der Begriff „Ehrenamt“ etwa für jüngere Milieus zwar einen „verstaubten Charakter“ haben, eine Tätigkeit etwa im Sportverein dagegen durchaus vorstellbar sein. Auch ist die Abgrenzung von „Vereinsaktivitäten“ zum „Ehrenamt“ oft nicht scharf genug, wissend um die vielfältigen Aktivitäten von Kleingärtnern, Taubenzüchtern und anderen Interessengemeinschaften. Vor diesem Hintergrund erlaubt die isolierte Frage nach dem Ehrenamt keine abschließende Beurteilung der aktivierbaren Potenziale, sondern muss – wie alle anderen Fragen auch – im Zusammenhang betrachtet werden.*

## BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT IN INTERGENERATIONELLEN PROJEKTEN

*Roswitha Eisentraut*

### INTERGENERATIONELLES MITEINANDER IN PROJEKTEN

Angesichts der begrenzten Lebenszeit ihrer Mitglieder, steht jede Gesellschaft vor der Aufgabe ihrer materiellen und kulturellen Existenzsicherung. Ob und wie erfolgreich diese Existenzsicherung gelingt, ist u.a. abhängig davon, wie intensiv sich die Mitglieder der Gesellschaft mit ihrer Lebenswelt identifizieren und sich als Teil eines Ganzen begreifen. Deshalb muss es Ziel jeder Gesellschaft sein, ihre Mitglieder – und das sind Menschen verschiedenen Alters und mit unterschiedlichen Lebenserfahrungen – in gemeinsame Kontexte zu integrieren. Wenn von Menschen unterschiedlichen Alters und unterschiedlicher Lebenserfahrungen die Rede ist, wird im alltäglichen Verständnis der Begriff „Generation“ bemüht. Dabei wird aber nicht nur an Jüngere und Ältere gedacht, die zur gleichen Gesellschaft gehören, sondern vor allem an Jüngere und Ältere, die gemeinsam eine Familie bilden. Beide Betrachtungsweisen verbindet die Annahme, dass in unterschiedlichen Lebensaltern unterschiedliche Aufgaben, Rechte und Pflichten sowohl in der Familie als auch in der Gesellschaft zu bewältigen sind.

Wir erleben gegenwärtig eine Konjunktur des Generationenbegriffs und damit verbundener Fragen. Aber schon dieser erste Blick auf den Begriff „Generation“ zeigt deutlich, warum man sich im Zusammenhang mit Generationenfragen zwischen verschiedenen Schwerpunkten, ja sogar Polen der Diskussion bewegt. Während die einen ihr Interesse auf gesellschaftliche, indirekte Beziehungen, auf Generationen*verhältnisse* und damit auf die Makroebene richten, konzentrieren sich andere auf familiäre, direkte Beziehungen zwischen Angehörigen unterschiedlicher Altersgruppen, auf Generationen*beziehungen* bzw. die Mikroebene. Generationen*verhältnisse* rücken sozialpolitische Aspekte in den Vordergrund. Hier geht es z.B. um die Sicherung der Wohlfahrtssysteme und damit verbundene Forderungen nach einem neuen Generationenvertrag. Demgegenüber fokussieren Generationen*beziehungen* häufig ausschließlich familiäre Interaktionen.

Intergenerationelles Miteinander in Projekten ist eher auf einer mittleren Ebene angesiedelt. Man kann also sagen, dass es zwischen den beiden oben genannten Positionen liegt. Gleichwohl steht es in engem Bezug sowohl zu Generationen*verhältnissen* als auch zu Generationen*beziehungen*. Wenn Generationen*verhältnisse* wohlfahrtsstaatliche Arrangements beinhalten, dann lassen sich Generationengrenzen z.B. am Kriterium der Zugehörigkeit zum Arbeitsmarkt bestimmen. Die auf diese Weise sozialpolitisch hergestellte Konstellation umfasst

- die noch nicht Erwerbstätigen, nämlich Kinder und Jugendliche,
- die aktiv im Erwerbsleben stehenden (einschließlich derer, die in der Regel zeitweise durch Arbeitslosigkeit, Kindererziehung u.a. vom Erwerbsleben ausgeschlossen sind) sowie
- die nicht mehr Erwerbstätigen, also in erster Linie die Senioren.

Auf der Basis dieses Kriteriums können Projektinitiatoren ihre Ansprechpartner wählen. Sie können vor dem Hintergrund dieses Kriteriums entscheiden, welche Generationen als geeignete Zielgruppen für ein entsprechendes Projektkonzept in Frage kommen, so dass das intergenerationelle Miteinander für die Beteiligten neue Erfahrungsspielräume eröffnet. Generationen*verhältnisse* sind für eine intergenerationelle Projektarbeit darüber hinaus aber auch insofern von Bedeutung, als sie von politischen Rahmenbedingungen bestimmt sind. Wann nämlich die Älteren aus dem Erwerbsleben ausscheiden bzw. wann die Jüngeren ins Erwerbsleben involviert werden und wie Ältere und Jüngere nach bzw.

vor dem Erwerbsleben abgesichert sind, entscheidet mit darüber, ob ihnen (Frei-)Zeit übrig bleibt, die sie für ein intergenerationelles Engagement nutzen können.

Versteht man unter Generationen*beziehungen* direkte Interaktionen zwischen Familienmitgliedern, dann kennzeichnen familiäre Generationenbeziehungen zunächst einmal, dass sie nicht frei wählbar und prinzipiell auch nicht aufkündbar sind. Ebenso wie man als Erwachsener das Kind seiner Eltern bleibt, sind Eltern auch dann noch Eltern, wenn ihre Kinder mündig geworden sind und den elterlichen Haushalt verlassen haben. Zu den besonderen Kennzeichen familiärer Generationenbeziehungen gehören deshalb sowohl Abhängigkeit als auch Unabhängigkeit, sowohl Nähe als auch Distanz. Für diejenigen, die sich in intergenerationellen Projekten engagieren, bedeutet das, dass sie die Erfahrungen, die sie in ihren Familien machen bzw. gemacht haben, in die Projektarbeit und -gestaltung einbringen. Insofern sind die familiären Generationenbeziehungen für intergenerationelles Miteinander in Projekten von nicht unerheblicher Bedeutung. Interessant ist es dabei, nach den Bildern zu fragen, die Alt und Jung voneinander haben und die die Gestaltung ihrer Beziehungen, insbesondere ihrer Interaktionsmöglichkeiten beeinflussen.

Wirft man in diesem Zusammenhang einen Blick auf die öffentliche Diskussion, so lassen sich zwei Entwicklungslinien herausarbeiten. Die eine Linie betont einen sich (vermeintlich) verschärfenden Konflikt zwischen den Generationen und unterstellt eine prinzipielle Unvereinbarkeit der Interessenlagen von Älteren und Jüngeren. Weil jede Generation über eigene Werthaltungen und Interessen verfügt, müssen diese in Wert- oder Interessenkonflikten kollidieren. Auffassungen dieser Art sind unter Schlagworten vertreten wie: „Generationen im Konflikt: Jung gegen Alt“ (vgl. *SPIEGEL spezial* 2/1999). Von einem „Kampf der Generationen“ spricht Gronemeyer (vgl. ebenda 2004) und das Vokabular lässt sich steigern: auch nach einem „Krieg zwischen den Generationen“ ist schon gefragt worden (vgl. Mohl 1993). Hingegen macht die andere Entwicklungslinie darauf aufmerksam, dass sich Jung und Alt viel zu sagen haben und sie voneinander lernen können, weswegen sie sich neu entdecken sollten. Hier wird eine prinzipielle Vereinbarkeit der Interessenlagen von Älteren und Jüngeren vorausgesetzt, die z.B. auf Motive solidarischen Handelns zurückgeführt werden kann, durchaus aber auch rationalen Kosten-Nutzen-Kalkülen folgt.

Beide Entwicklungslinien werfen im Hinblick auf intergenerationelles Miteinander zahlreiche Fragen auf, z.B.: Sind es die Älteren, die die Solidarität mit den Jüngeren aufgekündigt haben, weil sie die einseitigen Nutznießer eines aus den Fugen geratenen Sozialstaates sind und weil sie erwarten, dass ihre Renten auch zukünftig sicher sind? Zerstören Individualisierung, Mobilität und Konsumorientierung intergenerationelle Beziehungen oder machen sie unmöglich? Wie sollen Menschen verschiedener Generationen in unserer Gesellschaft zusammenleben? Ist es notwendig, die Annäherung der Generationen zu fördern? Wenn ja, wie kann dies gelingen? (vgl. u.a. Krappmann und Lepenies 1997).

Greift man die letztgenannte Frage auf und konzentriert sich damit auf konkrete Möglichkeiten der Gestaltung intergenerationellen Miteinanders in Projekten, so liegt es nahe, vor allem intergenerationelle Projekte in den Blick zu nehmen, die explizit außerfamiliale Generationenbeziehungen zu fördern versuchen. Warum sollte man insbesondere außerfamiliale Generationenbeziehungen in den Mittelpunkt öffentlicher Wahrnehmung rücken? Der Fokus der Aufmerksamkeit liegt gewöhnlich zuerst auf familiärem Generationenmiteinander, auch von Seiten der Politik, die derzeit z.B. der Frage nachgeht, wie familiäre Generationenbeziehungen angesichts des demografischen Wandels gestärkt werden können. Zweifellos ist dies eine wichtige Frage. Es gilt darüber hinaus aber der Tatsache Rechnung zu tragen, dass familiäre Generationenbeziehungen in Gegenwartsgesellschaften wie der unsrigen gerade aufgrund einiger demografischer Entwicklungen, auf die im nachfolgenden Text noch eingegangen wird, allein nicht mehr ausreichen, um gesellschaftliches Zusammenleben zu stützen und deshalb eine wichtige Integrationsfunktion zu schwinden droht.

Mit dieser Ausgangsüberlegung wurde in einer ostdeutschen Großstadt die Vielfalt intergenerationeller Begegnungsmöglichkeiten in Projekten untersucht. Hauptziel war es, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wo und wie verschiedene Generationen in unserer Gesellschaft außerhalb von Familien aufeinandertreffen können, was diese Begegnungen inhaltlich prägt und in welchen Strukturen sie ermöglicht werden. Zwar hat, wer fordert, die Beziehungen älterer und jüngerer Menschen zueinander müssten enger und unterstützender werden, viel Zustimmung auf seiner Seite. Damit ist aber noch nichts darüber gesagt, wie eine praktische Umsetzung dieses besseren „Zu- und Miteinanders“ aussehen könnte und wo Interessierte entsprechende Strukturen finden. Um eine Abgren-

zung zur Unterstützung von Generationenbeziehungen in familialen Kontexten sicherzustellen, wurden solche Projekte in die Untersuchung nicht aufgenommen, die explizit familiäre Generationenbeziehungen fördern wie z.B. Treffpunkte für Großeltern und ihre Enkelkinder zu regelmäßigen Bastelstunden. Darüber hinaus wurden Projekte ausgeschlossen, die neben dem intergenerationellen Ansatz kommerzielle Ziele verfolgen wie es z.B. Projekte tun, die einen Oma-/Opa-Leihservice gegen Bezahlung anbieten.

Die für die Untersuchung ausgewählten Projekte repräsentieren prinzipiell die drei möglichen Begegnungskonstellationen zwischen verschiedenen Generationen: Ältere/Jüngere; Ältere/mittlere Generation; mittlere Generation/Jüngere. Klar gesagt werden muss dazu aber, dass Projektkonzeptionen für Begegnungen zwischen Älteren und Jüngeren überwiegen. Demgegenüber konnte nur ein Angebot für Begegnungen zwischen mittlerer Generation und Jüngeren gefunden werden. Fragt man danach, welche der beteiligten Generationen einen herausragenden Anteil am Zustandekommen des intergenerationellen Miteinanders hat, so kann keiner Generation das Privileg zugesprochen werden, wesentlich engagierter als andere zu sein. Gleichwohl gibt es in der Mehrzahl der untersuchten Projekte jeweils eine eher „aktive“ Teilnehmerseite, die in der Regel den Impuls für das Zustandekommen der Begegnungen gibt und sich um deren Gestaltung kümmert und eine eher „passive“ Teilnehmerseite, die das Angebot wahrnimmt, wie z.B. Kindergarten- oder Hortgruppen bzw. Schulklassen oder Senioren in Pflegeeinrichtungen. Die Projektformen sind vielfältiger Natur. Neben wöchentlichen, zweiwöchentlichen oder monatlichen Treffen gibt es Kurs- und Campangebote, aber auch Experteneinsätze. Ein Blick auf die Teilnehmerzahlen zeigt, dass die einzelnen Begegnungen zwischen den Generationen etwa zehn bis 25 Teilnehmer umfassen; etwa 80 % der Teilnehmer in den Projekten sind weiblich.

Ebenso vielfältig wie die Projektformen sind auch die Projektinhalte intergenerationellen Miteinanders. Einige Projekte konzentrieren sich ausschließlich auf gemeinsam verbrachte Freizeit unter einer bestimmten Themenstellung. Ein Beispiel hierfür wäre ein Projekt, das an die mittlere und die ältere Generation gerichtet ist und in dem die Teilnehmenden die Möglichkeit erhalten, Schreibfähigkeiten zu erwerben und zu erweitern, andere am Schreiben Interessierte kennenzulernen, gemeinsam ins Gespräch zu kommen und die entstehenden Texte zu diskutieren. Dabei

sollen die Lebenserfahrungen und Interessen der Teilnehmenden sowohl die Themenwahl bestimmen als auch die Diskussionen bereichern. Um eine möglichst große Vielfalt von Lebenseinstellungen erschließen zu können, ist bewusst ein intergenerationaler Projektansatz gewählt worden. Die breite Altersspanne der Teilnehmenden soll dabei auch dazu beitragen, die sich aus unterschiedlichen Lebenseinstellungen verschiedener Generationen ergebenden Konfliktpotenziale zu thematisieren.

Die Mehrzahl der Initiatoren intergenerationaler Projekte konzentriert sich jedoch darauf, Möglichkeiten bürgerschaftlichen Engagements anzubieten. Dabei handelt es sich zum einen um tradierte Organisationsformen, zum anderen um neu gegründete Organisationen wie z.B. Sozialprojekte oder Freiwilligen-Agenturen.

### **BESONDERHEITEN BÜRGERSCHAFTLICHEN ENGAGEMENTS**

Unterschiedliche Formen, Möglichkeiten der Gestaltung, aber auch Notwendigkeiten von Engagement werden im sozialpolitischen Bereich seit mehr als zwanzig Jahren ambitioniert diskutiert. Dabei hat sich die Zahl der Begriffe, mit denen das Engagement der Bürger bzw. des Einzelnen beschrieben wird, seit den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts vervielfacht. Es wird z.B. von ehrenamtlichem, freiwilligem, bürgerschaftlichem, gemeinwohlorientiertem, sozialem oder zivilgesellschaftlichem Engagement gesprochen.

Konzentriert man sich auf einen Diskurs, der an Gemeinwohl und Bürgersinn orientiert ist, dann liegen hier einem Engagement in erster Linie soziale Bindungen im näheren und weiteren Lebensumfeld zugrunde. Gemeinsame Wertvorstellungen spielen dabei eine wichtige Rolle. Engagement wird gleichzeitig als Bestandteil der politischen Handlungsfreiheit und als Möglichkeit gesehen, am gesellschaftlichen Leben teilzuhaben. Eng verbunden mit einem solchen Verständnis ist die Anerkennung von Bürgerpflichten gegenüber dem Gemeinwesen. Bürgerschaftliches Engagement kann deshalb einerseits die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft betonen bzw. gemeinschaftliche Anliegen als eine Quelle des Engagements ansehen und andererseits auf das Gemeinwesen verweisen, das dem Einzelnen für seine Anliegen auch Pflichten abverlangt (vgl. z.B. Evers 2000 und Braun 2002). Es stellt eine Form des Engagements dar, in der der Einzelne als Bürger und Teil einer lokalen Gemeinschaft handelt.

Brosch konzentriert sich auf drei Formen bürgerschaftlichen Engagements, die hier kurz vorgestellt werden sollen, da sie im Zusammenhang mit einem Engagement in intergenerationalen Projekten eine besondere Rolle spielen:

- *Individuelles* bürgerschaftliches Engagement macht das Tätigwerden für andere zu einem Teil des eigenen biographischen Projektes. Das Attribut „bürgerschaftlich“ bezieht sich hier darauf, dass für das eigene Tätigwerden Gleichgesinnte gebraucht und gesucht werden, die ähnliche Interessen in Bezug auf das gleiche Projekt haben.
- *Gemeinschaftliches* bürgerschaftliches Engagement kennzeichnet ein Engagement, bei dem sich der Einzelne als Teil eines gemeinsamen Projektes begreift, wodurch sein Einzelengagement in die Gemeinschaft integriert und nach außen kommuniziert wird.
- *Politisches* bürgerschaftliches Engagement schließlich meint ein Engagement, bei dem sich der Einzelne als Teil eines politischen bzw. sozialen Projektes begreift und darauf zielt, die vorhandenen lokalen Handlungs- und Gestaltungsspielräume zu erweitern sowie neue zu begründen (vgl. Brosch 1995).

Während sich über die Trennschärfe der beiden letztgenannten Kategorien diskutieren lässt, macht insbesondere die Kategorie des individuellen bürgerschaftlichen Engagements darauf aufmerksam, dass bürgerschaftliches Engagement nicht ausschließlich (im Sinne von Pflicht und Helfen) auf die Gemeinschaft bezogen ist, sondern immer auch ein individuelles Element beinhaltet, das sich beispielsweise im Wunsch nach Gestaltung der Gemeinschaft äußert. Es wäre jedoch ein vorschnelles Urteil, wenn dieses individuelle Element im Sinne eines egoistischen Anspruchs an die Gemeinschaft gedeutet würde. Vielmehr geht es den sich engagierenden Bürgern hier darum, die je eigenen Leistungen und Fähigkeiten als für das Gemeinwesen nützlich und förderlich zu erleben.

Menschen wollen, auch und gerade vor dem Hintergrund ihrer unterschiedlichen Lebenslagen, sowohl sozial integriert als auch eigenständig sein. Indem sie sich um Chancen der Mitgestaltung der Gesellschaft in unterschiedlichen Formen des Engagements bemühen, versuchen sie, diese Verschränkung zwischen Integration und Erhalt ihrer Selbstständigkeit zu erreichen. Ihre Suche nach Teilhabe, Wahrnehmung und Anerkennung beinhaltet die Frage nach dem eigenen Beitrag.

Im Zusammenhang mit Formen, Möglichkeiten der Gestaltung und Notwendigkeiten bürgerschaftlichen Engagements wird häufig ein Motivationswandel derjenigen konstatiert, die sich engagieren wollen. Das Verblässen alter und die Herausbildung neuer Motivationslagen haben ihre Ursache u.a. in Prozessen sozialen und demografischen Wandels.

### **RAHMENBEDINGUNGEN BÜRGERSCHAFTLICHEN ENGAGEMENTS**

Welche Prozesse sozialen und demografischen Wandels sind es, die die Rahmenbedingungen bürgerschaftlichen Engagements z.B. in intergenerationellen Projekten in besonderem Maße verändern und dadurch zur Entwicklung neuer Motivationslagen beitragen?

Unsere Gesellschaft hat, wie andere Gesellschaften auch, in den letzten Jahrzehnten tiefgreifende Veränderungen erfahren. Gleich die Bevölkerungsstruktur Deutschlands zu Beginn des vorigen Jahrhunderts einer Pyramide, so nimmt sie heute mehr und mehr die Form eines Pilzes an. Insbesondere zwei Entwicklungen sind es, die hierzu beitragen: ein starker Geburtenrückgang einerseits bei gleichzeitig wachsender Lebenserwartung andererseits. Während Mitte der 90er Jahre des vorigen Jahrhunderts etwa jeder fünfte Deutsche über 50 Jahre alt war, wird es im Jahre 2030 etwa jeder zweite sein. Zuwanderungen können diese Entwicklung nur teilweise mildern.

Verbunden mit den genannten demografischen Verschiebungen ist eine wachsende Heterogenität und Vielfalt von Familienmustern. Auf der einen Seite hat sich die Familiengröße reduziert; auf der anderen Seite hat die gleichzeitige Präsenz verschiedener Generationen zugenommen. Späte (erste) Mutterschaften lassen eine Familienstruktur mit großen Alterslücken entstehen, erst recht, wenn sich diese Tendenz über mehrere Generationen fortsetzt. Zur wachsenden Heterogenität von Familienmustern zählt auch freiwillige Kinderlosigkeit. Schimany spricht deshalb bereits von einem „historisch neuen Knappheitsverhältnis“, das zu einem Mangel an Verwandten überhaupt, insbesondere aber zu einem Verschwinden der Enkel führt, so dass die Großelternrolle, mit der Ältere ihre gesellschaftliche Nützlichkeit aufzeigen konnten, seltener gespielt werden kann, denn viele Großeltern müssen sich wenige Enkel teilen (vgl. Schimany 2003). Es ist vor diesem Hintergrund absehbar, dass Sozialbeziehungen immer weniger in familialen Kontexten gelebt werden

können, was im Umkehrschluss heißt, dass der Einzelne zukünftig stärker auf außerfamiliäre Beziehungen verwiesen und angewiesen sein wird.

Schlussfolgerungen wie diese sind es, die zur Herausbildung neuer Motivationslagen für bürgerschaftliches Engagement beitragen. Demzufolge geht es z.B. um

- die Suche nach neuen, sinnstiftenden sozialen Beziehungen, wo sich alte Sozialformen auflösen;
- eine Bedeutungsaufwertung nicht-familiärer Netzwerke, die sowohl Resultat bewusster Lebensplanung sein kann, aber auch dort greift, wo familiäre Netzwerke brüchig werden;
- gewachsene (Kompetenz-)Potenziale ganz besonders der „jungen“ Alten, die zu einem positiveren Bild von Alter beitragen und auf die produktive Rolle der Älteren in Bezug auf öffentliche Interessen verweisen;
- gewachsene Potenziale für eine „Sozialzeit“ in der Freizeitgesellschaft, von denen auch Ideen bürgerschaftlichen Engagements profitieren können (vgl. hierzu Heinze und Olk 1999, 81 ff.).

### **BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT IN INTERGENERATIONELLEN PROJEKTEN**

Welche Konsequenzen ergeben sich aus diesen Befunden für eine intergenerationelle Projektarbeit bzw. für Projektträger, die Möglichkeiten bürgerschaftlichen Engagements im Rahmen intergenerationeller Ansätze anbieten wollen?

Prinzipiell lässt sich zunächst festhalten, dass die Herausbildung neuer Motivationslagen für bürgerschaftliches Engagement Auswirkungen sowohl auf die konzeptionelle Arbeit der Projektträger hat, die intergenerationelle Ansätze erarbeiten; darüber hinaus aber auch die inhaltliche Gestaltung des intergenerationellen Miteinanders beeinflusst. Altruistische Orientierungen, die nicht nur verschiedene Engagementformen prägen, sondern vor allem langfristige Verpflichtungen gegenüber einer bestimmten Organisation begründeten, verlieren ihre maßgebliche Bedeutung. Sinnhaftigkeit und Nützlichkeit einer Tätigkeit ergeben sich auch nicht mehr zuallererst aus der Tätigkeit der Organisation, unter deren Dach man sich engagiert. Im Vordergrund stehen nunmehr ein hohes Interesse an den Projekthaltungen und die Erwartung, eine interessante Arbeit aus-

zuüben, die den eigenen Ansprüchen Rechnung trägt. Möglichkeiten der Mitgestaltung spielen dabei eine herausragende Rolle. Um dem eigenen Wunsch nach Vielfalt und Abwechslungsreichtum nachzukommen, wird Engagement häufig nicht mehr langfristig verpflichtend übernommen, was auch dazu führt, dass man sich parallel oder nacheinander in mehreren Organisationen engagiert (vgl. Tews 1995). Damit gewinnt das individuelle Element bürgerschaftlichen Engagements an Bedeutung. Wo subjektive Bedürfnisse nach Selbstentfaltung und individueller Sinnstiftung wichtiger werden, müssen Projektinitiatoren reagieren und diese Entwicklung in der Projektumsetzung berücksichtigen.

Betrachtet man nun die subjektiven Bedürfnisse nach Sinnentfaltung und individueller Sinnstiftung genauer, dann lassen sich jeweils unterschiedliche Motive für bürgerschaftliches Engagement bei den Jüngeren, den Angehörigen der mittleren Generation und den Älteren finden.

Beginnt man hier mit einem Blick auf die ältere Generation, zeigt sich, dass in den untersuchten intergenerationellen Projekten der Wunsch nach Partizipation am gesellschaftlichen Leben das herausragende Motiv der Älteren bildete. Dieser Wunsch nach sozialer Teilhabe wird verständlich, wenn man die persönlichen Lebensumstände der befragten Projektteilnehmer berücksichtigt. Für einige Projektteilnehmer ist das Interesse an (neuen) Kontakten gerade erst mit dem Ausscheiden aus dem Berufsleben relevant geworden. Man könnte sie der Gruppe der sogenannten „jungen Alten“ zuordnen; sie sind aktiv, fühlen sich körperlich und geistig leistungsfähig und haben plötzlich viel Zeit. Sie haben eigene Pläne und Vorstellungen von ihrem Leben „nach dem Beruf“ und wollen ihre aktuelle Lebensphase bewusst gestalten. Zuvor gepflegte Kontakte zu Kollegen werden mit der Zeit lockerer und füllen die entstehenden Freiräume nicht. „Die alten Kollegen haben andere Probleme und fachlich steht man ja nicht mehr so drin“, bringt es eine der Befragten auf den Punkt.

Während es hier zunächst um Kontakte an sich geht, bei denen intergenerationelles Engagement nicht unbedingt im Mittelpunkt der Suche nach sozialer Teilhabe stehen muss, stellt sich die Situation dort anders dar, wo das intergenerationelle Engagement in den Projekten für die Älteren eine Art Familienersatz bildet. Der Mehrzahl der befragten Älteren ist es nämlich wichtig zu betonen, dass sie insbesondere mit Kindern und Jugendlichen in Kontakt kommen möchte. Fragt man nach den näheren Lebensumständen, dann wird klar, woher dieser Wunsch rührt. Häufig

leben die eigenen Kinder und Enkel nicht mehr am Ort; Besuche sind rar und beschränken sich auf Geburtstage und Familienfeiern. So entsteht das Gefühl, nur noch wenig Anteil am Leben Jüngerer nehmen zu können. In einem der untersuchten Projekte, in dem sich z.B. Ältere als Lesepaten für Jüngere engagieren und über einen längeren Zeitraum hin regelmäßig in eine Kindergartengruppe oder Hortklasse zum Vorlesen gehen, werden deshalb die Kinder der Gruppe fast so etwas wie Familienangehörige, auf die sich die Älteren wöchentlich freuen, für die sie sich etwas Besonderes ausdenken und mit denen sie mitunter auch außerhalb der Projektarbeit etwas unternehmen.

In diesem Bemühen zeigt sich ein weiteres, überdurchschnittlich häufig genanntes Motiv für das bürgerschaftliche Engagement Älterer: der Wunsch, gebraucht zu werden. Hier geht es um einen konkreten Beitrag für das Gemeinwohl, darum, im Rahmen der eigenen Kräfte und Fähigkeiten etwas Nützliches für den sozialen Zusammenhalt tun zu wollen. Weil sich das eigene Engagement auf Jüngere richtet, kommt darin auch das Bedürfnis zum Ausdruck, Jüngeren bei der Bewältigung ihrer Lebensaufgaben hilfreich zur Seite zu stehen und Ansprechpartner in Konfliktsituationen zu sein. Dabei scheuen sich die Älteren nicht, klar zu artikulieren, dass Gebrauchtwerden einen „Belohnungswert“ haben kann und haben sollte, wobei sie eher selten an materielle Entlohnungen denken, sondern vor allem Respekt und Anerkennung für ihr Engagement erwarten, was eine der Befragten kurz so zusammenfasst: „Dass dort mir gesagt wird, wir warten auf sie, es ist schön, dass sie kommen“.

Auch denen, die der mittleren Generation angehören, ist es wichtig, gebraucht zu werden. Die persönlichen Lebensumstände sind hier jedoch andere. In den untersuchten intergenerationellen Projekten sind es sehr häufig arbeitslose Frauen und (wenige) Männer, die sich in der Regel für Ältere, in einem der untersuchten Projekte aber auch für Jugendliche engagieren. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass der Wunsch nach Kommunikation ein herausragendes Motiv für das Engagement dieser Generation bildet. Mehrere Projektteilnehmer betonen, dass sie vorrangig an einem fachlichen Austausch bzw. an Sachthemen im intergenerationellen Miteinander interessiert sind und dabei zugleich auf einen Wissenserwerb bzw. eine Kenntniserweiterung zielen, die ihnen vielleicht sogar für einen Wiedereinstieg in das Berufsleben nützlich sind. Die intergenerationellen Begegnungen bzw. das Engagement für die Älteren werden in diesem Zusammenhang bewusst zur Erweiterung eigener



Handlungsspielräume und zur Erprobung neuer Tätigkeitsfelder genutzt. So beschreibt z.B. eine der Teilnehmerinnen recht ausführlich ihre Hoffnung, im Laufe ihres Engagements für eine pflegebedürftige ältere Frau für sich selbst zu einer Entscheidung zu kommen, ob sie der Empfehlung der Arbeitsagentur folgt und sich zur Altenpflegerin umschulen lässt.

Für die Mehrzahl der Projektteilnehmer der mittleren Generation steht im Hinblick auf Kommunikation jedoch weniger ein fachlicher Austausch im Vordergrund. Vielmehr sind sie an Gesprächen über Lebenserfahrungen und persönliche Einstellungen interessiert, so dass das Bedürfnis nach Erfahrungsaustausch ihr Motiv für ein Engagement kennzeichnet. Auch hier lässt sich wieder ein individuelles Moment des bürgerschaftlichen Engagements ausmachen. Denn während sie ein Verpflichtungsgefühl für ihr Engagement empfinden, sie sich gern in Unterstützungsprozesse einbringen, bereit sind, Zeit zu schenken, gerade für aus ihrer Sicht benachteiligte Gruppen der Gesellschaft, erhoffen sie im intergenerationellen Miteinander mit Älteren gleichzeitig Rat für ihre eigene Lebensbewältigung. Erstaunlich häufig artikulieren Projektteilnehmer ihren Wunsch, im Gespräch mit Älteren ihre belastenden Lebensumstände bewältigen und Lebenskrisen verarbeiten zu wollen. Die Umstände selbst, die als belastend empfunden werden, sind dabei unterschiedlicher Art. Einige Projektteilnehmer möchten langwierige oder schwere Krankheiten verarbeiten; andere Projektteilnehmer erzählen von andauernder Arbeitslosigkeit und damit verbundenen Versagensgefühlen. Bedürfnisse dieser Art machen eines deutlich: im intergenerationellen Engagement werden familienähnliche Beziehungen gesucht. Denn das Offenbaren von Lebenskrisen und die Suche nach Mustern von deren Bewältigung setzen ein sehr vertrauensvolles Miteinander zwischen den Projektteilnehmern voraus. Erst im regelmäßigen Kontakt können Muster eines gemeinsamen Umgangs entwickelt werden, mit denen man sich dann vor dem Hintergrund des Wissens um einzelne Lebensschicksale in der Differenz wechselseitig wertschätzen kann. Es zeigt auch, dass bürgerschaftliches Engagement der mittleren Generation – ebenso wie es zuvor bei den Älteren zum Ausdruck kam – als gegenseitiges Geben und Nehmen verstanden wird.

Wirft man zuletzt noch einen Blick auf die jüngere Generation, so steht hier das Bedürfnis nach neuen Erfahrungen und deren Integration in die Gestaltung der aktuellen Lebensphase im Mittelpunkt des Interesses für bürgerschaftliches Engagement. In den untersuchten Projekten haben

Jugendliche sich vor allem für die ältere Generation engagiert. Einerseits spielte dabei das Ziel, neue Formen des Generationenmiteinanders zu erproben, eine wichtige Rolle. Während traditionell zunächst die jüngere von der älteren Generation lernt, traten die Jugendlichen in einem der Projekte als Lehrende auf, während es die Senioren waren, die von den Jüngeren künstlerische Techniken erlernten. Die Jugendlichen, selbst Studierende, äußerten in diesem Zusammenhang häufig ihr Interesse an beruflicher Profilierung, z.B. mit den Worten: „Es ist doch so [...] nur Absolventen, die sich mit einer möglichst breit gefächerten Projekterfahrung auf eine der wenigen ausgeschriebenen Stellen bewerben, haben eine Chance auf einen Job“.

Gerade in dieser Projektkonstellation aber werden auch die mit einem intergenerationellen Miteinander bzw. der Erprobung neuer Formen des Miteinanders eventuell verbundenen Unsicherheiten sichtbar. Zwar betonen die Studenten, dass sie in der Projektstruktur, insbesondere in der Umkehrung der traditionellen Lernverhältnisse, eine Herausforderung sahen und sich dieser Herausforderung ihres Engagements bewusst stellten, weil sie sich für ihre zukünftige berufliche Tätigkeit eine Erweiterung ihrer pädagogischen und künstlerischen Kenntnisse und Fähigkeiten erhofften. Andererseits verfügten sie vor dem Projektstart über keinerlei Erfahrungen in der Vermittlung von Kenntnissen an Ältere. So fühlten sie sich zunächst einmal überfordert, als ihre Lehrkonzepte nicht widerspruchslos akzeptiert, sondern von den Senioren intensiv hinterfragt wurden. Für eine der Studierenden war dieses Erlebnis so prägend, dass sie ihre Vorbereitungen als wertlos empfand und das Gefühl hatte, ihre Leistung und ihr Engagement würden nicht angemessen gewürdigt. Sie entschied, in Zukunft lieber mit Kindern zu arbeiten.

Jugendliche wollen im Zusammenhang mit bürgerschaftlichem Engagement aber nicht nur neue Formen intergenerationellen Miteinanders erproben. Neben ihrem Bedürfnis nach beruflicher Profilierung haben auch sie den Wunsch nach Partizipation am gesellschaftlichen Leben und sie artikulieren diesen Wunsch häufig mit den Worten, dass sie ihren Platz im Leben finden und sich gebraucht fühlen möchten. In einem der untersuchten Projekte übernehmen Jugendliche dazu direkte Patenschaften für einen Senior bzw. eine Seniorin. Im Rahmen dieser Patenschaften gibt es (mindestens) ein wöchentliches Treffen, bei dem gemeinsam gespielt, gelesen oder erzählt wird; häufig begleiten die Jugendlichen die Älteren in einen nahegelegenen Park; manchmal übernehmen sie auch kleinere

Hilfeleistungen oder Einkäufe. So können sich zwischen Jung und Alt stabile, vertrauensvolle Beziehungen entwickeln, die die soziale Integration der Älteren verbessern helfen und deren Lebensqualität steigern. Befragt man die Jugendlichen nach dem Miteinander, dann fühlen sie sich häufig angenommen „als wären wir die eigenen Enkelkinder“. Sie lernen die Lebensgeschichten der Älteren kennen, versuchen, von den Lebenserfahrungen zu partizipieren und sie auf ihre eigene Lebensrealität anzuwenden. Oft sind die Jugendlichen beeindruckt zu hören, welche Krisen die Senioren in ihrem Leben zu bewältigen hatten und schlussfolgern für sich selbst, dass es lohnt, sich in belastenden Situationen zu bewähren. „Keine Krise dauert ewig, hat sie mir gesagt“, fasst es ein Jugendlicher zusammen.

Die hier in aller Kürze stichpunktartig porträtierten Motivationen unterschiedlicher Generationen für ein bürgerschaftliches Engagement im Rahmen intergenerationaler Projekte zeigen, welche Randbedingungen Projektinitiatoren berücksichtigen müssen, wenn sie die Potenziale erschließen wollen, die bürgerschaftliches Engagement für unser soziales Zusammenleben birgt. Sie geben darüber hinaus Hinweise darauf, wo politische Rahmenbedingungen unterstützend wirken können. Zu erkennen ist, dass bürgerschaftliches Engagement in Gegenwartsgesellschaften wie der unsrigen nicht allein aus altruistischen Motiven oder Verpflichtungsgefühlen heraus entsteht oder gar mit moralischen Appellen erzeugt werden kann. Bürgerschaftliches Engagement beinhaltet vielmehr immer auch ein individuelles Element, das allen Generationen gleichermaßen wichtiger wird. Hier ist nicht nur die Kreativität von Projektinitiatoren gefragt.

Vor dem Hintergrund soziodemografischer Wandlungsprozesse und der in den Interviews der Untersuchung in diesem Zusammenhang geäußerten Motivationen für bürgerschaftliches Engagement lässt sich zusammenfassend festhalten, dass es insbesondere zwei Entwicklungen sind, die bei der Konzipierung intergenerationalen Miteinanders außerhalb familialer Lebenszusammenhänge eine wichtige Rolle spielen. Die eine Entwicklung betrifft die Separation der Generationen z.B. durch Mobilitätsprozesse. Wo familiäre Netzwerke brüchig werden, suchen Jüngere ebenso wie Ältere nach „Familienersatz“. Deshalb gewinnen intergenerationale Begegnungsmöglichkeiten als nicht-familiale Netzwerke an Bedeutung. Die andere Entwicklung nimmt die mit soziodemografischen Wandlungsprozessen einhergehenden sozialen Probleme stärker in den Blick. Es

sind insbesondere die Kinder und Jugendlichen auf der einen und die Älteren auf der anderen Seite, die von den Auswirkungen gesellschaftlichen Wandels betroffen sind und die demzufolge eines herausragenden Engagements bzw. besonderer Anstrengungen bedürfen. Blickt man zunächst auf die Seite der Kinder und Jugendlichen, dann kann bürgerschaftliches Engagement hier beispielsweise die Auswirkungen von Armut und damit verbundener Ausgrenzung mindern, fehlende bzw. nicht ausreichende Betreuungssysteme ergänzen oder sich im Rahmen von Mentoringsystemen bzw. direkten Patenschaften spezifischen Problemen wie dem der Schulverweigerung widmen. Schaut man auf die Seite der Älteren, dann spielen auch hier Desintegrationsprozesse und eine damit einhergehende Isolation Hochbetagter oder Pflegebedürftiger eine wichtige Rolle. Bürgerschaftliches Engagement hilft, Lebensqualität zu erhalten und soziale Integration zu fördern.

Die in die Untersuchung aufgenommenen intergenerationalen Projekte sind jedoch nicht nur geeignet aufzuzeigen, welche sozialen Problemlagen durch bürgerschaftliches Engagement gemildert werden können. Sie machen gleichzeitig deutlich, welche Potenziale intergenerationale Begegnungsmöglichkeiten außerhalb familialer Lebenszusammenhänge aufweisen. Die „jungen Alten“ sind aktiv und leistungsfähig; sie wollen sich einbringen und ihren Beitrag auch nach dem Ende ihres Berufslebens leisten, wollen sich für Jüngere engagieren und ihnen bei der Bewältigung ihrer Lebensaufgaben helfen. Dabei denken sie nicht nur an die eigenen Kinder und Enkel. Umgekehrt sind es die Jüngeren, die nicht allein ihre berufliche Profilierung im Blick haben, sondern die durchaus bereit sind, sich für Ältere zu engagieren, weil sie hoffen, dass sie von den Lebenserfahrungen der Älteren profitieren können. Intergenerationelle Projekte sind deshalb geeignete Orte für bürgerschaftliches Engagement. Sie nehmen die Suche nach neuen, sinnstiftenden sozialen Beziehungen auf und geben eine Antwort auf die mit Prozessen sozialen und demografischen Wandels verbundenen Probleme.



BEST PRACTICE

# VON WITWEN UND HÄUSERN

SOZIALE WOHNFORMEN IN HISTORISCHER UND  
ZUKUNFTSWEISENDER PERSPEKTIVE: DAS MODELL LÜBECK

*Britta-Juliane Kruse | Joachim Hildebrandt | Angelika Lay-Hildebrandt*

## **IDEE UND KONZEPT UNSERES FORSCHUNGSVORHABENS**

Im Rahmen einer Studie zu zukunftsorientierten Wohnformen untersuchen wir die Bedingungen für ein zeitgemäßes, sozial ausgerichtetes und generationenübergreifendes Wohnen. Mit dem „Modell Lübeck“ wird in Weiterentwicklung eines historischen Vorbildes ein Modell für ein zukünftiges Zusammenleben entworfen. Im Zusammenwirken dreier Faktoren – innovativer architektonischer Konzepte zum Mehrgenerationen-Wohnen, deren nachhaltiger Finanzierung durch Stiftungen sowie einer Nutzung auf der Grundlage bürgerschaftlichen Engagements – verfolgt diese Idee einen ganzheitlichen Ansatz. Das interdisziplinär ausgerichtete Projekt des Vereins BAUKULTUR e.V. Berlin wird – unabhängig vom Standort Lübeck – Datenmaterial, Impulse und konkrete Vorschläge für die Planung und erfolgreiche Realisierung von Pilotprojekten liefern, bei denen die drei genannten Faktoren Berücksichtigung finden. Die Ergebnisse werden in einer Publikation dargelegt und in einer Ausstellung präsentiert.

## AUF VERÄNDERUNGEN REAGIEREN

Der grundlegende Wandel, dem sich unsere Gesellschaft stellen muss, wird gekennzeichnet durch demografische Entwicklungen, eine Pluralisierung der Lebensentwürfe, eine Tendenz zu Individualisierung und Vereinzelung, neue Arbeitsformen sowie umgreifende ökonomische Veränderungen, die in ihrer Summe wesentliche Auswirkungen auf das Wohnen haben werden.

Eine steigende Lebenserwartung bei gleichzeitigem Geburtenrückgang bewirkt zukünftig einen größeren Anteil älterer Menschen in der Gesellschaft, was vielfältige neue Anforderungen an die gebaute Umwelt – also Städtebau, Architektur und Freiraumplanung – mit sich bringt. Zugleich ist in den jüngeren Generationen nicht mehr wie in den vergangenen Jahrzehnten das tradierte Bild der Familie mit ein bis zwei Kindern die gesellschaftlich dominierende Lebensweise. Im Gegenzug haben sich neue Lebensstile etabliert, wie das Leben als Single, Allein- bzw. Getrennterziehende mit Kindern (Ein-Eltern-Familien), das Leben in einer Partnerschaft an zwei Wohnorten (*living apart together*), das Leben in Wohngemeinschaften verschiedener Altersgruppen und in Patchwork- oder Stieffamilien. Die Veränderungen im Zusammenleben – sowohl in städtischen als auch in ländlichen Regionen – lassen sich darüber hinaus an einer zunehmenden Segregation bestimmter Bevölkerungsgruppen nach Gesichtspunkten wie Alter, sozialer oder ethnischer Zugehörigkeit, Bildungsstand und Einkommen erkennen.

Aufgrund neuer ökonomischer Rahmenbedingungen, rückläufiger Beschäftigungszahlen und in der Folge vielfach stagnierender bzw. sinkender Realeinkommen und Renten verringert sich der finanzielle Spielraum breiter Bevölkerungsgruppen wie auch öffentlicher Institutionen. An die Stelle des allumfassenden Gemeinwohlgedankens tritt eine Grundsicherung, die zukünftig stärkere Eigenverantwortung und -initiative der Einzelnen, vor allem für Gesundheits- und Altersversorgung sowie Schul- und Berufsausbildung, erfordert. Diese finanziellen Mehrbelastungen werden in Teilen der Gesellschaft zu sozialen Umbrüchen und in der Folge geringeren Budgets der einzelnen Haushalte für die Finanzierung von Wohnraum führen.

## ZUKÜNFTIGE HERAUSFORDERUNGEN

Die Wohnungswirtschaft steht aufgrund vielfältiger Faktoren vor langfristigen Herausforderungen. Während unter quantitativen Gesichtspunkten der Wohnungsmarkt nahezu gesättigt, teilweise sogar durch Leerstand gekennzeichnet ist, wird das Angebot an Wohnraum unter qualitativen Aspekten, vor allem hinsichtlich veränderter Wohnbedürfnisse, nur zum Teil gedeckt. Weiterer Handlungsbedarf ergibt sich daraus, dass Bund, Länder und Gemeinden sowie Unternehmen mit Werkswohnungsbestand ihre Liegenschaften zunehmend verkaufen. Durch diesen Trend zur Privatisierung ist die Bereitstellung qualitativvoller und gleichzeitig preiswerter Wohnungen für Menschen mit geringem Einkommen nur noch bedingt gesichert; zugleich geht insbesondere den Städten und Gemeinden der Wohnraum als Instrument zur Lenkung sozialer Prozesse verloren.

## WIE SEHEN LÖSUNGEN FÜR DAS ZUSAMMENLEBEN VON MORGEN AUS?

Diese Fragestellung gewinnt angesichts des geschilderten gesellschaftlichen und sozialen Wandels zunehmend an Bedeutung. Wir stehen vor der Aufgabe, innovative Konzepte für das Wohnen von morgen zu entwickeln.

Zukünftiges Wohnen wird verschiedenen Aspekten gerecht werden müssen. Eine anpassungsfähige Architektur für alle Phasen, Alter und Situationen des Lebens sollte die individuellen Bedürfnisse möglichst vieler Menschen berücksichtigen, das etablierte Denken in starren Wohnungstypen für spezifische Nutzergruppen überwinden und sozialer Segregation entgegenwirken. Eine Lösung wäre es, ein ganzheitlich ausgerichtetes, generationenübergreifendes, aber auch selbstbestimmtes Zusammenleben unterschiedlicher Bewohnergruppen zu fördern. Als Antwort auf neue Lebensentwürfe gewinnen Nachbarschaften wieder eine größere Bedeutung. Sie ergänzen oder ersetzen zunehmend zum Teil familiäre Strukturen, bilden ein soziales Netz und ermöglichen bei Bedarf die gegenseitige Unterstützung und Interaktion der Bewohner.

Als Anregung für ein attraktives Zukunftskonzept greift unsere Studie auf die zahlreichen historischen Beispiele Lübecker Wohnstifte für Witwen und unverheiratete Frauen zurück. Über bereits publizierte Forschungsbeiträge hinausgehend wird der Modellcharakter der Lübecker Konvente,

Wohngänge und -höfe analysiert. Dieser ergibt sich aus dem Zusammenwirken dreier Faktoren: einer das Zusammenleben und die Individualität ausbalancierenden Architektur, der auf dem Stiftungswesen basierenden Finanzierung sowie dem gesellschaftlich-sozialen Engagement sowohl der Stifterinnen und Stifter als auch der Bewohnerinnen.

Einen Lösungsweg für die in der Zukunft zu bewältigenden Aufgaben sehen wir in einem Modellansatz, der auf diesem Dreiklang aufbaut. Wir vertreten die These, dass die Grundzüge des „Modells Lübeck“ auf aktuelle und zukünftige Wohnprojekte übertragbar sind. Neue, sich an diesem Modell orientierende, dem Gemeinwohl verpflichtete Planungs-, Stiftungs- und Finanzierungskonzepte eröffnen die Chance, Lebensräume in einem finanziell und sozial langfristig gesicherten Umfeld – bei gleichzeitiger Entlastung der öffentlichen Haushalte – zur Verfügung zu stellen.

### **DAS MODELL LÜBECK – EINE RETROSPEKTIVE**

Lübeck war im Spätmittelalter mit rund 22.000 Einwohnern neben Köln die größte Stadt des deutschen Sprachraums. Die „Insellage“ der Stadt führte zu einer extrem ökonomischen und verdichteten Ausnutzung des bereits bei der Gründung festgelegten rasterförmigen Stadtgrundrisses.

Stiftungspraxis und Bürgerengagement: Innerhalb der wohlhabenden Mitglieder der Lübecker Bürgerschaft war und ist es üblich, Initiative für soziale Belange zu ergreifen.

Schon im Mittelalter ließ sich ein ausgeprägtes Bürgerengagement beobachten, das in vielfältigen Stiftungsaktivitäten von Einzelpersonen, Ehepaaren, Familien oder anderen solventen Gruppen eine konkrete Umsetzung fand. Unterlassene Wohltätigkeit und Barmherzigkeit galten als sündhaft, gefährdeten nach damaliger Anschauung das Seelenheil und verhinderten den Eingang in das Himmelreich. Nicht nur die Furcht der Wohlhabenden vor ihrem Tod, sondern auch ihre Ungewissheit über die Höhe der Strafen für die von ihnen begangenen Sünden motivierten vielfältige Stiftungen zugunsten der Armen. Lübecker Kaufleute oder ihre Witwen als deren Stellvertreterinnen erstatteten deshalb mit Stiftungen und Spenden einen Teil der von ihnen erwirtschafteten Einnahmen zugunsten des Gemeinwohls zurück.

Sie vererbten ihre Häuser oder finanzierten den Bau von Wohngebäuden für ausgewählte soziale Gruppen. Als Folge einer umfangreichen Stiftungspraxis der Bürgerschaft entstanden vorbildliche Einrichtungen für unverheiratete Frauen, Witwen und deren Kinder. Typologisch gesehen handelt es sich um folgende Bauformen: Einzelhäuser, Wohngänge und Hofanlagen, die seit dem Mittelalter die Stadtstruktur der Hansestadt prägen.

### **SOZIALES ZUSAMMENLEBEN IN KONVENTEN, GÄNGEN UND HÖFEN**

Ähnlich wie in anderen norddeutschen Städten führten im mittelalterlichen Lübeck einige Dutzend Beginen – zu denen Witwen und unverheiratete Frauen zählten – ein religiös ausgerichtetes Leben im weltlichen Stand: Sie wählten bewusst ein Dasein in einer sich gegenseitig stützenden Gemeinschaft. Finanzielle Unabhängigkeit erzielten sie durch Erwerbsarbeit in der Krankenpflege, als Totenfrauen, Lehrerinnen, Kopistinnen von Handschriften und durch die Herstellung von Textilien. Damit leisteten die Beginen zugleich Dienst an der städtischen Gemeinschaft.

Nach der Reformation gab es die neue soziale Gruppe der protestantischen Pfarrfamilie. Zur Versorgung der Pfarrwitwen entstanden nahe den Lübecker Kirchen Witwenhäuser. Kaufmanns-, Handwerker-, Lehrer- und Schifferwitwen fanden in den alten Beginenkongregationen Aufnahme, oder sie und ihre heranwachsenden Kinder zogen in die im Barock neu gebauten Lübecker Stiftungshäuser und -höfe. Dieses Angebot willkommenen Wohn- und Lebensraums schützte sie vor Verarmung und Obdachlosigkeit. Die Frauen organisierten ihr Leben durch Erwerbsarbeit, Spenden und gegenseitige Unterstützung, bevor seit dem 17. Jahrhundert die Einrichtung von Witwenkassen modern wurde.

### **DIE LÜBECKER WOHNSTIFTE HEUTE**

Aktuell bestehen noch 30 Wohnstifte, von denen 24 im ursprünglichen Sinn genutzt werden. Wenige Einrichtungen bewohnen auch jetzt ausschließlich alleinstehende Frauen. In der Mehrzahl der Objekte lebt eine gemischte Bewohnerschaft, wobei nach wie vor die Belegung nach Kriterien der sozialen Bedürftigkeit erfolgt. Während der größte Teil der Einzelstiftungen in Stiftungsvereinigungen zusammengeführt wurde, um

insbesondere die in den 1970er und 1980er Jahren erfolgten Grundsanierungen nachhaltig durchführen zu können, konnten sich einzelne Stiftungen weiterhin ihre Unabhängigkeit bewahren.

## **MODELLCHARAKTER – ARCHITEKTUR, FINANZIERUNG UND SOZIALES ENGAGEMENT**

Folgende Faktoren bestimmen den Modellcharakter der Lübecker Stiftungsgebäude:

### **Städtebau und Architektur**

- Eine zentrale Lage der Wohnorte im Stadtgebiet, verbunden mit einer verdichteten Stadtstruktur
- Räumliche Abgeschlossenheit durch die Art der Bebauungsstruktur
- Überschaubare Größe der Anlagen mit max. 25 Einheiten
- Gemeinsame, zentrale Erschließung über Höfe, die kommunikationsfördernde Aufenthalts- und Treffpunkte bilden
- Rückzugsmöglichkeiten in den klar zugeordneten Wohnungen.

### **Finanzierung**

- Bereitstellung von Gebäuden und Wohnraum über eine Stiftung
- Gesicherter Lebensraum: Die Objekte sind kurzfristigen Marktprinzipien bzw. Renditeüberlegungen entzogen, stabile Wohnverhältnisse entstehen.

### **Soziales Engagement**

- Stiftende fördern Bedürftige
- Gegenseitige Unterstützung prägt das Zusammenleben in den Stiftungseinrichtungen
- Im Ergebnis identifizieren sich die Bewohner mit „ihrem“ Wohngebäude.

## **DAS MODELL LÜBECK – EIN MODELL FÜR DIE ZUKUNFT?**

Welche Schlussfolgerungen lassen sich – angesichts des eingangs geschilderten gesellschaftlichen und sozialen Wandels – aus den bewährten Beispielen gemeinschaftsorientierten Zusammenlebens für ein Wohnen

von morgen ziehen? Hat die Konzeption der Wohnstifte Modellcharakter für die Zukunft? Welche Elemente sind auf neue Lebensverhältnisse übertragbar und können auch zukünftig wirkungsvoll sein? Inwieweit müssen sie dafür verändert, angepasst oder ergänzt werden? Dazu folgende Thesen:

### **Anpassbarkeit für alle Lebensphasen – Zukünftiges Wohnen**

Wohnen ist ein elementares Grundbedürfnis: es bietet Schutz, Obdach und erfüllt Forderungen nach Hygiene, bildet gewissermaßen unsere dritte Haut – nach Organ und Kleidung. Der Begriff „dritte Haut“ signalisiert zugleich etwas sehr Persönliches, Individuelles: Sie garantiert uns Privatsphäre und Rückzugsmöglichkeiten, also Raum für ein selbstbestimmtes Leben.

Wenn wir an die zuletzt genannten Aspekte denken, sprechen wir nicht mehr nur von „Wohnung“ oder „Wohnhaus“, sondern von unserem „Zuhause“, das für die meisten Menschen den Lebensmittelpunkt bildet. Die Aufgabe für Architektinnen und Architekten besteht darin, den Rahmen für die Ausgestaltung dieses Zuhauses so zu planen, dass er den individuellen Wünschen, vielschichtigen Lebensprozessen und Bedürfnissen möglichst vieler Menschen Rechnung trägt und damit ihre Lebensqualität erhöht. Ein solches Planen und Bauen für alle Phasen, Alter und Situationen des Lebens verfolgt einen universellen Ansatz. Dabei wird das etablierte Denken in bestimmten starren Wohnungstypen für spezifische Nutzergruppen überwunden; aufwändige Sonderwohnformen werden auf das unbedingt notwendige Maß reduziert.

Ein solches Entwurfskonzept hat ein ganzheitliches Bild des Menschen im Blick und erfolgt auf drei Ebenen: im Quartier mit seinem stadträumlichen Umfeld, seiner Infrastruktur und einer ausgewogenen Mischung des Wohnungsangebots, im Gebäude sowie – nicht zuletzt – in der einzelnen Wohnung.

Die Wohnung als kleinste individuelle Einheit sollte hinsichtlich der Größe der Räume sowie ihrer Disposition zueinander bis hin zum Detail so ausgelegt sein, dass sie die Möglichkeit zur Anpassung an die sich im Laufe eines Lebens wandelnden Anforderungen bietet. Dies bedeutet zum einen, nutzungsoffene Strukturen zu schaffen, die Interpretationen der Räume und Alternativen im Gebrauch zulassen. Zum anderen ist damit

gemeint, dass die Wohnung es gewährleistet, in ihr als Kind zu leben und zugleich in ihr alt zu werden, sie bei Behinderung oder Pflegebedürftigkeit nicht verlassen zu müssen, aber auch, in ihr beruflich tätig sein zu können.

Wohnen – so interpretiert – ermöglicht ein generationenübergreifendes, aber auch selbstbestimmtes Zusammenleben variabler Bewohnergruppen.

### **Anstiften zum Stiften – Zukünftige Finanzierung**

Wie lassen sich diese ganzheitlichen Ansätze des Wohnens in ausreichender Zahl bei breiter regionaler Streuung finanzieren – vor einem Szenario aus Staatsverschuldung, zunehmenden finanziellen Belastungen der Städte und Gemeinden sowie der privaten Haushalte? Könnte das Stiften von Kapital bzw. geistiger und körperlicher Ressourcen eine zukünftige Finanzierungs- und Organisationsgrundlage für ein gemeinschaftsorientiertes, sozial ausgerichtetes Wohnen aller Altersgruppen sein?

Das Instrument der Stiftung bildet den Mittelpunkt unserer Überlegungen zu realisierbaren Finanzierungskonzepten. Stiften als zeitgemäße Grundlage sozialen Wohnens ist in unserer Gesellschaft weitgehend in Vergessenheit geraten und sollte wiederbelebt und weiterentwickelt werden. Gemeint ist aber nicht nur das Zur-Verfügung-Stellen von Geld, Grundstücken und Gebäuden. Vielmehr ist die Bildung von Stiftungs-Pools erforderlich, in denen Kapital, persönliches Engagement, geistige Ressourcen und soziales Miteinander zusammengeführt werden. Damit können der Aufbau organisatorischer Strukturen, wie z.B. eine professionelle private und öffentliche Projektberatung, gefördert werden. Außerdem ermöglichen Pools eine Anschub- bzw. Grundfinanzierung für alle in Eigeninitiative tätigen Wohngemeinschaften. Dies sehen wir – angesichts der Prognose, in Zukunft werde im Gesamtbudget der einzelnen Haushalte immer weniger Geld für die Wohnungsmiete zur Verfügung stehen – als eine wichtige und sinnvolle Alternative an.

Ergänzend zum Stiftungskapital sind weitere Bausteine einer auf den Lebenszyklus ausgelegten Finanzierung erforderlich: Fonds zur Kapitalbeschaffung – insbesondere Eigenkapitalbildung – sowie eine Altersrückstellung für Miet- und Wohnnebenkosten analog den Rückstellungssystemen der Krankenkassen. Die zweckgebundene Verwendung der Erbschaftssteuer zur Finanzierung dauerhaft gemeinnütziger Wohnprojekte

verfolgt einen noch weitergehenden Denkansatz. Hierzu sollten Stiftungsstrukturen aufgebaut werden, die selbstverwaltet zukünftige Projekte fördern.

Neben diesen neu zu entwickelnden Instrumentarien sind bewährte, aber in ihrer Bedeutung zurückgedrängte Ansätze wiederzubeleben und zu fördern: Dazu zählen der Genossenschaftsgedanke, der gemeinwohlorientierte Umgang mit Boden und Gebäuden sowie die Bereitstellung von Immobilien durch Kommunen im Wege des Erbbaurechts. Erklärtes Ziel sollte es sein, Menschen mit geringem Einkommen in selbstbestimmte Wohnprojekte zu integrieren und ihnen somit ein Leben und Altwerden in Würde zu ermöglichen.

„Anstiften zum Stiften“: Bürgerengagement kann Menschen zu Eigeninitiative und Selbsthilfe anregen. Dieses darf aber nicht dazu führen, den vollständigen Rückzug öffentlicher Einrichtungen aus ursächlich staatlichen Aufgaben zu rechtfertigen.

### **Bürgerschaftliches Engagement – Zukünftiges Zusammenleben**

Sinnstiftende, an der Gemeinschaft orientierte Tätigkeiten bilden in unserem Modell neben Wohn-, Finanzierungs- und Organisationsgrundlagen den dritten Schwerpunkt. Mit Blick auf die inzwischen erreichten Grenzen der Leistungsfähigkeit unseres Wohlfahrtsstaates fordert der Soziologe Rolf Heinze die „Revitalisierung von Gemeinschaftssinn und Solidarität“ in allen Lebensbereichen. Der demografische Wandel sollte nicht als negatives Ereignis definiert, vielmehr könnten die darin liegenden Chancen für die Gesellschaft erkannt und genutzt werden.

Unserem Modell entsprechend erhalten die Bewohnerinnen und Bewohner von gemeinschaftsorientierten Wohnprojekten durch Stiftungen, Genossenschaften und andere Finanzierungsformen finanzielle und organisatorische Unterstützung; im Gegenzug erbringen sie einen eigenen Beitrag. Je nach ihren individuellen Möglichkeiten, Freiräumen, Zeitressourcen und Kompetenzen leisten sie etwas zugunsten ihrer Mitbewohner und engagieren sich damit zugleich für die Gesellschaft, indem sie z.B. die sozialen Sicherungssysteme entlasten. Diese geldunabhängigen Beiträge können sich im Spektrum zwischen Verwaltung und Pflege der Wohnanlage, temporärer Krankenversorgung sowie Betreuungs- und Lernangeboten bewegen.

Diese Form des Zusammenlebens in einem sozialen Netz kommt allen Generationen mit ihren individuellen Bedürfnissen zugute. Wesentliche Voraussetzungen dafür sind die Ausgewogenheit und Effizienz der jeweils geleisteten Anteile sowie eine ausbalancierte altersmäßige Durchmischung der Bewohnerinnen und Bewohner.

## RESUMÉE DER KERNTHESEN

Für sinnvoll halten wir:

- Die Realisierung anpassungsfähiger Baustrukturen, welche auf individuelle Lebensphasen, -alter und -situationen reagieren
- Wohnformen, die eine gegenseitige Unterstützung der Nutzer fördern und gleichzeitig ein ausgewogenes Verhältnis von Privatheit und Öffentlichkeit gewährleisten
- Die Fortentwicklung des Stiftungsgedankens in fiskalischer und rechtlicher Hinsicht sowie eine Neudefinition des Gemeinnützigkeitsgedankens
- Stabile Wohnverhältnisse, die den Bewohnern Sicherheit und Zukunftsperspektiven garantieren
- Zunehmendes Bürgerengagement als Baustein einer sich wandelnden Gesellschaft.

## ANWENDUNGSORIENTIERTER NUTZEN DER STUDIE

Die zu den genannten Untersuchungsbereichen gewonnenen Erkenntnisse werden – unabhängig vom Standort Lübeck – Anregungen und konkrete Vorschläge für die Planung und Realisierung von Pilotprojekten liefern. Daraus ergeben sich Handlungsoptionen für interessierte Einzelpersonen bzw. Gruppen oder Initiativen, die ihr zukünftiges Zusammenleben in dem genannten Sinne organisieren wollen. Architekten, Planer und Bauträger erhalten Impulse für den Entwurf und die finanzielle Konzeption innovativer, sozial ausgerichteter Wohnprojekte. Dies scheint uns insbesondere deshalb bedeutsam zu sein, weil zurzeit viele Initiativen am Problemfeld adäquater Finanzierungsmöglichkeiten oder fehlender logistischer Strukturen scheitern.

## GEMEINSCHAFT GEMEINSAM GESTALTEN

„BLEIBT ALLES ANDERS“ – DIE SALACHER JUGENDSTIFTUNG

*Marc Degen*

Das Salacher Netzwerk ist stolz auf seine Bilanz: In über vierzig Veranstaltungen sammelten rund dreißig Salacher Vereine, Organisationen und Unternehmen unter Federführung der Salacher Pfadfinder innerhalb eines Jahres über 100.000 Euro Stammkapital für die Salacher Jugendstiftung. Die Initiatoren haben ihr Ziel erreicht: In der schwäbischen Gemeinde wurde das ehrenamtliche Engagement auf eine neue Basis gestellt. Jugendarbeit ist Zukunftsarbeit – dies haben die Initiatoren erkannt – und mit ihrem Netzwerk eine Antwort auf zukünftige Herausforderungen gegeben.

## GRENZEN ÜBERSCHREITEN, MISSTÄNDE BEHEBEN

Rückblick ins Jahr 2000: Die DPSG (Deutsche Pfadfinderschaft Sankt Georg) – Pfadfinder vom Stamm Salach legten den Grundstein für das Netzwerk, indem sie damit begannen, ihr für 2002 anstehendes 50-jähriges Jubiläum zu planen. Die Jugendlichen und jungen Erwachsenen setzten sich dabei das Ziel, dieses Ereignis dazu zu nutzen, etwas Bleibendes für die ganze Gemeinde zu schaffen. Vor allem Jugendliche sollten dauerhaft von der Idee der Pfadfinder

profitieren. Wie die Initiatoren aus eigener Erfahrung wussten, hat es diese Gruppe besonders schwer, sich Gehör zu verschaffen und eigene Vorstellungen und Pläne umzusetzen. Außerdem sollte die häufig isolierte und trennende „Kirchturmpolitik“ vieler Vereine und Gruppen durch ein konstruktives Miteinander abgelöst werden.

### **NEUE ZIELE, NEUE GEMEINSCHAFTEN – EIN NEUES DENKEN**

Alle Planungen und Aktionen der Initiative verfolgten somit zwei Ziele: Zum einen die Gründung der Salacher Jugendstiftung, zum anderen die dauerhaft feste Vernetzung der einzelnen Akteure auf kommunaler Ebene. Das Motto des Jahres 2002 war dabei Programm: „bleibt alles anders“, nach dem gleichnamigen Song von Herbert Grönemeyer, drückt Zielstrebigkeit, Bereitschaft zur Veränderung und damit den Abbau von Vorurteilen aus.

Die Stiftung sollte dabei auch Mittel zum Zweck sein. Sie stellt das gemeinsame Ziel dar, mit dem sich alle beteiligten Vereine, Unternehmen, Organisationen und die Kommune zu einer Einheit zusammenschließen, um den abstrakten Begriff des Netzwerks mit einem greifbaren Ergebnis zu verbinden, mit dem sich alle Beteiligten identifizieren können. „bleibt alles anders“ wollte im Jahr 2002 und darüber hinaus ein „Zeichen setzen [...] gegen zunehmenden Individualismus und Trends wie z.B. die Spaßgesellschaft. Nicht immer der Ruf nach der Verantwortung des Staates, vielmehr die gemeinsame Kraft der Bürger, Vereine und Institutionen in Salach“ sollte zeigen, dass jedes Ziel gemeinsam erreicht werden könne. Engagement sollte als Idee erlebbar gemacht werden, „die sich immer wieder neu entfacht, deren Botschaft immer wieder neu ankommt.“ (aus dem Flyer „Ziele von bleibt alles anders“)

### **PROMINENTE UNTERSTÜTZUNG ZÜNDET DEN TURBO**

Zu Beginn des Jahres 2002 galt es nun, in der Gemeinde möglichst viele Mitstreiter zu finden, um die Initiative auf eine breite und belastbare Basis zu stellen. Außerdem wollte das Planungsteam eine Sogwirkung erzielen – eine Art Kettenreaktion: Es sollte im Ort und Umland zum guten Ton gehören, die Initiative zu unterstützen. Diese Ziele erreichen die Initiatoren mit Hilfe eines detaillierten PR-Konzepts und vielfältigen Kooperationspartnern.

Ein prominenter Schirmherr sollte als Zugpferd und Motivator, als Türöffner und als Qualitätssiegel dienen. Diese Aufgaben übernahm in Salach der Tagesthemen-Moderator Ulrich Wickert, der beispielsweise in Briefen an Unternehmen und Entscheidungsträger dazu aufrief, „bleibt alles anders“ zu unterstützen.

Ein weiterer Erfolgsgarant war die Zusammenarbeit mit der *Neuen Württembergischen Zeitung*, der Gewinnerin des Lokaljournalistenpreises 2005 der Konrad-Adenauer-Stiftung e.V. Sie stellte der Initiative drei kostenlose Sonderseiten zur Verfügung, berichtete kontinuierlich über das Projekt und veröffentlichte gratis Anzeigen im Vorfeld wichtiger Veranstaltungen, bei denen die NWZ als Medienpartner agierte. Somit konnten sich die Initiatoren auf eine dauerhafte Präsenz in der Öffentlichkeit verlassen, für das Projekt werben und die Motivation der Beteiligten nachhaltig steigern.

Die Gemeinde Salach sicherte der Initiative durch einen Gemeinderatsbeschluss schon im Vorfeld umfassende Unterstützung zu, und bewies so ihr Vertrauen in die Idee. Die Kommune garantierte dem Planungsteam stolze 25.000 Euro zum Stammkapital der Stiftung beizutragen und im Mitteilungsblatt der Gemeinde ausreichend Platz zur Berichterstattung zur Verfügung zu stellen. Außerdem konnten sich die Initiatoren auf die Hilfe des Salacher Bauhofs verlassen. Die Gemeindeverwaltung bot darüber hinaus an, in Konfliktfällen zu vermitteln, für die Initiative zu werben und den kurzen Dienstweg zur Autobahn auszubauen.

### **GEMEINSAM ENGAGIERT – GEMEINSAM BEGEISTERT**

Das zentrale Element des Projekts bestand in Salach aus rund 35 Aktionen, die jeweils gemeinsam von verschiedenen Partnern auf die Beine gestellt wurden. Mit jeder einzelnen Veranstaltung kamen dabei die Organisatoren bei der Umsetzung ihrer Ziele einen Schritt weiter: Zum einen erbrachten die Events das Startkapital für die Jugendstiftung, zum anderen stärkte jedes gemeinsame Erfolgserlebnis das Netzwerk in der Gemeinde und darüber hinaus.

Die größte Resonanz erfuhren die Initiatoren durch die Aktion „Maisfeldlabyrinth“ und das bereits von den Pfadfindern fest etablierte Musikfestival „Rock im Dorf“. Beim Maisfeldlabyrinth traten die Pfadfinder als Hauptorganisatoren in Erscheinung, unterstützt von einem Salacher



Landwirt und der Gemeindeverwaltung. Um in den Sommermonaten möglichst viele Besucher ins Labyrinth auf dem Maisfeld des Landwirts Hartmann zu locken, galt die Eintrittskarte auch für das Salacher Freibad. Unter dem Motto „Ferien in Salach“ bewarb die Initiative das Maisfeldlabyrinth sogar überregional in Zusammenarbeit mit dem Küchenstudio „Kitchen Company“, das sich als Sponsor engagierte. Im Auftrag des Unternehmens wurden im Labyrinth Gutscheine an Kinder über einen Fußball verteilt, den sie sich gemeinsam mit ihren Eltern in den Geschäftsräumen des Küchenstudios abholen konnten. „Auch wenn es bei uns dank des Ansturms teilweise aussah wie im Maisfeld, war unsere Engagement ein voller Erfolg“, freute sich Geschäftsinhaber Daniel Schmidt. „Zahlreiche potentielle Neukunden kennen nun unser Unternehmen und unser Angebot, die sonst wohl nie bei uns vorbeigeschaut hätten.“ Die Besucherzahlen sprachen eine eindeutige Sprache: Über 10.000 Wegsuchende tummelten sich innerhalb von zwei Monaten im Maisfeldlabyrinth, regionale und überregionale Medien widmeten sich mehrfach dem spektakulären Projekt. Da das Maisfeld eine sehr aufwändige Organisation verlangte, waren die Initiatoren auf viele Helfer angewiesen – und sie hatten Erfolg: Zahlreiche Privatleute und Vereine erklärten sich bereit, die Besucher zu bewirten, Tickets zu verkaufen und den einen oder anderen Vermissten aus dem Labyrinth herauszuführen.

„Rock im Dorf“ organisierten die Pfadfinder bereits seit 1997 und im Jahr 2002 stand auch das Musikfestival ganz im Zeichen von „bleibt alles anders“. Etwa 10.000 Besucher erlebten an zwei Tagen ein „Best of“ der Bands aus den vergangenen Jahren. Zahlreiche Unternehmen engagierten sich als Sponsoren und erfuhren somit eine außergewöhnliche Medien- und Öffentlichkeitsresonanz. Noch heute nutzen Unternehmen das Festival als Paradebeispiel für ihre Unternehmenskommunikation bzw. ihr Engagement im Bereich „Corporate Social Responsibility“.

Neben den beiden ausdrücklichen Highlights boten die Initiatoren eine bunte Auswahl an weiteren Aktionen für Bürger der Gemeinde und des Umlands. Kulturelle Veranstaltungen wie Konzerte, Theater und Kabaretts standen ebenso auf der Agenda wie ein Flohmarkt und eine spektakuläre Sonnwend-Feier. So hatten Bürger unterschiedlicher Alters- und Interessensgruppen die Möglichkeit „bleibt alles anders“ selbst zu erleben, und die Initiative zu unterstützen. Das Stammkapital der Jugendstiftung wurde wirklich erarbeitet, denn nicht nur Spenden füllten die Kasse, sondern vor allem Eintrittsgelder für hochwertige Angebote der Initiative.

## **DIE JUGENDSTIFTUNG IM JAHR 2006: UNBÜROKRATISCH UND NAH AM LEBEN DER ENGAGIERTEN**

Die Salacher Jugendstiftung ist eine nicht-rechtsfähige Stiftung unter treuhänderischer Verwaltung der Gemeinde Salach. Ein fünfköpfiges Kuratorium verwaltet das Vermögen von derzeit ca. 110.000 Euro, in das der Gemeinderat und der Kultur- und Sportausschuss mehrere Vertreter entsenden. Der Gemeinderat stellt den Bürgermeister und einen gewählten Vertreter des Runden Tisches für Jugendarbeit. Der Kultur- und Sportausschuss, als Gremium aller Salacher Vereine, Organisationen und Institutionen entsendet drei Vertreter, die sich in der Gemeinde auskennen. Darüber hinaus sollen sie Anerkennung in allen beteiligten Organisationen finden, kompetent in der Kinder- und Jugendarbeit sein und über Kontakte auch über die Gemeinde hinaus verfügen.

Das Kuratorium ist das Herz der Stiftung, ihm wird durch die Satzung größte Freiheit bei der Gestaltung der Ausgaben der Stiftung und deren Aktivität, also auch deren Wahrnehmung nach außen eingeräumt. Deshalb war es den Initiatoren wichtig, Personen zu finden, die sich nicht zuerst einer Organisation verpflichtet fühlen, sondern für ein Kompetenznetzwerk die Grundlage legen können und den Jugendlichen bei der Umsetzung deren Ideen auch beratend zur Seite stehen.

Das Kuratorium muss über die Verwirklichung des Stiftungszwecks wachen und diesen aktiv fördern. Der Stiftungszweck sieht nach § 2 folgende Ziele vor:

- die Unterstützung von Bestrebungen zur Verbesserung der Lebensqualität von Jugendlichen vor Ort
- die Unterstützung von Projekten, die Jugendliche zum sozialen Engagement bewegen
- die Unterstützung von Projekten, die Jugendlichen Orientierung geben
- die Unterstützung von Projekten, die Jugendliche verschiedener Nationen und Religionen zusammenführen
- die Auslobung eines Förderpreises der außergewöhnliches Engagement im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit würdigt
- die Unterstützung von sonstigen Institutionen, Einrichtungen, Vereinigungen etc., die dem Zweck der Stiftung dienen.

Die Mitglieder des Kuratoriums wurden in der Abschlussveranstaltung „Finale!“ am 14. Februar 2003 gewählt und in ihr Amt eingeführt. 2006 wird bereits das zweite Kuratorium gewählt. Bei der Besetzung ist eine große Kontinuität zu erwarten.

Schon bald nach Beginn wurde „bleibt alles anders“ von verschiedenen Seiten ausgezeichnet. So würdigten unter anderem die Diözese Rottenburg-Stuttgart mit dem Lokalen Agenda Preis „Peperoni bringt Kohle“ und das Forum der Region Stuttgart mit dem zweiten Preis für Bürger-schaftliches Engagement das Netzwerk. Die Gemeinde Salach zeichnete die DPSG Stamm Salach als erste Gruppierung überhaupt für ihr bürger-schaftliches Wirken aus.

## **DIE STIFTUNG LEBT**

Die Vorsitzende des Kuratoriums der Salacher Jugendstiftung, Edeltraud Frey, bewertet die Entwicklung der Stiftung in den ersten drei Arbeits-jahren positiv. „Es braucht seine Zeit, bis ein solches Kuratorium seine Arbeitsweise findet. Dies liegt sicher mit daran, dass die Satzung in diesem Bereich quasi keine Vorgaben macht“, erklärt die Vorsitzende des Kuratoriums.

„In der Arbeit der Jugendstiftung zeigt sich, dass sie sich zuerst einen Stand erarbeiten muss, wobei ihr der unparteiische Charakter, der schon „bleibt alles anders“ auszeichnete, zu Gute kommt. Weiterhin ist die Stiftungsarbeit einer Dynamik unterlegen, was in der Art der geförderten Projekte festzustellen ist. Am Anfang haben wir zu wenig Wert auf die Außenwirkung unserer Projekte und das Sponsoring durch die Jugendstiftung gelegt, bei Abmangelgarantien traten wir gar nicht in Erscheinung“, erinnert sich Edeltraud Frey. Kriterien für die Förderung eines Projektes seien aber erst schrittweise ausgearbeitet worden.

Die Vorsitzende des Kuratoriums möchte den Netzwerkgedanken mehr in den Mittelpunkt der Stiftungsarbeit stellen. Die psychologische Unter-stützung im Einzelfall sowie kurze Wege seien hier besonders wichtig. Es gehe hauptsächlich darum, Akteuren in der Jugendarbeit Sicherheit bei ihren Vorhaben zu vermitteln. „Es handelt sich hierbei nicht nur um Jugendliche, sondern auch um Leitungen von Jugendgruppen, die bei der Umsetzung eines Projektes vor finanziellen Risiken zurückschrecken.“ Die Jugendstiftung hat sich nach Meinung von Edeltraud Frey zu einer

Institution in der Kommune entwickelt, die auch bei organisatorischen Fragen um Unterstützung gebeten wird. Beispielsweise wurden bei dem geförderten Projekt einer Ausbildungsmesse, einer Initiative von Jugend-lichen, bei den Vorbereitungen, dem Aufbau und der Partnersuche Hilfe geleistet. Die Jugendstiftung vermittelt also Know-how von erfahrenen Personen an Jugendliche und leistet damit einen wichtigen Beitrag hin zu einem selbständigen Arbeiten.

Als ausbaufähig sieht Edeltraud Frey die Öffentlichkeitsarbeit der Jugendstiftung an. Diese müsse noch bekannter werden, um ihren Stand als unabhängige, über Vereinen und Parteien stehende Organisation weiter auszubauen und sich neue Felder zu erschließen. „Die Stiftung erreicht Jugendliche bisher nur über andere Vereine, über die Schulen und wei-tere Organisationen. Akteure aus der freien Jugendarbeit nehmen das Angebot bisher kaum in Anspruch. Das spiegelt sich auch in der anfangs relativ geringen Anzahl an Anträgen wider, wobei im vergangenen Jahr ein Anstieg feststellbar ist.“

Die Aufbruchstimmung, die „bleibt alles anders“ vermittelte ist immer noch feststellbar in der Gemeinde. „Das Projekt hat Spuren hinterlassen bei Vereinen, Organisationen und Unternehmen. Partnerschaften sind entstanden und haben das Netz des Bürgerschaftlichen Engagements verstärkt“, freut sich Edeltraud Frey.

## **FAZIT**

Die Leistung, die während der dreijährigen Tätigkeit inklusive aller Vor- und Nachbereitung durch das Organisationsgremium erbracht wurde, ist differenziert zu betrachten. Die Idee und die Bereitschaft zum außeror-dentlichen Engagement entstanden aus einer seit Jahren funktionierenden Gruppe heraus, deren Mitglieder durch gemeinsames Aufwachsen und Schlüsselerlebnisse freundschaftlich verbunden waren. Zudem kann der immense zeitliche Aufwand vor allem von Berufstätigen nicht erwar-tet werden. Alle im Organisationsgremium Engagierten befanden sich zum Zeitpunkt der Vorbereitung und Durchführung des Projektes noch in der Ausbildung. Ihr Handeln war geprägt durch eine tiefe Verbunden-heit mit ihrer Heimatgemeinde. Durch ihren Enthusiasmus vermochten sie andere von ihrer Idee zu begeistern, auch und vor allem die eigene Gruppe immer wieder aufzubauen.

Den Organisatoren war klar, dass es zur Überwindung der vorhandenen Missstände etwas völlig Neuem bedurfte, einem Sinn, einer Nachricht, die über den bisherigen Auseinandersetzungen und abgesteckten Claims stand, die jedem klar waren und auf die sich letzten Endes jeder einlassen konnte. Diesen Zweck erfüllte das gemeinsame Ziel der Gründung der Salacher Jugendstiftung. Nur deshalb konnte das zweite, eigentlich wichtigere Ziel angegangen werden: die stärkere Vernetzung der einzelnen Akteure und die Erweiterung des Blickwinkels auf das Schlagwort „Bürgerschaftliches Engagement“. Damit war nicht nur die Zusammenarbeit der bisherigen Akteure gemeint, sondern der Gewinn neuer Interessenten und die Einbeziehung bis dahin Unbeteiligter in die Gemeinschaft. Dem Organisationsgremium wurde oft vorgehalten, diese Formulierung sei zu allgemein und lasse zu viel Spielraum. Letzten Endes war es jedoch genau das, was die Mitarbeit so vieler zuließ, und viele begeisterte Mitstreiter veranlasste, über ihren Schatten zu springen und sich in die Gemeinschaft einzubringen.

Den Organisatoren war klar, dass sie durch eine eher abstrakte Einrichtung wie der Jugendstiftung die Jugendlichen nur begrenzt erreichen. Viel wichtiger war und ist es aber, die Voraussetzungen für eine bessere Infrastruktur für Engagement und für die Unterstützung Jugendlicher mit ihren Ideen zu schaffen. Auch weil die Engagementperioden in jugendlichem Alter (zu sehen beispielsweise bei Jugendgemeinderäten) naturgemäß sehr kurz sind, konzentrierten sich die Organisatoren auf die Schaffung einer funktionsfähigen Infrastruktur. Laut der Bewertung der Vorsitzenden des Kuratoriums ist dies auch – zumindest teilweise – gelungen und der Geist von „bleibt alles anders“ lebt in der Arbeit der Jugendstiftung, ihrer Partner und der Antragssteller fort.

Des Weiteren ist ein kraft- und zeitaufwändiges Engagement wie zur Verwirklichung von „bleibt alles anders“ nötig, auf Dauer ohne finanzielle Entschädigung der Beteiligten nicht leistbar. Deshalb konnte dieses Projekt nur auf ein Jahr beschränkt sein (wobei mit Vor- und Nachbearbeitung nahezu drei Jahre daran gearbeitet wurde). Für die Organisatoren stand es von Anfang an außer Frage, dass sie sich nach der Initialzündung durch das Projekt aus der Arbeit der Jugendstiftung zurückziehen, bzw. lediglich beratend tätig sind.

Keine bürgerschaftliche Initiative ist komplett auf eine andere Situation übertragbar, jedoch können Ideen, Ansätze und Strukturen reflektiert

übernommen werden. Das Rad muss nicht immer wieder neu erfunden werden, oftmals liegt die eigentliche Originalität ganz einfach im Anfang, in Details und kreativen Ideen.

# NEUE WEGE ZU EINEM WIRTSCHAFTSNAHEN EHRENAMT

DIE BUNDESWEITE INITIATIVE DER DIAKONIE „ARBEIT DURCH  
MANAGEMENT/PATENMODELL“

*Jutta Anna Kleber*

Die Bürgergesellschaft ist ausgerufen. Sie ist der Inbegriff einer Vision der aktiven Gesellschaft, in der die Bürgerinnen und Bürger die Lösung individueller und gesellschaftlicher Probleme nicht länger dem (Sozial-)Staat überlassen. Diese Vision umfasst eine Grundhaltung des „Bürgersinns“ und der „Solidarität“, die im bürgerschaftlichen Engagement ihren Ausdruck findet. Die Bürgerinnen und Bürger übernehmen Verantwortung für sich, für andere und vor allem auch für die Strukturen der Gesamtgesellschaft. Die Etablierung des ermöglichenden Staates meint unter dem Stichwort der Förderung bürgerschaftlichen Engagements vor allem die Schaffung engagementfreundlicher Rahmenbedingungen. Eine besondere Gestaltungskraft gewinnt Bürgerengagement, wenn es auf der Ebene der *Corporate Social Responsibility* gemeinsame Projekte mit Unternehmen entwickelt. Denn auch die Wirtschaft stellt sich zunehmend ihrer gesellschaftlichen Verantwortung und engagiert sich für den gesamtgesellschaftlichen Zusammenhalt und die Gestaltung lebenswerter gemeinschaftlicher Zukunftslinien.

So entstehen seit einiger Zeit bei „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ neuartige gemeinsame Projekte mit Wirtschaftsunternehmen, die zum wechselseitigen Nutzen eingegangen werden – geschäftliche Partnerschaften zwischen Ehrenamtsgeber und Unternehmen, die vor nicht allzu langer Zeit in Deutschland noch gar nicht denkbar gewesen wären.

Einst scharf gezogene Trennungen verschwammen ausgehend von Amerika auch in Deutschland zunächst dort, wo die Quellen sozialer Projektgelder versiegten, wo staatliche Förderungen eingestellt wurden und wo der Wille zum freiwilligen Gestalten der Lebenswelten an den Grenzen der organisatorischen Möglichkeiten ins Leere zu laufen drohte. Die Unternehmen befanden sich zu diesem Zeitpunkt in der zunehmenden Spannung zwischen globalem Markt und lokaler Ansässigkeit. Angesichts dieser Entwicklungen bildete die Wirtschaft soziale Tendenzen in demselben Maße aus, wie sich das Soziale in die Pflicht genommen sah, künftig immer stärker nach unternehmerischen Kriterien zu arbeiten.

Schon lange verbesserten Unternehmen ihr Image, indem sie soziale Projekte finanziell und ideell unterstützten, manchmal gar anstießen. Neu ist heute, dass die sozialen Kooperationen oft eng an den ureigenen betrieblichen Themen angesiedelt sind. Das Engagement von Unternehmen kann so ohne Reibungsverluste zum eigenen Teilbereich innerhalb der Gesamtmarketingstrategie werden und das von den sonstigen Unternehmensthemen früher meistens abgespaltene Nischendasein verlassen. Zum Gelingen solcher Projekte müssen bei den Ehrenamtsgebern und in den Unternehmen in einem kontinuierlichen Prozess Brücken gebaut, sowie gegenseitige Vorbehalte kommunikativ aufgelöst und traditionelle Einstellungsmuster überwunden werden.

### **VON FÜRSTENWALDE IN DIE GANZE REPUBLIK**

An der Schnittstelle zwischen Wohlfahrtspflege, Kirche, Politik, Wirtschaft, Arbeitsmarkt und Bürgergesellschaft ist seit 1999 die Initiative „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ aktiv. Sie bewegt sich als Ehrenamtsinitiative im Themenfeld Arbeitslosigkeit – eine sowohl individuell als auch gesamtgesellschaftlich dringliche Problematik, die sich für ehrenamtliche Zeit- und hochqualifizierte Know-how-Spenden geradezu anbietet. Individuell, weil arbeitslose Menschen immer noch viel zu oft im tabuisierten Abseits der Gemeinschaft landen, und gesamtgesellschaftlich, weil es sich Deutschland auch in Hinblick auf den demogra-

fischen Wandel nicht mehr länger leisten kann, auf das Potenzial seiner arbeitsuchenden Menschen zu verzichten.

In der Initiative „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ übernehmen aktive und ehemalige Führungskräfte aus Wirtschaft, Verwaltung und Kultur, Personalprofis, Trainer und Berater ehrenamtlich JobPATENSCHAFTEN für Arbeitsuchende. Sie begleiten diese, einzeln oder zu zweit, bei der (Wieder-)Eingliederung in den Arbeitsmarkt. Da dies nicht in allen Fällen sofort möglich ist, werden gemeinsam Zwischenziele definiert, die für die Arbeitsuchenden zeitnah eine deutlich spürbare Verbesserung der persönlichen Lebensqualität und ein Empowerment im Sinne der Erweiterung ihrer persönlichen Handlungsoptionen herbeiführen.

Bei dem Ehrenamtssegment „JobPATE“ handelt es sich um ein hochqualifiziertes Ehrenamt, das große Anforderungen an die mitgebrachten Kompetenzen der Freiwilligen stellt und ein hohes Maß an eigener Rollensicherheit, innerer Selbstführung und persönlicher Kommunikations- und Vernetzungskompetenz voraussetzt. Zusätzlich eingebunden in übersichtliche und funktionierende Strukturen und in der intensiven Zusammenarbeit mit den anderen JobPATEN und Partnern der Initiative, ist dieses Ehrenamt in vielerlei Hinsicht sinnstiftend und beschert große gesellschaftliche Anerkennung. JobPATEN können alle ihre professionellen Fähigkeiten im Ehrenamt einbringen, aber nicht alle ehrenamtlich Integrierten können JobPATEN werden.

Die Initiative, die 1999 im brandenburgischen Fürstenwalde ihre Arbeit als Kooperationsprojekt von ansässigen Wirtschaftsunternehmen, Arbeitsamt, Zeitarbeitsfirmen und Diakonie aufnahm, hat in der Zwischenzeit fast das gesamte Bundesgebiet erreicht: mit der Unterstützung eines der größten deutschen Global Players engagieren sich heute an mittlerweile über vierzig Standorten weit über 600 JobPATEN ehrenamtlich für Arbeitsuchende.

Neben der räumlichen Ausweitung verwirklichte die Initiative auch eine zielgruppenspezifische Spezialisierung: Dem Grundsatz folgend, jeden Arbeitsuchenden individuell zu begleiten und seine persönliche Ausgangssituation in den Prozess der JobPATENSCHAFT einzubeziehen, können Ehrenamtliche derzeit vor allem am Standort Berlin besonders spezifisch begleitet und unterstützt werden, wenn sie eine JobPATENSCHAFT mit folgenden Zielgruppen eingehen: mit Langzeitarbeitslosen, MigrantInnen,

SchülerInnen und Jugendlichen ohne Ausbildung, BerufseinsteigerInnen mit abgeschlossener Ausbildung und Menschen mit Handicap. Die Initiative unterstützt die JobPATEN mit spezifischen Supportleistungen, d.h. mit Instrumenten, Leitfäden, Checklisten und Weiterbildungsangeboten, sowie Angeboten der Supervision. Diese Bemühungen werden durch öffentliche und private Förderungen unterstützt: so stellt zum Beispiel das Bundesministerium für Arbeit und Soziales seit Beginn 2007 die Mittel dafür bereit, das in den letzten zwei Jahren im Berliner Teilprojekt „Jobbrücke“ mit schwerbehinderten und gleichgestellten Arbeitsuchenden gesammelte Know-how zu zehn Standorten der Initiative im Bundesgebiet zu transferieren. Auch die „Ausbildungsbrücke. Das Juliane-von-Friesen-Netzwerk“, in der einerseits sowohl Haupt- und RealschülerInnen durch Patenschaften mit Ehrenamtlichen einen passenden Ausbildungsplatz und andererseits auch die Betriebe motivierte Auszubildende finden, ist ein von Berlin-Steglitz ausgehendes (ESF-LSK gefördertes) bundesweit angelegtes Netzwerk, das wirtschaftsnahe Ziele verfolgt und als Bundesnetzwerk nicht zuletzt durch ein Großsponsoring von Seiten der Wirtschaft ermöglicht und durch die Unterstützung der Arbeitsagentur und anderer Akteure des Ausbildungsmarktes durchgeführt werden kann.

Wie bereits bei der Gründung ist das Programm der Initiative „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ bis heute gleichermaßen einfach und anspruchsvoll geblieben: Vernetzung und Kommunikation wird auf und zwischen vier Ebenen gestaltet. Die vier Ebenen sind die der Arbeit- und Ausbildungssuchenden, die der ehrenamtlichen PATEN, die der Arbeit- und Ausbildungsgeber und die der Akteure des Arbeitsmarktes (Arbeitsagenturen, Jobcenter, Kammern, Verbände usw.). Nur gemeinsam lässt sich das Maximale nicht nur für die Zielgruppe/n, sondern für *alle* Beteiligten erreichen. Der Nutzen aller Beteiligten, d.h. die allseitige „win-win-Situation“ ist der innovative Ansatz im Setting der Initiative, der nicht nur die Zielgruppe im Auge hat. Dieser für beide Seiten größtmögliche Nutzen für alle ist keine selbstverständliche Begleiterscheinung des bürgerschaftlichen Engagements, sondern muss im Netzwerk kontinuierlich aktiv hergestellt und kommuniziert werden. Dies zu leisten ist die hauptsächliche Aufgabe der Koordinatoren bei „Arbeit durch Management/PATENMODELL“.

Das Netzwerk der Initiative wächst beständig: Arbeitsagenturen, Jobcenter, Arbeitgeber, Politik, Verbände, Vereine, Stiftungen, Global Player, Mittelständler, Selbstständige und viele andere reihen sich in allen Regi-

onen Deutschlands in die Gruppe der Partner und Förderer von „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ ein.

Es gibt keine juristische Person oder Privatperson, mit der nicht eine wertvolle Zusammenarbeit begründet werden könnte, um die ehrenamtliche Integration von Menschen in den Arbeits- oder Ausbildungsmarkt zu begünstigen. Denn es gilt: je engermaschiger das Netz der Initiative in Deutschland wird, desto nachhaltiger werden die integrierenden Erfolge der ehrenamtlichen PATEN zugunsten der KlientInnen der Initiative sein können.

Im Januar 2007 startete „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ zusammen mit der Vattenfall Europe Berlin AG & Co KG das gemeinsame Projekt „JobPARTNERSCHAFTEN“. In diesem Projekt können „AuslernerInnen“ des Konzerns, die nach dem Abschluss ihrer Ausbildung nicht weiter beschäftigt werden können, frühzeitig einen ehrenamtlichen JobPARTNER zur Seite bekommen, der ihren beruflichen Wechsel begleitet. Zudem können sie an Gruppenveranstaltungen zu Themen wie Bewerbungstraining, Selbstpräsentation und weiteren Empowermentangeboten teilnehmen. Die Kooperation mit diesem Unternehmen eröffnet den Ehrenamtlichen von „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ neben anderen Besonderheiten vor allem ein Spezial-Angebot: Es wird ein Forum des fachlichen Austausches und der Vernetzung zwischen Fach- und Führungskräften des Konzerns und den ehrenamtlichen JobPARTNERN geschaffen. Auch in der Anerkennungskultur der Freiwilligen wird der Konzern aktiv. Der Dreh- und Angelpunkt für den Erfolg dieses Projektes ist es, dass es vom Personalvorstand gewollt, in der Personalabteilung umgesetzt und von den Ausbildern im Konzern mit getragen wird. Gerade die Verantwortungsübernahme gegenüber den bewusst über den Eigenbedarf hinaus gehenden Ausgebildeten stärkt die Bemühungen des Konzerns, in der Öffentlichkeit als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

Mit diesem Projekt konnte die Initiative „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ sich erstmals im präventiven Bereich ansiedeln und Bürgerengagement bereits dort möglich machen, wo die Freiwilligen gemeinsam mit den AuslernerInnen die Talfahrt ins gesellschaftliche Abseits der Arbeitslosigkeit rechtzeitig verhindern helfen.

Im März 2008 wurde mit dem Aufbau des bundesweiten Schülerpatenprojektes „Ausbildungsbrücke. Das Juliane-von-Friesen-Netzwerk“ begonnen, dem zweiten Präventiv-Projekt der Initiative. Bereits im vorletzten Schuljahr beginnt hier die ehrenamtliche Begleitung der Schülerinnen und Schüler, durch die sie intensiv beruflich orientiert, auf die Ausbildung vorbereitet und während der Ausbildung begleitet werden. Ganz besonders erfreulich ist es, dass gerade in diesem Projekt eine synergetische Zusammenführung mit den „JobPARTNERSCHAFTEN“ möglich wurde, die einerseits das weiterführende Ineinandergreifen von CSR und Bürgerengagement ermöglicht und auf der Seite von Vattenfall Europe Berlin AG & Co. KG perspektivisch die Ausdehnung auf den Gesamtkonzern in Aussicht stellt. Die SchülerInnen, die AuslernerInnen und die Ehrenamtlichen erwarten, von dieser neuerlichen Kooperationsfacette gleichermaßen zu profitieren.

### **DAS FREIWILLIGENMANAGEMENT**

Um die Kontinuität der Ehrenamtlichenarbeit auf dem erforderlichen hohen Niveau zu gewährleisten, setzt die Initiative bundesweit hauptberufliche KoordinatorInnen ein, die sich vor allem dem Dienstleistungsgedanken gegenüber den ehrenamtlichen PATEN verpflichten. Die vier Schwerpunkte der Freiwilligenkoordination liegen bei der Befähigung (beispielsweise durch Trainings, Instrumente, Leitfäden oder Checklisten), der Motivation, der Supervision (teilweise auch „Coach-the-Coach“-Angeboten), sowie bei der ausgefeilten Anerkennungskultur. Die Zugehörigkeitserfahrung zu einem kleinen, regional tätigen Team steht für die Freiwilligen in Wechselwirkung mit der Erfahrung der Zugehörigkeit zu einem überregionalen, bundesweiten Kreis an Gleichgesinnten, die für ein gemeinsames Ziel eintreten: die Überwindung der Spaltung der Gesellschaft zwischen denen, die Arbeit haben und denen, die keine haben.

Im Sommer 2007 wurde der Verein „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ als ein die operative Arbeit der Initiative begleitendes Organ gegründet. Sein Ziel ist es, dazu beizutragen, aus der Arbeit der freiwilligen JobPATEN bei „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ eine „Ehrenamtsmarke“ in Deutschland zu machen. Zu diesem Zweck findet sich ein Freundes- und Unterstützerkreis zusammen, der das Bürgerengagement der Initiative auf viele erdenkliche Arten bereichert.

### **DIE MOTIVATION DER EHRENAMTLICHEN**

Die Motivationslagen der Ehrenamtlichen bei „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ umfassen neben wohltätigen Impulsen auch Selbstbezug und Selbstverwirklichung. Der Wunsch nach einem Ehrenamt, das einen von den eigenen Ressourcen ausgehenden Gestaltungsspielraum sichert, ist groß.

Die Entscheidung, sich als ehrenamtlicher JobPATE zu engagieren, korrespondiert oft mit einer biografischen Passung. Dabei wird der Gedanke der Gemeinnützigkeit nicht übergangen. Vielmehr liegt zumeist, wie zwei Umfragen bei den Ehrenamtlichen der Initiative „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ gezeigt haben, eine Kombination aus altruistischen, funktionalen und persönlichen Beweggründen vor. In dieser Mischung zeigt sich der zunehmende Wunsch, im Ehrenamt selbst große Professionalität und eine Nähe zum Berufsleben zu verwirklichen, wenn nicht sogar eigene berufliche Synergieeffekte zu erzeugen. Gerade in jüngster Zeit wird eine weitere zusätzliche Motivation sichtbar: der Wunsch der Freiwilligen, dazuzugehören und mitzumachen – eine Motivationslage, die dem eingeschlagenen Weg der Initiative vielleicht ebenso recht zu geben vermag, wie die Vermittlungsquote, die 2007 projektübergreifend bei ca. 50 % lag, oder der Dank selbst derjenigen KlientInnen, die im Arbeits- und Ausbildungsmarkt auch mit der Unterstützung der Freiwilligen nicht Fuß fassen konnten, aber dennoch einen persönlichen Nutzen aus den Patenschaften ziehen konnten.

### **AUF DEM WEG ZU EINEM WIRTSCHAFTSNAHEN EHRENAMT**

Gestärkt durch die Erfahrungen v.a. in den Teilprojekten JobPARTNERSCHAFTEN und Ausbildungsbrücke wird „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ auch zukünftig auf das Interesse und die Lust der Menschen setzen, sich dort ehrenamtlich zu engagieren, wo das Engagement in wirtschaftlichen Wertschöpfungsketten angesiedelt ist.

Teilhabe ist der Schlüsselbegriff der Motivation für ein solches wertschöpfendes Ehrenamt. Viele der Freiwilligen möchten durch das Ehrenamt die Möglichkeit gesellschaftlicher Teilhabe auf einem anspruchsvollen Niveau erhalten oder erweitern. Ein solches Ehrenamt macht die Früchte eines lebenslangen Lernens im besten Sinne möglich. Dabei garantiert gerade das Eingebundenbleiben in wirtschaftlichen Unternehmen die Aufrecht-



erhaltung von Kräften, die unsere Gesellschaft in Zukunft immer dringlicher brauchen wird.

Zum Abschluss seien zwei Bemerkungen gestattet, um möglichen Missverständnissen vorzubeugen:

1. Das so verstandene „wirtschaftsnahe“ Ehrenamt im Kontext der Initiative „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ wird immer zusätzlich zu den jeweiligen unternehmensinternen Zielen konzipiert sein (und somit niemals einen Arbeitsplatz gefährden oder ersetzen). Dennoch erwirtschaftet es einen Mehrwert für alle Beteiligten – auch für das Unternehmen selbst.

2. Das wirtschaftsnahe Ehrenamt tritt in der Initiative „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ nicht an, um das soziale Engagement der JobPATEN im Sinne der traditionellen Wohlfahrtspflege zu ersetzen. Das bürgerschaftliche Engagement für die aus dem Arbeitsmarkt Ausgeschlossenen und an Hartz IV Leidenden ist seit der Gründung 1999 uneingeschränkt das Zentrum der Initiative „Arbeit durch Management/PATENMODELL“.

Damit die Arbeit der ehrenamtlichen PATEN aber auch in Zukunft im Sinne der Arbeits- und Ausbildungssuchenden immer erfolgreicher werden kann, könnten u.a. die Ehrenamtlichen in den arbeitgebernäheren Teilprojekten noch viele, bislang oft ungeahnte Synergieeffekte erzeugen und sekundär auch den Arbeitsuchenden der Gesamtinitiative damit vielleicht immer mehr reale Perspektiven der Wiedereingliederung eröffnen helfen.

## GEMEINWESEN AKTIVIEREN – COMMUNITY ORGANIZING ALS MODELL: EIN ERLEBNISBERICHT

*Gisela Renner*

### **COMMUNITY ORGANIZING, EINE BEGRIFFSBESTIMMUNG**

„Community Organizing? Was soll das denn sein?“, dachte ich, als ich 1999 zum ersten Mal von diesem Ansatz hörte. Zu diesem Zeitpunkt war ich als Sozialarbeiterin im Nachbarschaftsheim Neukölln tätig und zuständig für die Familienarbeit. Das Nachbarschaftshaus suchte nach Möglichkeiten, mehr Bezug zum Gemeinwesen und zur Gemeinwesenarbeit zu bekommen. Christian Baier, damals Praktikant der Sozialen Arbeit mit dem Schwerpunkt Gemeinwesenarbeit (jetzt im Team der Socius Organisationsberatung, gemeinnützige GmbH, Berlin) sollte in Kooperation mit der Katholischen Hochschule für Sozialwesen Berlin „Community Organizing“ praktizieren. Ich beobachtete, dass er Termine mit anderen Menschen wahrnahm, dass er zu Treffen ging und regelmäßig Besuch von einem Professor namens Dr. Leo Penta bekam. Ich kannte die Arbeit in Gremien, in denen man herumsaß und über die Dinge redete. Konsequenzen und Handeln aus diesen Runden gab es selten. Aber man hatte schließlich darüber geredet. Oft war das Ergebnis: „Man müsste...“, ohne zu benennen, wer genau denn „man“



nun ist. Ich hatte an zahlreichen Demonstrationen und Protestaktionen zu sozialen Kürzungen und Veränderungen von Lebensbedingungen von sozial benachteiligten Menschen teilgenommen – ohne nennenswerte Erfolge. Doch nach fünfzehn Jahren sozialer Arbeit in den sogenannten benachteiligten Stadtteilen Kreuzberg und Neukölln mit Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen unterschiedlicher Kulturen und Herkunft, nach fünfzehn Jahren „Helfen“ war ich auf der Suche nach einer Möglichkeit, die die Ursachen bekämpft statt an den Symptomen zu arbeiten. Die Erkenntnis, dass „Community Organizing“ in dieser Richtung wegweisend sein könnte, reifte nach mehreren Gesprächen mit dem Praktikanten und der Teilnahme an einigen Bürgerversammlungen, die Herr Baier und Herr Penta gemeinsam vorbereiteten und durchführten. Die sorgfältige Vorbereitung, Durchführung und Auswertung dieser Versammlungen, nicht ohne die nächsten Schritte für gemeinsames Handeln festzulegen, faszinierten mich und machten mich neugierig. Ich wollte mehr über diesen Ansatz erfahren.

So fuhr ich zum *Ten-Day-Training* der *Industrial Area Foundation* (IAF) in Dallas/Texas. Die IAF ist ein vertraglicher Verbund von 57 lokalen Bürgerplattformen in 20 Bundesstaaten der USA, die nach dem Ansatz Community Organizing arbeiten und dreimal jährlich diese Trainings für ihre Mitgliedsorganisationen durchführen (vgl. Internetseite der IAF: <http://www.industrialareasfoundation.org>).

November 2000: 150 unterschiedliche Menschen aus allen Teilen der USA, Kanada und Südamerika, Menschen unterschiedlicher Konfessionen, unterschiedlicher Hautfarbe und unterschiedlicher Einkommensschichten nehmen an dem Training teil. Dabei konnte ich die folgenden Erfahrungen machen:

1. Im Community Organizing geht es vor allem um das Zugehen auf andere Menschen in Einzelgesprächen, den „one-on-ones“, um das Kennenlernen des Gegenübers mit seinen Interessen, Visionen und seinem Ärger. Das ist die Voraussetzung für den Aufbau einer jeden Community Organization – einer Bürgerplattform.
2. Die Zielsetzung ist der Aufbau von Macht in der Organisation der intermediären Organisationen (Kirchengemeinden, Schulen, Gewerkschaften, Vereine u.a.) im dritten Sektor Zivilgesellschaft. Die Ressourcen dieser werden genutzt, um die Interessen der organisierten

BürgerInnen gegen die oder mit den beiden anderen Sektoren Wirtschaft und Staat erfolgreich durchzusetzen und positive Veränderungen für die Gesellschaft zu bewirken. Es gilt herauszufinden, was die Menschen vor Ort wollen, um effektiv und erfolgreich gemeinsam zu handeln. Es gilt, die „öffentliche Arena“ für die Zivilgesellschaft zu erobern, mitzugestalten und als gleichberechtigte PartnerInnen von Politik und Wirtschaft einen Platz am Verhandlungstisch einzunehmen.

3. Um konstruktiv Veränderungen zu bewirken, bedarf es der Unabhängigkeit von Ideologien und staatlichen Finanzen. Die Plattform muss sich selbst finanzieren durch Mitgliedsbeiträge der beteiligten Organisationen und Sponsorengelder. Staatliche Gelder werden nur angenommen, wenn sie zur Lösung einer Problemlage dienen, nicht zum Aufbau und Erhalt einer Bürgerplattform. Goethe wird zitiert. „Wes Brot ich ess', des Lied ich sing'.“ Um das eigene Lied zu singen, ist eine unabhängige Finanzierung unabdingbar.
4. Im Community Organizing geht es um Aktionen im öffentlichen Raum, die gezielt inszeniert werden, um gesellschaftliche und soziale Probleme zu verändern. Probleme? – Nein, wir lernen: „Probleme sind groß, aber nicht lösbar, man muss sie herunterbrechen auf bearbeitbare Themen, für die man eine Lösung finden kann, Themen und Problemlagen, die gewinnbar sind: *issues*“.

Die Inhalte des Trainings irritieren mich: „Wir organisieren, um Macht zu erlangen!“ Macht? Genau wie für viele meiner Generation und meiner Berufsgruppe ist Macht auch für mich ein rotes Tuch. Ich will keine Macht, denn das heißt, über andere zu bestimmen, andere unter Druck zu setzen und zu bevormunden. Ich bin schließlich sozial eingestellt. Ich bin, wie viele andere, beeinflusst von der immer noch gängigen Machtdefinition Max Webers: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“ (Weber, 1922) Doch, so erfahre ich, es geht nicht um „Macht über andere Menschen“, sondern um „Macht mit anderen Menschen“, um erfolgreich und effektiv gemeinsam Veränderungen zu bewirken. Dazu ist es notwendig, beim Aufbau einer Plattform über kulturelle, soziale, konfessionelle und altersbedingte Grenzen auf andere Menschen zuzugehen, um diese Macht zu bilden – „relational organizing“ – Beziehungsmacht, oder wie Hannah Arendt formuliert: „Macht entsteht, wann immer Menschen sich zusammentun und gemein-

sam handeln.“ (Ahrendt 1970, S. 53) Diese Sichtweise von Macht betont das gemeinsame Handeln, die „Macht der Beziehungen“, die ein Selbst voraussetzt, dass sich durch seine sozialen Beziehungen definiert, ein Selbst, dessen Identität im Kontext des Wir entsteht, ebenso wie das Wir aus verschiedenen Individuen (Ichs) zusammengesetzt ist (vgl. Penta 1999, S. 96).

Zum Programm des Trainings gehört die Teilnahme an einer Aktion in einem Vorort in Dallas. 850 Menschen sind in der Aula einer Schule versammelt. Auf der Bühne wird als Auftakt von Schulkindern ein Lied gesungen, dann treten nacheinander Menschen auf, die persönliche Geschichten von Arbeitslosigkeit, mangelnder Gesundheitsversorgung und nicht ausreichender Schulbildung für ihre Kinder erzählen. Vorschläge werden gemacht zur Behebung der Problemlagen: Programme zum Jobtraining, Gelder zur Gesundheitsversorgung und Schulbildung. Politiker werden auf die Bühne geholt und gefragt, ob sie bereit sind, mit der Organisation an den benannten Themen zu arbeiten, ob sie bereit sind Gelder zur Verfügung zu stellen. Sie haben gerade einmal Zeit „ja“ oder „nein“ zu sagen. Das ganze Programm dauert nicht mehr als 75 Minuten.

Ich bin fasziniert von den Menschen auf der Bühne (ausschließlich „ehrenamtliche Akteure“), die selbstbewusst und ohne Polemik die Problemlagen auf Grund der persönlichen Geschichten vortragen, fasziniert von dem Organizer, der im Hintergrund bleibt und erst in der Auswertung aktiv wird. Es beeindruckt mich, dass konkrete Lösungen ausgearbeitet und auch umgesetzt werden – und das von Menschen, denen man es von ihrem Habitus und ihrer Herkunft her nicht unbedingt zutrauen würde (so denkt mein „Sozialarbeitergeist“), ihre Geschicke selbst in die Hand zu nehmen. Es war gelungen, verbindliche Zusagen von den Politikern zu bekommen, die genannten Problemlagen gemeinsam zu lösen. Es gab Zusagen von Geldern und Termine für den Beginn der Jobtrainings. Die knapp bemessene Agenda, das genaue Einhalten der Zeit und die anschließende Auswertung überzeugen mich von der effektiven und konstruktiven Art dieses Vorgehens.

Zurück in Deutschland begann ich mehr und mehr nach diesem Ansatz zu arbeiten, zunächst im Nachbarschaftsheim Neukölln, dann im Rollbergviertel, einem Quartiersgebiet in Berlin-Neukölln und zuletzt in Karlshorst, einem Stadtteil im Süden von Berlin-Lichtenberg. Unter der Anleitung von Professor Dr. Penta wurde ich „Organizerin“.

## DER AUFBAU EINER BÜRGERPLATTFORM

An erster Stelle des Aufbaus einer „community organization“, einer Bürgerplattform, steht immer das Zugehen auf andere Menschen, der Beziehungsaufbau innerhalb einer Stadt, eines Stadtteils oder einer Region, um die oben beschriebene „Beziehungsmacht“ zu erlangen.

Dabei wird dort angesetzt, wo bereits Menschen organisiert sind, in vor Ort angesiedelten Institutionen: Kirchengemeinden, sozialen Einrichtungen, Vereinen, Schulen, Gewerkschaften u.a. Die dort angesiedelten „leader“, das sind Schlüsselpersonen, die zu andern Menschen in und außerhalb der eigenen Organisation Beziehungen haben, werden zunächst mittels hunderter von Gesprächen ausfindig gemacht und in einem zweiten Schritt miteinander in Beziehung gebracht.

Diese Beziehungen sind keine privaten Beziehungen, es geht nicht um den Aufbau von Freundschaften, um gegenseitiges Mögen, sondern um Beziehungen, die andere Personen ernst nehmen, um Beziehungen, in denen man sich gegenseitig respektiert, gegenseitige Verantwortung übernimmt und wertschätzt. Letztendlich geht es um die Schaffung einer neuen „Beziehungskultur“, um die Einsicht, dass trotz vielleicht unterschiedlicher Interessen, Einstellungen, Kultur, trotz unterschiedlichem Geschlecht oder Alter Handeln auf der Basis von bestehenden gemeinsamen Interessen für eine Region möglich ist. In den dazu geführten Gesprächen geht es nicht darum, andere anzuwerben und für die Organisation zu begeistern, sondern in erster Linie um ein Kennenlernen der anderen Person, ein Kennenlernen ihrer Interessen, ihrer Erfahrungen, ihres Ärgers und ihrer Visionen, um den Motor ihrer Handlungen. Es geht um den Aufbau einer öffentlichen Beziehung mit gegenseitigem Respekt und gegenseitiger Wertschätzung.

Nach einer gewissen Zeit, wenn genügend Interessierte gefunden sind, wird ein Gründungskreis aus diesen Personen gebildet mit der Aufgabenstellung

- der Erweiterung der Bürgerplattform, in dem sie mit anderen Menschen Gespräche führen und zu Treffen einladen,
- der Teilnahme an und Organisation von Seminaren und Trainings zu Grundlagen des *Organizing* und Methoden der Selbstorganisation,

- der Akquise von Finanzen, die notwendig sind, eine Bürgerplattform arbeitsfähig zu machen und am Leben zu erhalten. Das geschieht durch das Ansprechen von Wirtschaftsunternehmen und/oder der Akquise von Stiftungsgeldern. Auch werden Mitgliedsbeiträge von den beteiligten Organisationen erhoben. Die Gelder werden benötigt zur Finanzierung einer oder höchstens zwei hauptamtlicher Personen (je nach Größe der zu organisierenden Region), der Organizer/innen, die den Prozess begleiten und zur Ausbildung von geeigneten Schlüsselpersonen (vgl. Penta 2007, S. 221 f.)

Die Phase des Aufbaus dauert mindestens zwei, manchmal bis zu drei Jahre. Gegen Ende dieser Phase steht eine Gründungsversammlung, in der die beteiligten Organisationen die Bürgerplattform gründen und sich gegenseitig zur Zusammenarbeit verpflichten. Es kommt zu einer Organisation der Organisationen.

Der lange Aufbauprozess ist notwendig, um genügend Menschen zu aktivieren, die die Macht bilden, durch gemeinsames Handeln positive Veränderungen für ein Gemeinwesen zu bewirken. Es braucht Zeit, Vertrauen zueinander zu gewinnen und verbindlich Zusagen einzuhalten.

Erst wenn genügend Menschen organisiert sind und Geld gefunden wurde, beginnt der Prozess der Themenfindung. Dazu werden Bürgerversammlungen in den jeweiligen Institutionen und Organisationen abgehalten, in denen sich die Menschen über Missstände in der jeweiligen Region austauschen, nicht ohne die Frage zu beantworten, was jede/r sich vorstellen könnte zu tun und bereit ist einzubringen, um diese zu beseitigen. Nach mehreren dieser Versammlungen (in den USA sind es vielfach Hunderte von Versammlungen, die aus ca. sechs bis zehn Personen bestehen) trifft sich eine Kerngruppe, auch Strategie- oder Aktions-team genannt, um die Themen festzulegen, die bearbeitbar und erfolgversprechend sind. Auch in dieser Phase geht es immer um den weiteren Auf- und Ausbau der Organisationen.

## AKTIONEN

Nach der Einigung auf ein oder mehrere Themen beginnt die Aktionsphase mit dem Kreislauf „Recherche, Planung, Durchführung und Auswertung“. Hierzu ein Beispiel aus Karlshorst: Nach der Gründungsversammlung im November 2004, bei der sich zehn Organisationen aus dem

Stadtteil zur Zusammenarbeit in der Bürgerplattform „WerkNetz aktive Stadt Karlshorst“ verpflichtet hatten, wurden im Januar und Februar 2005 zwölf Bürgerversammlungen in diesen Organisationen durchgeführt, an denen ca. 170 Menschen teilnahmen. Auf der Anfang März stattfindenden Klausurtagung wurden diese Versammlungen ausgewertet und sich auf das Thema „Verkehr“ geeinigt. Fahrradwege fehlten, es gab unübersichtliche Kreuzungen, die Gefahren beim Überqueren der Straßen bargen. Das größte Ärgernis stellte die Treskowallee dar, eine vierspurige Straße, die durch den Ortsteil führt, sich aber unter der S-Bahn-Brücke des Bahnhofs Karlshorst zu einer zweispurigen Straße verengte, so dass es gerade in der Hauptverkehrszeit zu Staus und Lärmbelästigung kam. Zudem war die über hundert Jahre alte Brücke baufällig und sollte schon zu Zeiten der damaligen DDR saniert werden.

Zur Recherchephase gehört immer auch die Machtanalyse, in der festgestellt wird, wer für bestimmte Themen verantwortlich und entscheidungsberechtigt ist. Bezüglich des Themas „Verkehr“ war das Bezirksamt Lichtenberg zuständig für die Nebenstraßen und kleineren Kreuzungen, der Berliner Senat aber für die Treskowallee als Straße 2. Ordnung und für die Brücke der Senat und die Deutsche Bahn. Demzufolge folgten kleine Aktionen, d.h. Gespräche mit dem zuständigen Amtsleiter (Tiefbau) des Bezirkes und der Bezirksstadträtin für Stadtentwicklung, zum einen um eine Arbeitsbeziehung zu diesen aufzubauen, zum anderen um Vorschläge zur Verbesserung der Situation zu unterbreiten und durchzusetzen. In einem Fall war schnell eine Lösung gefunden, in dem in einem Bereich der Straße, der besonders gefährlich war, ein absolutes Parkverbot vorgeschlagen und durchgeführt wurde, was die Situation etwas entspannte. Gespräche mit dem Leiter des Ordnungsamtes führten dazu, dass das Parkverbot nach mehreren Kontrollen auch eingehalten wurde. Schwieriger war, den Aus- und Neubau der Brücke und der Treskowallee voranzutreiben. Gespräche mit der für Verkehr zuständigen Staatssekretärin für Stadtentwicklung im Senat und Vertretern der Bahn-Tochter DB Netz AG, die für den Bau von Schienennetzen zuständig ist, machten die Problemlage deutlich. Die Einigung von Senat und Deutscher Bahn gestaltete sich auf Grund der Finanzierungslage schwierig. Es folgten Gespräche mit Abgeordneten der verschiedenen Parteien im Senat, Verbündete wurden gesucht wie der VCD (Verkehrsclub Deutschland) und der ADFC (Deutscher Fahrradclub). Letztendlich wurden im November 2005, um Druck auf die Bahn auszuüben, zwei größere Aktionen durchgeführt. Wir machten mit fünfzig Menschen, z.T. verkleidet als Ärzte oder

Krankenpfleger/innen einen Krankenbesuch der maroden Brücke. In der darauf folgenden Aktion „Verkehrsinfarkt“ mit 200 Menschen bildete die Bürgerplattform mit Vertretern aus Politik und Verwaltung ein „Bündnis für die Brücke“. Der Krankenbesuch fand eine breite Resonanz in der örtlichen Presse.

Im Februar 2006 wurde das Planfeststellungsverfahren für die Brücke eröffnet. Die Aktiven des WerkNetzes Karlshorst hatten sich in den Monaten nach der Klausurtagung zu Fachkundigen bezüglich der Themen Straßen- und Brückenbau entwickelt. Folgende Schritte gehören zu einer Aktion:

- Zu einer Aktion oder einer Aktionskampagne gehört immer eine sorgfältige Machtanalyse und Recherche über das Thema: Wer ist verantwortlich? Wer kann entscheiden?
- Die Planung der ersten Schritte erfolgt im Aktionsteam: Mit wem muss man über was reden? Termine werden festgelegt, Teilnehmer an den Gesprächen werden bestimmt, diese bereiten die Gespräche mit dem/der Organizer/in vor.
- Die Durchführung der Aktion liegt nicht in der Verantwortung der hauptamtlichen Kraft, sondern in der Verantwortung der Aktiven.
- Nach der Aktion wird diese gemeinsam mit dem/der Organizer/in ausgewertet: Was ist gut gelaufen? Was war weniger gut? Was muss man aus diesen Erfahrungen für die nächsten Aktionen beachten? Was sind die nächsten Schritte?
- Der Kreislauf beginnt von vorn bis hin zu größeren Aktionen mit mehreren Beteiligten, um Ergebnisse zu erzielen.

Weitere „Regeln“ für Aktionen sind:

- Alternativvorschläge werden ausgearbeitet, nachdem man sich fachkundig gemacht hat, man streitet nicht „gegen“ sondern „für“ eine Sache.
- Auch in einer Aktion mit einem politisch Verantwortlichen geht es um den Aufbau von Beziehungen zu diesem, man ist Verhandlungspartner auf „gleicher Augenhöhe“.
- Zusagen von politisch Verantwortlichen werden schriftlich festgelegt, und es wird nachgehakt, dass sie auch eingehalten werden.

- Aktionen sind der Sauerstoff einer Organisation, sie sind wichtig für den Fortbestand einer Plattform und den Lernprozess der beteiligten Menschen, die immer im Mittelpunkt stehen. Es geht um ihren Stadtteil, um ihre Region und ihre Interessen und nicht zuletzt um die Entwicklung neuer Handlungskompetenzen, welche das Selbstbewusstsein stärken, die Identifikation mit und somit auch die Verantwortung für den eigenen Lebensraum fördern.

## ZUSAMMENFASSUNG

*Community Organizing* vereinigte durch den intensiven Aufbau von Beziehungen und die starke Handlungsorientierung verschiedene sozialpolitische Forderungen und Zielsetzungen wie Aktivierung von sozialem Kapital (nach Bordieu und Putnam), Diversität und Inklusion von Randgruppen in einem Modell, bevor sie in der Fachwelt diskutiert wurden. Der Fokus ist gerichtet auf die allen Menschen gegebene Möglichkeit, aktiv für und in die Gesellschaft zu wirken und somit auch Verantwortung zu übernehmen. Es setzt Gegenpole gegen Vereinzelung und die negativen Folgen der Individualisierung wie Werteverfall und Entsolidarisierung der Gesellschaft, ohne im Einzelnen für diese Punkte Programme zu entwickeln, sondern indem es Menschen zu gemeinsamen Handeln anregt und ausbildet. Teilnahme an der seitens der Politik viel beschworenen Bürgergesellschaft oder Zivilgesellschaft muss gelernt werden. Hierfür bieten Bürgerplattformen ein Feld, in dem praktisch und aktiv demokratisches Handeln gelernt und gelebt wird.

Gemeinwesen aktivieren im Sinne von *Community Organizing* heißt, Demokratie lebendig werden zu lassen.

MANAGEMENT

# KANN MAN FREIWILLIGES ENGAGEMENT VERMARKTEN?

SOZIALMARKETING FÜR EHRENAMTLICHE PROJEKTE

*Hans Peter Pohl*

In rund 600.000 Non-Profit-Organisationen (NPOs) in Deutschland und vielen statistisch nicht erfassten Projekten engagieren sich Bürgerinnen und Bürger ehrenamtlich – für soziale, karitative, ökologische, politische, kulturelle, schulische, wissenschaftliche, gesundheitliche, nachbarschaftliche Anliegen. Fast alle bemühen sich um neue Mitglieder, die meisten um Wahrnehmung und Wertschätzung in der Öffentlichkeit und deshalb auch um gute Kontakte zu Journalisten, Politikern und Meinungsbildnern unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen, viele um Kunden und Arbeitnehmer, rund 80.000 gelegentlich und 12.000 regelmäßig auch um Spender, Stifter, Erblasser und Sponsoren. Der Anteil der NPOs am Bruttosozialprodukt, die nicht dem öffentlichen Sektor zuzuordnen sind, betrug bereits Mitte der 1990er Jahre rund 3,9 Prozent. Knapp 1,5 Millionen Menschen verdienten damals allein in den west-deutschen Bundesländern ihren Lebensunterhalt mit der Arbeit in NPOs. Auch wenn konkrete aktuellere Zahlen nicht vorliegen, so wird doch ein überproportionales Ansteigen sowohl beim Anteil am Bruttosozialprodukt als auch bei der Schaffung von Arbeitsplätzen bei den nichtstaatlichen NPOs wahrgenommen.

Angesichts dieser wachsenden gesamtgesellschaftlichen Bedeutung der NPOs und ihrer zunehmenden Komplexität stellt sich für sie die Frage nach geeigneten Führungs- und Management-Konzepten.

### **NPOS BRAUCHEN FÜHRUNGS- UND MANAGEMENT-KONZEPTE**

Verfolgen Wirtschaftsunternehmen in erster Linie gewinnorientierte Ziele, so engagieren sich NPOs für inhaltliche Ziele oder ideelle Zwecke. Beiden Organisationstypen gemeinsam ist eine Zukunfts- und Zielorientierung, für die es zur ihrer Realisierung effektiver und effizienter Strategien und Maßnahmen bedarf. Diese müssen eine ständige Innovation und Anpassung von Prozessen, Strukturen und Ressourcen bei komplexer werdenden Rahmenbedingungen ermöglichen.

Bei dieser Zukunfts- und Zielorientierung sind für Unternehmen Markt- und Kundenorientierung sowie Wettbewerbsdifferenzierung entscheidende strategische Größen. Aber eignen sich solche marketing-strategischen Ansätze auch für NPOs, die nur zu geringen Teilen für ihre Produkte und Dienstleistungen zahlende Kunden gewinnen müssen? So begegne ich in Diskussionen und Gesprächen mit ehrenamtlich engagierten Bürgerinnen und Bürgern immer wieder Berührungspunkten bis hin zu einer tiefen Abneigung gegenüber dem Marketing, das ja nichts anderes als „marktschreierisches Verkaufen“ und „plakative Werbung“ sei.

Ein solches Marketing-Verständnis würde sich in der Tat nicht für NPOs eignen. Aber dieses sehr stark mit Vorurteilen beladene und durch Unwissenheit geprägte Marketing-Verständnis entspricht nicht der Realität des Marketings, schon gar nicht der des Sozial-Marketings.

### **SOZIAL-MARKETING WIRD FÜR NPOS IMMER WICHTIGER**

Marketing hat sich in den 1970er und 1980er Jahren zu einem Konzept zur Führung von Organisationen entwickelt, das für die Organisation

- Leistungsaustausche materieller oder nicht-materieller Art
- zu kommerziellen oder nicht-kommerziellen Zwecken
- mit Anspruchsnehmern (*Stakeholder*) unterschiedlichster Art
- zum gegenseitigen Nutzen
- herbei- und durchführen will,

- dabei vor allem auf dauerhafte nachhaltige Beziehungen ausgerichtet ist.

Betrachtet man die eingangs beschriebenen Ziele und Zwecke von NPOs und die dafür notwendigen Austauschbeziehungen mit den aufgeführten Anspruchsnehmern, so lässt sich dieses Bild als ein nicht-kommerzieller Marktplatz beschreiben, auf dem ein intensiver Wettbewerb besteht um das Engagement verschiedenster Anspruchsnehmer zur Verwirklichung gemeinnütziger Ziele und Zwecke: Mitglieder, Helfer, öffentliche Zuschussgeber, Spender, Sponsoren, Kunden, Mentoren, öffentliche Zustimmung usw. sollen dafür gewonnen werden. *Stakeholder* mit unterschiedlichsten Einstellungen, Interessen, Bedürfnissen und Erwartungshaltungen.

Sozial-Marketing bietet den NPOs Erfolg versprechende Strategien und nützliche Instrumente, damit sie auf diesem Marktplatz bestehen können: Es richtet sich, konsequent an den Bedürfnissen und Erwartungen der *Stakeholder* aus durch

- Dienstleistungs- und Außenorientierung,
- Nutzenstiftung und Wirkungserzielung
- sowie systematisch integrierte und auf Dauer ausgerichtete Planung und Gestaltung der Austauschbeziehung im Leistungs- und Kommunikationsbereich.

Neben der Zukunfts-, Zweck- und Zielausrichtung der NPOs trägt Sozial-Marketing daher zu ihrer effektiven und effizienten Leistungserstellung bei.

### **DER SOZIAL-MARKETING-PROZESS IST IMMER IM FLUSS**

#### **1. Information und Analyse**

Jede NPO muss für sich entscheiden, welche der nachfolgenden Analysen in welcher Tiefe für sie notwendig sind, um die Konzeptentwicklung auf eine sichere Grundlage stellen zu können. Natürlich ist mir bewusst, dass es Know-how und einen hohen Aufwand bedarf, diese Analysen durch Auswertung von Veröffentlichungen, eigenen Workshop- und Umfrage-Ergebnissen durchzuführen und sie zu interpretieren, um die Erfolg versprechenden Konzepte entwickeln zu können. Jede NPO muss daher ab-



wägen, welchen Aufwand sie tätigen kann und inwieweit sie dabei professionelle Hilfe in Anspruch nehmen will. Viele Experten sind bei kleineren Organisationen durchaus bereit, sie mit Beratungs- und Coaching-Leistungen „pro bono“ zu unterstützen.

### 1.1. Stakeholder-Analyse

Da NPOs keine anfassbaren Produkte sondern immaterielle Dienstleistungen anbieten oder ideelle Ziele verfolgen, können diese Leistungen und Ziele nur in Interaktion mit den jeweiligen Anspruchnehmern realisiert werden. Diesen eingangs beschriebenen *Stakeholdern* kommt also zentrale Bedeutung zu. Daher sind alle *Stakeholder*

- mit einem unmittelbaren oder mittelbaren Einfluss auf die NPO zu identifizieren,
- ihr Beziehungsgeflecht zur NPO und untereinander zu veranschaulichen,
- angesichts ihrer Vielfalt und Vielschichtigkeit auf ihre Bedeutung für die NPO zu analysieren,
- untereinander hinsichtlich Chancen und Risiken zu gewichten
- und schließlich hinsichtlich der Notwendigkeit und des Aufwandes für Beziehungsaufbau und -pflege zu priorisieren.

Die definierten *Stakeholder* werden so zu den wichtigen Zielgruppen der Marketing-Kommunikation.

### 1.2. Organisations-Analyse

Die Stärken- und Schwächen der NPO sind zu analysieren im Hinblick auf

- ihr Potenzial in Führung, Forschung und Entwicklung, Marketing, Beschaffung, Organisation, Finanzierung,
- ihre sachlichen, finanziellen, personellen und informatischen Ressourcen,
- ihre Position im Markt, ihre Angebots- und Leistungsvorteile und ihren Angebots-Mix
- sowie ihre funktionalen, ethischen, mentalen und sozialen Markenkernwerte.

### 1.3. Umfeld-Analyse

Die NPO unterliegt zu analysierenden äußeren Einflussfaktoren:

- politisch-rechtlichen wie z.B. Stabilität des gesellschaftlichen und politischen Systems, Entwicklungstendenzen in Bildungs-, Wirtschafts-, Arbeitsmarkt-, Sozial- und Steuerpolitik,
- ökonomischen wie z.B. Entwicklung von Bruttosozialprodukt, öffentlichen Finanzen, Währung, Konjunktur, Inflation, Arbeitslosigkeit, Investitionstätigkeit,
- demografischen wie z.B. Geschlecht, Alter, Familienstand, Einkommen, Bildung, Einstellungen, Interessen,
- soziokulturellen wie z.B. Entwicklung gesellschaftlicher Wertvorstellungen, des Bildungsniveaus, Freizeitverhaltens, der Interkulturalität, der Einstellungen zu Ethik und Religion,
- technologischen wie z.B. Verfügbarkeit von Ressourcen, Entwicklung von Innovationen, Technologien,
- globalen wie z.B. Entwicklung der Märkte, Länder.

### 1.4. Markt-Analyse

Der Markt, in dem die NPO sachlich (Segment), räumlich (lokal, regional, national, international) und zeitlich (saisonal, anlassbedingt) agiert, ist abzugrenzen, seine Entwicklungen, Art und Anzahl der Marktteilnehmer sind zu analysieren.

### 1.5. Wettbewerbs-Analyse

Ähnlich wie bei der Organisations-Analyse sind von den wichtigen Wettbewerbern Positionierung, Ziele, Strategien, Leistungsangebote als Stärken und Schwächen zu analysieren.

### 1.6. Zielgruppen-Analyse

Die definierten *Stakeholder*-Zielgruppen sind hinsichtlich ihrer demografischen und geografischen Merkmale, ihrer Einstellungen, Bedürfnisse und Erwartungshaltungen gegenüber der NPO sowie ihres Informations- und Kommunikationsverhaltens im Allgemeinen und gegenüber der NPO im Besonderen zu analysieren.

## 2. Konzeption

### 2.1. SWOT-Analyse

---

Im Rahmen einer SWOT-Analyse werden alle Stärken (*Strengths*), Schwächen (*Weaknesses*), Chancen (*Opportunities*) und Risiken (*Threats*) zusammengeführt. Dabei ist herauszuarbeiten, welche Angebote und Leistungen der NPO

- die Stärken darstellen, zur Nutzung der Marktchancen ausgebaut werden sollen,
- die Schwächen darstellen, zur Nutzung von Marktchancen ggf. in Stärken gewandelt werden können,
- die Stärken darstellen, gegenüber den bestehenden Marktrisiken abgesichert werden können,
- die Schwächen darstellen und zudem auf Marktrisiken treffen, gemieden oder abgebaut werden können.

### 2.2. Strategische Positionierung

---

Die Strategische Positionierung der NPO wird als aktuelle Ist-Positionierung und als eine auf einen bestimmten Zukunftstermin z.B. in fünf oder zehn Jahren ausgerichtete Soll-Positionierung festgelegt, und zwar im Hinblick auf

- die Kernkompetenzen, herausragenden Fähigkeiten und Ressourcen der NPO,
- das Marktsegment und das Marktgebiet, in denen sie sich betätigt,
- ihren Anspruch, den sie für sich im Markt reklamiert
- und ihr Selbstverständnis, mit dem sie im Markt agiert.

Mit der Strategischen Positionierung beschreibt die NPO ihre Alleinstellungsmerkmale im Markt und grenzt sich offensiv von ihren Wettbewerbern ab. Eine gelungene Positionierung schafft beste Voraussetzungen für erfolgreiches Agieren im Markt.

### 2.3. Vision und Zielsetzung

---

Die Soll-Positionierung stellt gleichzeitig die Vision der NPO dar, beschreibt also, wie sie sich z.B. in zehn Jahren im Markt sieht. Im

Hinblick auf die Vision sind die langfristigen, mittelfristigen und kurzfristigen Ziele festzulegen sowie quantitative und qualitative Indikatoren zur Beschreibung der jeweiligen Zielerreichung zu definieren.

### 2.4. Strategie-Entwicklung

---

Mit ihrer Strategie zeichnet die NPO den Weg auf, wie sie effektiv und effizient ihre Ziele erreichen will. Sie ist gekennzeichnet durch

- eine Bindung der *Stakeholder* an die NPO (*Stakeholder-Relationship-Marketing*),
- eine konsequente Markenpolitik gegenüber den internen und externen Anspruchsnehmern zur leichteren Wahrnehmung und Profilierung sowie zum Aufbau von Loyalität und Identifikation (wobei zu berücksichtigen ist, dass die Marke immer in der Vorstellungswelt der *Stakeholder* entsteht),
- definierte Qualitätsstandards für die zu erbringenden Leistungen,
- einen integrativen Ansatz der Leistungserbringung und deren Kommunikation,
- Festlegung des Maßnahmen-Mix im Rahmen der Beschaffungs-, Personal-, Leistungs-, Gegenleistungs-, Kommunikations-, Umfeldbeeinflussungs-, Distributions- und Prozesspolitik.

## 3. Implementierung

Die einzelnen Maßnahmen und dafür einzusetzenden Ressourcen sind in der Zeitschiene zu planen und umzusetzen.

## 4. Controlling

Sowohl die Strategie als auch die einzelnen Maßnahmen bei deren Implementierung sind permanent zu kontrollieren und zu bewerten, inwieweit sie zur Erreichung der Zielsetzungen beitragen. Ggf. sind als notwendig erkannte Optimierungen vorzunehmen.

## MARKETING-KOMMUNIKATION UND UMFELDBEEINFLUSSUNG ZUR ANSPRACHE UND BINDUNG DER *STAKEHOLDER* HABEN BESONDERE BEDEUTUNG

Bei der Planung sind die unterschiedlichen Möglichkeiten und Anforderungen der Klassischen Medien (Zeitungen, Zeitschriften, Plakat, Kino, Rundfunk, TV), der 1:1-Medien (Brief, Veranstaltung, Telefonat, Gespräch) und der Neuen Medien (Internet, Mobiltelefon) zu berücksichtigen und aufeinander abzustimmen. Die Kommunikations-Instrumente sind integrativ darauf auszurichten, um sich gegenseitig zu verstärken, insbesondere:

- Werbung und Public Relations als klassische Kommunikations-Instrumente,
- Direkt-Marketing, Event-Marketing, Messen und Ausstellungen, Fundraising Sponsoring, Multimedia-Kommunikation, Networking, Lobbying und persönliche Kommunikation als Instrumente der 1:1- sowie der Internet- und Mobile-Kommunikation.

Bei den klassischen Kommunikations-Instrumenten können die Anspruchsnehmer nur indirekt erreicht werden. Ihre Erreichbarkeit stellt also hier das Kern-Kriterium für die Kommunikation dar. Da bei den Instrumenten der 1:1-, Internet- und Mobile-Kommunikation die Anspruchsnehmer direkt erreichbar, personalisierbar und damit individuell ansprechbar sind, kommt es hier auf die differenzierte Kenntnis der Zielgruppen und ihres Informations- und Kommunikationsverhaltens an.

Um die Möglichkeiten der 1:1-Kommunikation und des Internet wirkungsvoll nutzen zu können, ist ein Database-Management aufzubauen, das mit der Website der NPO verknüpft ist und so den Anspruchsnehmern direkten Zugang zu ihren Daten ermöglicht, die sie entsprechend ihrer Bereitschaft selbst eingeben, ergänzen und aktualisieren können. Dies setzt voraus, dass es sich um ein für die *Stakeholder* einfach zu bedienendes System handelt und allen Erfordernissen des Datenschutzes gerecht wird. So ist es der NPO möglich, mit ihren Anspruchsnehmern in einen kontinuierlichen Dialog zu treten, ihren Wünschen und Bedürfnissen an die NPO so weit wie möglich gerecht zu werden und sie an sich zu binden. Umgekehrt ermöglicht es den *Stakeholdern*, aktuelle Informationen über Zwecke, Ziele und Aktivitäten der NPO zu erhalten, eigene Gedanken einzubringen und Kontakte über das Netzwerk Gleichgesinnter zu pflegen.

## FUNDRAISING UND SPONSORING SIND ETWAS GRUNDVERSCHIEDENES

Eine der wichtigsten Marketing-Aktivitäten der NPO ist das Beschaffungsmarketing. Dabei ist zwischen den Instrumenten des Fundraising zur Gewinnung von Spendern, Stiftern und Erblässern und des Sponsoring zur Gewinnung von Sponsoren, in der Regel Unternehmen, unbedingt zu unterscheiden. Während Fundraising Leistungen Dritter akquiriert, für die sie keine wirtschaftlich relevanten Gegenleistungen erwarten dürfen, ist dies beim Sponsoring genau der Fall. Fundraising ist eine Bitte um Hilfe und Unterstützung, Sponsoring ein Angebot für ein wirtschaftliches Geschäft auf Vertragsbasis zum gegenseitigen Nutzen, in der Regel mit steuerlichen Konsequenzen. Die häufige Begriffsgleichstellung von Fundraising und Sponsoring führt bei NPOs immer wieder zu Fehleinschätzungen im Hinblick auf die eigenen Chancen und Einsatzmöglichkeiten zweier völlig unterschiedlicher Instrumente.

Grundvoraussetzung für das Zustandekommen einer Spende, einer Stiftung, eines Legats oder einer Sponsorship ist eine persönliche, inhaltliche Nähe zur NPO oder sogar emotionale Betroffenheit auf Seiten des privaten Förderers oder Sponsoring-Entscheidungers im Unternehmen, ferner deren Wunsch nach Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung für sich persönlich bzw. für das Unternehmen.

Bei einer Sponsorship kommen weitere, häufig in einer Sponsoring-Strategie festgelegte, Nutzenaspekte hinzu: Bekanntheitssteigerung und Image-Transfer bei sowie Kontaktpflege mit definierten Zielgruppen, ferner im Hinblick auf Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen das *Recruiting* von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für morgen und der Know-how-Transfer. Ausschlaggebend für die Auswahl der Partner sind das Aktivitätsfeld der NPO im Hinblick auf ethische und thematische Bezüge zu den Produkten und Dienstleistungsangeboten des Sponsors sowie häufig auch eine Nähe zum Standort des Sponsors.

Immer mehr NPOs benötigen immer höhere Erlöse aus Spenden, Stiftungen, Legaten und Sponsorships. Bei seit Jahren stagnierenden Spenden- aber wachsenden Sponsoringvolumen werden deshalb gezielte Fundraising- und Sponsoring-Kampagnen für den Akquisitionserfolg immer wichtiger.

**FAZIT**

Angesichts der Intensität des Wettbewerbs im Non-Profit-Sektor um die Gewinnung von Aufmerksamkeit und Leistungen von Stakeholdern kann die NPO nur mit Hilfe des Sozial-Marketings ihre Zwecke und Ziele effektiv und effizient verwirklichen. Marketing ist nicht alles, aber alles wäre in Zukunft ohne Marketing nichts.

# BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT UND MANAGEMENT

FÜHRUNGSKRÄFTE IM DRITTEN SEKTOR

*Annette Zimmer*

## 1. EINLEITUNG

Dieser Sektor deckt ein weites Spektrum von Organisationen ab, das von den Wohlfahrtsverbänden bis hin zu den Vereinen vor Ort in den Bereichen Kultur, Sport und Erholung reicht. Mit mehr als zwei Millionen Arbeitsplätzen kommt dem Dritten Sektor in Deutschland eine wichtige wirtschaftliche Relevanz zu.<sup>1</sup> Darüber hinaus konnte der Sektor im Gegensatz zu Markt und Staat in den letzten Jahren in beachtenswertem Umfang Zuwächse an Arbeitsplätzen verzeichnen.<sup>2</sup> Dieser Erfolgskurs ist mit einem deutlich gestiegenen Erwartungshorizont an das Management der Organisationen verbunden. Eine nahtlose Übertragung von Managementansätzen aus der Privatwirtschaft kommt jedoch nicht in Frage, da sich gemeinnützige Organisationen durch Strukturbesonderheiten auszeichnen. Insbesondere werden Dritte-Sektor-Organisationen maßgeblich von bürgerschaftlichem Engagement getragen. Vorrangig sind hier freiwillige Mitarbeit sowie die unentgeltliche Übernahme von Leitungs- und Führungsaufgaben zu nennen.

Angesichts wachsender Erwartungen an Dritte-Sektor-Organisationen sieht sich das Leitungspersonal ebenfalls einem deutlich gestiegenen Erwartungshorizont gegenüber. Es wundert daher nicht, dass viele Organisationen des Sektors über Rekrutierungsprobleme klagen. Es werde immer schwieriger, die „Richtigen“ für Leitungs- und Führungsaufgaben zu gewinnen, so der Tenor. Vor diesem Hintergrund war es mehr als notwendig, die Führungskräfte im Dritten Sektor ins Zentrum einer empirischen Untersuchung zu stellen. Genau dies ist die Zielsetzung des Projektes „Bürgerschaftliches Engagement und Management“. Die Ergebnisse des Projektes vermitteln einen ersten Eindruck von der unbekanntem Welt der Organisationselite des Dritten Sektors. Im Folgenden werden ausgewählte Projektergebnisse vorgestellt.

## 2. DAS PROJEKT „BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT & MANAGEMENT“

Das Projekt wurde auf Anregung von VertreterInnen aus dem Dritten Sektor initiiert und unter Federführung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMSFJ) als Kooperationsprojekt der Westfälischen Wilhelms-Universität, der Universität Dortmund und des Deutschen Jugendinstituts durchgeführt. Im Mittelpunkt des Projektes stand die telefonische Befragung hauptamtlicher und ehrenamtlicher Führungskräfte in Vereinen und Verbänden.<sup>3</sup> Insgesamt haben 24 Dachorganisationen des Dritten Sektors Projekt und Befragung nachhaltig unterstützt. Das Spektrum der Arbeitsbereiche der Organisationen reicht von der Kultur, Ökologie & Naturschutz, über den Sport und die Feuerwehr bis hin zu den sozialen und gesundheitsbezogenen Diensten sowie der Menschenrechte & Internationale Zusammenarbeit und nicht zuletzt der Frauenförderung und des Gender Mainstreaming.

Die im Folgenden vorgestellten ausgewählten Ergebnisse basieren auf den Aussagen von 2.037 Führungskräften, die auf unterschiedlichen föderalen und fachlichen Ebenen von Dritte-Sektor-Organisationen beruflich oder ehrenamtlich tätig sind. Insgesamt haben 1.496 ehrenamtliche und 544 hauptamtliche Führungskräfte an der Befragung teilgenommen, und zwar 726 Frauen und 1.313 Männer. Hiervon waren 173 weibliche und 371 männliche Führungskräfte hauptberuflich tätig, während 553 der befragten Frauen sowie 942 Männer ehrenamtliche Vorstandsämter innehatten.

## 3. ZENTRALE ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG

### Engagiert und hoch motiviert

Es handelt sich um einen hoch engagierten und hoch motivierten Personenkreis, der sich zur Übernahme einer Leitungstätigkeit in einer Dritte-Sektor-Organisation entscheidet. Dies gilt gleichermaßen für haupt- wie ehrenamtliche Funktionsträger. Der Einsatz für Andere, eine Tätigkeit auszuüben, die Spaß macht und gleichzeitig Teil einer Gemeinschaft mit gemeinsamem Anliegen zu sein, sind die wichtigsten Motive für die Übernahme einer Führungsaufgabe im Dritten Sektor.

Abb. 1: Gründe für die Übernahme einer Leitungstätigkeit in einer Non-Profit-Organisation (NPO)

Gründe	Mittelwerte	n
... sich für andere Menschen und für gesellschaftlich wichtige Anliegen einsetzen	4,4	2027
... eine Tätigkeit übernehmen, die Spaß macht	4,1	2027
... Teil einer Gruppe sein, die durch eine gemeinsame Sache verbunden ist	4,0	2037
... persönlichen Vorstellungen und Interessen nachgehen	3,7	2030
... gesellschaftlich Einfluss ausüben	3,5	2026

Mittelwert auf einer Skala von 5 „ist mir sehr wichtig“ bis 1 „ist mir unwichtig“  
Quelle: Bürgerschaftliches Engagement & Management

Es lassen sich kaum Unterschiede zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen sowie auch nicht zwischen Männern und Frauen hinsichtlich der Motive ausmachen, sich in einer gemeinnützigen Organisation zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen. Die Führungskräfte des Dritten Sektors zeichnen sich alle durch ein sozial motiviertes Verantwortungsbewusstsein aus, das mit der Freude an der Tätigkeit einhergeht. Ebenso wichtig ist ihnen, und zwar von Anfang an, „Teil einer Gruppe“, d.h. einer Gemeinschaft zu sein, sowie gleichzeitig in einer Position zu sein, in der man „gesellschaftlichen Einfluss ausüben“ kann. Die Ergebnisse der Befragung machen aber auch deutlich, dass die heutigen Führungskräfte von Dritte-Sektor-Organisationen bereits auf eine lange „Engagementkarriere“ zurückblicken.

Abb. 2: Übernahmezeitpunkt einer Leitungstätigkeit in einer NPO im Verhältnis zum Lebensalter (in %)

		< 30 Jahre	31 - 50 Jahre	> 51 Jahre
Hauptamtliche	< 18 Jahre	38	38	38
	18 - 30 Jahre	38	50	56
	31 - 50 Jahre	-	54	67
	> 51 Jahre	-	-	59
Ehrenamtliche	< 18 Jahre	34	24	20
	18 - 30 Jahre	98	39	39
	31 - 50 Jahre	-	100	63
	> 51 Jahre	-	-	100

Quelle: Bürgerschaftliches Engagement & Management

Mehr als jeder Vierte der Befragten und heute über 51jährigen hatte bereits im Alter von unter 18 Jahren eine leitende Funktion in einer Dritte-Sektor-Organisation inne. Der Sport mit seinem breiten Spektrum von Aufgaben mit Leitungsverantwortung im Trainings- und Wettkampfbereich ist hier besonders zu nennen. Spätestens in der Lebensphase der beruflichen Etablierung im Alter von 18 bis 30 Jahren war mehr als jeder Zweite der Befragten mit leitenden Aufgaben ehren- oder hauptamtlich betraut. Insgesamt weisen die Ergebnisse der Befragung eine noch früher einsetzende verantwortliche Tätigkeit für die heute in hauptamtlichen Funktionen arbeitenden Dritte-Sektor-Eliten aus. Stark zwei Drittel (76,2 %) der heutigen Hauptamtlichen über 50 Jahre hatte bereits im Alter von unter 18 Jahren eine leitende Funktion in einer gemeinnützigen Organisation inne, während dies bei den Ehrenamtlichen in einem etwas geringeren Umfang der Fall war (70,6 %). Im Vergleich hierzu übernehmen Frauen leitende Tätigkeiten in Dritte-Sektor-Organisationen etwas später. Dennoch lässt sich für beide Gruppen – Männer wie Frauen, die heute in Führungsverantwortung stehen – festhalten, dass sie frühzeitig in ihre Leitungsaufgabe hineinsozialisiert wurden. Hierbei kommt dem Elternhaus eine wichtige Bedeutung zu.

### Soziale Herkunft, Bildung und Aufstieg

Das Elternhaus hat einen beachtlichen Einfluss auf den haupt- oder ehrenamtlichen Werdegang von Führungskräften im Dritten Sektor. Meist waren die Eltern (60 % der Väter und über 40 % der Mütter) schon im Dritten Sektor engagiert und haben insofern Vorbildfunktion übernom-

men. Dies gilt auch im Hinblick auf das Bildungsniveau. Schon das Bildungsniveau im Elternhaus liegt deutlich über dem Durchschnitt der Bevölkerung.<sup>4</sup> Umso mehr trifft dies für die befragten haupt- und ehrenamtlichen Führungskräfte zu. Die deutliche Mehrheit der ehrenamtlichen (knapp 60 %) sowie hauptamtlichen Führungskräfte (86%) verfügten über einen Hochschulabschluss. Unter den hauptamtlich Tätigen war das Bildungsniveau besonders hoch. Von den befragten hauptamtlichen Führungskräften hatte 59,0 % der Frauen und 62,7 % der Männer einen Universitätsabschluss. Weitere 22,5 % der weiblichen und 24,9 % der männlichen Führungskräfte hatte einen Fachhochschulabschluss.

Allerdings reicht ein gutes bis sehr gutes Qualifikationsniveau nicht aus, um eine Leitungsposition in einer Dritte-Sektor-Organisation zu erreichen. Grundlegende Voraussetzung für die Übernahme einer Leitungstätigkeit im Dritten Sektor ist neben fachspezifischem Know-how Vertrautheit mit bürgerschaftlichem Engagement. In Studium und Ausbildung erworbene Qualifikationen wurden von allen Befragten als wichtig für eine qualifizierte Mitarbeit in einer gemeinnützigen Organisation erachtet. Aber gleichzeitig wurden Kompetenzen, die auf Lernprozesse in einer beruflichen Tätigkeit oder einem früheren Ehrenamt zurückverweisen sowie das „learning on the job“ in der aktuellen Tätigkeit als zentral eingeschätzt.

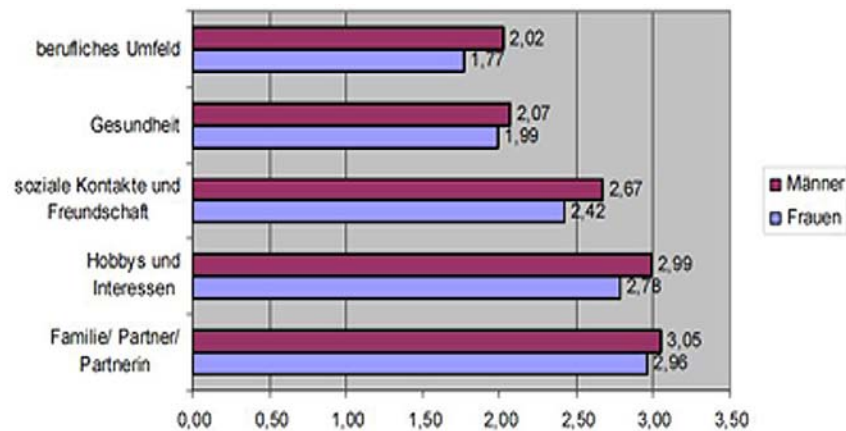
### Frauen in Leitungspositionen

Auf den ersten Blick lassen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen dem weiblichen und männlichen Führungspersonal in gemeinnützigen Organisationen feststellen. Ein hohes Bildungsniveau und ein Elternhaus, in dem bürgerschaftliches Engagement zum Alltag gehörte, sowie eine lange Engagementbiographie zeichnet auch die weiblichen Führungskräfte im Dritten Sektor aus. Deutliche Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften – und zwar sowohl im Haupt- als auch im Ehrenamt – zeigen sich jedoch im Hinblick auf die familiäre Situation. Weibliche Führungskräfte im Dritten Sektor sind häufiger als ihre männlichen Kollegen geschieden und kinderlos. Von den an der Befragung beteiligten Führungspersonen waren 73,3 Prozent der Männer verheiratet oder in fester Partnerschaft lebend, dagegen aber nur 60,9 % der Frauen. Jede Dritte der befragten weiblichen Führungskräfte war kinderlos, bei den Männern traf dies in geringerem Umfang (26,8 %) zu. Schließlich übernehmen die weiblichen Führungskräfte mit Kindern

weitaus öfter die Hauptzuständigkeit für die Kinderbetreuung im Vorschulalter.

Wie überall so zeigt sich auch im Dritten Sektor, dass der Weg in die Leitungstätigkeit für Frauen nicht einfach ist. In der Regel übernehmen Frauen später als Männer verantwortungsvolle Positionen sowohl im Haupt- als auch im Ehrenamt. Viel seltener als ihre männlichen Kollegen neigen Frauen zu Ämterhäufung und damit zu „Lokalmatadortum“. Auch zeigen die Ergebnisse der Befragung, dass Frauen sich ganz bewusst für die Übernahme einer Leitungstätigkeit entscheiden.

Abb. 3: „Mussten Sie in den folgenden Bereichen Abstriche machen, um dorthin zu kommen, wo Sie heute sind?“



Mittelwerte auf einer Skala von 5 „trifft völlig zu“ bis 1 „trifft überhaupt nicht zu“  
Quelle: Bürgerschaftliches Engagement & Management

Seltener als ihre männlichen Kollegen verbinden die weiblichen Führungskräfte mit ihrer verantwortungsvollen Tätigkeit das Gefühl, Abstriche in anderen Lebensbereichen, wie etwa der Familie, der Hobbytätigkeit oder hinsichtlich sozialer Kontakte, hinnehmen zu müssen oder zwecks Erreichung der Führungsposition hingenommen zu haben. Insofern gehört „Jammern“ bei dem weiblichen Führungspersonal von Dritte-Sektor-Organisationen im Gegensatz zu ihren männlichen Kollegen nicht zum Alltag.

## Arbeitsbedingungen und Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen

Einmal angekommen im Arbeitsalltag einer Dritte-Sektor-Organisation, will die Mehrheit der Führungskräfte, und zwar Frauen wie Männer, nicht mehr zurück in den Bereich Markt oder Staat. Obgleich die Verdienstmöglichkeiten bei gemeinnützigen Organisationen im Vergleich zu Unternehmen oder auch staatlichen Einrichtungen eher begrenzt eingeschätzt werden, fühlen sich die Hauptamtlichen in ihren Positionen zu Hause.

Abb. 4: Die berufliche Zukunft aus Sicht der hauptamtlichen Führungskräfte, in Prozent bei Mehrfachnennungen möglich

Zukunftsoptionen	%
Verbleib in derselben Position und Tätigkeit	74,1
Wechsel in eine andere gemeinnützige Organisation	23,3
Wechsel in eine höhere Position/anderen Tätigkeitsbereich	22,3
Wechsel in den öffentlichen Dienst	8,1
Wechsel in ein Unternehmen der Privatwirtschaft	5,8
Ausscheiden aus dem Berufsleben	5,6

Quelle: Bürgerschaftliches Engagement & Management

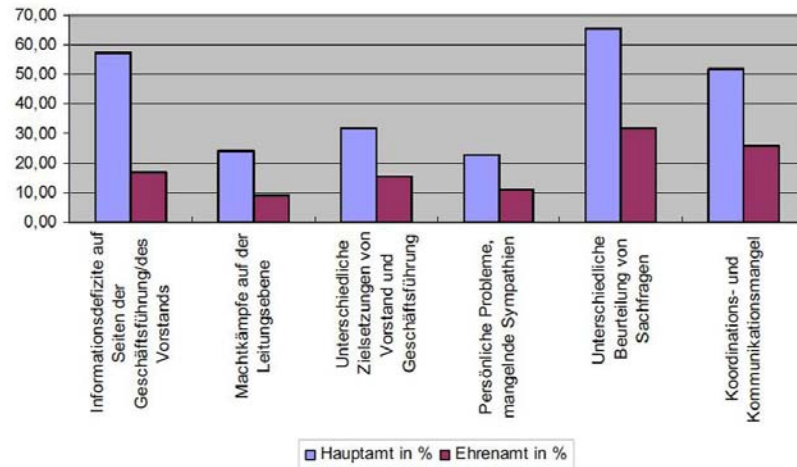
Wenn ein Wechsel angestrebt wird, dann im Kontext der eigenen Organisation oder aber zu einer anderen Dritte-Sektor-Organisation. Die Mehrheit der befragten hauptamtlich Tätigen äußerte sich zufrieden über die Arbeitssituation. Obgleich es sich im Dritten Sektor nicht um einen einfachen Arbeitsalltag handelt. Auch hier sind Stress, Arbeitsüberlastung und Termindruck an der Tagesordnung. Wichtig war den Befragten jedoch, dass sie einer sinnvollen Tätigkeit nachgehen, die in hohem Maße mit ihren individuellen Zielsetzungen und Wünschen übereinstimmt. Gemäß den Ergebnissen dieser Befragung handelt es sich bei hauptamtlichen Leitungstätigkeiten im Dritten Sektor auch nicht um prekäre Beschäftigungsverhältnisse: Die überwiegende Mehrheit der Befragten arbeitet in unbefristeten Arbeitsverhältnissen (85,5 %) mit nach eigener Einschätzung nicht übermäßiger, aber durchaus ordentlicher Bezahlung.

Interessant und sicherlich so nicht erwartet war die positive Einschätzung der Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften auf der Leitungsebene. Das semi-professionelle Modell der Organisations-



steuerung hat offensichtlich durchaus Vorteile gegenüber einer Vollprofessionalisierung. So werden von den ehrenamtlichen Leitungskräften Erfahrungen und Kompetenzen eingebracht, die ansonsten der Organisation nicht zur Verfügung stehen würden. Auch ist den ehrenamtlichen Führungskräften die „Bodenhaftung“ der Organisation, ihre Einbindung in das soziale Umfeld besonders wichtig, während die hauptamtlichen Führungskräfte vor allem darauf achten, dass „die Kasse stimmt“ und die Organisation auf Kurs gehalten wird. Allerdings sehen die Hauptamtlichen ihre ehrenamtlichen Kollegen und Kolleginnen deutlich kritischer als umgekehrt.

Abb. 5: Problemursachen bei der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen, Nennungen in %

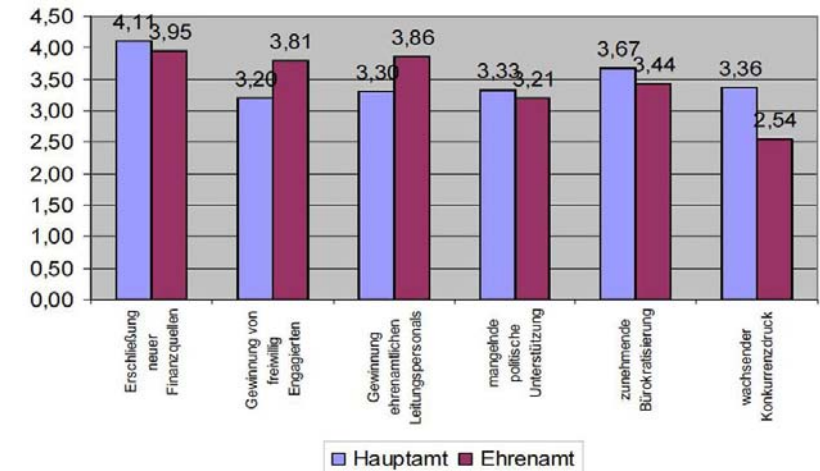


Quelle: Bürgerschaftliches Engagement & Management

Informationsdefizite und gering ausgeprägte Problemwahrnehmungen der ehrenamtlichen Leitungskräfte wurden im Kontext der Befragung von Seiten der Hauptamtlichen deutlich häufiger geäußert. Entsprechendes gilt für die Beurteilung von Sachfragen sowie im Hinblick auf die organisationsinterne Kommunikation. Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass die hauptamtlichen Führungskräfte Effizienz und Effektivität ihrer Organisation ins Zentrum stellen, während zivilgesellschaftliche und vorrangig gemeinschaftsorientierte Aspekte des Organisationsalltags einen höheren Stellenwert bei den Ehrenamtlichen genießen.

So ist es auch nicht verwunderlich, dass sich klare Unterschiede bei Haupt- und Ehrenamtlichen im Hinblick auf die Sicht auf ihre eigene Organisation ausmachen lassen. Im Fokus der Berufstätigen dominieren die harten Geschäftsbereiche, konkret die Dienstleistungserstellung sowie die Interessenvertretung. Für die Ehrenamtlichen sind dagegen die eher „weichen“ Standortfaktoren, wie etwa Organisationsklima und -kultur sowie der gute Kontakt zur Basis vor Ort, wichtig. Insofern unterscheiden sich Haupt- und Ehrenamtliche auch hinsichtlich der Problemdefinition in ihren Organisationen.

Abb. 6: Zukunftsprobleme der eigenen Organisation aus Sicht der Haupt- und Ehrenamtlichen



Angaben in Mittelwerten von 5 „trifft voll und ganz zu“ bis 1 „trifft überhaupt nicht zu“.

Quelle: Bürgerschaftliches Engagement & Management

Die Erschließung neuer Finanzquellen, die zunehmende Bürokratisierung sowie der wachsende Konkurrenzdruck sind für die Hauptamtlichen die Problemfelder Nummer eins der Zukunft. Ganz anders die Ehrenamtlichen, die sich um die Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements sorgen und insbesondere die Rekrutierung ehrenamtlichen Führungspersonals als problematisch erachten. Einig sind sich Haupt- wie Ehrenamtliche, weibliche wie männliche Führungskräfte im Dritten Sektor hinsichtlich des Bedarfs an Weiterbildung und professioneller Qualifizierung. Ganz oben auf der Liste stehen hier Öffentlichkeitsarbeit, Projektmanagement sowie Weiterbildungen im Aufgabengebiet der eigenen Organisation.

#### 4. FAZIT

Dank des Projektes „Bürgerschaftliches Engagement und Management“ können erstmals die Organisationseliten des Dritten Sektors näher charakterisiert werden. So verfügen Führungskräfte in Dritte-Sektor-Organisationen zweifellos über ein spezifisches Profil. Bereits die Rekrutierungswege des Leitungspersonals weisen im Vergleich zum Managementpersonal von Unternehmen Besonderheiten auf. Zurückliegende ehrenamtliche Führungstätigkeiten und eine moralische sowie gesellschaftspolitische Leistungsmotivation deuten auf eine klare Orientierung zur Mitarbeit in einer gemeinnützigen Organisation hin. Es zählen das Moment der Gemeinschaft und die Wertschätzung von sozialen Zusammenhängen. Diese Wertschätzung wird meist bereits im Elternhaus erfahren. Verstärkt wird dieser Erfahrungshorizont durch eine frühzeitig begonnene und meist kontinuierliche Biographie des bürgerschaftlichen Engagements in unterschiedlichen Arbeitsbereichen des Dritten Sektors.

Doch die Ergebnisse der Befragung zeigen auch, dass der gemeinnützige Bereich sich im Hinblick auf die Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen nicht vom Markt und Staat unterscheidet. Auch im Dritten Sektor, der mehrheitlich von Frauenerwerbstätigkeit geprägt ist, müssen sich Frauen ganz bewusst für die Übernahme einer Leitungstätigkeit entscheiden. Sie verzichten auch hier häufig auf Partnerschaft und Kinder, um in die verantwortungsvolle Position zu gelangen. Dies empfinden sie subjektiv nicht als Verlust oder Einbuße an Lebensqualität, obgleich diesbezüglich kaum Zweifel bestehen können. Ferner wird auf der Basis der Ergebnisse auch deutlich, dass eine Vollprofessionalisierung und damit ein Abdrängen des ehrenamtlichen Leitungspersonals aus den Entscheidungszentren von Dritte-Sektor-Organisationen nicht gewünscht werden.

Vielmehr kommen Haupt- und Ehrenamtliche als „gemischtes Duo“ auf der Leitungsebene der Organisationen ganz gut zurecht. Gleichzeitig dokumentieren die Antworten der Hauptamtlichen, dass man sich keine ehrenamtlichen „Frühstücksdirektoren“ wünscht, sondern kompetente und gut informierte Partner, die sich nicht in alle Kleinigkeiten einmischen, aber die „große Linie“ im Blick haben und insofern über Führungsqualitäten verfügen.

- 1| Vgl. Zimmer, Annette/Priller, Eckhard (2004): *Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel*, Wiesbaden: VS-Verlag
- 2| ebenda., S. 55
- 3| Ausführlich zur Anlage des Projektes, zu den beteiligten Organisationen und zur Laufzeit, vgl. Karin Beher / Hoger Krimmer / Thomas Rauschenbach / Annette Zimmer, *Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen*, (Broschüre) Münster 2006 auch erhältlich unter <http://www.bmfsfj.de/Kategorien/Forschungsnetz/forschungsberichte,did=76022.html>
- 4| Vgl. Beher/Krimmer/Rauschenbach/Zimmer 2006, S. 24

## HERAUSGEBER UND AUTOREN

**Marc Degen**

studiert Politikwissenschaft in München und schreibt seine Diplomarbeit über Bürgerschaftliches Engagement in der Kommune. Er ist Mitinitiator der Initiative „bleibt alles anders“ und war maßgeblich an deren Umsetzung beteiligt.

Der Stipendiat der Konrad-Adenauer-Stiftung e.V. engagierte sich bereits früh bei den Salacher Pfadfindern, war Mitglied des Initiativkreises „Für einen Jugendgemeinderat in Salach“ und nach dessen erster Wahl dessen Vorsitzender bis zu seinem Ausscheiden. Er initiierte das Musikfestival „Rock im Dorf“, das heute über 8.000 Besucher jährlich begeistert und komplett von Jugendlichen in ehrenamtlicher Arbeit organisiert wird. Mit 18 Jahren wurde er als jüngstes Mitglied in den Gemeinderat gewählt, aus dem er aufgrund des Studienbeginns im Jahr 2001 ausschied. Er studierte ein Jahr in Palermo und arbeitete dort am „Sicilian Renaissance Institute“ des ehem. Oberbürgermeisters von Palermo, Leoluca Orlando mit. Nach zwei Praktika in der europäischen Hauptstadt Brüssel kehrte er im Jahr 2005 nach München zurück um sein Studium zu beenden.

**Roswitha Eisentraut**

1963 in Potsdam geboren, Promotion zum Thema „Intergenerationelle Projekte – Motivationen und Wirkungen“ | 2004/2005 Forschungsprojekt zu Intergenerationellen Beziehungen und Intergenerationeller Kommunikation an der HS Merseburg (FH) | 2003/2004 Forschungsprojekt zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Auftrag des Landes Sachsen-Anhalt | 2002/2003 Halbzeitbewertung der Europäischen Strukturfonds (ERFRE, ESF und EAGfL-A im Auftrag des Landes Sachsen-Anhalt | 2001/2002 Forschungsprojekt zur Förderung von Maßnahmen zur Erprobung zusätzlicher Wege in der Arbeitsmarktpolitik im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit | 2000/2001 Forschungsprojekt „Jugendliche an der 2. Schwelle“ im Auftrag des Landes Sachsen-Anhalt | Berufstätigkeit: Seit 2007 Dozentin am Institut für Soziologie der Philosophischen Fakultät I der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg | 2004-2006 zunächst Wissenschaftliche Mitarbeiterin, dann

Dezernentin für Akademische Angelegenheiten an der Hochschule Merseburg (FH) | 2000-2004 zunächst Wissenschaftliche Mitarbeiterin, dann Projektleiterin am Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung Halle-Leipzig e.V. | 1995-2000 Studium an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Abschluss als Diplomsoziologin | Mitgliedschaften; Gremienarbeit: seit 2007 Mitglied im ICIP – International Consortium for Intergenerational Programmes | seit 2007 Mitarbeit in der „Werkstatt Weiterbildung“ (Initiativgruppe der Philosophischen Fakultät III der MLU Halle-Wittenberg) | seit 2006 Mitglied der GeFam - Gesellschaft für Familienforschung e.V. | Mitarbeit im Forschungsschwerpunkt „Sozialer und kultureller Wandel“ an der Hochschule Merseburg (FH)

### **Wolfgang Hilberer**

1948 in Kenzingen geboren, ist seit November 2006 Koordinator für Bürgergesellschaft in der Hauptabteilung Politik und Beratung der Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS) in Berlin. Von 2001 bis 2006 arbeitete er als Landesbeauftragter der KAS für Uganda und Südsudan. Zuvor war er als Leiter des Bildungswerks in Leipzig, Leiter des DDR-Teams und als Leiter des Bildungswerks Saarbrücken tätig. Er studierte Rechts- und Staatswissenschaften an der Albert-Ludwigs-Universität in Freiburg/Breisgau.

### **Dipl. Ing. Joachim Hildebrandt**

Ausbildung als Tischler im Innenausbau | Architekturstudium an der TU Berlin | Sieben Jahre Projektleiter in freier Mitarbeit für das Büro Dietrich Bangert Architekten BDA Berlin | seit 1994 selbstständige Tätigkeit mit Angelika Lay in Hildebrandt Lay Architekten, seit 2005 in erweiterter Partnerschaft mit Jochen Klippert ([www.hildebrandtlayklippert.de](http://www.hildebrandtlayklippert.de)) | Mitglied der Architektenkammer Berlin | Vorstand von BAUKULTUR e.V. Berlin | Projektpräsentationen in mehreren Ausstellungen | Vortragstätigkeit.

### **Dr. Frank Jost**

ist Wissenschaftlicher Referent des Bundesverbands für Wohneigentum und Stadtentwicklung e.V. (vhw) in Berlin.

### **Dr. Jutta Anna Kleber**

ist Privatdozentin für Soziologie (FU Berlin), Coach und Beraterin für Netzwerke, CSR und Bürgerengagement. Sie trug von 2003 bis 2007 die inhaltliche Verantwortung für den bundesweiten Aufbau von „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ und entwickelte als Projektleiterin zahlreiche Teilprojekte der Initiative. Derzeit baut sie das bundesweite Schülerpatennetzwerk „Die Ausbildungsbrücke. Das Juliane-von-Friesen-Netzwerk“ auf und führt es unter anderem mit dem Kooperationsprojekt „JobPARTNERSCHAFTEN“ mit der Vattenfall Europe Berlin AG & Co KG zusammen. Sie ist Gründungsmitglied von „aktiv in Berlin. Landesnetzwerk Bürgerengagement“ und war von 2005 bis 2007 als Mitglied in dessen Sprecherrat engagiert.

### **PD Dr. Britta-Juliane Kruse**

Privatdozentin an der FU Berlin (Deutsche Philologie), Publizistin  
Studium der Literaturwissenschaft, Kunstgeschichte und Klassischen Archäologie in Bonn und Berlin, M.A. | Wissenschaftliche Mitarbeiterin in Forschungsprojekten | Dissertation: „Verborgene Heilkünste. Geschichte der Frauenmedizin im Spätmittelalter“, de Gruyter Berlin / New York 1996 | 2005 Habilitation, Habilitationsschrift: „Witwen – Kulturgeschichte eines Standes in Spätmittelalter und Früher Neuzeit“, erscheint im Verlag Walter de Gruyter 02/2007. | Berufliche Schwerpunkte: Publizistin und Rezensentin | Mitarbeit an Ausstellungen | Artikel für *Enzyklopädie Medizingeschichte* (2005), *Brockhaus-Lexikon* (2005/06) | als freie Mitarbeiterin des Antiquariats Tasbach | Vorträge an Universitäten des In- und Auslands | Lehrbeauftragte. Forschungsgebiete: Literaturwissenschaft | Medizingeschichte | Kodikologie | Kunstgeschichte und Architektur | Frömmigkeits- und Stiftungspraxis | Gender-Forschung | Soziales Zusammenleben in früheren Gesellschaften und heute.

### **Dipl. Ing. Angelika Lay-Hildebrandt**

Architekturstudium an der TU Berlin | Mitarbeit in den Büros Cornelius Hertling Architekt BDA und Pitz & Hoh Berlin | seit 1994 selbstständige Tätigkeit mit Joachim Hildebrandt in Hildebrandt Lay Architekten, seit 2005 in erweiterter Partnerschaft mit Jochen Klippert

(www.hildebrandtlayklippert.de) | Sechs Jahre Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fakultät für Architektur der TU Berlin, Fachgebiet „Entwerfen, Bauten des Gesundheitswesens“ | Mitglied der Architektenkammer Berlin | Projektpräsentationen in mehreren Ausstellungen | Publikations- und Vortragstätigkeit.

### **Hans-Peter Pohl**

Jahrgang 1954, Diplom-Verwaltungswirt (FH), von 1977 bis 1981 Politischer Referent beim (späteren Minister) Matthias Wissmann MdB, berät und coacht seit 1985 Non-Profit-Organisationen und Öffentliche Institutionen bei ihrem Strategischen Marketing, Fundraising, Sponsoring und PPP. Er ist Geschäftsführer der ProfilPlus Hochschul- und Wissenschafts-Marketing GmbH Berlin/Hamburg und kooperiert bei übergreifenden Aufgabenstellungen des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements mit Deloitte Consulting GmbH.

Hans-Peter Pohl ist Dozent zum Strategischen Hochschul-, Wissenschafts- und NPO-Marketing sowie Stakeholder-Management an mehreren deutschen Universitäten und Fachhochschulen, Coach und Trainer zu diesen Themen bei verschiedenen Weiterbildungsorganisationen und veröffentlichte darüber eine Reihe von Artikeln in Fachbüchern und -zeitschriften. Er ist Mitglied in Aufsichtsräten und akademischen Fachbeiräten, leitet den Arbeitskreis „PPP in der Wissenschaft“ des Bundesverbandes Public Private Partnership.

### **Gisela Renner**

Jahrgang 1960, stammt aus Stadlohn im Münsterland und studierte von 1978-1982 Sozialpädagogik an der staatlichen Fachhochschule in Münster/Westfalen. Nach ihrem Studium absolvierte sie ihr Annerkennungsjahr in Berlin (West), wo sie eine neue Heimat fand und im Jahr 1986 eine Tochter zur Welt brachte. 1988-1991 studierte sie an der damaligen Hochschule der Künste Berlin (heute UDK: Universität der Künste) den Aufbaustudiengang Spiel- und Theaterpädagogik. Nach mehrjähriger Sozialer Arbeit in den Berliner Stadtbezirken Kreuzberg und Neukölln begegnete sie 1999 Prof. Dr. Leo Penta, der sie zur Organizerin nach dem amerikanischen Ansatz des Broad-Based-Community-Organizing ausbildete.

Zuletzt baute sie von 2003 bis Anfang 2007 nach diesem Ansatz die Bürgerplattform „WerkNetz aktive Stadt Karlshorst“ auf. Sie unterrichtet zurzeit an der Katholischen Hochschule für Sozialwesen Berlin (KHSB) als Lehrkraft für besondere Aufgaben im Bereich Gemeinwesen und ist Mitglied im Deutschen Institut für Community Organizing (DICO) an der KHSB. Gemeinsam mit Prof. Dr. Leo Penta (Direktor des DICO und Professor an der KHSB) leitet sie Seminare im Community Organizing.

Zurzeit promoviert sie an der UDK zum Thema „Inszenierung des öffentlichen Lebens“ – Community Organizing und Theaterpädagogik – (Arbeitstitel) bei Prof. Dr. Wolfgang Nickel.

### **Klaus Riegert**

1959 in Süssen geboren, Kreis Göppingen, Baden-Württemberg geboren, römisch-katholisch, verheiratet, zwei Kinder. Diplom an der Fachhochschule für Polizei in Villingen-Schwenningen/Baden-Württemberg, Kriminaloberkommissar | Mitglied der CDU seit 1984: stellv. Vorsitzender Gesprächskreis Sport der CDU, stellv. Vorsitzender CDA-Bezirksverband Nord-Württemberg, Beisitzer CDU-Bezirksvorstand Nord-Württemberg, Gemeinderat in Süssen bis 1992 | Mitglied des Deutschen Bundestages seit 10. Juni 1992: sportpolitischer Sprecher der CDU/CSU-Fraktion, seit 1994 Mitglied des Fraktionsvorstandes | Mitgliedschaften in Gremien des Bundestages: Stellvertretender Vorsitz Unterausschuss Bürgerschaftliches Engagement, Ordentliches Mitglied Sportausschuss, Ordentliches Mitglied Innenausschuss

Bürgerschaftliches Engagement: Stifter der Stiftung „Bürger für Bürger“; Vorsitzender des Kreisbehindertentring Göppingen, der Abendrealschule Göppingen | Vizepräsident Schwäbischer Turnerbund; Mitglied des Aufsichtsrates Nationale DFB-Kulturstiftung WM 2006 gGmbH; des Kuratoriums und des Lenkungskreises der Initiative für Bürgerengagement „für mich, für uns, für alle“; des Beirates Deutscher Feuerwehrverband; Kreisverein körperbehinderter Kinder und Jugendlicher Göppingen e. V.; Lebenshilfe, Kreisvereinigung Göppingen e. V.; Kinderschutzbund; BUWETU-Verein zur Unterstützung der Diözese Luebo/Kongo

### **Tobias Wangermann**

1963 in Leipzig geboren, studierte Germanistik, Kunstwissenschaft und Pädagogik in Greifswald, Berlin und Essen. Von 1996 bis 2004 war er in der Hauptabteilung Politische Bildung als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bildungszentrum Schloss Wendgräben der Konrad-Adenauer-Stiftung tätig. Von 2004 bis 2006 als Koordinator für das Thema Bürgergesellschaft zuständig, ist er seit November 2006 als Koordinator für Beratungsmanagement in der Hauptabteilung Politik und Beratung der Konrad-Adenauer-Stiftung in Berlin tätig.

### **Annette Zimmer**

Studium der Politikwissenschaft, Geschichte, Volkswirtschaft und Philosophie in Mannheim und Heidelberg | 1986 Promotion zum Dr. phil | 1986-1988 Visiting Fellow an der Yale University (Program on Nonprofit Organizations) | 1989-1995 Hochschulassistentin an der Universität Gesamthochschule-Kassel im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften | 1998 – 1999 Visiting Professor am Centre for International Studies der University of Toronto | seit 1996 Professorin für Sozialpolitik und Vergleichende Politikwissenschaft am Institut für Politikwissenschaft der Universität Münster | Außeruniversitäres Engagement: Mitglied des Vorstands der Deutschen Vereinigung für Politische Wissenschaft (DVPW) | Gesellschafterin des Zentrums für Non-Profit-Management | Mitglied des Senior Editorial Board von *Voluntas*, *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* | Mitglied des Beirats der *Zeitschrift für Sozialreform* | Mitglied des Herausgeberkollegiums der Zeitschrift *Sport und Gesellschaft - Sports and Society* | Mitherausgeberin der Reihe *Bürgergesellschaft und Demokratie* im vs-verlag | Mitglied des wissenschaftlichen Beirats des Projektverbundes Ehrenamt sowie der im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Frauen und Jugend durchgeführten repräsentativen Erhebung „Freiwilligenarbeit, ehrenamtliche Tätigkeit und bürgerschaftliches Engagement“ (Freiwilligensurvey) | Mitglied des Kuratoriums „Aktive Bürgerschaft“ | Repräsentantin für die Westfälische Wilhelms-Universität bei dem European Consortium for Political Research (ECPR)