

ISSN 0039-1492

6518

# STIMMEN DER ZEIT

Heft 7

Juli 2011

Andreas R. Batlogg

140 Jahre „**Stimmen der Zeit**“

Christoph Böttigheimer

**Bittgebet und Gotteskrise**

Stefan Krotz

**Menschenrechte für indigene Völker**

Hans Kessler

**Zweierlei Islam**

Hermann Strasser – Michael Stricker

**Freiwilliges Engagement älterer Mitbürger**

Aleksandra Chylewska-Tölle

**Kirche in der jüngsten polnischen Prosa**

Hans Goller

**Überinterpretationen in der Hirnforschung**

Verlag Herder Freiburg

## Freiwilliges Engagement älterer Mitbürger

### Chancen und Hemmnisse

Deutschland befindet sich in einer demographischen Wende, die durch einen Rückgang der Bevölkerungszahl und eine grundlegende Veränderung der Altersstruktur der Gesellschaft gekennzeichnet ist. Bedingt durch den medizinischen Fortschritt steigt die Zahl älterer und hochaltriger Menschen kontinuierlich an. Dem steht eine sinkende Geburtenrate gegenüber. Dieser Trend zählt zu den bedeutendsten Umbrüchen in der Gegenwartsgesellschaft, deren Folgen uns in den kommenden Jahrzehnten begleiten werden.

Sowohl die quantitativen Veränderungen in den Altersgruppen als auch der qualitative Wandel in den älteren Lebensphasen werden auf die Zusammensetzung der Generationen, den Umgang zwischen ihnen und die Lebensqualität kommender Alterskohorten einen großen Einfluß ausüben. Im Durchschnitt sind die heutigen Senioren und Seniorinnen gesünder, besser ausgebildet und aktiver als frühere Generationen im selben Alter. Auch in Zukunft wird diese Gruppe über mehr Zeit und Bildung verfügen und mobiler sein. Neben der Diskussion über die sich aus dieser Situation ergebenden ökonomischen und gesellschaftlichen Folgen nimmt das bürgerschaftliche Engagement *der* Älteren und *für die* Älteren – auch als gesellschaftliches Gestaltungselement – einen zentralen Stellenwert ein.

Der folgende Beitrag gibt einen Überblick über die aktuelle wissenschaftliche Diskussion, stellt zusammenfassend empirische Daten vor und entwickelt Handlungsempfehlungen, wie Sozialkapital künftig noch effektiver generiert und eingesetzt werden kann und freiwillig Engagierte in die Bewältigung und Ausgestaltung des demographischen Wandels aktiv einbezogen werden können.

### Begriffsbestimmung und theoretische Verortung

Im alltäglichen Sprachgebrauch wird bürgerschaftliches Engagement auch mit dem traditionellen Begriff des Ehrenamtes umschrieben. Insbesondere im wissenschaftlichen Diskurs haben sich dazu weitere Begriffe herausgebildet. *Bürgerschaftliches oder freiwilliges Engagement* ist der weiteste und damit für eine umfassende Diskussion nützlichste Begriff. Kernelement eines solchen Engagements ist die aktive Tätigkeit von Bürgern in strukturierten Organisationsformen. Die Tätigkeit findet

mit einer gewissen Regelmäßigkeit im öffentlichen Raum statt, erfolgt freiwillig, auf eigene Initiative hin und unabhängig vom staatlichen Apparat, wird nicht erwerbsmäßig und im wesentlichen unentgeltlich ausgeübt<sup>1</sup>. Mögliche Organisationen sind kirchliche Institutionen, Sport- oder Kulturvereine, Wohlfahrtsverbände, soziale Organisationen, staatliche Einrichtungen oder Organe. Nicht darunter fallen einmalige Aktivitäten, das Spenden von Geld, die bloße Mitgliedschaft in Vereinen oder die Teilnahme an Wahlen.

In der Debatte um Bürgerengagement schwingen Überlegungen zum sozialen Kapital mit, denn freiwilliges Engagement wird als das *Sozialkapital der Gesellschaft* bezeichnet. Die Grundidee besteht darin, Erklärungsansätze dafür zu bieten, warum sich Wirtschaft und demokratische Ordnung in verschiedenen Gesellschaftssystemen unterschiedlich entwickeln und wie und in welchen Formen soziale Ungleichheiten entstehen. Gegenstand der theoretischen Ansätze sind die Konzeptualisierung und die Analyse sozialer Beziehungen – und zwar sowohl Beziehungen im Sinne von Interaktionsmustern zwischen Individuen als auch „Beziehungen“ im Sinne von persönlichen Ressourcen, die sich aus den Interaktionen und Mitgliedschaften der Individuen ergeben. In den Erklärungsansätzen werden Folgen und Ergebnisse des individuellen und des kollektiven Handelns nicht ausschließlich mit Konzepten rationaler Wahl begründet. Vielmehr werden Normen der Reziprozität, Formen von Bürgersinn, die Wirkung des individuellen Vertrauensniveaus gegenüber Fremden sowie Ex- und Inklusionswirkungen von Gruppen und Netzwerken ergänzend zur Erklärung herangezogen<sup>2</sup>.

Die theoretischen Überlegungen fußen im wesentlichen auf Arbeiten von Robert Putnam, James S. Coleman und Pierre Bourdieu. Alle drei Theorieränge haben die wissenschaftliche Diskussion entscheidend geprägt<sup>3</sup>. Der Politikwissenschaftler Robert Putnam zeigte, daß die Dichte und der Umfang von lokalen freiwilligen Vereinigungen die Grundlage für soziales Vertrauen seien und damit Bedingungen in der Gesellschaft geschaffen würden, die wirtschaftliches Wachstum und eine effiziente staatliche Verwaltung begünstigten<sup>4</sup>. Ausgangspunkt des Soziologen James S. Coleman ist dagegen der rational handelnde Mensch. Er unternimmt in seiner Analyse den Versuch, eine Verbindung zwischen rationalem Handeln und der Bedeutung sozialer Zusammenhänge für das Handeln herzustellen<sup>5</sup>. Schließlich geht es dem französischen Soziologen Pierre Bourdieu in seiner Gesellschaftsanalyse um die Zusammenhänge zwischen Sozialstruktur und Kultur, wobei soziales Kapital für ihn eine individuelle Ressource darstellt, die aus Mitgliedschaften und Beziehungen resultiert und zur Erklärung von sozialer Ungleichheit sowie von Klassenverhältnissen herangezogen werden kann<sup>6</sup>. Mit den theoretischen Annahmen lassen sich soziale und ökonomische Aspekte fruchtbar verknüpfen. Deshalb erscheint die theoretische Einbettung unterschiedlichster Diskussionen um Ursachen, Formen und Folgen des freiwilligen Engagements in das Konzept des sozialen Kapitals fruchtbar.

Unabhängig davon, ob eine individuelle oder eine kollektive Betrachtungsebene eingenommen wird, ist das zentrale Element aller Überlegungen die Übertragung der Vorstellungen des aus der ökonomischen Theorie stammenden Kapitalbegriffs. Dort steht das Investitionsmotiv der Akteure im Vordergrund, wobei Kapital – verstanden als Produktionsfaktor – dadurch entsteht, daß das wirtschaftliche Handeln der Akteure darauf ausgerichtet ist, nicht alle originären Ressourcen für die unmittelbare und direkte Bedürfnisbefriedigung einzusetzen. Vielmehr sind sie bereit, im Streben nach Bedürfnisbefriedigung einen Nutzenentgang in der Gegenwart zugunsten eines Vorteils in der Zukunft hinzunehmen und zunächst Produktionsmittel herzustellen. Damit geht die Erwartung einher, den Produktionsprozeß insgesamt effizienter gestalten zu können.

Die Kombination von temporärem Verzicht auf Bedürfnisbefriedigung und zukünftiger Steigerung der Ergiebigkeit des Produktionsprozesses also macht Kapital erst zum Produktionsfaktor. In der Existenz von Kapital kommt so der Wille der Akteure zum Ausdruck, sich nicht direkt der Befriedigung der Bedürfnisse zuzuwenden, sondern sich mit „Werkzeugen“ auszurüsten. Aus individueller Perspektive führt die Erwartung an die Ertragskraft der Investition und damit der Akkumulationsgedanke dazu, daß das Wirtschaftssubjekt bereit ist, Konsumverzicht zu üben. Die Gesellschaftsmitglieder sind demnach nur dann zu Investitionen in Sozialkapital durch Aufwendung von Zeit für bürgerschaftliches Engagement oder von Geld für das Pflegen von Netzwerkkontakten bereit, wenn sich dadurch eine Art von Zinsertrag in der Zukunft erzielen läßt. Die Zinsen können in der Hilfestellung unterschiedlichster Art durch die Gesellschaft, durch Freunde oder Nachbarn bestehen, wenn diese von den einzelnen Akteuren benötigt wird. Allen Ansätzen ist dabei der Akkumulationsgedanke gemein, wonach aus vorausgegangenen sozialen Interaktionen gegenseitige Verpflichtungen, Erwartungen und Normen entstehen, die Ressourcencharakter haben. Bewußt oder unbewußt eröffnet jeder Mensch auf seinem Lebensweg ein Gefälligkeitskonto, dessen Soll und Haben langfristig zum Ausgleich gebracht werden müssen, sollen die damit verbundenen Ressourcen genutzt werden können und sich die schwachen Beziehungen als Stärke erweisen<sup>7</sup>.

### Die Wiederentdeckung der engagierten Bürger

Noch Mitte der 90er Jahre wurde der Niedergang gemeinschaftlicher Beziehungsformen beschrieben und damit eine Diskussion über den Fortbestand von Solidarität und Gemeinsinn entfacht<sup>8</sup>. In der Krisendebatte wurden auch die Folgen einer alternden Gesellschaft in den Vordergrund gerückt. In der öffentlichen Diskussion über die vom zunehmenden Alter ausgehenden Wirkungen auf die Entwicklung und Struktur unserer Gesellschaft werden bis heute vorwiegend die negativen Seiten betont. Die erhöhte Lebenserwartung wird als Ursache für die finanziellen

Schwierigkeiten der Gesundheits- und Sozialsysteme sowie als potentielle Gefährdung der Innovationskraft der Wirtschaft und des Konsumklimas hingestellt. Von „Alters-“, „Renten-“ und „Pflegelast“ ist ebenso die Rede wie von „Langlebigerkeitsrisiko“ und „Vergreisung der Gesellschaft“. In den diskutierten Szenarien des gesellschaftlichen Alterungsprozesses spielen daher ökonomische Fragen eine wesentliche Rolle. Nahezu ausschließlich werden Einschränkungen und Umverteilungen aus monetärer Sicht, nicht zuletzt mit Bezug auf die Defizite in den sozialen Sicherungssystemen, gesehen<sup>9</sup>. Das erinnert auch an eine Aussage des früheren amerikanischen Präsidenten George W. Bush, daß der Bürgersinn vor allem die Wunden des Marktes heilen solle.

In diese Debatten läßt sich auch die Diskussion um das bürgerschaftliche Engagement einreihen. Im Kontext wirtschaftlicher Aspekte der sozialen Sicherungssysteme entsteht schnell der Eindruck, daß das Engagement als Lückenbüßer für unrentable Nischen oder Versorgungslücken herhalten soll. Diese Vermutung mag auf der Hand liegen, wird dem Konzept und den Wirkungen von bürgerschaftlichem Engagement als sozialem Kapital allerdings nicht gerecht. Denn dem Engagement wird die Wirkung zugeschrieben, den Zusammenhalt zwischen den Gesellschaftsmitgliedern zu begünstigen und den Verlust traditioneller Sozialbindungen im Prozeß der Individualisierung zu kompensieren. Vielmehr entstehen durch Vertrauen, Bürgersinn und Normen der Reziprozität in einer Gesellschaft ein Klima, in dem Bürger kooperieren und bereit sind, sich gegenseitig zu unterstützen und die Gesellschaft im wahrsten Sinne des Wortes lebenswert zu machen. Partizipation und Engagement in freiwilligen Vereinigungen stellen in diesem Zusammenhang die zentralen Integrationsmechanismen dar<sup>10</sup>.

Engagierte Menschen scheinen gerade für eine Gesellschaftsdebatte besonders attraktiv zu sein, da durch das Engagement unterschiedliche Rollenverständnisse und Vorstellungen von Gesellschaft ausgedrückt werden können. Im Modell der Zivil- oder Bürgergesellschaft besteht die Rolle der engagierten Bürger darin, sich selbst aktiv zu organisieren, dabei demokratischen Prinzipien zu folgen und unabhängig vom Staat sowie außerhalb des Marktes zu agieren. Das Miteinander von Bürgern vollzieht sich nach diesem Leitbild außerhalb staatlicher Regulierung und jenseits von marktwirtschaftlichem Wettbewerb. Bürger jeden Alters werden nur Aufgaben und Funktionen übernehmen, die sie selbst als sinnvoll erachten<sup>11</sup>. Dem steht das Modell des Wohlfahrtsstaates gegenüber, in dem der Staat durch die Gesetzgebung in wesentliche Lebensbereiche der Bürger eingreift, um sie gegen Risiken wie Arbeitslosigkeit, Krankheit und Invalidität abzusichern. Zwischen dem Staat und dem einzelnen stehen Organisationen, die eine Plattform darstellen, auf der Interessen und Wertvorstellungen des Einzelnen artikuliert und gebündelt werden (können). Gleichzeitig überträgt der Staat ausgewählten Organisationen die aus Rechtsansprüchen abgeleiteten sozialen Dienstleistungen und entlohnt sie dafür. Die Rolle des Bürgers besteht in diesem Modell darin, Anwalt für die Belange jener

Personen zu sein, die die Dienstleistung in Anspruch nehmen. Dazu gehört, gegenüber staatlichen Institutionen die Schaffung von Rechtsansprüchen auf entsprechende Dienstleistungen einzufordern und den Vollzug zu überwachen. Gleichzeitig wirkt der Bürger innerhalb der Organisationen auch an der tatsächlichen Hilfeleistung mit.

In diesem Spannungsfeld von Wohlfahrtsstaat und Bürgergesellschaft bewegt sich die Diskussion in den deutschsprachigen Ländern über die Frage, wie eine fruchtbare Balance zwischen staatlich organisierter Solidarität und privat gestalteter Eigenverantwortung geschaffen werden könne. Denn die Regulierungsmechanismen des Wohlfahrtsstaatsmodells greifen in einer vitalen Bürgergesellschaft nicht, da sich Menschen in ihrem Engagement nicht an den Rechtsansprüchen einer sich wandelnden Sozialgesetzgebung ausrichten. Bürgersinn und freiwilliges Engagement können nicht durch gesetzliche Bestimmungen verordnet werden. Vielmehr müssen sich soziale Systeme durch die Kraft der Selbststeuerung anpassen und, nicht zuletzt in einer Gesellschaft mit einer schrumpfenden Bevölkerung, weniger Menschen mehr Leistung erbringen. Da öffentliche Dienstleistungen im wesentlichen durch bezahlte Kräfte erbracht werden, ist bereits heute absehbar, daß in einer individualisierten und alternden Gesellschaft dazu auf lange Sicht nicht ausreichend Mittel zur Verfügung stehen werden. Deshalb lohnt es sich, über neue alte, aber auch neue andere Wege der Organisation von Solidarität nachzudenken – mit dem Ziel, Gemeinschaft auch unter diesen Umständen als gelebte Verbundenheit zu ermöglichen, die sich in guter Nachbarschaft und bürgerschaftlichem Engagement äußert<sup>12</sup>.

Gerade ältere Menschen gewinnen innerhalb der beiden Modelle eine große Bedeutung. Denn auf der einen Seite sind es ältere Menschen, die vermehrt Leistungen des sozialen Sicherungssystems bereits in Anspruch nehmen bzw. potentiell in Anspruch nehmen werden. Gleichzeitig wächst die Zahl älterer Menschen, die eine gute gesundheitliche Verfassung aufweisen, hoch gebildet und darüber hinaus existentiell abgesichert sind sowie über viel freie Zeit verfügen. Bürgerschaftliches Engagement, so die Vorstellung, könnte als sinnstiftende Aufgabe in der Posterwerbssphase im Sinne eines „produktiven Alterns“ zum Wohle der Gesellschaft fungieren. Gleichzeitig würde durch das Engagement die Lebensqualität der älteren Menschen nicht nur erhalten, sondern sogar vergrößert werden.

Für die Aktivierung Älterer ist neben einer grundsätzlichen Anpassung struktureller Rahmenbedingungen allerdings ein neues Rollenverständnis zu entwickeln. Die Phase jenseits des Erwerbslebens nimmt mittlerweile einen Lebenszeitraum von rund 20 Jahren ein<sup>13</sup>. Vor diesem Hintergrund sind die gesellschaftlichen Strukturen so anzupassen, daß eine Brücke zwischen dem Eintritt in den Ruhestand und der ausschließlichen Freizeitbeschäftigung geschlagen wird, damit das vorhandene Potential des kulturellen und sozialen Kapitals der älteren Generation für die Gesellschaft nutzbar gemacht werden kann. Längsschnittstudien haben immer wieder

gezeigt, daß beispielsweise der intellektuelle Leistungsabfall nicht mit 55, 60 oder 65 Jahren beginnt. So wenig wie lebenslanges Lernen keine Altersgrenze kennt, so wenig korreliert die pädagogische und soziale Kompetenz mit dem Alter. So könnte nicht nur das wissenschaftliche Deutschland viel mehr von seinen „reichen“ Alten profitieren und sie mit der nachrückenden Wissenschaftlergeneration zu echten Kader- und Forschungsschmieden zusammenführen<sup>14</sup>. Immerhin sind viele Spitzenpositionen – gerade in Politik und Wirtschaft – ohnehin schon mit Greisen besetzt. Oder gibt es deshalb etwa Zweifel? Diese neue Kultur würde das Altern neu positionieren und „das ins Exil getriebene Gemeinwohl“ zurückholen<sup>15</sup>.

### Empirische Befunde im Überblick

Der Umfang des freiwilligen Engagements in Deutschland kann auf der Grundlage verschiedener Studien bestimmt werden<sup>16</sup>. Hinsichtlich des Gesamtumfangs kommen die Studien allerdings zu unterschiedlichen Ergebnissen. Verschiedene Grundgesamtheiten und Bezugsgrößen sowie enger beziehungsweise weiter gefaßte Definitionen für Engagement sorgen für diese Unterschiede in der Darstellung des Beteiligungsgrades. Die umfassendste Studie ist der mittlerweile in der dritten Welle (1999, 2004, 2009) vorliegende Freiwilligensurvey<sup>17</sup>, auf den in diesem Beitrag Bezug genommen wird. Nach den Ergebnissen der Erhebung aus dem Jahre 2009 sind rund 36 Prozent der Bevölkerung über 14 Jahre in Deutschland in irgendeiner Form freiwillig und ehrenamtlich aktiv. In absoluten Zahlen ausgedrückt sind also 23 Millionen Personen bürgerschaftlich tätig.

Was den Umfang und die konkreten Tätigkeitsfelder anbelangt, werden geschlechtsspezifische Unterschiede im Engagementverhalten in allen Studien bestätigt. Demnach sind Männer häufiger bürgerschaftlich engagiert als Frauen. Nach den Daten des Freiwilligensurvey 2009 beträgt die Beteiligungsquote bei Männern 40 und bei Frauen 32 Prozent. Neben einem insgesamt höheren Beteiligungsgrad geben Männer einen erheblich höheren Zeitaufwand für ihr Engagement an. Diese Aussagen treffen allerdings nicht für alle Engagementbereiche gleichermaßen zu. So stehen bei Tätigkeiten im sozialen und kirchlich-religiösen Bereich Frauen im Vordergrund. Demgegenüber engagieren sich Männer stärker in Tätigkeitsfeldern mit beruflicher Relevanz oder in prestigeträchtigen Bereichen der Freizeit, der Geselligkeit, des Sports sowie der Kultur und Musik.

Im Hinblick auf die Altersstruktur läßt sich feststellen, daß 35 Prozent der Jugendlichen im Alter von 14 bis 24 Jahren bürgerschaftlich aktiv sind. Mit zunehmendem Alter steigt die durchschnittliche Beteiligung der Bevölkerung zunächst an. So engagierten sich 42 Prozent der 40- bis 49jährigen. Mit höherem Alter nimmt die Quote allerdings wieder ab. Der Anteil innerhalb der Alterskohorten der 50- bis 59jährigen, die sich im Übergang vom Berufsleben in den Ruhestand befinden, be-

trägt 37 Prozent. Nach Eintritt in die Posterwerbsphase bleibt die Beteiligung unter den 60- bis 69jährigen mit 37 Prozent konstant und verringert sich bei den über 70jährigen auf 25 Prozent. Aus den Querschnitten der Freiwilligensurveys 1999 und 2009 läßt sich entnehmen, daß sich der schon 1999 vermutete Trend, kommende Generationen von Senioren würden bürgerschaftlich aktiver sein, bestätigt hat. Die im Jahr 1999 befragten, damals 55- bis 64jährigen haben offensichtlich ihr Engagement nicht verändert und sind heute – im Alter von 65 bis 69 Jahren – unverändert mit 37 Prozent aktiv. Zum Vergleich: 1999 waren 29 Prozent der damals 65- bis 69jährigen freiwillig engagiert.

Bürgerschaftliches Engagement findet in den verschiedensten Lebensbereichen statt. Mit 10,1 Prozent der Aktiven ist der Bereich Sport und Bewegung das leistungsstärkste Segment. Daran schließen sich die Bereiche Kirche/Religion und Schule/Kindergarten mit jeweils 6,9 Prozent an. Im sozialen Bereich und dem der Kultur beziehungsweise der Musik sind jeweils 5,2 Prozent aktiv. Der Freizeitbereich macht 4,6 Prozent der Freiwilligenarbeit aus. Mit Engagementquoten von 3,1 bis 1,8 Prozent rangieren die Felder Feuerwehr/Rettungsdienst, Umwelt- und Tierschutz, Politik/Interessenvertretung, Jugendarbeit/Bildung und Gesundheit im Mittelfeld. Die Justiz gehört mit einem Beteiligungsanteil von 0,7 Prozent zu den Bereichen mit geringer Beteiligung. Menschen im Alter ab 65 Jahren sind überwiegend im Bereich Sport/Bewegung (6,4 Prozent) sowie in kirchlichen (7,0 Prozent) und sozialen Feldern (6,8 Prozent) freiwillig tätig.

### Die Rolle der Vereine, Verbände, Kirchengemeinden und Parteien

Freiwilliges Engagement findet in Deutschland – aber auch in Europa – größtenteils in Vereinen und Verbänden, Gewerkschaften, Kirchengemeinden und Parteien statt, bei denen die selbstlose Förderung des Gemeinwohls und nicht die Entlohnung oder der Gewinn im Vordergrund stehen. Etwa drei Viertel des freiwilligen Engagements findet in diesen Organisationen statt. Diese Vereinigungen werden als intermediäre Organisationen bezeichnet, weil sie zwischen den Sektoren Markt und Staat agieren. Sie werden zum sogenannten Dritten Sektor zusammengefaßt. Dieses Modell wurde in den 70er Jahren vom US-amerikanischen Soziologen Amitai Etzioni entwickelt. Selbsthilfegruppen, Initiativen, Projekt- oder sonstige selbstorganisierte Gruppen machen dagegen nur einen Anteil von 13 Prozent aus. Die verbleibenden elf Prozent des Engagements werden in staatlichen oder kommunalen Einrichtungen geleistet<sup>18</sup>.

Gerade die Engagementinhalte, die von älteren Menschen bevorzugt werden, finden in einer institutionalisierten Organisationsform statt. Entsprechend den sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen, die von der Politik gesetzt werden, haben sich diese Organisationen dazu veranlaßt gesehen, ihre unternehmerischen Struktu-

ren und strategischen Managementkonzepte auch betriebswirtschaftlich auszurichten. Insbesondere seit der Öffnung des Marktes für soziale Angebote und Leistungen wie die der ambulanten Pflege sind zusehends dienstleistungsorientierte Organisationsstrukturen entstanden. Die Notwendigkeit einer Effektivitäts- und Effizienzsteigerung der freien Träger mündete in eine weitreichende Ökonomisierung des sozialen Dienstleistungssektors. Damit wurde das bürgerschaftliche Engagement auf Tätigkeiten verlagert, die außerhalb des Kernbereichs der sozialen Versorgung liegen, wenn wir nur an Tanz-, Lese- und Spielnachmittage in ambulanten Einrichtungen denken. Der gestiegene Umfang der zu erfüllenden Aufgaben und vor allem die Festlegung immer höherer Qualitäts- bzw. Ausbildungsstandards im Sinne einer *Verberuflichung* haben dazu geführt, daß gerade in den Wohlfahrtsverbänden immer mehr Arbeiten von den Hauptamtlichen und nicht von den Ehrenamtlichen geleistet werden. Da Hauptamtliche über einen Arbeitsvertrag in die Organisation eingebunden sind und die Veränderungen mittragen und aktiv mitgestalten, stellen sich Fragen zum Engagement von Freiwilligen zunehmend und manchmal ausschließlich unter ökonomischen Vorzeichen<sup>19</sup>.

Neben den objektiven Veränderungen der Arbeit durch die durchdringende Ökonomisierung und die gesetzlich vorgegebenen Qualitätsvorgaben muß vor allem die subjektive Seite des bürgerschaftlichen Engagements aufgegriffen werden. Denn das Bild, das sozialwissenschaftliche Untersuchungen von freiwillig Engagierten zeichnen, ist geprägt von einem Wandel der Motive für die gemeinnützigen Tätigkeiten. Die Auseinandersetzung mit den eigenen Grenzen, die Herausbildung der persönlichen und sozialen Identität durch die Ausprägung eigener Kompetenzen und die Selbstverwirklichung durch die Übernahme von verantwortungsvollen Tätigkeiten sind wesentliche Elemente der geänderten Motivstrukturen<sup>20</sup>. Statt der Zugehörigkeit zu einem bestimmten Milieu, wie das früher der Fall war, stehen heute kommunikative Kompetenzen, Organisationsgeschick, Verhandlungsqualifikationen und die Fähigkeit, seine eigenen Interessen aktiv einzubringen und damit die persönliche Weiterentwicklung zu verbinden, im Vordergrund. In diesem Sinne ist eine Tendenz *vom Helfer zum freiwilligen Experten* erkennbar.

Zudem orientieren sich die intermediären Organisationen – auch und gerade im Wohlfahrtsstaatsmodell – an den im politischen Raum gesetzten Rahmenbedingungen. Und genau aus dem politischen Raum werden den Akteuren zur Anreizsteigerung für bürgerschaftliches Engagement Instrumente angeboten, die auf eine Monetarisierung abstellen. So wurde im Jahr 2007 ein neuer Steuerfreibetrag eingeführt und der Betrag einer steuerfreien Aufwandspauschale für ehrenamtlich Tätige erhöht. Auf den ersten Blick scheint damit eine angemessene Würdigung des freiwilligen Engagements gefunden zu sein. Gleichwohl werden mit diesen Maßnahmen die im Konzept des sozialen Kapitals wesentlichen Aspekte wie die Förderung von Gruppen und Netzwerken, die Entwicklung eines angemessenen Vertrauensniveaus sowie die Stärkung von Normen der Reziprozität und des Bürgersinns außer acht gelassen.

Um den Übergang von der wohlfahrtsstaatlich organisierten Gesellschaft der Vergangenheit zu einer aktiven Bürgergesellschaft der Zukunft zu bewältigen, kommt der Teilhabe am sozialen Miteinander und den Formen des freiwilligen Engagements entscheidende Bedeutung zu. Wenn immer weniger jüngere mit immer mehr älteren Menschen zusammenleben, dann stellen Vertrauens- und Netzwerkbildung nicht nur den bindenden Kitt dar, der die Gesellschaft zusammenhält. Sie sind auch Kristallisationskerne zur Bildung von neuen sozialen Beziehungen und neuem Sozialkapital. Aber nur ein innovativer Umgang mit den kommenden Herausforderungen macht in einer alternden Gesellschaft ein solidarisches und somit lebenswertes Miteinander von Bürgern möglich. Monetäre Anreize, die mit zusätzlichen bürokratischen Hürden verbunden sind, verfehlen diese Wirkung. Entscheidender ist hingegen, daß die Impulse für Aktivitäten von den Bürgern selbst gesetzt werden<sup>21</sup>.

### Barrieren für engagierte Bürger

In der politischen und wissenschaftlichen Diskussion werden überwiegend die individuellen Möglichkeiten von Gesellschaftsmitgliedern aus deren Sicht zum Engagement in den Mittelpunkt gerückt. Dieser Ausschnitt ist allerdings verkürzt, da jedes einzelne Gesellschaftsmitglied zunächst eine Organisation finden oder eine neue begründen muß, die es ihm ermöglicht, sich freiwillig einzubringen. Gerade in stark verberuflichten Umwelten kommt den hauptamtlichen Kräften und den von ihnen geschaffenen betrieblichen Verhältnissen die entscheidende Rolle zu<sup>22</sup>. Jeder an freiwilligem Engagement interessierte Mensch wird sich aber nur in Organisationen engagieren, die seinen Wert- und Normvorstellungen entsprechen, förderliche Rahmenbedingungen aufweisen, gute Dienstleistungen erbringen und ausreichend Spielraum für das Engagement bieten, wie nicht zuletzt die im letzten Jahrzehnt in vielen Städten entstandenen Freiwilligenbörsen erfahren mußten. In den konzeptionellen Überlegungen und der politischen Diskussion hat diese Sichtweise bisher aber kaum Beachtung gefunden<sup>23</sup>.

Gerade wenn es aber um die Frage des Umgangs mit dem Älterwerden geht, ist bürgerschaftliches Engagement als Mittler und Makler für ein gelingendes Miteinander der zukünftigen Generationen und Institutionen von besonderer Bedeutung. Infolgedessen hat sich das Rollenverständnis von öffentlicher Hand, Wirtschaft und Bürgergesellschaft in den letzten Jahrzehnten durchaus gewandelt<sup>24</sup>. So erlebt zur Zeit das Leitbild der Bürgergesellschaft eine „Renaissance“, indem gesellschaftliche Bereiche, die durch den Rückzug des Staates Raum für freiwillige Tätigkeiten von Bürgern bieten, in den Mittelpunkt rücken<sup>25</sup>.

Zur Einbindung von freiwillig Engagierten wurde daher eine Reihe von Modellprojekten durchgeführt<sup>26</sup>. Sie haben gezeigt, daß in ausreichendem Maße Freiwillige

für die zu übernehmenden Aufgaben gefunden werden können. Freiwilliges Engagement gehört zwar mittlerweile zur Regel, ist bislang allerdings unzureichend erschlossen. Ebenso ist die Vernetzung mit professionellen Leistungsangeboten unangemessen. Gerade große intermediäre Organisationen haben „gelernt“, Organisationsstrukturen zu schaffen, die ohne ehrenamtliche Kräfte auskommen. Offensichtlich spielen Markt und Staat nach wie vor die zentrale Rolle im Wohlfahrtsmix, in dem sich die Einrichtungsträger an den Bedürfnissen von Kostenträgern und bezahlten Kräften orientieren<sup>27</sup>. Das Dienstleistungsangebot wird weitgehend durch Vorgaben der Sozialversicherungen bestimmt, Mitbestimmungs- und Gestaltungsmöglichkeiten richten sich nach den Bestimmungen des kollektiven Arbeitsrechts, und die Aufbau- und Ablauforganisation entspricht betriebswirtschaftlichen Modellen.

Die zeitliche und inhaltliche Einbindung von Freiwilligen wird sich daher den betriebswirtschaftlich orientierten Strukturen anpassen müssen, wenn Engagierte dauerhaft Dienstleistungen erbringen sollen. Das sind allerdings Strukturen, die unzureichende Spielräume für ein aktives und selbstorganisiertes Engagement bieten. Insofern ist die Diskrepanz zwischen Bereitschaft zum Engagement und dem tatsächlichen Freiwilligeneinsatz nachvollziehbar. Die Einbindung von Freiwilligen in die Betreuung und Begleitung von älteren Menschen ist für deren soziale Inklusion, das heißt Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und für das Wohlbefinden dieser Menschen wichtig, für die Entlastung der Angehörigen entscheidend und für den Kontakt zur Außenwelt wünschenswert. Den bürgerschaftlich Engagierten kommt nämlich eine Brückenfunktion zu: Zum einen stellen sie die Schnittstelle zur Gesellschaft dar, und zum anderen trägt ihre Tätigkeit zu einer Enttabuisierung der Altenhilfe in der Gesellschaft bei.

### Zum Wohl der Alten und der Gesellschaft – aber wie?

Wir gehen von der These aus, daß auf der Ebene von bezahlten Kräften bewußte und unbeabsichtigte Widerstände gegen die Arbeit mit Freiwilligen bestehen. Darüber hinaus verursachen die Betriebsstrukturen bei der Einbindung von ehrenamtlich Engagierten in die Erstellung der verschiedenen Dienstleistungen Hemmnisse. Beide Aspekte werden als Ursachen dafür gesehen, daß es bisher nicht gelungen ist, freiwillig Aktive flächendeckend einzubinden. Denn das Schaffen und Aufrechterhalten von Betriebsstrukturen, die für bürgerschaftliches Engagement förderlich sind, führen zunächst zu ineffizienten Arbeitsabläufen, was Hemmnisse und Widerstände im Hinblick auf gute soziale Arbeit schafft<sup>28</sup>. Beispielsweise müssen Teamsitzungen so terminiert werden, daß sowohl bezahlte als auch freiwillige Kräfte gleichzeitig daran teilnehmen können. Besprechungen mit vergleichbaren Inhalten sind mehrfach durchzuführen, insbesondere dann, wenn die Beteiligung

einer möglichst großen Anzahl von Freiwilligen angestrebt wird. Die Beteiligung von freiwillig Engagierten wird auf die Arbeitszeitgestaltung der bezahlten Kräfte Auswirkungen haben, da sich Freiwillige dauerhaft nicht in ein strenges Zeitraster einfügen können und wollen. Speziell ältere Freiwillige haben in bezug auf die Rahmenbedingungen ihres Engagements eine hohe Erwartungshaltung hinsichtlich der Unterstützungsleistungen durch die Institution.

Zweifellos stellt die parallele Steuerung von bezahlten und freiwilligen Kräften auch für Führungskräfte eine besondere Herausforderung dar. Zunächst erhöht sich die Anzahl der Mitwirkenden, die kooperieren sollen und koordiniert werden müssen. Überdies weisen die Beteiligten in letzter Konsequenz eine unterschiedliche Motivationsstruktur (Entlohnung vs. Unentgeltlichkeit) auf, wodurch unterschiedliche Abhängigkeitsverhältnisse entstehen und ungleiche Instrumente in der Mitarbeiterführung eingesetzt werden müssen. Tatsächlich erhöht sich durch die Einbindung von Freiwilligen die Komplexität der Arbeitsabläufe. Weiterhin verursacht professionelle Arbeit mit Freiwilligen auf der Ebene der Einrichtungen Kosten, beispielsweise für Qualifizierungsmaßnahmen und bindet (zunächst) Zeit des (bezahlten) Personals für die Einarbeitung und Begleitung der Engagierten<sup>29</sup>. Zudem werden sich Mitbestimmungsmöglichkeiten, auch im kleinen Rahmen, an den Bedürfnissen von Freiwilligen und den Bestimmungen des kollektiven Arbeitsrechts ausrichten müssen. Freiwillige brauchen eigene Gestaltungsbereiche ohne dominierende Einflußnahme professionell tätiger Akteure, wenn deren Leistungen als Freiwillige (etwa als konstruktive Kritiker) im Speziellen und die Fortsetzung des Engagements im allgemeinen nicht gefährdet werden sollen.

Die Leitung der Einrichtungen befindet sich daher in dem Dilemma, daß sie einerseits erhöhte *Kosten*, die nicht regelmäßig von den Trägern der Sozialversicherungen übernommen werden, und ineffiziente Abläufe hinnehmen und legitimieren muß. Für bezahlte Kräfte und die durch sie geprägte Organisation existieren folglich kaum Anreize, Freiwillige in die Aufgabenerfüllung zu integrieren. Zudem besteht auf seiten der hauptamtlich Tätigen ein Qualifikationsdefizit bei der Umsetzung von Strategien zur konstruktiven Kooperation mit ehrenamtlich Engagierten. Andererseits führt die Einbindung von Ehrenamtlichen langfristig zu *Effizienzsteigerungen* in den Einrichtungen, und zwar nicht dadurch, daß gegenüber Kostenträgern oder den Nutzern (zusätzliche) Leistungen abgerechnet werden, sondern durch die Reduktion von sogenannten Transaktionskosten. So entstehen durch die Freiwilligen weniger Kosten durch das Ausbleiben von Pflegemängeln, durch Koordinations- und Kontrolltätigkeiten, durch die Beschaffung und den Austausch von Informationen und nicht zuletzt durch die von ihnen angestoßene Öffentlichkeitsarbeit.

Daher sollten soziale und kirchliche Einrichtungen die vielfach kritisierte Ökonomisierung der sozialen Arbeit nutzen und die Kosten wie den Nutzen von Freiwilligenarbeit messen und transparent machen. Eine Win-Win-Situation kann dann

erreicht werden, wenn sich die Einrichtungen erlauben, die legitime Frage nach dem individuellen Nutzen der freiwillig Engagierten als Gegenleistung für die unentgeltlich zur Verfügung gestellte Arbeitskraft zu stellen. Gerade vor dem schon erwähnten Hintergrund objektiver Veränderungen des Arbeitsfeldes von Freiwilligen (z. B. durch den zunehmenden Kostendruck oder gesetzlich normierte Qualitätsstandards) muß den gestiegenen Anforderungen (etwa höhere Qualifikation, Mobilität, Vereinbarkeit von Familie und Beruf), die auch an Freiwillige gestellt werden, Rechnung getragen werden.

Die Organisationsstrukturen sind so umzugestalten, daß sie einerseits markt- und betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten Rechnung tragen und andererseits ausreichend Spielraum für die Mitgestaltung durch freiwillig Engagierte bieten. Die Interessen und Wünsche von Freiwilligen müssen von professionell geschulten Kräften erkannt und entsprechend berücksichtigt werden. Umgekehrt gilt auch, daß eine geringe professionelle Ausrichtung einer Institution nicht automatisch zu mehr Engagement und besseren Gestaltungsmöglichkeiten führt. Vereine jeder Art, auch Kultur- und Sportvereine, in denen über Jahrzehnte hinweg gefestigte und tradierte Strukturen vorherrschen, sind für neue, das heißt meistens jüngere Mitglieder unattraktiv. Insofern haben auch solche Organisationen ihre Strukturen anzupassen, damit Freiräume für eine neue, weil andere Verwirklichung des Vereinszwecks geschaffen werden. Kurzum: Es fehlt nicht an engagierten Menschen, sondern die Organisationsstrukturen, also die *Rahmenbedingungen* des freiwilligen Handelns, passen nicht zu ihren Vorstellungen. Staatliche Regulierungen sollten daher bei den intermediären Organisationen ansetzen und nicht auf Anreize auf der individuellen Ebene der Aktiven setzen.

Wenn das gelingt, dann könnte im Zeitalter eines sinkenden Wachstums die Zeit gekommen sein, daß endlich die immateriellen Wohlstandsquellen wie Bildung, Freundeskreise, Nachbarschaftshilfen, intakte Natur sowie menschengerechte Städte und Einrichtungen in den Vordergrund treten – und alles ins Bruttosozialprodukt einbezogen wird, was das Leben lebenswert macht, wie US-Senator Robert Kennedy schon 1968 forderte.

#### ANMERKUNGEN

<sup>1</sup> Vgl. B. Lochner, Ehrenamtliches Engagement in Wohlfahrtsverbänden. Die Notwendigkeit, ehrenamtliches Engagement in Wohlfahrtsverbänden neu zu bewerten u. neu zu gestalten (Saarbrücken 2008).

<sup>2</sup> Vgl. M. Stricker, Ehrenamt als soziales Kapital. Partizipation u. Professionalität in der Bürgergesellschaft (Berlin 2007); E. Ostrom u. T.-K. Ahn, Soziales Kapital u. kollektives Handeln: Eine sozialwissenschaftliche Perspektive auf soziales Kapital, in: Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“, Deutscher Bundestag, Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen (Opladen 2003) 35–83; C. Offe u. S. Fuchs, Schwund des Sozialkapitals? Der Fall Deutschland, in: Gesellschaft u. Gemeininn: Sozialkapital im internationalen Vergleich, hg. v. R. D. Putnam (Gütersloh 2001) 417–514.

- <sup>3</sup> Vgl. zusammenfassend H. Strasser, M. Stricker u. Ch. Fischbach, Sozialkapital in einer alternden Gesellschaft: Die soziale Frage des 21. Jahrhunderts, in: Wert u. Nutzen ehrenamtlichen Engagements: Reader zur Caritas-Sommeruniversität Ehrenamt 2009, hg. v. Th. Möltgen (Köln 2010) 205–220.
- <sup>4</sup> Vgl. R. D. Putnam, R. Leonardi u. R. Y. Nanetti, Making democracy work: Civic traditions in modern Italy (Princeton 1994); R. D. Putnam, Bowling alone: America's declining social capital, in: Journal of Democracy 6 (1995) 65–78.
- <sup>5</sup> Vgl. J. S. Coleman, Social Capital in the Creation of Human Capital, in: American Journal of Sociology 94 (1988) Supplement 95–120; ders., Grundlagen der Sozialtheorie, Bd. 1: Handlungen u. Handlungssysteme (München 1991).
- <sup>6</sup> Vgl. P. Bourdieu, Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital, in: Soziale Ungleichheiten, hg. v. R. Kreckel (Göttingen 1983) 183–198.
- <sup>7</sup> Vgl. Stricker (A. 2); H. Strasser, Das Schmiermittel der Gesellschaft, in: SZ (NRW-Ausgabe), 2. 4. 2002; H. Strasser u. M. Stricker, Auf die „schwachen Beziehungen“ kommt es an, in: Rheinische Post, 14. 6. 2002.
- <sup>8</sup> Vgl. N. Brömme u. H. Strasser, Gespaltene Bürgergesellschaft? Die ungleichen Folgen des Strukturwandels von Engagement u. Partizipation, in: Aus Politik u. Zeitgeschichte (B 25–26/2001) 6–14.
- <sup>9</sup> Vgl. Sechster Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Altersbilder in der Gesellschaft, hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen u. Jugend (BMFSFJ) (Berlin 2010) 66; R. Gronemeyer, Kampf der Generationen (München 2004) 26 ff.
- <sup>10</sup> Vgl. M. Stricker u. H. Strasser, Freiwilliges Engagement in der Zivilgesellschaft, in: Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft u. Gesellschaft. Theorien – Analysen – Corporate Governance, hg. v. K. J. Hopt, Th. Hippel u. W. R. Walz (Tübingen 2005) 127–137.
- <sup>11</sup> Vgl. BMFSFJ (A. 9) 67.
- <sup>12</sup> H. Strasser u. M. Stricker, Bürgerinnen u. Bürger als Helfer der Nation? in: Aus Politik u. Zeitgeschichte (12–13/2008) 33–38.
- <sup>13</sup> Vgl. Ch. Rohleder u. P. Bröscher, Freiwilliges Engagement älterer Menschen in Nordrhein-Westfalen. Potenziale u. Entwicklungsmöglichkeiten. Bd 1: Ausmaß, Strukturen u. sozial-räumliche Voraussetzungen für freiwilliges Engagement im Alter in Nordrhein-Westfalen (Düsseldorf 2002).
- <sup>14</sup> Man muß ja nicht gleich bei der Greisenuniversität landen, wie N. Stehr und H. Strasser schon vor zehn Jahren vorgeschlagen haben; vgl. N. Stehr u. H. Strasser, 65 u. kein bißchen unproduktiv, in: SZ, 8. 5. 2001; H. Strasser, Greisenuniversität: Auf Schultern von Riesen, in: Mensch & Büro (3/2004) 44–45.
- <sup>15</sup> Vgl. Gronemeyer (A. 9) 27.
- <sup>16</sup> Freiwilligensurveys 1999, 2004, 2009; Engagement Atlas 2009; Allgemeine Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften (ALLBUS); Sozio-ökonomisches Panel (SOEP); Zeitbudgeterhebung 2001/2002. Vgl. zusammenfassend Beiträge in H. K. Anheier u. N. Spengler, Auf dem Weg zu einem Informationssystem Zivilgesellschaft. Anspruch, Potentiale, Verknüpfungen (Essen 2009).
- <sup>17</sup> Th. Gensicke, Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit u. Bürgerschaftlichem Engagement (München 2010).
- <sup>18</sup> Vgl. Stricker (A. 2) 20 ff.
- <sup>19</sup> Vgl. Strasser u. Stricker (A. 12).
- <sup>20</sup> Vgl. K. Beher, R. Liebig u. Th. Rauschenbach, Strukturwandel des Ehrenamtes. Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozeß (Weinheim 2000).
- <sup>21</sup> Vgl. BMFSFJ (A. 9) 67.
- <sup>22</sup> Vgl. P.-St. Roß u. H. Tries, Die Kernfrage des freiwilligen Engagements ist die Gewinnung der Hauptberuflichen. Newsletter Wegweiser Bürgergesellschaft 10/2010 (28. 5. 2010).
- <sup>23</sup> Vgl. I. Bode u. Ch. Frantz, Die Profis der Zivilgesellschaft: Hauptamtliche in NGOs zwischen Strategie u. Commitment, in: Bürgergesellschaft als Projekt. Eine Bestandsaufnahme zu Entwicklung u. Förderung zivilgesellschaftlicher Potenziale in Deutschland, hg. v. I. Bode, A. Evers u. A. Klein (Wiesbaden 2009) 172–192.

<sup>24</sup> Vgl. Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Potenziale des Alters in Wirtschaft u. Gesellschaft. Der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen, hg. v. BMFSFJ (Berlin 2005) 373 f.

<sup>25</sup> Vgl. Strasser u. Stricker (A. 12), mit kritischer Würdigung von F. Schulz-Nieswandt u. U. Köstler, Bürgerschaftliches Engagement: Grundlagen u. Perspektiven, in: Niedrigschwellige Betreuung von Demenzkranken. Grundlagen u. Unterrichtsmaterialien, hg. v. G. Stoppe, G. Stiens u. E. Gräbel (Stuttgart 2009) 29–41.

<sup>26</sup> Vgl. zusammenfassend BMFSFJ (A. 24) 346, 381 f. sowie Th. Klie, H. Hoch u. Th. Pfundstein, Bürgerschaftliches Engagement für Lebensqualität im Alter. Schlußbericht zur „Heim- und Engagiertenbefragung“ (Freiburg 2005); H. Strasser u. M. Stricker, Bürgerschaftliches Engagement und Altersdemenz: Welche Helfer hat das Land? in: *Zs. für medizinische Ethik* 54 (2008) 275–284; dies. u.a., Bürgerschaftliches Engagement u. Altersdemenz: Auf dem Weg zu einer neuen „Pflegekultur“? Eine vergleichende Analyse. *Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung* 2 (2007).

<sup>27</sup> Vgl. M. Alscher, D. Dathe, E. Priller u. R. Speth, Bericht zur Lage u. zu den Perspektiven des bürgerlichen Engagements in Deutschland. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Projektgruppe Zivilengagement (Berlin 2009) 127 f.; U. Schneekloth u. I. von Törne, Entwicklungstrends in der stationären Versorgung – Ergebnisse der Infratest-Repräsentativerhebung, in: *Pflegebedarf u. Versorgungssituation bei älteren Menschen in Heimen: Demenz, Angehörige u. Freiwillige, Beispiele für „Good Practice“*, hg. v. U. Schneekloth, H.-W. Wahl u. D. Engels (Stuttgart 2009) 75.

<sup>28</sup> Vgl. D. Engels u. F. Pfeuffer, Die Einbeziehung von Angehörigen u. Freiwilligen in die Pflege u. Betreuung in Einrichtungen, in: Schneekloth u. a. (A. 27) 223 f.; BMFSFJ (A. 24) 386 f.; P. Graeff u. B. Weiffen, Das gestörte Verhältnis zwischen Haupt- u. Ehrenamtlichen – Was ist zu tun? in: *Theorie u. Praxis* 10 (2001) 368–374; T. Veer, Soziales Kapital u. Wohlfahrtsverbände. Eine Untersuchung organisatorischer Rahmenbedingungen zur Mobilisierung von Freiwilligen in Pflegeeinrichtungen. Unveröff. Diss. (Universität Duisburg-Essen 2011).

<sup>29</sup> Vgl. K. Aner, F. Bettmer u. E. Olbermann, Perspektiven einer neuen Engagementkultur. *Praxisbuch zur kooperativen Entwicklung von Projekten* (Wiesbaden 2008) 16.