



aus: Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Bayern e.V. (Hrsg.): Luise Kiesselbach Preis 2013.  
Bürgerschaftliches Engagement im Paritätischen in Bayern. München, 2013

## **Bürgerengagement macht den Unterschied: Zur Wirksamkeit Bürgerschaftlichen Engagements und seiner wirksamen Förderung**

Bürgerengagement ist allgegenwärtig in unserer Gesellschaft und entfaltet dabei vielfältige Wirkungen – bei den Engagierten selbst, für Andere und unser Gemeinwesen.

Ein Plädoyer für mehr Wertschätzung und Freiräume von Dieter Schöffmann

---

Spätestens seit der Bundestags-Enquetekommission zur „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ (1998-2002) und dem Internationalen Jahr der Freiwilligen 2001 klettert die Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements und seiner Weiterentwicklung durch Förderung und Anerkennung immer höher auf der Agenda der öffentlichen Hand, gemeinnütziger Organisationen und auch von Wirtschaftsunternehmen. Seit wenigen Jahren gibt es nun ein weiteres Thema bei Staat, Gemeinwohlorganisationen und gesellschaftlich engagierten Unternehmen: Die Wirkungsorientierung und Wirksamkeit u.a. des gesellschaftsbezogenen Handelns. „Wirkungsorientierter Haushalt“ (im Rahmen des Neuen Kommunalen Finanzmanagements), „Analyse der Wirksamkeit gemeinnütziger Organisationen“ (siehe z.B. [www.phineo.org](http://www.phineo.org)) oder auch die „Wirkungsorientierung und -messung des gesellschaftlichen Unternehmensengagements“ (siehe z.B. [tinyurl.com/CC-Wirkung](http://tinyurl.com/CC-Wirkung)) sind hierzu aktuelle Stichworte.

Vor diesem Hintergrund möchte ich einige Hinweise geben, welche spezifischen Wirkungen Bürgerengagement entfalten und wie dies wirksam gefördert werden kann. Hierzu ist eine nach zwei Perspektiven (vgl. Schöffmann 1998) und (mindestens) vier Wirkungsdimensionen differenzierte Wahrnehmung sinnvoll. Aus gesellschaftspolitischer Perspektive interessiert die „aktive Bürgerschaft“: das über den familiären Bereich hinausgehende sich kümmern um Anliegen des Gemein-

wesens. Wichtig ist hierbei das Ob des Aktivbürgertums und weniger das Wo und Wozu. Aus der Perspektive der Daseinsvorsorge, der Leistungen für das Gemeinwohl bis hin zur Prävention oder Problemlösung in der Gesellschaft interessiert die „Ko-Produktion“ bzw. die „Gratismitarbeit“: die praktische Mitwirkung unentgeltlich (bzw. gratis = um des Dankes Willen) engagierter Menschen bei der Gewährleistung und Weiterentwicklung sozialer, kultureller, politischer und anderer Leistungen und Rahmenbedingungen in der Gesellschaft. Diesen beiden Perspektiven lassen sich wiederum je zwei Wirkungsdimensionen zuschreiben, die ich im Folgenden mitsamt den jeweiligen Fördermöglichkeiten erläutere:

#### Aktivbürgerschaft

- Persönlichkeitsbildung und Bürgerkompetenz
- Sozialkapital – Zusammenhalt im Gemeinwesen

#### Ko-Produktion

- Potenzial gemeinnütziger Organisationen
- Gesellschaftliche Innovation

#### Engagement wirkt bei den Engagierten

Bürgerschaftliches, freiwilliges oder ehrenamtliches Engagement bietet jedem einzelnen Menschen neben der Erwerbsarbeit einen wesentlichen Zugang zu gesellschaftlicher Teilhabe, zu Erfahrungen für die eigene Persönlichkeitsentwicklung und zur Stärkung des Selbstbewusstseins bis hin zu Lebensfreude und verbesserter Gesundheit.

---

Diesen „Mehrwert des Guten“ beschreiben die amerikanischen Autoren Allan Luks und Peggy Payne auf der Grundlage einschlägiger Studien wie folgt: *„Diejenigen, welche aus freien Stücken und nicht aus Familiensinn oder bürgerlichem Pflichtgefühl heraus helfen und zudem persönlichen Kontakt zu denen haben, denen sie helfen, gewinnen an Selbstwertgefühl.“* (Luks, 71) Und für gesundheitlich Beeinträchtigte könne ein Engagement *„ungemein hilfreich sein [...], weil sie einander Einsichten und Anregungen bieten können, Ermutigung und Unterstützung und das gemeinsame Tragen ähnlicher Probleme.“* (Luks, 101).

Der Altersforscher Professor Kruse aus Heidelberg befasst sich zurzeit im Rahmen einer „Hoch-alt-rigenstudie“ (Veröffentlichung in 2014) mit dem bürgerschaftlichen Engagement von Menschen im Alter von über 85 Jahren. Im Rahmen des Generali Zukunftssymposiums 2013 stellte er wesentliche Erkenntnisse aus den geführten Interviews vor: Es zeigte sich, dass alte Menschen selbst im Zustand höchster Verletzlichkeit das Gefühl benötigen, gebraucht zu werden. So engagierte sich eine 91jährige Pflegeheimbewohnerin, die selbst schon sehr gebrechlich sei, für Demenzerkrankte in dem Heim, in dem sie lebe. Im Interview berichtete sie von der positiven Wirkung auf ihre Lebensfreude.

Bei jungen Menschen ist es nicht anders. Selbst wenn Schülerinnen und Schüler an einem Sozialprojekt teilnehmen müssen und dies vorab ablehnen, sind sie anschließend oft begeistert von

den Erfahrungen, die sie mit diesem Engagement sammeln konnten (siehe hierzu [tinyurl.com/Schule-SoKo](http://tinyurl.com/Schule-SoKo)). Ähnliche Erfahrungen lassen sich von Unternehmensmitarbeitenden berichten, die im Rahmen von Engagementprojekten des Unternehmens erstmals mit dem gemeinnützigen Sektor in Berührung kommen.

Vor diesem Hintergrund sollte man vom Bürgerrecht auf Engagement statt von der Pflicht hierzu reden. Das hierfür erforderliche Engagementlernen findet jedoch nicht mehr (und in manchen gesellschaftlichen Milieus vielleicht noch nie) selbstverständlich durch familiäre Tradition, die Kirchengemeinde, den Sportverein oder nachbarschaftliche Anregung statt. Daher sind insbesondere unsere Bildungsinstitutionen gefordert, Gelegenheiten zum Engagementlernen zu bieten – gerade auch vor dem Hintergrund der verdichteten Schulzeit und ihrer Ausdehnung auf den Ganzttag: Von der Kita über die Schule, Berufs- oder Hochschule bis hin zu den Ausbildungsbetrieben sollte „Engagementlernen“ (siehe [www.servicelarning.de](http://www.servicelarning.de)) so selbstverständlich und verpflichtend zum Curriculum zählen wie Lesen, Schreiben, Rechnen, Sozialkunde usw. Mir geht es dabei um die Verpflichtung zum Erlernen und nicht um die des Praktizierens. Jede und jeder muss die Grundregeln des Rechnens erlernen, auch wenn sie nicht Mathematiker werden wollen, wie sie Engagement (kennen)lernen sollten, auch wenn sie sich anschließend nicht bürgerschaftlich engagieren wollen.

---

Schließlich können Menschen auch noch im hohen Alter erstmals mit dem Engagement beginnen, wenn sie hierzu die Gelegenheit erhalten – wie die schon erwähnten Studien von Professor Kruse illustrieren. Diese Gelegenheiten zu bieten, ist die Aufgabe entsprechender Institutionen wie Seniorenheime, öffentliche Einrichtungen in sozial benachteiligten Wohngebieten (vgl. KNBE 2010) u.a.m.

### Engagement wirkt für die Gemeinschaft

So wie die durch Bürgerengagement erschlossenen sozialen Netzwerke „für das menschliche Wohlbefinden sogar noch wichtiger sein [können] als materielle Güter“ (Putnam/Goss 2001, 22), so profitiert das Gemeinwesen von der Vielzahl und Vielfalt bürgerschaftlichen Engagements. Die Forschung zur „Sozialkapital“ genannten Wirkung von Zahl und Qualität sozialer Netzwerke weist darauf hin, dass „mit einem vielschichtigen sozialen Netzwerk ausgestattete Gemeinschaften und bürgerschaftliche Vereinigungen [...] Vorteile [haben], wenn es darum geht, Armut und Verwundbarkeit zu begegnen, Konflikte zu lösen und Vorteile aus neuen Möglichkeiten zu ziehen.“ (Putnam/Goss 2001, 19f.)

Damit sich das Sozialkapital positiv auf den Zusammenhalt und die Entwicklung des Gemeinwesens auswirkt, ist – neben der durch Engagementlernen geförderten Verbreitung – der Aspekt der Brückenbildung wesentlich. Denn bürgerschaftliches Engagement homogener Milieus kann gewollt oder

ungewollt zur sozialen Spaltung beitragen. Hieraus lassen sich mindestens folgende zwei Erfordernisse ableiten:

Erstens müssen sich gemeinnützige Organisationen als die vorrangigen Orte und Gelegenheiten bürgerschaftlichen Engagements u.a. für die Mitwirkung Zugewanderter oder Mitglieder sozial schwächerer Gruppen öffnen bzw. offen halten. Zu einer solchen interkulturellen Öffnung können auch die öffentlichen Geldgeber mit Qualifizierungsangeboten oder entsprechenden Förderkriterien beitragen.

Zweitens braucht es neben der „Komm“- eine „Gehstruktur“ des Bürgerengagements. Gebildete Mittelschichtsbürgerinnen und -bürger suchen sich die ihnen passenden Engagementangebote aus und gehen dorthin, wo es ihnen gefällt. Sozial schwächere oder bildungsferne Milieus gehen jedoch eher nicht zu den Angeboten außerhalb ihres Quartiers. Hier muss die Engagementgelegenheit mit niedrigschwelligem Angeboten in den Stadtteil gehen bzw. dort präsent sein – so die Erkenntnisse einer entsprechenden Erhebung in Köln. Und es bedarf einer persönlichen Begleitung und Beratung der Engagierten (KNBE 2010, 74). Solche Engagementgelegenheiten nahe an den Menschen dauerhaft zu fördern, scheint mir eine lohnende kommunale Investition in die Lebensqualität und Entwicklungsfähigkeit prekärer Quartiere.

---

## Engagement wirkt für gemeinnützige Organisationen und ihre Leistungen

Wie schon angemerkt, sind gemeinnützige Organisationen vorrangige Orte und Gelegenheiten bürgerschaftlichen Engagements – sofern sie es denn wollen und zulassen, was nicht selbstverständlich ist. Gerade im Bereich der Wohlfahrt lässt sich ja immer wieder beobachten, dass das bürgerschaftlich engagierte Element als Stör- oder Kostenfaktor nach und nach zugunsten des hauptamtlichen Personals hinaus geregelt wird – sofern die Finanzen es zulassen.

Vor diesem Hintergrund habe ich vor einigen Jahren in den USA zahlreiche Organisationen, die sich durch ein professionelles Freiwilligenmanagement auszeichneten, gefragt: *„Wenn ihr alles Geld der Erde hättet, würdet ihr dann noch mit freiwillig Engagierten arbeiten oder nur noch mit bezahlten Arbeitskräften?“* Ihre durchgängige Antwort lautete: *„Auf jeden Fall! Denn sie beleben unsere Organisation. Sie verhindern Stillstand. Sie stellen die notwendigen kritischen Fragen an uns bezahlte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sind das notwendige Korrektiv gegen Betriebsblindheit. Und sie sind schließlich die geeignetsten Botschafter für unser Anliegen. Als bezahlter Mitarbeiter repräsentiere ich meine Organisation und immer auch mein Interesse am Erhalt meines Arbeitsplatzes. Die Ehrenamtlichen sind in erster Linie Bürger und Wählerinnen, die sich für die Lösung eines Problems engagieren und dafür ihre Zeit, Energie und auch ihr Geld geben. Sie bringen aus sich heraus eine*

*Glaubwürdigkeit und offensive Wirkung in der Öffentlichkeit mit, die wir auch mit noch so viel Geld nicht kaufen könnten. Also: Die Freiwilligen sind für die Erfüllung unseres Auftrages unverzichtbar.“*

Diese Erkenntnis sollte Hauptamtliche in sozialen Organisationen zu einem veränderten, modernen Aufgabenverständnis motivieren. Denn sie können ihre Leistungen optimieren, indem sie die ehrenamtlich Mitarbeitenden durch entsprechende Begleitung in die Lage versetzen, wesentliche Teile der Organisationsleistungen zu übernehmen und hier ihre persönlichen Kompetenzen einzubringen.

Schließlich legen es die Aussagen aus den USA wie Erfahrungen in Deutschland nahe, dass freiwillig Engagierte in der Regel keine Ambitionen haben, hauptberuflich Tätige aus ihrem Job zu drängen. Im Gegenteil tragen sie als Botschafter, Spenderinnen und Spendensammler gerade zum Erhalt oder gar zum Ausbau hauptberuflicher Arbeit bei.

Eine solche Entfaltung des bürgerschaftlichen Engagementpotenzials ist für die Organisation aber nicht umsonst zu haben, auch wenn das Engagement unentgeltlich ist. Es bedarf der – lohnenden – Investition in ein systematisches und professionelles Freiwilligenmanagement von der Gewinnung über die Begleitung und Qualifizierung der Engagierten bis hin zu ihrer Verabschiedung. Hierzu gehört auch die Entwicklung ehrenamtlicher Führungskräfte bis hin zum Vorstand. Und alle

---

Hauptamtlichen – nicht nur der oder die Freiwilligenmanagerin – sollten im konstruktiven Zusammenwirken mit den Freiwilligen qualifiziert sein bzw. werden.

### Engagement wirkt für gesellschaftliche Innovation

Über die einzelne gemeinnützige Organisation hinaus kann bürgerschaftliches Engagement schließlich zur Problemlösungsfähigkeit in größeren gesellschaftlichen Zusammenhängen beitragen. Der Politologe und Publizist Warnfried Dettling hat dies in seinem Leitbild von der Bürgergesellschaft so auf den Punkt gebracht: *„Gesellschaft ist nicht nur der Ort, wo soziale Probleme entstehen, sondern auch der Ort, wo soziale Kräfte zu ihrer Lösung gefunden und mobilisiert werden können.“* (Dettling 2003, 221)

Hierbei geht es nicht nur darum, dass sich (mehr) Bürgerinnen und Bürger für eine Problemlösung engagieren. Vielmehr sollten alle gesellschaftlichen Gruppen, Institutionen, Unternehmen und andere Akteure, die zur Entstehung wie zur Lösung eines Problems beitragen (können), mit ihren beruflichen wie bürgerschaftlich engagierten Potenzialen und Kompetenzen lösungsorientiert zusammenwirken. Denn es braucht ein Dorf, um ein Kind großzuziehen und auch, um in Würde dem Lebensende entgegenzugehen – könnte man in Anlehnung an eine afrikanische Weisheit sagen. Um Talente zu entfalten bzw. Schulabbrüche zu vermeiden, braucht es eben das Zusammenwirken von der Schule und ihren Lehrenden mit den Lernenden, der Schülerfa-

milie und darüber hinaus eben auch die Nachbarn, Mentoren oder auch Unternehmen, die schwierigen Schülern eine Chance geben.

United Way of America, einer der großen Förderer im sozialen Sektor der USA ([www.unitedway.org](http://www.unitedway.org)), verfolgt vor diesem Hintergrund seit den 1990er Jahren die Strategie des „Community Impact“ – des wirkungsorientierten Investments in soziale Problemlösungen (siehe auch [tinyurl.com/ComImpact](http://tinyurl.com/ComImpact)). In einem vor einigen Jahren geführten Interview wurde mir die Wirkkraft dieses Ansatzes an einem Beispiel erläutert: In einer Region der USA wurde festgestellt, dass Migrantenkinder in der Schule signifikant schlechter abschnitten als ihre einheimischen Mitschülerinnen und Mitschüler. Ein Phänomen, das uns hier in Deutschland auch vertraut ist. Durch das kontinuierliche Zusammenwirken unterschiedlicher Akteure in dieser Region wurde es dann innerhalb eines Zeitraums von zehn Jahren erreicht, dass die Schulleistungen der Migrantenkinder das Niveau der Einheimischen erreichte.

Um diese problemlösende Wirkungsdimension zu erreichen, bedarf es des bürgerschaftlich engagierten wie des professionellen Zusammenwirkens der Kommunalverwaltung, der gemeinnützigen Organisationen, der Unternehmen und nicht zuletzt der Menschen im sozialen Umfeld des Problems. Die Kommunalverwaltung muss hierzu den Blick und ihr Handlungsrepertoire weiten – über die Beauftragung und Finanzierung von Sozialdienstleistern

---

und ebenfalls über die gesetzlich notwendige Bürgerbeteiligung hinaus. Sie muss insbesondere dahin kommen, das kreative Potenzial engagierter bis aufmüpfiger Bürgerinnen und Bürger zu erkennen und wertzuschätzen. Gemeinnützige Organisationen müssen sich der Erkenntnis öffnen, dass sie notwendige aber nicht immer die hinreichenden Leistungen erbringen (können). Unternehmen sind ebenso gefordert, die Potenziale einer engagierten Kooperation mit anderen Unternehmen, mit gemeinnützigen Organisationen und der Kommune zu erkennen – auch wenn sie dann am Ende den Erfolg nicht alleine ihrem Beitrag zuschreiben können.

Wie dies gelingen kann und was hierfür erforderlich ist, lässt sich im Rahmen dieses Artikels leider nicht weiter ausführen. Weiter gehende Hinweise bietet hierzu u.a. die Initiative „Gemeinsam wirken“, die mit Impulsen und der Verbreitung guter Praxis dazu beitragen will, dass verschiedene Akteure aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Sektoren kooperieren oder Netzwerke bilden, um so Herausforderungen im Gemeinwesen zu bewältigen und Probleme nachhaltig zu lösen – also gemeinsam zu wirken ([www.gemeinsam-wirken.de](http://www.gemeinsam-wirken.de)).

### Wertschätzung

Bürgerschaftliches Engagement wirkt also für die Engagierten selbst, für das Gemeinwesen, für gemeinnützige Organisationen und für die Lösung gesellschaftlicher Probleme. Und es entfaltet sich

durch Wertschätzung, die durch „Wahrnehmung“ und „Öffnung“ zum Ausdruck kommt:

Freiwilligenengagement in seiner Wirkmächtigkeit öffentlich wahrzunehmen, scheint mir einer der wesentlichen Aspekte der Anerkennung. Insbesondere dann, wenn tatsächlich verstanden wird, dass es hier um für die Menschen wie die Gesellschaft relevante Beiträge geht, die der Staat oder die Wohlfahrt mit all ihren bezahlten Dienstleistungen alleine nicht bieten können (in Anlehnung an das Diktum des ehemaligen Bundesverfassungsrichters Ernst-Wolfgang Böckenförde, dass *„der freiheitliche, säkularisierte Staat [...] von Voraussetzungen [lebt], die er selbst nicht garantieren kann“*, [wikipedia.org/wiki/Böckenförde-Diktum](https://de.wikipedia.org/wiki/Böckenförde-Diktum)). Dies wahrzunehmen heißt, Bürgerengagement und bürgergesellschaftliche Handlungslogik auch in die eigenen (strategischen) Handlungskonzepte von Politik, Verwaltung, Gemeinwohlorganisationen, Unternehmen und anderen gesellschaftlichen Akteuren aufzunehmen.

Der Wahrnehmung sollte die Öffnung für das Bürgerengagement auf dem Fuße folgen. In NRW haben sich z.B. mehrere Kommunen unter dem Motto „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ auf den Weg gemacht ([tinyurl.com/Zukunftsfaktor-BE](http://tinyurl.com/Zukunftsfaktor-BE)), und es gibt erfreulicherweise immer mehr gemeinnützige Organisationen und Unternehmen, die sich dem Freiwilligenmanagement bzw. dem Engagement ihrer Mitarbeitenden widmen.



Dieter Schöffmann, Geschäftsführer der VIS a VIS Agentur für Kommunikation GmbH ([www.visavis-wirkt.de](http://www.visavis-wirkt.de)) und Vorsitzender des 3WIN e.V. Institut für Bürgergesellschaft ([www.3win-institut.de](http://www.3win-institut.de)), ist seit den 1970er Jahren bürgerschaftlich engagiert und seit den 1990er Jahren als Dienstleister für gemeinnützige Organisationen, Stiftungen, die Öffentliche Hand und Unternehmen rund um Fragen der Förderung bzw. Integration des bürgerschaftlichen Engagements aktiv.

#### Quellen

Dettling, Warnfried: Jenseits von Etatismus und Neoliberalismus. Die Bürgergesellschaft als Reformperspektive für Staat und Gesellschaft; in: Thomas Köhler u.a. (Hrsg.): Stromaufwärts: Christdemokratie in der Postmoderne des 21. Jahrhunderts. Wien, 2003, S. 220 - 236

Luks, Allen; Peggy Payne: Der Mehrwert des Guten. Wenn Helfen zur heilenden Kraft wird. Freiburg/Basel/Wien, 1998

KNBE – Kölner Netzwerk Bürgerengagement: Ehrenamt im benachteiligten Veedel. Dokumentation und Handlungsempfehlungen des Projektes „Niedrigschwelliger Zugang zum bürgerschaftlichen Engagement in benachteiligten Stadtteilen“. Köln, 2010

Putnam, Robert D. und Kristin A. Goss: Einleitung; in: Robert D. Putnam (Hrsg.): Gesellschaft und Gemeinsinn. Sozialkapital im internationalen Vergleich. Gütersloh, 2001, S. 15 - 40

Schöffmann, Dieter: „Ehrenamtliche werben“ oder „Aktivbürger(innen) für eine sinngeladete Mitarbeit gewinnen“; in caritas. Zeitschrift für Caritasarbeit und Caritaswissenschaft. Heft 2, Feb. 1998, S. 83-89

5. Generali Zukunftssymposium 2013: <http://www.generalideutschland.de/online/portal/gdinternet/zukunftsfonds/content/314342/887762>