

## Demokratie erleben: Engagement im Spannungsfeld zwischen Selbstorganisation und Fremdbestimmung

Holger Wittig-Koppe und Heike Roth

Es gibt eine hohe Nähe der Begrifflichkeiten Zivilgesellschaft, Engagement und Demokratie. Aber wie gestaltet sich deren Zusammenwirken in der Wirklichkeit? Und was braucht ein Engagement, das Demokratie stärkt und Menschen zu demokratischem Handeln befähigt? Unsere These dazu lautet: Engagementpolitik dient nicht nur der Daseinsvorsorge, sondern auch der Demokratieentwicklung. Eine wichtige Facette zivilgesellschaftlichen Engagements sind ihre selbstorganisierten Formen. Selbstorganisierte Engagement-Formen können Impulse geben, wie sich Beteiligung und Demokratie auch im Verein stärken lassen. Denn in selbstorganisierten Formen wird meist sehr greifbar, dass Freiwilligkeit (auch) meint, dass es im Engagement um die Freiwilligkeit des Tuns geht. Sie tragen eine hohe Chance auf Beteiligung, alltagsdemokratische Entscheidungen, (Mit-)Wirkungsmöglichkeiten und Politisierung in sich. Wir möchten mit diesem Beitrag Markierungen für eine Philosophie eines demokratischen Engagements setzen.

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

Bei der Unterstützung und Begleitung verschiedenster Formen von zivilgesellschaftlichem Engagement wie dem klassischen Verein, der Initiative oder selbstorganisierten Gruppen oder auch Projekten wird immer wieder deutlich, dass die Themen, an denen sich das Engagement entzündet, durchaus ihre Konjunkturen, Moden und Wellen haben. Die Bedeutung des spontanen, in der Regel nicht in Vereinen organisierten Engagements, nimmt zu. Zukünftig werden wir uns damit auseinandersetzen müssen, dass »Bewegungsengagement« sich möglicherweise neben dem traditionellen, langfristigen Engagement, und dem projektförmigen, zeitlich befristeten Engagement als eine neue Form etabliert. Ein gutes Beispiel für diese Form des Engagements ist die derzeitige Bewegung der Schüler\*innen gegen den unverantwortlichen Umgang der Politik mit dem Klimawandel.

Wenn die Vermutung stimmt, dass künftig das Bewegungsengagement zunehmen wird, hat dies Folgen für all diejenigen, die zivilgesellschaftliches Engagement als wichtig für den Zusammenhalt unserer Gesellschaft erachten. Zum einen gilt es diese Art des partizipativen, störenden und widerständigen Engagements ernst zu nehmen und es nicht abzutrennen von allen anderen Formen des Engagements. Die Übergänge zwischen den Engagement-Formen sind fließend und alle Formen bedürfen der gesellschaftlichen Anerkennung und Unterstützung. Zum anderen wird es aber auch immer wichtiger, das jeweilige Engagement mit einem wachen »politischen« Blick zu prüfen, ob es ein demokratisches, inklusives Zusammenleben stärkt oder eher ausgrenzende, autoritäre, demokratiefeindliche Lebensformen unterstützt. Wenn Engagement sich immer häufiger entlang gesellschaftlicher Konfliktlinien entwickelt, dann muss es zu einer zunehmenden Politisierung des Engagements kommen.

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

Die Ansicht, dass bürgerschaftliches Engagement eine Ressource zur Lösung gesellschaftlicher Problemlagen sei, die sich allein durch politisches Handeln, durch Marktmechanismen oder durch professionelle Systeme nicht lösen lassen, hat Konjunktur. Dies gilt auch immer dann, wenn soziale Arbeit sich sozialräumlich organisieren soll, so in der Jugend- und Behindertenarbeit, bei Familienzentren oder in der offenen Altenarbeit. Ganz deutlich wurde dies in der Flüchtlingsarbeit. Aber auch bei Themen wie dem demografischen Wandel, dem gesellschaftlichen Zusammenhalt, der Extremismusbekämpfung oder der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum wird immer wieder daraufgesetzt, dass zivilgesellschaftliches Engagement wichtige gesellschaftliche Aufgaben übernimmt.

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

Nun ist es grundsätzlich erfreulich, wenn Engagement in seiner Bedeutung anerkannt wird und unterschiedliche Systeme Geld in die Hand nehmen, um eine professionelle Unterstützung für engagierte Menschen zu schaffen. Im Moment scheint die entstehende Landschaft an »Ehrenamtsprofis« jedoch eher zufällig, ungeplant und vor allem jeweils spezifischen Eigeninteressen folgend zu entstehen. Dies führt dazu, dass die notwendigen Haltungen sowie Rollen- und Aufgabenbeschreibungen für eine erfolgreiche Engagementunterstützung oft fehlen und die entstehenden Unterstützungsstrukturen wenig tragfähig und erfolgreich sind. Manchmal führen sie gar dazu, dass engagierte Menschen sich zurückziehen. Die Gefahren einer professionellen Begleitstruktur für die Entfaltung und Weiterentwicklung des zivilgesellschaftlichen Engagements lassen sich entlang dreier Widersprüche zeigen.

### Instrumentalisierung des Engagements versus Eigensinn der Engagierten

Professionelle Engagementunterstützer\*innen werden in der Regel dann installiert, wenn die finanzierende Stelle sich einen Nutzen davon verspricht. Sei es, dass neue Formen der Senior\*innen-Arbeit entstehen, dass die

häusliche Versorgung von pflegebedürftigen Menschen sichergestellt ist, dass Geflüchtete »ordentlich« untergebracht werden oder die ehrenamtlichen Funktionärsposten im eigenen Verband besetzt sind. Immer wird versucht freiwilliges Engagement für die eigenen Zwecke und Aufgaben zu rekrutieren. Hier ist die Gefahr groß, dass Engagement instrumentalisiert und fremdbestimmten Zwecken unterworfen wird.

Dies widerspricht allerdings zunehmend der Motivlage von Menschen, die sich heutzutage engagieren oder sich engagieren wollen. In aller Regel sind Engagierte – vor allem in selbstorganisierten Formen wie z. B. »Bürgernetzen«, Nachbarschaftstreffpunkten oder Tauschringen – ganz stark getragen von ihrer Eigenmotivation. Wenn Menschen bereit sind, freiwillig Zeit, Intelligenz, Lebensenergie und manchmal auch Geld in ein Projekt, einen Verein oder eine Initiative zu stecken, dann kann das nur aus einer intrinsischen Motivation heraus geschehen. Die Bereitschaft zum Engagement entsteht im Zusammenhang mit dem jeweils individuellen Bild eines guten, sinnhaften Lebens. Im Engagement möchte ich etwas tun, das zu meinen Werten, meiner Ethik, meinem Bild von Gesellschaft passt. Dies macht den Eigensinn und die Leidenschaft des Engagements aus. Hinzu kommt als weiterer, die Motivation verstärkender und stabilisierender Faktor, die Erfahrung der Selbstwirksamkeit; die Erfahrung also, dass mein Leben nicht gemacht wird, sondern ich selbst gestalten und Einfluss nehmen kann.

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

Die erfolgreiche Gewinnung von engagierten Menschen kann nur gelingen, wenn sie am Eigensinn der Menschen anknüpfen kann, ihnen die Möglichkeit gibt, sich selbst klar zu werden, wo für sie der Sinn ihres Engagements liegt. »Freiwilligengewinnung« ist also ein »Empowermentprozess« mit offenem Ausgang. Professionelle – häufig unter dem Zwang, die Wirksamkeit ihres Handelns nachweisen zu müssen – neigen dazu, daraus einen »Anreizprozess« zu machen, indem sie versuchen, Menschen zu überreden oder durch das Angebot externer Anreize (Vergütungen, Aufwandspauschalen, Vergünstigungen, Anerkennung usw.) zu verführen, etwas zu tun, was sie eigentlich nicht tun wollen.

Und wenn »Profis« sie dann machen lassen, was sie wollen, dann machen sie nicht unbedingt das, was von ihnen erhofft oder gar erwartet wird. Oder sie machen es auf eine unerwartete Art und Weise. Aber genau das ist die große Herausforderung von professioneller Arbeit mit freiwillig engagierten Menschen: es gilt nicht nur den Eigensinn der Engagierten zu ertragen, sondern mehr noch ihnen zu helfen, sich ihres Eigensinns bewusst zu werden und diesen in ihrem Engagement auch ausdrücken zu können. Dies ist für die Professionellen nur dann aus- und durchzuhalten, wenn sie von ihrem Anstellungsträger oder den Förderkonditionen ihres Projektes nicht gezwungen werden, Freiwillige für eine enge zweckbestimmte Aufgabe zu gewinnen und die ordnungsgemäße Erfüllung dieser Aufgabe (Flüchtlingsbetreuung, Alltagsbegleitung von Pflegebedürftigen, Betrieb eines Seniorentreffs usw.) mit diesen Freiwilligen sicherzustellen.

### Monetarisierung versus Gemeinsinnorientierung

Eine weitere Folge einer professionellen Vereinnahmung freiwilligen Engagements ist eine zunehmende Debatte um die Bezahlung ehrenamtlicher Arbeit. Stundensätze zwischen 6 und 12 Euro, pauschale Aufwandsentschädigungen und Minijobs, die mit der Übungsleiterpauschale aufgestockt werden, sind Ausdruck einer beginnenden Monetarisierung bürgerschaftlichen Engagements. Deutlich wird daran, wohin es führen kann, wenn dieses Engagement aus einer professionellen, instrumentalisierenden Handlungslogik heraus geformt wird: Durch die Vergütung freiwilliger Arbeit entsteht ein schleichernder Übergang von freiwilliger Arbeit über prekäre Beschäftigungsformen hin zur regulärer Erwerbsarbeit.

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

Das Interesse von Einrichtungen, sich durch bezahltes Ehrenamt einen zusätzlichen und kostengünstigen Pool von Arbeitskräften zu schaffen, liegt auf der Hand. Die Bezahlung von Engagierten hat für professionelle Systeme einen weiteren Vorteil: es entsteht automatisch die Notwendigkeit, die Beziehung zwischen Freiwilligen und Einsatzstelle vertraglich zu formalisieren und zu verrechtlichen, bis hin zur Möglichkeit einem Freiwilligen kündigen zu können. Dies gibt dem professionellen, hierarchischen System endlich die Kontrolle, Steuerung und Weisungsbefugnis über die bürgerschaftlich Engagierten zurück. Dem Engagement wird damit der Stachel des Eigensinns, der alltagsweltlichen Hinterfragung professionellen Handelns und der selbstbestimmten Zeitökonomie genommen. Der Preis dafür ist der Verlust an Selbstwirksamkeit, Mitgestaltung und Sinnhaftigkeit auf Seiten der Engagierten. Auf Dauer wird dies zur Demotivation von Freiwilligen führen.

Monetarisierungs-Strategien haben aber viel gravierendere Auswirkungen auf unsere Gesellschaft. Die Motive von bürgerschaftlich engagierten Menschen sind getragen von einem Selbstverständnis als Staatsbürger\*in einer demokratischen Gesellschaft, in der jeder einzelne Mensch die Verantwortung für das gemeinsame Zusammenleben hat, aber auch die Freiheit, eigene Ideen und Vorstellungen eines guten Zusammenlebens aus-

zuprobieren. Wenn diese Motivation in den Hintergrund tritt und mit Haltungen vermischt wird, bei denen die Einkommenserzielung im Vordergrund steht, löst sich der Kern dessen auf, was bürgerschaftliches Engagement ausmacht. Das Kriterium der Freiwilligkeit, das etwas mit dem freien Willen der Engagierten zu tun hat, wird ebenso aufgeweicht, wie das Potenzial an Eigensinnigkeit und Widerständigkeit, das für eine lebendige Zivilgesellschaft, für deren Weiterentwicklung und für eine demokratische Lebensform unabdingbar ist, zugunsten einer warenförmigen Form freiwilligen Engagements. Auch wenn die Gewissheit bleibt, dass engagierte Menschen viel zu widerborstig und eigensinnig sind und dass letztendlich gar nicht genug Geld zur finanziellen »Entschädigung« von Engagement zur Verfügung stehen würde, zeigt sich am Beispiel der Monetarisierung in aller Schärfe, dass eine Unterwerfung bürgerschaftlichen Engagements unter die Logik professioneller Systeme freiwilliges zivilgesellschaftliches Engagement ersticken würde.

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

(1) Eine professionelle Unterstützung bürgerschaftlichen Engagements kann durchaus hilfreich sein. Allerdings muss sie unabhängig und parteilich genug sein, engagierte Menschen in ihrer Eigensinnigkeit, Widerständigkeit und Autonomie zu stärken. Sie darf nicht die Aufgabe haben, freiwilliges Engagement zu instrumentalisieren und fremden Zwecken zu unterwerfen.

(2) Aufgabe professioneller Unterstützer\*innen ist es, engagierte und zum Engagement bereite Menschen zu empowern, das zu tun was diese für sinnvoll halten. Die Zielgruppe sind also die Engagierten selbst und nicht irgendwelche anderen, zu deren Nutzen Engagierte gewonnen werden sollen.

(3) Wir müssen ernsthaft darüber nachdenken, wie wir die Selbstvertretung bürgerschaftlich engagierter Menschen stärken. Hier Konzepte für Beteiligungsmöglichkeiten, Mitwirkungsgruppen bis hin zu einer »gewerkschaftlichen« Selbstorganisation engagierter Menschen zu entwickeln, wäre sicher lohnend.

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

Es gibt zahlreiche Nachbarschaftsnetze, Tauschringe, Gemeinschaftsinitiativen, Vernetzungsprojekte und Wohnprojekte, die sich nicht als Verein organisieren. Vereinsmeierei, antiquierte Vereinsstrukturen, Vorstandslastigkeit und eine fehlende Beteiligungskultur schrecken viele Menschen ab, sich in bestehenden Vereinen zu engagieren oder als Verein zu organisieren. Erfahrungen mit selbstorganisierten Formen des bürgerschaftlichen Engagements gibt es durchaus schon länger, und zwar in der Selbsthilfe – was aber meistens im Engagementdiskurs nicht präsent ist. In aller Regel sind Selbsthilfegruppen auch nicht vereinsförmig organisiert. Woher kommt die Attraktivität dieser selbstorganisierten Formen des Engagements in Initiativen, Projekten, Netzwerken oder nicht-formalen Gruppen? Selbstorganisation entsteht dann, wenn Menschen sich aus eigenen selbstbestimmten Motiven für gemeinsame Ziele einsetzen.

## Die Sinnfrage

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

Wir möchten betonen, dass wir das Engagement von Menschen in Vereinen sehr schätzen und wir Vereine nach wie vor für eine wichtige Organisationsform des freiwilligen Engagements halten. Es ist vielmehr gerade die Sorge um die Zukunft zivilgesellschaftlicher Vereine, die unsere Kritik auslöst. Es hilft den Menschen in Vereinen nicht, wenn sie in der Opferrolle erstarren und das Problem, Aktive für ihren Verein zu finden, mit äußeren Umständen begründen: Keiner engagiert sich mehr, niemand ist bereit Verantwortung zu übernehmen, keiner hat mehr Zeit.... Die Frage ist doch, warum Menschen sich in einem konkreten Verein nicht mehr engagieren und wie sich das ändern lässt. Selbstorganisierte Engagement-Formen können Impulse geben, wie sich die Beteiligung und die Demokratie im Verein stärken lassen.

## Beteiligungskultur und Gestaltungsspielräume

Eine Besonderheit von selbstorganisierten Formen des Engagements gegenüber vielen Vereinen ist ihre oft höhere Beteiligungskultur. In Vereinen werden Engagementmöglichkeiten häufig in das enge Korsett von Ämtern eingebunden (Vorsitzende\*r, Kassenwart\*in, Jugendwart\*in, Frauenbeauftragte) mit heimlichen, aber wirklichen Vorstellungen, wie das jeweilige Ehren»amt« auszufüllen sei. Hinzu kommen dann noch Bestimmungen in der Satzung, die möglicherweise die eigenen Gestaltungsspielräume weiter einschränken. Aber auch »freies« Engagement um einzelne Projekte und Aufgaben herum unterliegt häufig der engen Kontrolle durch Vorstände, die auf die Einhaltung hierarchischer Entscheidungswege und des vereinsinternen Machtgefälles pochen – oder der Vorstand muss in der ständigen Angst leben, für »Fehler« einzelner Vereinsmitglieder haften zu müssen. In unserer Arbeit begleiten wir Organisationsübergänge von der Initiative zum Verein. Solche Prozesse sind häufig mit einer großen Angst behaftet, dass die hohe Beteiligungskultur und die Mitgestaltungsmöglichkeiten verloren gehen und dadurch die Zahl der aktiven Mitglieder sinken würde.

## Wenn aus Initiativen Vereine werden

In den Fällen, in denen es bei der Überführung einer Initiative in einen Verein gelungen ist, auch im Rahmen – und manchmal auch gegen den Rahmen – des Vereins die Arbeitsformen und basisdemokratischen Elemente

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

## Postdemokratische Vereine

Zum einen müssen wir zumindest für Deutschland feststellen, dass der Verein als Form der bürgerschaftlichen Selbstorganisation, mit seiner durchaus demokratischen Grundstruktur, zu einer Zeit entstanden ist, in der das gesellschaftliche Umfeld noch weit von einer demokratischen Kultur und Politik entfernt war. Der Verein in seiner Organisationsform ist bis heute geprägt von einer eher paternalistischen Honoratiorendemokratie mit der oft starren Fixierung auf Ehrenämter und Vorstandsrollen mit einer klaren Hierarchisierung vom ersten Vorsitzposten bis zum Beisitz. Mitgliederversammlungen sind häufig nicht mehr der Ort der Meinungsbildung und der Diskussion um strategische Ziele und Perspektiven, sondern nur noch dazu da, den Vorstand zu entlassen und hin und wieder mal neu zu wählen. Was COLIN CROUCH (2008) bezogen auf die großen westlichen Demokratien als Postdemokratie beschrieben hat, scheint sich spiegelbildlich im Vereinsleben abzubilden. Die Macht verschiebt sich immer mehr von den Mitgliedern hin zu den »Vorstandsexpert\*innen«. Mal abgesehen davon, dass viele Vorstandsmitglieder ihre Macht auch ungern wieder abgeben, führt genau diese zugeschriebene Expert\*innenrolle dazu, dass immer weniger Menschen sich diese Aufgabe zutrauen. Ein übermächtiger, in seiner Fachlichkeit unersetzbarer Vorstand, schafft sozusagen sein Nachfolgeproblem selbst.

Formen von basisdemokratischen Entscheidungen, von Teamarbeit, Projektarbeit, dialogischer Ideenentwicklung und kreativer Arbeit sowie der umfassenden Delegation von Verantwortung und Gestaltungsfreiheit finden sich im organisatorischen Mantel eines Vereins ausgesprochen selten. Aber was spricht dagegen, Vorstände konsequent als Team zu organisieren? Warum sollte die Mitgliederversammlung nicht zum Plenum werden können, in dem alle Aktiven ihre Themen diskutieren können? Eine zivilgesellschaftliche »Arbeitskultur«, die durch basisdemokratische Entscheidungsprozesse, durch dialogische Diskursformen, durch Entschleunigung, durch eine deutlich höhere Toleranz für Fehler und Fehlentscheidungen gekennzeichnet ist, schafft ungleich mehr Spielraum, Verantwortung zu übernehmen und einzuüben. Sie schafft aber auch Räume zum Üben herrschaftsfreier, streitbarer aber nicht menschenverachtender Formen der Meinungsbildung. Ebenso entstehen so auch Lernräume für eine solidarische Miteinander und der gemeinschaftlich entfalteteten Selbstwirksamkeit.

## Konkrete Handlungsempfehlungen

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

(1) Abweichend von der bisherigen Norm können alternative Vereinsatzungen erarbeitet werden, die dem Bild von einer selbstorganisierten, aktiven zivilgesellschaftlichen Initiative angemessener sind. Im ersten Schritt wird das heißen, einmal zu prüfen, welche Spielräume zur innovativen Gestaltung der Vereinsatzung im bestehenden rechtlichen Rahmen vorhanden sind. In einem zweiten Schritt wird man sich die Reform des Vereinsrechts nicht ersparen können.

(2) Da Initiativen und Projekte, die sich nicht dem Zwang einer Vereinsatzung unterwerfen wollen, weitgehend von Rechtsgeschäften und öffentlichen Fördermitteln ausgeschlossen sind, könnte eine Servicestelle sinnvoll sein, die für diese nicht-rechtsfähigen Formen des Engagements stellvertretend Fördermittel einwerben und Rechtsgeschäfte abschließen kann.

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

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

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

## Exklusive ausgrenzende Gemeinschaft

Die zunehmenden gesellschaftlichen Risiken und Ungewissheiten sind eine wesentliche Ursache der Attraktivität von Nachbarschaftsnetzen, »Bürgernetzen« und anderen Gemeinschaftsaktivitäten im sozialen Nahraum. Sie können also durchaus nostalgisch oder defensiv motiviert sein. Im schlimmsten Fall wird die Gemeinschaft zum Kampfbegriff, der all die selbstbestimmten Lebensformen einer pluralistischen Gesellschaft, die als fremd erscheine, fernhalten soll. Es besteht die realistische Gefahr, dass Vorstellungen von Nachbarschaft und Gemeinschaft »völkisch« aufgeladen werden und zu Kampfbegriffen einer ausgrenzenden, fremdenfeindlichen, rassistischen Politik werden. Das Gefährliche dabei ist, dass sie eben nicht nur politische Kampfbegriffe bleiben werden, sondern durchaus eine hohe Prägungskraft für alltägliche Lebensformen entwickeln können.

## Inklusive engagementpolitische Leitideen

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

## Engagement als lebenslanges Demokratie-Lernen

Zuletzt hat die Leipziger Autoritarismus-Studie von OLIVER DECKER und ELMAR BRÄHLER (2018) dargelegt, wie stark autoritäre Einstellungen in unserer Gesellschaft verbreitet sind, quer durch alle Klassen und politischen Milieus. Gerade in der aktiven Mitgestaltung im sozialen Nahraum, im Dorf, im Quartier oder Stadtteil besteht die Chance, das Gefühl der Ohnmacht gegenüber den Herausforderungen der flüchtigen Moderne durch Erfahrungen der Selbstwirksamkeit zu überwinden und zu konterkarieren. Und die selbstorganisierten Formen bürgerschaftlichen Engagements bieten vielfältige Möglichkeiten, eine demokratische Streit-, Zusammenarbeits- und Entscheidungskultur auszuprobieren und einzuüben.

Die Chance des Demokratie-Lernens im Engagement fällt allerdings nicht vom Himmel. Wir empfehlen jedenfalls gegen eine drohende Instrumentalisierung bürgerschaftlichen Engagements von rechts eine Politisierung und Demokratisierung des Engagements. Bei der Reflexion mit den engagierten Menschen über den Sinn ihres Engagements wird es künftig wichtig werden, die Bedeutung des Engagements für die Weiterentwicklung der Demokratie immer wieder zu verdeutlichen und im Konkreten greifbar zu machen. Das heißt auch: Engagementpolitik dient nicht in erster Linie der Daseinsvorsorge, sondern der Demokratieentwicklung.

## 5. Wir brauchen eine Philosophie des zivilgesellschaftlichen Engagements

Was ist, wenn Zivilgesellschaft der einzige nachgebliebene Raum ist, in dem noch utopisches Hoffen, Träumen von einer guten Zukunft und soziale Phantasie möglich sind? Wie können wir verhindern, dass dieser Teil der Gesellschaft, in dem Menschen sich selbst organisieren, in dem sie noch ganz bei sich und dem Sinn ihres Tuns sein können, immer mehr zweckrational instrumentalisiert und dem Kosten-Nutzen-Kalkül des Marktes unterworfen wird? Um diese Gefahr abzuwehren, bedarf es dringend der Diskussion und der Vergewisserung der Bedeutung und des Sinns zivilgesellschaftlichen, demokratischen und auch streitbaren Engagements in unserer Gesellschaft. Eine Philosophie des zivilgesellschaftlichen Engagements beinhaltet die Leitideen und mentalen Bilder, die versinnbildlichen, dass Engagement mehr ist, als eine unbezahlte Dienstleistung plus ein bisschen Geselligkeit.

---

## Anmerkungen

Der Artikel basiert auf dem Bericht der Autor\*innen »Engagement im Spannungsfeld zwischen Selbstorganisation und Fremdbestimmung. Bilanz aus 6 Jahren Erfahrungen in dem Projekt ‚Bürgernetzwerke für Schleswig-Holstein‘. Der gesamte Bericht ist online verfügbar unter: [https://www.paritaet-sh.org/fileadmin/Themen/BuergerEnga/Abschlussbericht\\_Bilanz\\_Buergernetzwerke.pdf](https://www.paritaet-sh.org/fileadmin/Themen/BuergerEnga/Abschlussbericht_Bilanz_Buergernetzwerke.pdf)

---

## Literaturverzeichnis

Crouch, Colin (2008): Postdemokratie, Frankfurt/Main.

Brähler, Elmar; Decker, Oliver (2018): Flucht ins Autoritäre. Rechtsextreme Dynamiken in der Mitte der Gesellschaft: die Leipziger Autoritarismus-Studie 2018, Gießen.

---

## Autor/innen

**Holger Wittig-Koppe und Heike Roth** arbeiten beim PARITÄTISCHEN Schleswig-Holstein im Team Engagement | Zivilgesellschaftliches Engagement, Gemeinwesenarbeit, Demokratiestärkung und Selbsthilfe.

Die Angebote des Teams sind offen für Vereine über den Paritätischen hinaus sowie für Initiativen und selbstorganisierte Gruppen. Viele Erfahrungen mit selbstorganisierten Engagement-Formen resultieren aus dem Projekt »Bürgernetzwerke für Schleswig-Holstein« (2014-2019; in Kooperation mit dem Ministerium für Soziales, Gesundheit, Jugend, Familie und Senioren des Landes Schleswig-Holstein)

### Kontakt

Der PARITÄTISCHE Schleswig-Holstein e.V.

Zum Brook 4

24143 Kiel

E-Mail: [roth@paritaet-sh.org](mailto:roth@paritaet-sh.org)

---

## Redaktion

Stiftung Mitarbeit

Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft

Eva-Maria Antz, Ulrich Rüttgers

Ellerstr. 67

53119 Bonn

E-Mail: [newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de](mailto:newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de)