

Fred Karl · Kirsten Aner · Franz Bettmer · Elke Olbermann

Perspektiven einer neuen Engagementkultur

Fred Karl · Kirsten Aner  
Franz Bettmer · Elke Olbermann

# Perspektiven einer neuen Engagementkultur

Praxisbuch zur kooperativen  
Entwicklung von Projekten



**VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN**

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Die vorliegende Schrift ist Ergebnis eines vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend im Rahmen des Bundesmodellprogramms „Erfahrungswissen für Initiativen“ in Auftrag gegebenen Forschungsprojekts. Auch der Druck des Praxisbuches wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Stefanie Laux

Der VS Verlag für Sozialwissenschaften ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.vs-verlag.de](http://www.vs-verlag.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Satz: <Bausatz> Frank Böhm, Siegen

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-15645-3

# Vorbemerkung

Dieses Praxisbuch ist im Zusammenhang eines Forschungsprojektes entstanden, das vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend im Kontext des Modellprogramms „Erfahrungswissen für Initiativen (EFI)“ in Auftrag gegeben wurde.

Unter der Leitung von Prof. Dr. Fred Karl, Universität Kassel, wurden in den Jahren 2004 bis 2006 Erfahrungen der beteiligten Akteure bei der praktischen Umsetzung von Engagement-Vorhaben analysiert, um konkrete Schwierigkeiten und Lösungsansätze in der Praxis zu identifizieren. Mit diesem Ziel führten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Forschungsprojekts Interviews mit den im Bundesmodellprogramm als seniorTrainerinnen bezeichneten Freiwilligen, mit ihren Kooperationspartnern bei Institutionen, Organisationen, Einrichtungen und Initiativen sowie mit Vertretern der im Modellprogramm beteiligten Freiwilligenzentren, Seniorenbüros und Selbsthilfekontaktstellen als Agenturen. Zwischenergebnisse der Interviews sind in mehreren Workshops mit Vertretern dieser Akteursgruppen diskutiert worden. Der abschließende Workshop des Forschungsprojekts wurde genutzt, um Ziel und Gestaltung des vorliegenden Praxisbuches abzustimmen. Inhalt und Form des vorliegenden Bandes basieren also wesentlich auf den praktischen Erfahrungen und den Perspektiven der am Modellprogramm beteiligten Akteure. Wir möchten deshalb an dieser Stelle unseren Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern sowie den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Workshops danken. Sie haben sich mit großer Bereitschaft und Offenheit den Fragen der Interviews gestellt, haben uns reflektierte Einsichten in die Praxis verschafft und nicht zuletzt wertvolle Hinweise und Anregungen für die Buchgestaltung gegeben. Ohne ihre Mitwirkung wären weder das Forschungsprojekt noch dieses Praxisbuch denkbar gewesen. Dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ist für einen Zuschuss zu den Druckkosten und dem VS-Verlag für die organisatorische und technische Unterstützung bei der Drucklegung des vorliegenden Buches zu danken.

Fred Karl, Kirsten Aner, Franz Bettmer, Elke Olbermann

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Ziele, Inhalt und Handhabung des Praxisbuchs.....</b>	<b>9</b>
<b>2.</b>	<b>Handlungsvoraussetzungen der Akteure im „neuen Ehrenamt“...</b>	<b>13</b>
2.1	Eine „neue Verantwortungsrolle“ für (ältere) Freiwillige.....	13
2.2	Kooperationspartner und ihre „Engagementfreundlichkeit“.....	15
2.3	Kommunen als Unterstützer.....	19
2.4	Freiwilligenzentren, Seniorenbüros und Selbsthilfekontaktstellen als Agenturen.....	21
<b>3.</b>	<b>Besondere Anforderungen im „neuen Ehrenamt“.....</b>	<b>23</b>
3.1	Engagement-Typen.....	25
3.1.1	Typus 1: „Vernetzungsbasiertes Engagement“.....	26
3.1.2	Typus 2: „Institutionsbezogenes Engagement“.....	31
3.1.3	Typus 3: „Engagement-Vielfalt auf der Basis persönlicher Beziehungen“.....	37
3.1.4	Typus 4: „Selbständiger Aufbau eines Dienstleistungsangebotes“.....	43
3.2	Warum ein Engagement nicht zustande kommt oder abgebrochen wird.....	47
3.2.1	Ein Engagement kommt nicht zustande.....	47
3.2.2	Ein Engagement wird abgebrochen.....	52
3.3	Besondere Anforderungen im Überblick.....	55
<b>4.</b>	<b>Lösungsansätze.....</b>	<b>59</b>
4.1	Idealtypischer Engagement-Verlauf.....	60
4.2	Lösungsansätze für den Aufbau einer Kooperation.....	61
4.2.1	Allokation – Bestimmung von Bedarf und gemeinsamen Zielen.....	61
4.2.2	Koordination – Abstimmung von Aufgaben.....	64
4.2.3	Kommunikation.....	68

---

4.3	Lösungsansätze im Kontext von Rahmenbedingungen.....	70
4.3.1	Kompetenzteams.....	70
4.3.2	Kooperationspartner.....	71
4.3.3	Kommunalpolitik und -verwaltung.....	76
4.3.4	Agenturen.....	79
4.4	Lösungsansätze im Überblick.....	80
<b>5.</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>83</b>
	Literatur zur Projektentwicklung.....	83
	Ausgewählte Literatur zum „Bundesmodellprogramm EFI“.....	84
	Forschungsberichte und Expertisen.....	84
	Weiterführende Literatur.....	86
	<b>Autorinnen und Autoren.....</b>	<b>91</b>

# 1. Ziele, Inhalt und Handhabung des Praxisbuchs

Dieses Praxisbuch richtet sich an Ehrenamtliche, Freiwilligenagenturen und vergleichbare Initiativen wie Selbsthilfekontaktstellen oder Seniorenbüros, an Leitungs- und Fachkräfte in Sozialen Diensten und Einrichtungen sowie in Kommunalverwaltungen aber auch an Kommunalpolitikerinnen und Kommunalpolitiker und nicht zuletzt an Studierende der Sozialen Arbeit. Sie alle gehören zu denen, die mit einer „neuen Engagementkultur“ nicht nur konfrontiert werden sondern diese mitgestalten können. Im Mittelpunkt stehen die Interaktionen zwischen den sog. neuen Ehrenamtlichen und ihren Kooperationspartnern<sup>1</sup> einschließlich der vermittelnden Agenturen. Angesprochen werden aber auch die Rahmenbedingungen, die auf lokaler Ebene oft erst zu schaffen sind, wenn kooperative Projektentwicklungen gelingen und das „neue Ehrenamt“ tatsächlich nachhaltige Effekte haben soll.

Als Besonderheit dieses „neuen Ehrenamts“ gilt die Selbständigkeit bei der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung. Auch im vom BMFSFJ geförderten Modellprogramm „Erfahrungswissen für Initiativen (EFI)“, das sich insbesondere an ältere Menschen wandte (und eine der Grundlagen für das vorliegende Buch bildete), bestimmten die Freiwilligen selbst, wo und wie sie sich engagieren wollen. Doch auch die sog. neuen Ehrenamtlichen sind dabei auf Zusammenarbeit angewiesen – mit Organisationen, Einrichtungen und Initiativen, kurz: mit Kooperationspartnern. Dies gilt auch dann, wenn diese Kooperationspartner „nur“ eine Unterstützungsleistung von Freiwilligen in Anspruch nehmen, z.B. eine Beratung. Auch hier stellt sich die Frage, wie man Beratung in die Organisation integriert und wie man dabei miteinander umgeht. Es entwickelt sich also eine neue Praxis, die man erst gemeinsam gestalten muss.

Wenn man in dieser Weise etwas Neues aufbauen will, kann man leicht auf Schwierigkeiten treffen, für die es noch keine probaten Lösungen gibt. Man muss solche Lösungen selbst entwickeln. Dafür muss aber zunächst einmal klar sein,

---

1 Wenn im Folgenden wegen der besseren Lesbarkeit z.T. nur die männliche Form benutzt wird, ist die weibliche stets mitgedacht.

worin denn die Schwierigkeiten bestehen. Das liegt keineswegs immer auf der Hand. Man kann in solchen Fällen von „schlecht strukturierten Problemen“ sprechen. Sie treten häufig auf, wenn mehrere Beteiligte, die zudem aus unterschiedlichen Zusammenhängen kommen, gemeinsam eine neue Praxis entwickeln wollen. Nicht selten passiert es dann, dass es irgendwann nicht so recht weitergeht, dass Konflikte auftreten, dass einer der Beteiligten abblockt, dass man sich mit seinen Vorstellungen nicht durchsetzen kann, obwohl sie als vernünftig und selbstverständlich erscheinen. „Schlecht strukturiert“ sind solche Schwierigkeiten, wenn man nicht genau sagen kann, woran es liegt und was man tun müsste, um weiter zu kommen und seine Ziele dennoch zu erreichen.

Das Praxisbuch will genau hier ansetzen. Es geht davon aus, dass sich die Beteiligten unter sehr unterschiedlichen Organisationsvoraussetzungen und mit unterschiedlichen Motiven und Zielen agieren. Solche Unterschiedlichkeiten können für das Engagement unbedeutend oder sogar fruchtbar sein. Wenn aber daraus Schwierigkeiten entstehen, stellt sich die Frage, wie man sie überbrücken kann. Dazu ist zweierlei notwendig:

- Erstens muss man eine Bereitschaft zur Veränderung mitbringen. Entweder sind einzelne Aspekte im Engagement-Konzept zu verändern oder man verändert die eigenen Handlungsvoraussetzungen, soweit möglich. In der Regel muss man beides gleichzeitig tun. Meistens stellt man fest, dass man mit den notwendigen Veränderungen ganz gut leben kann!
- Zweitens muss man sich verständigen. Verständigung bedeutet keine vollständige Aufklärung oder gar Auflösung aller Unterschiede. Entscheidend ist nur, dass man sein Gegenüber, seine Handlungsvoraussetzungen und Ziele kennen lernen, verstehen und akzeptieren kann, so dass man zu einem Punkt gelangt, von dem aus man weitermachen kann.

Deshalb wollen wir mit diesem Praxisbuch die Möglichkeiten der beteiligten Akteure verbessern, sich in die Perspektiven der jeweils anderen hinein zu versetzen. Wir wollen gleichzeitig auf konkrete Lösungsmöglichkeiten hinweisen, die man vor allem über eine Verständigung in der konkreten Interaktion zwischen den beteiligten Akteuren erreichen kann.

In unserer Darstellung nehmen darüber hinaus die Rahmenbedingungen für diese Interaktionen einen bedeutenden Raum ein. Denn wir gehen davon aus, dass Engagements in der Form des „neuen Ehrenamtes“ nicht nur Ausdruck eines „modernisierten“ bürgerschaftlichen Engagements sind. Vielmehr können sie in vielen Fällen auch als „Multiplikatoren“ dienen, d.h. selbst wiederum Freiwillige moti-

vieren und neue Möglichkeiten des Engagements schaffen. Über solche Aktivitäten können nachhaltige Wirkungen im kommunalen Zusammenhang erzeugt werden, wenn gleichzeitig auch die Bedingungen dafür verbessert werden. Engagements können und sollen also auch auf die Strukturen einwirken, unter denen sie möglich werden.

Anders formuliert: Auch einzelne Engagements können als Förderung des bürgerschaftlichen Engagements insgesamt verstanden werden. Wenn man solche „Struktureffekte“ erzielen will, ist es aber auch sinnvoll, gemeinsam zu agieren. Es ist deshalb nahe liegend, dass Freiwillige sich auch selbst organisieren, um ihre Vorstellungen und Ansprüche öffentlich zu machen. Wir bezeichnen eine solche Organisationsform (in Anlehnung an den Sprachgebrauch des EFI-Programms) als „Kompetenzteam“. Ein solches Kompetenzteam kann und sollte – neben anderen Beteiligten – ein wesentlicher Ausgangspunkt für die Entwicklung eines örtlichen Gesamtkonzepts sein, das zur Verbesserung der Engagement-Möglichkeiten insgesamt dient.

In Teil 2 dieses Praxisbuchs wird zunächst ein Blick auf die allgemeinen Bedingungen der Zusammenarbeit zwischen „Hauptamtlichen“ und sog. neuen Ehrenamtlichen geworfen.

In Teil 3 werden eingangs die besonderen Anforderungen an das „neue Ehrenamt“ skizziert – also solche, die oft noch nicht gegeben und auch nicht immer ohne weiteres zu erfüllen sind. Es geht hier um die Frage, wie mögliche Schwierigkeiten generell einzuschätzen sind. Welche Folgen sie für die Realisierung von Engagement-Vorhaben haben können und wie sie gemeinsam überwunden werden können, wird im Abschnitt 3.1 anhand typischer Engagement-Verläufe gezeigt. Diese „Typen“ von Engagements wurden im o.g. Forschungsprojekt identifiziert. Sie werden zunächst in allgemeiner Form erläutert und jeweils mit einem konkreten (aber fiktiven) Beispiel ergänzt. In ähnlicher Form, also auch illustriert durch konkrete Beispiele, werden in Abschnitt 3.2 die Gründe dafür, dass ein Engagement nicht zustande kommt oder abgebrochen wird, angesprochen. Die konkreten Anforderungen bzw. Schwierigkeiten, auf die man treffen kann, werden anschließend noch einmal im Überblick dargestellt.

Teil 4 des Praxisbuchs wendet sich den Lösungen zu. Die Bedingungen für den erfolgreichen Aufbau einer Kooperation werden in Abschnitt 4.1 zunächst in der Form eines „idealtypischen Engagement-Verlaufs“ verdeutlicht. Anschließend werden Lösungsansätze für die in Teil 3 herausgearbeiteten Schwierigkeiten vor-