



Beat Bühlmann (Hrsg.), Heinz Altorfer, Maja Graf, François Höpflinger, Sonja Kubisch, Colette Peter

Die andere Karriere: Gesellschaftliches Engagement in der zweiten Lebenshälfte - am Beispiel von Innovage

1. Auflage 2010

216 Seiten, Hardcover 195 x 240 mm

ISBN 978-3-906413-70-9

Die Publikation erschien im interact Verlag, dem Fachverlag der Hochschule Luzern - Soziale Arbeit und ist als Open Access erhältlich.

Das Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Lizenz:



- Name muss genannt werden
- keine kommerzielle Nutzung erlaubt
- keine Derivate (Änderungen) erlaubt

■ **interact**

■ Hochschule Luzern

■ Soziale Arbeit



interact Verlag
Hochschule Luzern – Soziale Arbeit
Werftstrasse 1
Postfach 2945
6002 Luzern
www.hslu.ch/interact

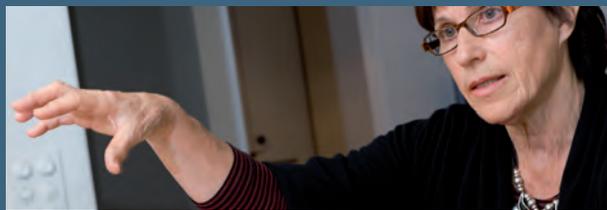
Webshop: www.interact-verlag.ch

Beat Bühlmann (Hrsg.)

Heinz Altorfer, Maja Graf, François Höpflinger, Sonja Kubisch, Colette Peter

Die andere Karriere

Gesellschaftliches Engagement in der zweiten Lebenshälfte –
am Beispiel von Innovage



interact

Hochschule Luzern

Soziale Arbeit

In Zusammenarbeit mit Migros-Kulturprozent

Die andere Karriere
Beat Bühlmann (Hrsg.)

Diese Publikation ist im Rahmen des Projekts Innovage entstanden, einem Projekt des Migros-Kulturprozent in Zusammenarbeit mit der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Das Migros-Kulturprozent ist ein freiwilliges, in den Statuten verankertes Engagement der Migros für Kultur, Soziales, Bildung, Freizeit und Wirtschaftspolitik.

MIGROS
kulturprozent

www.migros-kulturprozent.ch

:innovage

www.innovage.ch

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Soziale Arbeit

www.hslu.ch

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© 2010 interact Luzern, Hochschule Luzern - Soziale Arbeit in Zusammenarbeit mit Migros-Kulturprozent

Korrekturen: Andreas Vonmoos, Textkorrektur Terminus, Luzern

Fotos: Georg Anderhub, Luzern

Gestaltung: Cyan GmbH, Luzern

Druck: Klimaneutral gedruckt bei UD Druck Luzern

ISBN 978-3-906413-70-9

Die andere Karriere

**Gesellschaftliches Engagement in der zweiten Lebenshälfte –
am Beispiel von Innovage**

Porträts und Reportagen von Beat Bühlmann (Text)
und Georg Anderhub (Fotos)

Mit Fachbeiträgen von Heinz Altorfer, Beat Bühlmann, Maja Graf,
François Höpflinger, Sonja Kubisch und Colette Peter

Mit einem Vorwort von Pascale Bruderer
und einem Schlusspunkt von Joachim Rittmeyer

Herausgegeben von Migros-Kulturprozent
Interact Luzern

Inhalt

Pascale Bruderer, Nationalratspräsidentin:
Das Miteinander macht uns stark 6

Heinz Altorfer/Colette Peter:
innovage.ch 8
Innovage kurz gefasst 14

Teil 1:

Das Alter erschliesst neue Horizonte – sechs Porträts

Emanuel Hafner, Netzwerk Zentralschweiz 18
Barbara Crole, Netzwerk Suisse Romande 22
Giovanni Wyder, Netzwerk Zürich 26
Maria Christ, Netzwerk Bern-Solothurn 30
Karl Bochsler, Netzwerk Ostschweiz 34
Brigitt Kundert, Netzwerk Nordwestschweiz 38

Sonja Kubisch:
Gemeinsam mit anderen etwas bewegen 42

Beat Bühlmann:
Noch ist nicht Feierabend 54

Maja Graf:
Wer neugierig bleibt, lernt auch im Alter 66

Teil 2:

Das zivilgesellschaftliche Engagement – sechs Projekte

Der Mittagstisch in Seedorf 80
Der Dorfladen in Wuppenau 90
Die Aupairs von Thun 100
Die «Conseillers à la carte» in Lausanne 110
Der Surprise-Chor in Basel 120
Das «Haus der Jugend» in Zürich 130

<i>Colette Peter:</i> Der Kitt unserer Gesellschaft	140
<i>Heinz Altorfer/Sonja Kubisch:</i> Engagement für alle Generationen	158
<i>François Höpflinger:</i> Die «späte Freiheit» nicht durch Bürokratie beschneiden	166

Teil 3: Das Netzwerk Innovage – eine Anleitung

<i>Maja Graf:</i> Innovage Schweiz – wie ein Netzwerk entsteht	178
«Der Bedarf an Freiwilligen wird in unserer Gesellschaft wachsen» Round-Table-Gespräch mit den Koordinatoren der fünf Deutschschweizer Netzwerke	192
«Wir brauchen mehr Dynamik in der Westschweiz» Interview mit Monique Bolognini, Koordinatorin des Netzwerkes Suisse Romande	200
«Innovage muss sich immer wieder neu definieren» Heinz Altorfer und Colette Peter ziehen eine erste Bilanz	204
<i>Joachim Rittmeyer:</i> Ohne Klönen und Klägeln	210
Autorinnen und Autoren	212

Das Miteinander macht uns stark

Innovage verbindet wortwörtlich das Alter mit Innovation – und trägt dabei ganz wesentlich zum Brückenschlag zwischen den Generationen bei, in dem unermessliches gesellschaftliches Potenzial steckt.

Ein Potenzial, dem ich als Nationalratspräsidentin gerade deshalb besondere Beachtung schenken möchte, weil der rege Austausch über die Generationengrenzen hinweg seit Jahren sowohl zu meinem politischen als auch persönlichen Alltag gehört und mein Denken und Handeln wesentlich prägt. So habe ich es stets als Privileg und grosse Bereicherung erlebt, von den Erfahrungsschätzen älterer Menschen profitieren zu dürfen und im Gegenzug darin unterstützt zu werden, meine eigene Sicht der Dinge einzubringen und daraus selbständige Schlüsse zu ziehen.

Diesen Austausch macht das vorliegende Buch zum Thema, indem es einen tiefen Einblick in das zivilgesellschaftliche Engagement älterer Menschen ermöglicht. Wer heute beim ordentlichen AHV-Alter in Pension geht, hat gemäss Statistik noch gut zehn, fünfzehn Lebensjahre vor sich – Tendenz steigend. Diese Perspektive im so genannten dritten Lebensalter gibt Raum für eine Neuorientierung.

Trotzdem ist die Bereitschaft, diesen Raum mit persönlichem Einsatz für die Gemeinschaft zu füllen, alles andere als eine Selbstverständlichkeit. Einerseits darf das Bild des rüstigen Seniors nicht einfach verallgemeinert werden. Keine Generation besteht aus einer homogenen Gruppe; so sind denn die Lebenssituationen älterer Menschen besonders verschieden, da sich zentrale Aspekte wie die Gesundheit, die soziale Stellung oder die materiellen Möglichkeiten im Laufe des Lebens ganz unterschiedlich entwickeln. Andererseits ist das freiwillige Engagement besonders zu würdigen, weil über Jahrzehnte erlangtes Know-how nicht bloss für eigene Pläne genutzt, sondern auch für andere Projekte zur Verfügung gestellt wird. Das sind Geschenke von unschätzbarem Wert, für die ich mich an dieser Stelle von ganzem Herzen bedanke. Ich möchte diesen Dank auch und insbesondere deshalb betonen, weil die Wertschätzung der Freiwilligenarbeit im Alltag oft zu kurz kommt und meines Erachtens auch von politischer Seite mehr Aufmerksamkeit und Anerkennung verdient.

Denn das Miteinander verschiedener Generationen macht uns als Gesellschaft stark: Es erleichtert das gegenseitige Verständnis, hilft Vor-

urteile zu überwinden, kombiniert Routine mit neuen Impulsen, ermöglicht so Fortschritt und trägt zum lebenslangen Lernen von uns allen bei. Dieses Bewusstsein ist denn auch Antrieb und Grundgedanke von Innovage und gleichsam Dreh- und Angelpunkt dieses Buchs. Es ist mir eine grosse Ehre und Freude, durfte ich mit diesem Vorwort ein paar Gedanken dazu beitragen und damit das generationenverbindende Engagement der Zivilgesellschaft würdigen.

Die 33-jährige **Pascale Bruderer Wyss** ist SP-Nationalrätin aus Nussbaumen AG und präsidiert im Jahr 2010 den Nationalrat.

innovage.ch

Dieses Buch erzählt von einer Idee, die 2006 in der Schweiz ihren Anfang nahm. Menschen aus qualifizierten Berufen und Positionen haben sich im Übergang zur Pensionierung oder danach entschlossen, ihre Zeit, ihre Berufs- und Lebenserfahrung sowie einen Teil ihrer neu gewonnenen individuellen Unabhängigkeit für ein Experiment einzusetzen.

Was kommt nach dem Erwerbsleben? Die magische Grenze des Rentenbeginns weckt Lust, sein Leben neu zu gestalten, Prioritäten zu verändern, aber auch Bewährtes zu erhalten und weiterzuentwickeln. Das Leben nach der Pensionierung ist keine Kehrtwende, sondern eine Fortsetzung – mit der Freiheit, sich aus den sicheren, aber vielleicht auch einengenden Strukturen des Erwerbslebens auf eine lange Lebensspanne mit mehr Autonomie hin auszurichten. Keine einfache Aufgabe, denn nicht alle aufgeschobenen Wünsche sind erfüllbar. Oder sie entpuppen sich als nicht so attraktiv, wie man sich das vorgestellt hatte.

Wie auch immer die neue persönliche Freiheit aussieht – wenn sie attraktiv sein soll, muss sie den eigenen Bedürfnissen entsprechen. Sie

nutzt das vorhandene Potenzial, das sich ein Leben lang aufgebaut hat. Sie will sinnvoll sein. Sie spielt sich ab in einem bestehenden sozialen Netz; am Ort, wo man lebt, in den Milieus, in denen man sich auskennt. Sinn ergibt sich im sozialen Kontext, wo das eigene Tun auf die Antwort anderer stösst. Und Sinn muss immer wieder erzeugt werden, er braucht ständige Innovation.

Selbstbestimmtes Engagement

Innovage, so heisst die Idee, für die sich Menschen entschieden haben, um ihre Berufs- und Lebenserfahrung als Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Fragen und Herausforderungen zur Verfügung zu stellen. Die Kombination von «Innovation» und «âge» (Alter) ist eine gedankliche Provokation, an die wir uns erst gewöhnen müssen. Worin besteht denn das Innovative an der Idee «Innovage»? Schon bisher haben sich Menschen – auch ältere – freiwillig für einen guten Zweck eingesetzt. Pensionierte Berater, die ihre beruflichen Kompetenzen auf dem Markt anbieten, zum Beispiel für Jungunternehmer/innen oder kommerzielle Beratungsprojekte, gibt es

auch schon. Das Neue an Innovage besteht darin, dass gut qualifizierte Menschen, die aus dem Erwerbsleben scheiden, unentgeltlich und selbstbestimmt Fähigkeiten und Erfahrungen für soziale und kulturelle Projekte einsetzen. Sie lassen sich dafür zusätzlich qualifizieren und üben ihre Beratungs- und Projektstätigkeit gemeinsam mit anderen in regionalen Netzwerken aus.

Innovage wurde von Migros-Kulturprozent konzipiert und umgesetzt – in Zusammenarbeit mit der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Grundlage für die Entwicklung von Innovage war ein deutsches Bundesmodellprogramm mit der Bezeichnung «Erfahrungswissen für Initiativen» (EFI), das sich mittlerweile in zehn Bundesländern etabliert hat. Im Unterschied zu diesem Programm setzte Innovage vor allem auf die starke Partizipation der Mitglieder bei der Entwicklung der Organisation: Innovage hatte von Anfang an den Charakter eines dynamischen Projektes, das sich auf der Basis gemeinsamer Erfahrungen und Lernprozesse auch in Zukunft ständig weiterentwickeln wird. Ein weiteres Merkmal von Innovage ist die selbstorganisierte Vernetzung unter den Mitgliedern mit hoher Verbindlichkeit, womit von Beginn an der Grund-

stein für die spätere Überführung in die Unabhängigkeit gelegt ist.

Aus ursprünglich drei regionalen Netzwerken entwickelte sich Innovage bis 2010 zu einer in allen Landesteilen tätigen Organisation. So gibt es heute die sechs Innovage-Netzwerke in der Suisse romande, Zentralschweiz, Ostschweiz, in Zürich, der Nordwestschweiz sowie in Bern-Solothurn, und noch in diesem Jahr entsteht ein Netzwerk im Tessin. Die Innovage-Beraterinnen und -Berater werden in der Innovage-Werkstatt auf ihre Tätigkeit vorbereitet. Hier befassen sie sich mit den Themen und Organisationen der Zivilgesellschaft, entwickeln ihre eigenen Projekt- und Beratungsideen und setzen sich mit der Philosophie und Kultur von Innovage auseinander. Am Schluss dieser Weiterbildung erhalten sie ein Zertifikat als Ausdruck des Commitment im Hinblick auf Selbstverständnis, Ziele und definierte Standards von Innovage. Denn Innovage will freiwillige Tätigkeit mit Professionalität verbinden. War Innovage zunächst ein Angebot von Migros-Kulturprozent für erfahrene ältere Menschen, so wurde es als lernende Organisation zunehmend durch jene selber mitbestimmt. Damit ist eine demokratisch verfasste Bewegung

von engagierten ehemaligen Berufsleuten und erfahrenen Persönlichkeiten entstanden. Sie wollen sich 2010 unter der Bezeichnung innovage.ch auch national zu einem Netzwerk zusammenschliessen, das als unabhängiger Verein seine Geschicke künftig eigenständig steuern wird.

Beine nicht hochlagern

Dieser Entwicklung lag die Überlegung zugrunde, dass Nachhaltigkeit und Innovationskraft des Projekts am besten gesichert sind, wenn es die beteiligten Menschen auch selber verantworten. Insofern besteht ein grosser Unterschied zu den allermeisten Initiativen mit Freiwilligen, die zwar Einsatzplätze zur Verfügung stellen, die Gestaltung des Engagements jedoch weitgehend den Freiwilligen vorenthalten. Es versteht sich von selbst, dass viel Arbeit über die eigentliche Beratungstätigkeit hinaus geleistet wurde, um dieses Ziel zu erreichen. Darüber hinaus machten die engagierten Frauen und Männer die Erfahrung, dass sie aus eigener Kraft auf den demografischen Wandel reagieren können.

Dieser demografische Wandel ist in vollem Gang: Zunehmend mehr ältere Menschen mit Kompetenzen, Beziehungsnetzen, materieller Absicherung und gesunder Leistungsfähigkeit wollen sich nicht damit begnügen, die Beine als Rentnerinnen und Rentner hochzulagern. Sie wollen weiterhin etwas bewegen, sich für ein bisher gelungenes Leben erkenntlich zeigen und neue Aufgaben und interessante Menschen kennenlernen. Innovage bietet ihnen die Möglichkeit, eine konstruktive Rolle im Zusammenleben der Generationen zu übernehmen, etwas Sinnerfülltes zu tun, neue Herausforderungen im Verbund eines «Peer»-Netzwerkes anzugehen. Sie sind Innovage-Beraterinnen und -Berater, um eine neue eigene Perspektive zu haben, sie sind es aber auch, um Organisationen und Initiativen im zivilgesellschaftlichen Umfeld zu unterstützen, die Antworten auf gesellschaftliche Probleme suchen.

Warum hat Migros-Kulturprozent das Projekt «Innovage» initiiert? Migros-Kulturprozent ist ein freiwilliges Engagement der Migros in den Bereichen Kultur, Gesellschaft, Bildung, Freizeit und Wirtschaft. Mit seinen Institutionen, Projekten und Aktivitäten ermöglicht es einer brei-

ten Bevölkerung Zugang zu kulturellen und sozialen Leistungen. Die Idee von Migros-Kulturprozent geht auf den Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler zurück. In seinem Sinn verpflichten sich der Migros-Genossenschafts-Bund und die Migros-Genossenschaften zu einem jährlichen Beitrag an Migros-Kulturprozent. Dieser wird auf Grundlage des Umsatzes berechnet und auch bei rückläufigem Geschäftsgang im Detailhandel ausgerichtet. Das wohl einzigartige Engagement garantiert die Kontinuität von Migros-Kulturprozent und wurde in den Statuten der Migros verankert. Neben dem kommerziellen Erfolg ist es gleichberechtigtes Unternehmensziel der Migros.

Potenzial der älteren Generation nutzen

Innovage reiht sich ein in eine Reihe weiterer Initiativen und Projekte von Migros-Kulturprozent, die das freiwillige Engagement fördern, den Generationenzusammenhalt stärken und die Lebensqualität im Alter verbessern wollen. Mit diesem Engagement wird nebst der individuellen Lebensqualität auch der soziale Kitt verfestigt. Innovation, Partizipation und gesell-

schaftliche Relevanz sind die Mehrwerte, die Migros-Kulturprozent schaffen will. Zugleich soll der öffentliche Diskurs über die in den Projekten angelegten gesellschaftlichen Themen angeregt werden. In diesem Sinne könnte Innovage der Beginn einer breiten Bewegung von Menschen mit Erfahrungsressourcen ausserhalb von Markt und Staat sein. Sie führen fort, was sie das Leben gelehrt hat: eigene Bedürfnisse und den Nutzen für andere in eine möglichst grosse Übereinstimmung zu bringen.

Die Kooperation von Migros-Kulturprozent mit der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit hat sich in vielfältigen Zusammenhängen immer wieder bewährt. Die Wissenschaftlichkeit, die Professionalität und die Reputation als Hochschule verstärken die Qualität von Projekten und zeigen damit auf, dass intelligente Kooperationen nützlich sind. Migros-Kulturprozent und die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit sind beide weiterhin bereit, Innovage zu unterstützen, sie bleiben Partner des eigenständigen Vereins innovage.ch. Das vorliegende Buch verdankt sein Erscheinen diesem Übergang von Innovage in ein selbstverwaltetes nationales Netzwerk. Nach vier Jahren Erfahrungen ist es an der Zeit,

die gewonnenen Erkenntnisse zu bündeln und interessierten Frauen und Männern zugänglich zu machen.

Das Buch versucht zwei verschiedenen Ansprüchen gerecht zu werden. Zum einen will es die Idee «Innovage» verdeutlichen. Die sechs Porträts aus den Netzwerken sollen zeigen, warum sich Frauen und Männer bei Innovage beteiligen, mit welchem beruflichen und persönlichen Hintergrund sie das tun und welche Erkenntnisse sie aus diesem zivilgesellschaftlichen Engagement ziehen. Die Reportagen über sechs Projekte aus allen Landesteilen sollen – in einer Art Werkstattbericht – veranschaulichen, was Innovage zu leisten vermag und wo allenfalls die Stolpersteine liegen, sei es beim Surprise-Chor in Basel oder beim neuen Dorfladen mit sozialberuflicher Rehabilitation in Wuppertal. Zum anderen will dieses Buch die Erfahrungen, die aus dem selbstorganisierten Engagement der älteren Generation zu gewinnen sind, für andere nutzbar machen und wissenschaftlich einordnen. Welche Ansprüche stellen die neuen Freiwilligen? Was heisst Lernen im Alter? Und welche Bedeutung kommt der Freiwilligenarbeit in der künftigen Gesellschaft zu?

So richtet sich das Buch an eine breite Zielgruppe. Es will Menschen ansprechen, die sich für Innovage interessieren, sei es, weil sie sich selber eine solche Tätigkeit vorstellen können, sei es, weil sie mehr über die Menschen von Innovage und ihre Projekte oder generell über das zivilgesellschaftliche Engagement älterer Menschen erfahren möchten. Es richtet sich an Freiwillige wie Professionelle aus der Zivilgesellschaft – und damit auch an die Kooperationspartner der Innovage-Beraterinnen und -Berater. Sie sollen von den Erfahrungen und Erkenntnissen der Innovage-Akteure profitieren können. Darüber hinaus eignet sich das Buch für Studierende, die sich während ihrer Ausbildung mit dem demografischen Wandel und mit der Zivilgesellschaft beschäftigen. Am Beispiel von Innovage können sie sehen, wie man geeignete Rahmenbedingungen für das selbstorganisierte Engagement der älteren Generation schaffen kann. Das zivilgesellschaftliche Engagement älterer Menschen, ihre gesellschaftliche Teilhabe und ihr Beitrag zur generationenübergreifenden Gestaltung unseres Zusammenlebens werden in Zukunft noch gefragter sein als bisher. Davon sind nicht nur die Innovage-Beraterinnen und -Berater, sondern auch die Autorinnen und Auto-

ren dieses Buches überzeugt. Angesprochen sind also nicht zuletzt Politikerinnen und Politiker, die die Zeichen der Zeit erkannt haben. Sie können sich am Beispiel eines zukunftsweisenden Projektes zu neuen Ideen inspirieren lassen, um die Potenziale älterer Menschen vermehrt für eine solidarische Gesellschaft nutzbar zu machen. Denn es wird auch darum gehen, den veränderten Interessen von Menschen Rechnung zu tragen, die sich freiwillig engagieren wollen.

Folgerichtig für Innovage ist dieses Buch ein gemeinsames Werk von Innovage-Projektmitarbeitenden und Innovage-Beraterinnen und -Beratern: Die einen stellten sich für Porträts zur Verfügung, andere waren bereit, über ihre Projekte zu berichten. Und die Koordinatoren der Netzwerke trafen sich in Bern zu einem Roundtable-Gespräch, um die bisherigen Erfahrungen auszutauschen und die Perspektiven von innovage.ch zu erörtern. Projektmitarbeitende von Innovage haben das Konzept dieses Buches entwickelt und die Fachbeiträge verfasst, um die Erfahrungen aus wissenschaftlicher Sicht zu ergänzen und in einen grösseren Zusammenhang zu stellen. Wir danken Ihnen herzlich da-

für. Ein besonderer Dank gilt Beat Bühlmann, verantwortlich für Konzeption und Redaktion des Buches, und Alex Willener, mit dessen Unterstützung das Buch im Verlag Interact der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit erscheinen konnte. Ein weiterer Dank geht auch an alle beruflich engagierten Projektmitarbeitenden, welche Innovage in den vergangenen Jahren mitentwickelt haben: Ulrike Armbruster, Willi Bach, Isabel Baumberger, Gabriela Brunner, Beat Bühlmann, Gena Da Rui, Claudia della Croce, Corinne Goetschel, Maja Graf, Sonja Kubisch, Ruth Maria Kuster, Michael Lüthi, Frédéric Mailard, Elisabeth Schneller, Anette Stade, Alfred Steiner, Sonia Weil, Bernard Wandeler, Heinz Wettstein, Christan Zwinggi. Migros-Kulturprozent hat dieses Buch in der Überzeugung lanciert und finanziell ermöglicht, dass vorhandenes Erfahrungswissen mit anderen geteilt werden kann.

Heinz Altorfer, Leiter Soziales, Migros-Genossenschafts-Bund (Migros-Kulturprozent), Initiant Innovage

Colette Peter, Leiterin Institut für Soziokulturelle Entwicklung, Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, Projektleiterin Innovage

Innovage kurz gefasst

Ende Februar 2010 engagieren sich 120 Berater und Beraterinnen bei Innovage. Davon sind 60 Prozent Männer und 40 Prozent Frauen. Die jüngste Person ist 57, die älteste 75 Jahre alt, das Durchschnittsalter beträgt 67 Jahre. Regional verteilen sich die Beraterinnen und Berater auf sechs Netzwerke: Bern-Solothurn, Nordwestschweiz, Ostschweiz, Suisse romande, Zentralschweiz und Zürich. Im Herbst 2010 soll zudem ein weiteres Netzwerk im Kanton Tessin gegründet werden. Formal sind die Netzwerke als Vereine organisiert, mit Statuten und Geschäftsordnung. Die Netzwerke pflegen den Austausch untereinander und treffen sich alljährlich zur nationalen Innovage-Tagung. Seit Juni 2010 ist Innovage als innovage.ch auf nationaler Ebene als unabhängiger Verein organisiert. Migros-Kulturprozent verändert damit seine Rolle vom Träger zum unterstützenden Partner. Innovage.ch verfügt über eine Geschäftsleitung und eine Geschäftsstelle, in der alle regionalen Netzwerke vertreten sind. Innovage-Beraterinnen und -Berater verfügen über ein hohes Bildungsniveau. Der berufliche Hintergrund umfasst ein weites Spektrum: Vertreten sind unter anderem die Naturwissenschaften, das Banken- und Versicherungswesen, der Detailhandel, der Journalismus, die Verwaltung sowie der Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich.

Innovage hat bisher 58 Beratungsprojekte und Initiativen an die Hand genommen; sie sind zum Teil bereits abgeschlossen. Bei den von Innovage unterstützten Organisationen und Vereinen handelt es sich vorwiegend um zivilgesellschaftliche Einrichtungen, besonders aus dem sozialen und dem kulturellen Bereich. So arbeitet Innovage mit Hilfswerken und Organisationen zusammen, die sich gemeinnützig engagieren oder das freiwillige Engagement fördern, aber auch mit kantonalen Verwaltungen und Spitälern. Innovage-Beraterinnen und -Berater ergreifen auch selber Initiativen, um mit sozialen und kulturellen Projekten das Zusammenleben zwischen oder innerhalb der Generationen zu fördern und damit die Zivilgesellschaft zu stärken. Die Zielgruppen von Innovage betreffen jüngere Erwerbslose, Familien, Menschen mit Migrationshintergrund oder mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen, sozial Schwache sowie ältere Menschen, die mit anderen zusammen eine neue Wohnform im Alter suchen.

Innovage hat die Standards definiert und dazu eine «Policy» formuliert.
Das Innovage-Engagement ist:

unentgeltlich:

Die Leistungen der Beraterinnen und Berater werden ausschliesslich im gemeinnützigen Bereich und immer unentgeltlich erbracht.

ergänzend:

Innovage-Projekte konkurrenzieren weder die bestehende Freiwilligenarbeit noch bezahlte Tätigkeiten im gemeinnützigen Bereich, sondern bilden eine Ergänzung dazu.

bedarfsorientiert:

Innovage-Projekte orientieren sich am Bedarf des Gemeinwesens und seiner Organisationen. Sie werden mit Beteiligung von Zielgruppen und Zielorganisationen entwickelt und sind gut mit allen in ihrem Tätigkeitsgebiet relevanten Kräften vernetzt.

zukunftsgerichtet:

Innovage-Projekte und -Leistungen dienen der Weiterentwicklung der Zivilgesellschaft. Sie nutzen das vorhandene Erfahrungswissen von hochqualifizierten älteren Menschen zugunsten sozialer und kultureller Initiativen.

wirkungsorientiert:

Innovage-Projekte haben klare Ziele und streben eine nachhaltige Wirkung an. Die Beraterinnen und Berater fördern die Selbstorganisation ihrer Zielgruppen und arbeiten darauf hin, sich selbst überflüssig zu machen.

Teil 1

Das Alter erschliesst neue Horizonte

Emanuel Hafner, Netzwerk Zentralschweiz

Auf zu neuen Horizonten

Diese Sicht! Vorne das gewaltige Panorama der Alpen, unten der aufgewühlte Vierwaldstättersee, darüber die dräuenden Wolken. Emanuel Hafner steht nicht an der Reling eines Dampfers, sondern am Balkongeländer seines Einfamilienhauses. Es liegt oberhalb von Weggis am Rigihang und ragt wie ein Bug in die Landschaft. Als er vor zwölf Jahren mit seiner Frau in die Innerschweiz zog, haben das viele seiner Bekannten nicht recht verstanden. «Für einen Berner hört die Welt eben beim Napf auf», sagt Hafner mit leicht maliziösem Unterton. Er ist keiner, der sich irgendwo festnageln lässt. «Beruflich habe ich nie länger als zwei, drei Jahre das Gleiche getan», sagt der Innovage-Berater. «Ich brauche immer wieder neue Herausforderungen.»

Emanuel Hafner, Dr. Ing. ETH, Jahrgang 1938, ist allerdings keiner, der auftrumpfen will. Er macht, was getan werden muss; er erzählt, wenn er auf Neugier trifft; er leistet Freiwilligenarbeit, wenn man ihn brauchen kann. Hafner, der unter anderem an der Harvard University in Cambridge studierte, hat eine 25-jährige Managementkarriere hinter sich. Er war beim Telekommunikationsunternehmen Ascom – mit damals 15 000 Beschäftigten – während sieben Jahren in der Konzernleitung tätig, jettete eine Zeitlang fürs Amerika-Geschäft jede Woche nach New York: vom Flugplatz Belpmoos nach Paris, dort umsteigen auf die Concorde, über den Atlantik – und ein paar Stunden später wieder zurück. «Von der Welt siehst du da nichts», sagt Hafner,

«ausser die Flughäfen.» Mit 59 Jahren gründete er als Berater seine Einmannfirma und schaltete ein wenig zurück. Einen Drittel seiner Zeit widmete er fortan seinen Mandaten, einen Drittel dem Haushalt – «Wenn die Frau heimkam, war das Essen auf dem Tisch» –, und den restlichen Drittel beanspruchte er für sich selber. «Die Angst vor der Leere kannte ich nie.»

Passagier auf dem Frachtschiff

Hafner ist neugierig, geradezu wissbegierig, manchmal auch etwas ungeduldig. Aber nicht umtriebig. Er kann die Eintönigkeit ertragen, sich der Stille hingeben. Bereits zum vierten Mal wird er sich in diesem Jahr mit seiner Frau für einige Wochen auf einem Frachter einschiffen. Diesmal geht's von Kuala Lumpur nach Melbourne. Die letzte Schiffsreise führte von Australien aus quer über den Pazifik, 20 000 Kilometer auf dem Wasser. «Während zwei Wochen haben wir nichts anderes gesehen, weder eine Insel noch ein anderes Schiff», erinnert sich Hafner, «und ich habe mich keinen Moment gelangweilt.» Er weilte oft mit den Offizieren auf der Brücke, lernte mit dem Sextanten umgehen, stand am Bug und beobachtete die Delfine. Oder er schaute gebannt in den Sternenhimmel. «Hier wissen wir eigentlich gar nicht, was das ist, ein Sternenhimmel.»

Der Frachter war zehn Stockwerke hoch. Sie waren drei Passagiere an Bord und setzten sich in

der Offiziersmesse mit dem Kapitän an den Tisch. Oder wechselten ein paar Worte mit den Filipinos, die auf diesen Hochseeschiffen vor allem gefragt sind. «Da erlebten wir völlig andere Lebenswelten», sagt Emanuel Hafner. Manchmal griff er sich einen Stuhl, stellte ihn irgendwo auf dem Riesenschiff in eine Ecke und schaute einfach in die Wolken. Oder aufs Wasser. Einmal paddelte eine Schildkröte vorbei. Sie war auf dem Weg von den Galapagos-Inseln nach Japan; diese Reise nehmen die Schildkröten ein- oder zweimal im Leben auf sich. Das gefällt Hafner: sich von nichts abhalten lassen, neue Horizonte erkunden, auch mit 60 oder 70 Jahren die Herausforderung suchen.

Gespräche im Gefängnis

So kam er zu Innovage. War es ihm doch zu langweilig? «Überhaupt nicht», sagt er, «doch das Pilotprojekt hat mich sofort angesprochen.» Das Leben habe ihn privilegiert, er habe eine erfolgreiche, erfüllte Periode hinter sich und wolle der Zivilgesellschaft etwas zurückgeben. «Ich widme aus Dankbarkeit ein wenig Zeit und meine Erfahrung gemeinnützigen Projekten.» Für ihn ist es kein Widerspruch, Karriere zu machen und trotzdem das Gemeinwohl nicht aus den Augen zu verlieren. Vielleicht liegen die Wurzeln für diese Grundhaltung bei den Eltern. Sie arbeiteten beim Blauen Kreuz und realisierten in Weggis ein Ferienhaus des Sozialwerkes.

So lernte Emanuel Hafner die Zentralschweiz schon im Vorschulalter kennen. Das war der Grund, dort schliesslich sogar sesshaft zu werden. Den Wohnsitz in Bern hat das Ehepaar freilich nicht aufgegeben.

Beim Netzwerk Zentralschweiz gehört Emanuel Hafner zu den Pionieren. Als Innovage-Berater nahm er eine Machbarkeitsstudie zur Nachbegleitung im Straf- und Massnahmenvollzug an die Hand. Er studierte Fachliteratur und Konzepte, führte Interviews mit Experten, besichtigte Gefängnisse, kurz: er machte sich «einfach schlau», wie er sagt. «Das hat meinen Horizont enorm erweitert.» Jedenfalls habe er viel gelernt in einem Fachgebiet, von dem er vorher wenig wusste. Er begegnete Sozialarbeitern oder Gefängnisseelsorgern, mit denen er früher als Manager nie zu tun hatte. Und er sah, mit 69 Jahren, erstmals eine Zellentüre von innen. In einem zweiten Projekt engagierte sich Hafner nun für die Caritas, die in Zug ein weiteres Lebensmittelgeschäft für Menschen mit geringem Einkommen eröffnen will.

Lernen in der Klavierstunde

Für Sandkastenübungen ist Hafner allerdings nicht zu haben. Das Helfersyndrom sei ihm fremd, betont er. «Wenn mich jemand braucht, bin ich da, aber ich will keine eigenen Ideen in die Welt setzen.» Wichtig ist ihm die Professionalität, auch beim zivilgesellschaftlichen Enga-

gement. «Diese Haltung kommt in den Innovage-Netzwerken noch etwas zu kurz», sagt Hafner. Es gebe immer noch einzelne Trittbrettfahrer, die bei Projektarbeiten kaum zu sehen seien. «Sie fürchten die Langeweile im Alter und engagieren sich nur nach Lust und Laune.» Hafner setzt auf verbindliche Regeln, auf die Selbstmotivation der Freiwilligen. «Im Gegensatz zur Wirtschaftswelt können wir ja keine Löhne auszahlen oder die Beförderung verweigern.» Er will Projekte voranbringen und nicht, wie in der Gründungsphase des Netzwerkes, endlos über «Belanglosigkeiten» debattieren, etwa ob ein «Verein» die richtige Rechtsform ist. Es brauche mehr gute Leute und gute Projekte, sagt Hafner. Es sei wie bei der Urananreicherung: «Innovage ist noch zu wenig dicht, als dass gesellschaftspolitisch etwas passierte.»

In der weiträumigen Wohnstube von Hafners steht ein Klavier, aber kein TV-Gerät. Das Leben sei zu kurz, um einfach vor dem Fernsehapparat zu sitzen, sagt Hafner. Der Klavierdeckel ist aufgeschlagen, auf dem Notenständer liegen die «Stimmungsbilder» von Richard Strauss. Emanuel Hafner hat vor zwei Jahrzehnten mit dem Klavierspiel begonnen, und seither geht er regelmässig in die Klavierstunde. «Die Romantik hat es mir angetan.» Eine Stunde übt er jeden Tag am Instrument, manchmal sind es auch vier. Er will die Zeit nutzen, auch im Alter das eigene Leben sinnvoll gestalten – und sich nicht einfach treiben lassen. 18 Berggipfel, so hat er gezählt, sind vom «Schiffsbug» ob Weggis aus zu

sehen, und die wollen Hafner und seine Frau alle besteigen. Zuletzt waren sie auf dem Oberbauenstock, 2162 Meter hoch und für Wanderer recht anspruchsvoll. «Einige Stellen bei den Gratübergängen sind nur für geübte und schwindelfreie Berggänger zu empfehlen», heisst es im Tourentipp. Sie haben's geschafft, es bleiben nur noch drei Berggipfel übrig. Die wird Emanuel Hafner auch noch bewältigen. «Wenn ich etwas anfangen, dann mache ich es auch fertig.»

Barbara Crole, Netzwerk Suisse Romande

Die Geldsammlerin mit Herz

Sie habe ein «abstraktes, distanzierendes Verhältnis» zu Geld, sagt Barbara Crole irgendeinmal im Gespräch. «Denn ich habe erlebt, wie schnell es wieder weg sein kann.» Und doch dreht sich in ihrem heutigen Leben fast alles ums Geld. Barbara Crole ist Fundraiserin und hat schätzungsweise 350 Millionen Franken für gemeinnützige Organisationen gesammelt. Sie kann gut rechnen und strategisch denken, ist aber alles andere als ein berechnender Mensch. «Geld sammeln ist für mich eine Herzensangelegenheit», sagt sie. «Ich muss von einem Anliegen überzeugt sein, damit bei mir das Fundraising funktioniert.»

Barbara Crole führt uns durch das Haus, das sie und ihr Mann am Stadtrand von Lausanne bewohnen. Sie zeigt es uns ohne Firlefanz. Im ehemaligen Kinderzimmer des Untergeschosses hat sie sich vor Jahren ihr Fundraising-Büro Actionfonds eingerichtet. Als Crole das Rentenalter erreichte, hat sie ihre Geschäftstätigkeit stark eingeschränkt und die zwei Angestellten entlassen. Doch die Ablagen sind nach wie vor mit aktuellen Dossiers belegt. Sie sei noch zu 60 bis 70 Prozent berufstätig, sagt die 70-Jährige. Nichtstun liegt nicht in ihrem Naturell. Doch es geht nicht mehr unbedingt ums grosse Geld. Barbara Crole arbeitet auch unentgeltlich als Innovage-Beraterin.

Betteln in Kriegszeiten

Im Büro hängen alte Stiche mit Ansichten aus Pommern. Reminiszenzen aus der Gegend im einstigen Osten Deutschlands, in der die kleine Barbara Charlotte Susanne mitten im Zweiten Weltkrieg aufwuchs. 1945 musste die Sechsjährige zusammen mit der Mutter und ihren Schwestern vor den Russen fliehen. Der Vater, ein preussischer Berufsoffizier und Nazi, wie sie ungerührt anmerkt, war degradiert und an die Ostfront verschickt worden, weil sein Bruder in einen Aufstand gegen Hitler verwickelt war. Der Familienbesitz wurde eingezogen. Die beiden jüngeren Schwestern starben auf der Flucht, eine davon vor lauter Hunger. Es war der totale Abstieg – vom behüteten Luxusleben zum chaotischen Flüchtlingslager in Schleswig-Holstein. «Wir waren Nobodys und hatten kein Geld», erzählt Crole. «Ich, das niedliche und herzige Kind, musste nun betteln.»

Dank dem Roten Kreuz fand der Vater nach russischer Gefangenschaft zur Familie zurück. Sie lebten gemeinsam in einem Zimmer mit den Grosseltern. «Die familiäre Enge war fast nicht zu ertragen.» Die ältere Schwester verreiste mit 18 Jahren in die USA, Barbara verliess die Eltern zwei Tage nach dem Abitur – so genau kann sie sich erinnern – und reiste nach Genf, um die Dolmetscherschule zu absolvieren. Sie machte das Diplom für Englisch und Französisch, heiratete einen Engländer aus Südafrika, wurde Mutter von zwei Töchtern und machte Übersetzungen. «Ich

wollte bei den Kindern bleiben und nicht dauernd unterwegs sein.» Später wechselte sie zur SFA in Lausanne, der heutigen Fachstelle für Alkohol- und andere Drogenprobleme. Dort fand sie nicht nur ihren heutigen Mann Markus Wieser, sondern auch die Berufung fürs Leben: Die SFA, die öfters unter Geldnot litt, schickte Barbara Crole in die USA, damit sie sich in Sachen Fundraising kundig mache. «Sie setzten auf mich, weil ich am besten Englisch sprach», sagt Crole lakonisch. Sie nimmt sich nicht wichtiger, als sie ist.

Wie Leute beim Spenden ticken

Doch Crole, die wohl erste Fundraiserin hierzulande, entpuppte sich als sehr gewieft in diesem Metier. Sie machte sich später selbständig und sammelte Geld für nicht wenige der wichtigsten gemeinnützigen Organisationen in der Schweiz. So verfügte das Institut für Krebsforschung dank ihrem Fundraising über deutlich mehr finanzielle Mittel. Auch das war eine Herzensangelegenheit. «Mein Göttibub in den USA erkrankte an Krebs, das hat meine Schwester finanziell ruiniert.» Was macht denn eine gute Fundraiserin aus? «Sie muss vor allem Empathie haben, damit sie merkt, wie die Leute beim Spenden ticken.» Wer nur an Geld und Umsatz denke, scheitere bei diesem Job. Man müsse die Menschen, nicht das Geld gern haben, sagt Crole. Die Schrecken ihrer frühen Jugend haben Barbara Crole keineswegs zur Kulturpessimistin ge-

macht: «Der Mensch will helfen, denn das gibt ihm ein gutes Gefühl.» Deshalb sei es entscheidend, in den Bettelbriefen den richtigen Ton anzuschlagen. Wer den Spendenerfolg suche, müsse sich persönlich einbringen und so den potenziellen Geldgeber begeistern. «Ich muss ihm suggerieren, dass mein Projekt besser ist als alle anderen.» Wer sich das nicht getraue, werde kaum überzeugen. «Ich habe da keine Hemmungen», sagt Barbara Crole. Was das «erfolgreiche Fundraising» ausmacht, hat Crole nicht nur in mehreren Fachbüchern* dargelegt, sondern als Dozentin auch an den Fachhochschulen Zürich-Winterthur und Bern an Jüngere vermittelt. Sie war Gründungspräsidentin der European Fundraising Association und hat die ersten Fundraising-Kurse in der Schweiz mitorganisiert.

Wer Gutes tut, muss davon reden

Barbara Crole hat auch bei Innovage Kurse angeboten, um ihr Erfahrungswissen weiterzugeben. «So kann ich andere Projekte ermöglichen und Gutes tun.» Doch der Spendenmarkt ist derart stark umkämpft, dass sich mit bravem Idealismus allein nicht viel gewinnen lässt. «Auch Innovage muss seine Projekte besser verkaufen», sagt Barbara Crole. «Wer Gutes tut, muss auch davon reden.» Und sie erzählt, wie sie sich unentgeltlich für die «Fondation Barry du Grand-Saint-Bernard» eingesetzt hat, weil

ihre Enkelin die Bernhardiner-Hunde so liebt. «Das war mein erstes Engagement fürs Tier», sagt Crole. Innert zweier Jahre gewann sie zahlreiche neue Spender und Spenderinnen dazu. Es reiche nicht, den Bernhardiner mit Schnapsfässchen als Schweizer Symbol zu portieren. Der Hund habe heute andere gesellschaftliche Rollen, und die müsse man hervorstreichen: als Freund im Altersheim und im Kinderlager.

Sozialinstitutionen oder Umweltorganisationen hätten allerdings ein eher ambivalentes Verhältnis zu Leuten mit Geld. Der Fundraiser sei vielen suspekt und werde manchmal «wie der letzte Dreck behandelt», wie Crole burschikos anmerkt. So hätten die Krebsforscher immer die Hände verworfen, wenn sie zum Beispiel ein krebserkranktes Kind ins Bild habe rücken wollen. «Ein Fundraiser muss Gefühle ausdrücken, ohne anbiedernd oder reisserisch zu wirken», sagt sie. Sie selber neigt freilich nicht zu Gefühlsduselei. Das Leben hat sie allzu stark ernüchtert. Als Kind eines Alkoholikers schlüpfte sie oft unter die Bettdecke, um nicht hören zu müssen, wie die Eltern miteinander stritten. Doch die schwierigen Kinder- und Jugendjahre prägen bis heute ihr zivilgesellschaftliches Engagement.

«Ich habe es der Schweiz zu verdanken, dass ich ein ausgeglichener, produktiver Mensch geworden bin und mit meiner Vergangenheit leben kann», sagt Barbara Crole. Dafür will sie sich erkenntlich zeigen. So hat sie dem Asylnetz fürs Durchgangsheim in Vallorbe, wo der preisgekrönte Dokumentarfilm «La Forteresse» gedreht

wurde, unentgeltlich beim Fundraising geholfen. «Ich fühle mich den Asylsuchenden verwandt, denn auch sie sind ständig auf der Flucht und leben in schwierigen Lebenssituationen – wie ich als Kind.» Damals hätten ihr die Amerikaner mit ihren Lebensmittelpaketen aus der ärgsten Not geholfen. «Jetzt kann ich den Notleidenden etwas zurückgeben.»

Vor zwei Jahren fuhr Barbara Crole erstmals wieder in ihre ursprüngliche Heimat nach Pommern im heutigen Polen. Im Haus, wo sie im Kreis ihrer Familie die Kinderjahre verbrachte, wohnen heute 17 Familien in schäbigen Verhältnissen. Es war eine schwierige Rückkehr, weil die frühen Erinnerungen wieder wach wurden. «Meine zwei kleinen Schwestern sind damals gestorben, und meine Eltern waren plötzlich bettelarm.» Manchmal habe sie deshalb Mühe, heute die Dinge des Lebens ernst zu nehmen, sagt Barbara Crole. Vielleicht gilt das auch ein wenig für das grosse Geld.

*

Crole, Barbara, Fine, Christiane (2003): Erfolgreiches Fundraising – auch für kleine Organisationen. 222 Seiten. Zürich: Orell-Füssli-Verlag.

Crole, Barbara, (2008): Profi-Handwerk Fundraising. 160 Seiten. Berlin: Walhalla-Metropolitan-Verlag.

Giovanni Wyder, Netzwerk Zürich

Effizienz in jeder Lebenslage

Erst gegen Ende des Nachmittags führt uns Giovanni Wyder in sein kleines Reich im Dachgeschoss. Er öffnet die Türe zu einem einfachen Musikzimmer mit Synthesizer, Saxofon, elektronischer Flöte und einigen hundert Jazz- und Klassik-Schallplatten. Er zieht ein paar alte Schellackplatten hervor, die sich noch mit 78 Touren drehen, Erbstücke von seinen Eltern, fein säuberlich in einem Regal eingeordnet. Giovanni Wyder ist ein Mann der Ordnung und der Effizienz. Derzeit ist er daran, seine ganze Plattensammlung zu digitalisieren. «58 Gigabyte habe ich auf der Festplatte», sagt er, «damit könnte ich vierzig Tage und Nächte lang Musik hören.»

Vor 30 Jahren ist Wyder, der die ersten 40 Lebensjahre vorwiegend in Mailand verbrachte, nach Küsnacht in dieses herrschaftliche Haus gezogen. Aus dem Mansardenzimmer bietet sich ein herrlicher Blick auf Zürichsee und Alpen. Nur das Meer ist leider nicht zu sehen. Das sei das Einzige, was ihm hier ein wenig fehle, sagt Wyder. Sein Vater stammte aus Emmen bei Luzern, seine Mutter aus Mailand. «Unsere Familie ist ein Mischmasch», sagt Giovanni Wyder, der italienisch-schweizerische Doppelbürger. Er hat von seiner Jugend an gelernt, in verschiedenen Kulturen zu leben. Selbst Balù, der zehnjährige Hund, den Wyders einst im Tierheim gefunden und adoptiert haben, versteht zwei Sprachen. Sagt zumindest sein Meister. Beim Bellen ist kein Akzent zu hören.

Einsatz für Aidskinder in Simbabwe

Warum engagiert sich der 70-jährige Giovanni Wyder bei Innovage? «Ich wollte mich nach der Pensionierung weiter nützlich machen und meine beruflichen Erfahrungen in gemeinnützigen Projekten einbringen.» Zuerst meldete er sich 2006 bei Swisscontact und wurde Mitglied des «Senior Expert Corps». Er war in Südafrika und Simbabwe, wo er Projekte strategisch begleitete, die Waisenkinder von Aidseltern psychosozial unterstützen. Er half in Nepal, eine funktionsfähige Spitalorganisation auf die Beine zu stellen. «Das war eine schwierige Arbeit, denn die verdeckte Kastenstruktur erschwerte den Umgang zwischen Ärzten, Krankenschwestern und Patienten.»

Giovanni Wyder, der auch Englisch und Französisch spricht, ist der geborene Unternehmensberater. Vertrauenerweckend, umgänglich, sprachgewandt, gut dokumentiert. Wenn beim Gespräch irgendwelche Fragen auftauchen, hat er umgehend etwas Schriftliches in der Hand. Er wendet sich seinem PC zu und druckt das passende Dokument aus: ein Referenzschreiben aus Südafrika, ein «Attestato» des Tessiner Kantonsspitals oder einfach sein Curriculum Vitae – auf Englisch. Er war zuerst in zwei internationalen Industriegruppen tätig, dann während 26 Jahren Geschäftsleitungsberater im Bereich «Generalmanagement und Human Resources»: Strategieberatung, Motivationsförderung, Teamentwicklung, Kadervermittlung, Assessments. Zuerst

war er bei Banken und Industrieunternehmen tätig, in den letzten zwölf Jahren eher für Sozialinstitutionen und Nonprofit-Organisationen im Tessin und in Norditalien. «Ich bin einer von «oltre Gottardo» und somit unabhängiger und glaubwürdiger als einheimische Berater.»

Warum die Abkehr vom Big Business? «Das war eine Frage der Werte», sagt Giovanni Wyder. Er wolle lieber Personal in seiner Entwicklung unterstützen, als es nach Strukturreformen auf die Strasse zu stellen. «Und ich finde es faszinierend, andere Kulturen kennenzulernen, etwa bei Behinderten, in Altersheimen oder im Spitalwesen.» Das sei auch eine besondere Herausforderung. In gemeinnützigen und sozialen Institutionen redeten sie zu oft über Psychologie und Soziologie und zu wenig über Effizienz und Kundenwünsche. «Sie brachten immer ihre Probleme aufs Tapet und vergassen die Anliegen der Klienten und Patienten.» Seine Ambition als Berater sei es, auch im Sozialbereich effizientes und zielgerichtetes Arbeiten zu ermöglichen – und gleichzeitig das Entwicklungspotenzial des Personals zu nutzen und so die Motivation zu fördern. Dieses Tätigkeitsfeld sei zwar weniger lukrativ gewesen als die frühere Unternehmensberatung, «doch ich habe einer guten Sache gedient», sagt Giovanni Wyder. Beratung auch aus politischer Überzeugung? «Ich bin nie ein extremer Linker gewesen», sagt Wyder, «aber die Politik von Silvio Berlusconi kann ich nicht leiden.»

Arbeitslose für Vorstellungsgespräche schulen

Seit der Gründung von Innovage ist Wyder beim Netzwerk Zürich dabei. Was gefällt ihm an der Innovage-Idee? «Dass wir als Jungsenioren in der Zivilgesellschaft neue Rollen übernehmen und so aktiv bleiben.» So hat er sich bei der Social Input GmbH in Aarau engagiert, die sich um fremdsprachige Stellensuchende mit geringen Berufskennntnissen kümmert. Innert einhalb Jahren führte er 400 fiktive Vorstellungsgespräche mit diesen Stellensuchenden, um sie für die reale Arbeitswelt zu schulen und ihnen die Angst vor der Bewerbung zu nehmen. «Es waren genau 424 Gespräche, und jedes dauerte sieben Minuten», präzisiert Wyder. Die Gespräche wurden mit Video aufgezeichnet und anschliessend ausgewertet. «Diese Gespräche gingen mir oft nahe, denn man spürt, wie schwierig die Lebenssituation für viele junge Erwachsene ist.» Man habe Herrn Wyder aufgrund seiner ruhigen und souveränen Art sehr geschätzt, heisst es in der schriftlichen Einsatzbestätigung von Social Input. «Seine langjährige Erfahrung als Personalfachmann kam voll zum Tragen, und er war in der Lage, sehr realitätsnahe Gespräche zu führen.»

Nun hat Wyder diesen Job an neue Innovage-Beraterinnen abgegeben. Er selber will bei der Plattform «Networking für Jobs» einsteigen. Dieser Förderverein unterstützt ausländische Einwanderer und schweizerische Rückwanderer mit

akademischer Ausbildung beim beruflichen Einstieg. Und Wyder wird im Tessin die Gründung des ersten italienischsprachigen Netzwerkes begleiten. «Ich will mein Know-how in die Tessiner Werkstatt transferieren», sagt er. Aufgrund seiner langjährigen Beratertätigkeit in der Süd-schweiz und in Norditalien ist Wyder stark mit den dortigen gemeinnützigen Institutionen vernetzt; er habe über tausend Namen in seiner Datei. So ist er seit 1980 Mitglied und Treasurer (Kassier) der European School of Oncology Foundation mit Sitz in Lugano und kennt natürlich deren Chef Franco Cavalli, den internationalen Krebspezialisten und ehemaligen SP-Nationalrat. Auch seine 38-jährige Tochter bewegt sich in diesem Milieu. Sie ist Krebsforscherin in Basel.

Die VEP von Innovage

Giovanni Wyder verströmt auch nach seiner Pensionierung die Aura des erfolgsorientierten, effizienten Unternehmensberaters. Um den Hals trägt er einen USB-Stick, als ob er die wichtigsten Daten bei sich tragen müsse. Was ihm bis jetzt noch fehlt, sind Projekte zur Motivationsförderung bei kleineren gemeinnützigen Organisationen. Als sich Wyder bei einer Behinderterinstitution für die Teamentwicklung empfahl, winkte die Chefetage ab. «Es war ihnen wohl suspekt, dass ich gratis für sie arbeiten wollte.» Frustriert? «Überhaupt nicht, ich helfe, wenn ich gefragt werde.» Für Sandkastenübungen ist kei-

ner bei Innovage zu haben. Wer bei Innovage mitmache, dürfe das aber auch nicht aus Langleweile oder nur aus Eigennutz tun. «Wir Innovage-Berater dürfen uns nicht mit uns selber beschäftigen, sondern müssen auch als Freiwillige benutzerorientiert arbeiten.» Am liebsten würde er das Erscheinungsbild von Innovage noch stärker in Richtung «Beratungsfirma von VEP für gemeinnützige Organisationen» entwickeln. VEP? «Das sind Very Experienced People», sagt Giovanni Wyder.

Maria Christ, Netzwerk Bern-Solothurn

Lieber nicht auf der Bühne

Nicht viel hätte gefehlt und Maria Christ wäre unter den Schafzüchtern. Als junge Frau wollte sie nach Neuseeland auswandern. Sie arbeitete auf einer Früchtefarm, wo man sie von der Ableserin zur Einpackerin beförderte, oder half ihrem Freund in der Tierarztpraxis aus. «Doch als ich bei einer Operation ohnmächtig hinfiel, war klar, dass dies nicht mein Metier sein konnte», erzählt sie. Nach vier Jahren entschied sie sich für die Rückkehr in die Schweiz. «Ich litt viel unter Heimweh», erinnert sie sich, «mir fehlten der Nebel über den Jurahöhen und der Schnee in den Bergen.» Und vielleicht, so fügt sie lächelnd hinzu, habe es in Neuseeland einfach «zu viele Schafe und zu wenig Menschen».

Maria Christ ist gerne unter Leuten. Sie braucht die sozialen Bezüge, die Beziehungen zu ungewöhnlichen und manchmal auch schwierigen Personen. Sie ist eine Sozialarbeiterin im besten Sinne des Wortes. Als sie das erste Jahr als AHV-Rentnerin in lustvollem Nichtstun hinter sich hatte, fiel sie in ein psychisches Loch – und fragte sich, was sie mit dem Leben nun anfangen wolle. «So schön die Freiheit war, es fehlte mir eine herausfordernde Aufgabe und die Zusammenarbeit mit anderen Menschen.» So kam Maria Christ zu Innovage. Im Netzwerk Bern-Solothurn, wo sie die Finanzen verwaltet, schätzt sie die monatlichen Zusammenkünfte im Innovage-Treffpunkt an der Münstergasse 4 in Bern. «Wir haben spannende Sitzungen, weil engagierte Leute aus unterschiedlichen Berufsrichtungen bei uns mitmachen.»

Gut vernetzt

Maria Christ liebt das vielfältige Beziehungsnetz. Sie nutzt es nicht, um einfach berufliches Kapital daraus zu schlagen, sondern weil sie das Menschliche in all seinen Schattierungen leben will. Einst liess sie sich an der Hochschule Luzern zur Sozialarbeiterin und am Adler-Institut in Zürich zur psychologischen Beraterin ausbilden. Dann arbeitete sie am Universitätsspital Zürich auf dem Ambulatorium. Sie beschäftigte sich mit Suchtpatienten und gehörte – im Umfeld von Aidspionier Ruedi Lüthy, der die Stiftung Lighthouse mitbegründete – zu den ersten Sozialarbeiterinnen, die mit Aidspatienten zu tun hatten. Doch dann befand sie, Sozialarbeit alleine genüge nicht, sie müsse eine Führungsaufgabe übernehmen. Über Nacht entschied sie, die ihr angebotene Stelle als Kantonsleiterin von Pro Infirmis Solothurn anzunehmen. «Die Anfrage kam im richtigen Moment», sagt Maria Christ, «in diesem Job konnte ich alle meine Fähigkeiten nutzen.» Andere motivieren, im Team arbeiten, beraten und coachen, neue Wege einschlagen.

Zum Beispiel in der Betreuung von Menschen mit psychischer Behinderung. «Die gehörten früher nicht zur Klientel der Pro Infirmis; wir waren in Solothurn Wegbereiterinnen, um auch diesen Frauen und Männern beistehen zu können.» Auch das begleitete Wohnen für Menschen mit geistiger Behinderung wurde mit konkreten Pilotprojekten an die Hand genommen. «Diese

neuen Ideen stiessen zuerst auf Widerstand», erinnert sich Maria Christ. Doch sie hat sich mit ihrer freundlichen Beharrlichkeit durchgesetzt. Sie habe ihre Rolle als Führungsperson zuerst suchen und dabei auch lernen müssen, mit persönlichen Konflikten umzugehen. «Doch ich kann Leute gut motivieren und für eine Idee begeistern.»

Der Christiane-Brunner-Effekt

Sie war noch keine vier Jahre in Solothurn, als sie von der Sozialdemokratischen Partei angefragt wurde, für die Wahlen in den solothurnischen Gemeinderat zu kandidieren. Maria Christ sagte zu, weil sie davon ausging, als politisch Unbekannte keine Wahlchance zu haben. Doch sie wurde glanzvoll gewählt. «Das war wohl der Christiane-Brunner-Effekt, der damals Frauenkandidaturen im ganzen Land unerhörten Rückenwind verschaffte», glaubt Christ. Sie sagte: «Jä no, jetzt mache ich das halt» – und blieb dann zwölf Jahre in der Politik.

Sie habe dank diesem politischen Mandat viel gelernt, sagt Maria Christ. Sie habe ihre Hemmung vor öffentlichen Auftritten überwunden, habe Einblick genommen in das politische System und die Mechanismen der Verwaltung. Doch habe sie «nicht alles Herzblut für die Politik vergossen». Der politische Machtwille gehe ihr ab, sie habe auch nie eine politische Karriere vor Augen gehabt. «Ich liebe es nicht, auf

der Bühne zu stehen und mich zu exponieren.» Sie arbeite lieber im Hintergrund, suche die Konsenslösung und nicht die politische Konfrontation. «Wenn mich die Argumente aus anderen Parteien überzeugten, habe ich auch mal gegen meine eigene Fraktion gestimmt.» Trotzdem wurde sie Fraktionspräsidentin im Gemeindeparslament. Fürs kantonale Parlament wollte sie trotz vielem Zureden der Parteifreunde aber nie kandidieren. «Politik ist nicht meine wahre Heimat», sagt Maria Christ.

Eigeninitiative gefragt

Nach 21 Jahren bei Pro Infirmis ging Maria Christ mit 64 Jahren in Pension. Das war, fürs Erste, eine Erleichterung. Sie hatte mit ihrem Engagement in Beruf, Politik und Schulkommission aus dem Vollen geschöpft – und manchmal wohl auch Raubbau an sich selber betrieben. Eine Kollegin motivierte sie, bei Innovage einzusteigen und das vorbereitende Seminar in Bern zu besuchen. Diesen Schritt hat sie nie bereut. «Die Idee, mich nach der Pensionierung zivilgesellschaftlich zu engagieren, hat mich sofort begeistert», sagt Maria Christ. Bei Innovage kann sie ihre Kompetenzen einbringen und ihre Beziehungen nutzen. «Mir gefällt, dass wir professionell arbeiten und verbindliche Regeln haben.» Und dass Eigeninitiative gefragt ist. Als an einem der Seminartage zur Diskussion stand, ein Lokal an der Münstergasse für Innovage ein-

zurichten, gefiel ihr das so gut, dass sie sich sofort mit einer Kollegin dafür engagierte. Aus der Idee wurde umgehend ein Projekt. Sie sammelten Themen für Veranstaltungen, möblierten den Raum, regelten die Nutzung. Heute trifft sich Innovage Bern-Solothurn einmal monatlich zur Netzwerk-Sitzung an der Münster-gasse. Das Lokal steht aber auch anderen für die Miete zur Verfügung. Da sich Maria Christ nicht scheut, auch administrative Aufgaben zu übernehmen, war sie sofort bereit, die Ablage zu betreuen oder bei Abwesenheit einer Kollegin Protokolle zu schreiben.

Nebst der Arbeit im Netzwerk engagiert sich Maria Christ in konkreten Innovage-Projekten. Eines davon ist das Alte Spital, ein Begegnungszentrum in Solothurn. Zusammen mit zwei Innovage-Beratenden und dem Leiter für Soziales und Kultur des Alten Spitals erarbeitete sie ein Projekt mit dem Ziel, die Werkstätten des alten Spitals zu aktivieren. Diese sollten vermehrt generationenübergreifend genutzt werden, wenn immer möglich fachlich begleitet von Personen, die pensioniert sind oder kurz davor stehen. «Altersforscher François Höpflinger hat in unserem Seminar darauf hingewiesen, dass das Erfahrungswissen ehemaliger Handwerker und Berufsleute heute zu wenig genutzt werde.» Zudem hat Maria Christ ein Beratungsmandat bei Fragile Suisse, einer Vereinigung für hirnverletzte Menschen, übernommen. Einmal pro Monat trifft sie sich mit der lokalen Geschäftsleitung in Bern und begleitet sie fachlich bei der

Organisationsreform. «Dabei kommt mir zugut, dass ich die sozialen Organisationen von innen kenne und umgekehrt auch weiss, wie Leistungsverträge mit der öffentlichen Hand auszuhandeln sind.» Veränderungen gehörten zum Leben, sagt Maria Christ. Das gilt auch für den privaten Bereich. Sie habe gelernt, ihren Lebensrhythmus zu verlangsamen. Sie spielt wieder Klavier, nimmt sich mehr Zeit zum Lesen, geht oft in den Wald spazieren – und, wenn immer möglich, im Winter für ein paar Wochen nach Neuseeland. «Dieses Land ist so etwas wie meine zweite Heimat geworden.»

Karl Bochsler, Netzwerk Ostschweiz

Ein Ingenieur für Gemeinsinn

Er geht mit schnellen, zügigen Schritten. Von einem Seitenausgang des Hauptbahnhofs aus strebt er zielsicher zwischen Autos und Passanten hindurch Richtung Walchebrücke – und schon stehen wir vor dem Verwaltungsgebäude der Zürcher Bildungsdirektion. Karl Bochsler macht keine Umwege, und er liebt den schnörkellosen Umgang. Für ein Porträt im privaten Umfeld, bei ihm zuhause in Wil SG, war er nicht zu haben. So sitzen wir im Sitzungszimmer 202, zweiter Stock links. Ein nüchterner Raum mit Tisch und Stuhl. Kein Bild an der Wand. Kein Telefon in Hörweite. Wir sind ungestört. Obschon pensioniert, hat hier der 64-jährige Karl Bochsler so etwas wie Gastrecht. Denn er ist Mitglied des Fachhochschulrats der Zürcher Fachhochschule. Er spricht ohne grosse Gesten, jede Selbstinszenierung ist ihm ein Gräuel. Karl Bochsler, aufgewachsen am oberen Zürichsee, kommt aus einer einfachen Kleingewerbfamilie. Der Vater führte eine Metallbaufirma, Arbeit und Auskommen waren im Familienalltag immer wieder ein Thema. Der junge Bochsler machte die Lehre bei Brown Boveri in Baden, wo bereits sein Grossvater 42 Jahre lang als Metallschlosser gearbeitet und auch sein Vater die Lehre absolviert hatte. Er studierte in Windisch, blieb Brown Boveri und Cie. und später Sulzer treu. Bochsler lobt noch heute die damaligen Führungskräfte. «Der Personalchef bei BBC hat mich als Mensch überzeugt», sagt er, «diese Offenheit und Empathie, dieses klare Bekenntnis für junge Leute hat mich beeindruckt.» Das war eine Erfahrung, die ihn geprägt

hat. Bei Innovage will er sich als Berater vor allem für die Berufsintegration der Jugendlichen einsetzen.

Immer wieder Neues anpacken

Karl Bochsler war noch keine 28, da wurde er vom Vater nach Hause gerufen, weil in der Firma Not am Mann herrsche. Er kehrte zurück, doch Vater und Sohn passten nicht zusammen. Im kleinen Familienbetrieb, der Einrichtungen für Metzgereien und Schlachthöfe in der ganzen Schweiz baute, war «nicht Platz für zwei, die alles selber gestalten wollten», wie Bochsler rückblickend sagt. An der Weihnachtsfeier erklärte er vor versammelter Belegschaft, dass er den Betrieb verlassen werde. Danach war «fünf Jahre Eiszeit» im Verhältnis zu den Eltern. Karl Bochsler war nicht geschaffen für das Kleingewerbe. Er ist der geborene Entwicklungsingenieur; ein Maschinenbauer, der die Motoren zum Laufen bringt – und immer wieder neue Herausforderungen sucht. «In mir tickt eine innere Uhr, die mich nach drei, vier Jahren zwingt, etwas Neues anzupacken.» Im Liegestuhl auf Mallorca kann man sich Karl Bochsler schwerlich vorstellen. So machte er Karriere. Er rückte bei Sulzer bis zur Konzernleitung vor und war «President Sulzer Infra Group» (von 1994 bis 2001), einem Unternehmen der Gebäudetechnik mit rund 8000 Angestellten. Das bedeutete: viel reisen, reduziertes Familienleben, aber eine «fantastische

Berufslaufbahn». Bochsler erzählt gradlinig, nüchtern und ohne Dünkel. Selbst als er auf die unfreundliche Übernahme durch den französischen Suez-Energiekonzern zu reden kommt, bleibt er zurückhaltend. «Das war eine Zäsur», sagt er nur. Er wechselte nach Paris in die Generaldirektion, die ihren Sitz in einem Hochhaus in der «Défense» hatte. Dort gaben die Eliteabsolventen der ENA (École Nationale d'Administration) den Ton an – und Karl Bochsler, dem alles Elitäre fremd ist, war schnell klar, dass er hier überhaupt nicht hin passte. Nach zwei Jahren «Frust mit der Sulzer-Zerstörung» und den drastischen Änderungen im neuen französischen Umfeld zog Bochsler einen Schlussstrich und verliess den Konzern – «ohne millionenschwere Abfindungen», wie er nebenbei anmerkt.

Die Werte verfallen

Er war 57, hatte die Karriere hinter sich und wusste nicht, was tun. «Dieser abrupte Abgang hat schon etwas Unsicherheit in mein Leben gebracht.» Er machte sich als Strategieberater («Private Equity», Gebäudetechnik und «Facility Management») selbständig, förderte internationale Management-Teams, kümmerte sich als «Executive in Residence» beim renommierten Babson College, Boston (USA), um die akademische Nachwuchsförderung. «Ich schätze teamorientierte Projektarbeit, Verbindlichkeit und transparentes Verhalten.» Wichtig seien ihm

Fairness und Respekt gegenüber dem anderen. Das sind Werte, an denen er sich ein Leben lang orientierte und die heute oft nicht mehr viel zählen. «Der Verfall dieser Werte hat mir zu schaffen gemacht», sagt Karl Bochsler. «Je mehr der Gemein Sinn verkümmert, desto schwächer wird die Gesellschaft.»

Umso wichtiger ist ihm, diese Werte über sein Innovage-Engagement an die jüngere Generation weiterzugeben. Zum einen will er sich um Jugendliche mit Migrationshintergrund kümmern. «Denn die Gesellschaft muss auch das Potenzial derjenigen fördern, die nicht zu den Privilegierten zählen.» Wer keinen guten Start erwische, gerate nämlich schnell auf Abwege, wie er immer wieder von seiner Tochter erfahre, die als Einzelrichterin im Kanton Bern tätig ist. Zum anderen will Bochsler – Grossvater mit einer Enkelin – bei Innovage «Generationenbrücken» bauen und zum Beispiel mit dem Netzwerk Zürich die Stiftung «Märtplatz» von Jürg Jegge beraten. Der «Märtplatz» ist eine Ausbildungsstätte für «Jugendliche mit Startschwierigkeiten» aus der ganzen Schweiz. Hier absolvieren etwa 25 junge Menschen ohne viele Vorschriften in neun verschiedenen Werkstätten eine Berufslehre.

Das Mittelmeer ruft

Zu Innovage kam Karl Bochsler aus purem Zufall und mit skeptischer Zurückhaltung. Das neuntägige Innovage-Seminar war ihm zu langatmig

und zu theoretisch, zudem mangelte es im Netzwerk Ostschweiz an Anfragen und Projekten. Das alles war Bochsler, der immer etwas bewegen will, zu wenig dynamisch. «Ich bin ein Ungeduldiger», räumt er ein. Nun hat er, auf eigene Faust, aber in Absprache mit dem Netzwerk, ein Diskussionspapier zur künftigen Ausrichtung entwickelt. Welche Kompetenzen sind im Netzwerk vorhanden? Welche sind mögliche Partner? Wo liegen die Bedürfnisse? «Wir müssen wissen, was wir bei Innovage zu bieten haben», sagt Bochsler, «nur so kommen wir zu mehr Anfragen.»

So spricht der Entwicklungsingenieur der frühen Tage. Aber er lernt auch, die Mechanismen der sozialen Beziehungen besser zu verstehen. Im Fachhochschulrat, wo er eigentlich als Wirtschaftsvertreter Einsitz nahm, liess er sich inzwischen den Hochschulen für Soziale Arbeit und angewandte Psychologie zuteilen. Er will weiter lernen und die Soziallandschaft besser erkunden. «Der Fundus an Sozialem war bei mir bis jetzt nicht so stark entwickelt.» Daneben findet er jetzt die Zeit, um sich endlich der Geschichte des Mittelmeers zu widmen. «Ich war in Ägypten und Nordafrika tätig, doch hatte ich nie Gelegenheit, die Kulturen dieser Länder genauer zu studieren.» Seit ein paar Jahren ist er nun bei der Volkshochschule Zürich eingeschrieben. Er will wissen, wie weit Wertehaltungen die Dekadenz der Grossreiche befördern. «Das Wertgefüge ist entscheidend», glaubt Bochsler, «das gilt auch für das Management von Konzer-

nen.» Wer überheblich werde, könne die Risiken nicht rechtzeitig erkennen und verliere den Realitätsbezug – das sehe man nicht nur bei den alten Römern.

Brigitt Kundert, Netzwerk Nordwestschweiz

Neugierig und tatendurstig

Brigitt Kundert steht kurz auf und holt eine Fotografie. Auf dem Bild ist ein einfaches Bauernhaus aus dem 18. Jahrhundert zu sehen. Viele Räume, kleine Fenster, alles ein wenig verlottert, «und mit Blick auf die mächtigen Churfürsten», wie Brigitt Kundert sagt. Sie und ihr Mann haben das denkmalgeschützte Bauernhaus gekauft und wollen es zu einem Zweitsitz ausbauen. «Ich habe immer von einem Haus mit vielen Betten geträumt, damit ich alle bei mir beherbergen kann.» Das Grossfamilienhaus im Toggenburg ist das jüngste Projekt im Leben der Brigitt Kundert. «Ich liebe die Arbeit in Projekten», sagt die 66-jährige Baslerin und lächelt.

Brigitt Kundert hat ihr Leben immer selber in die Hand genommen – Konformität und Gewohnheit interessierten sie wenig. Zu ihrem ersten Arbeitstag als Kindergärtnerin, die sie einmal war, band sie sich nicht die damals übliche biedere Schürze um, sondern erschien in einem etwas ausgefallenen Arbeitskleid. «Das hat im Dorf für einiges Aufsehen gesorgt», erinnert sie sich, «doch ich habe mich nie um die Meinung anderer Leute geschert.» Das sagt sie eher beiläufig, nicht im Feuereifer einer Weltverbesserin. Nach der Geburt der beiden Söhne hat sie die Erwerbsarbeit kurz unterbrochen, später nahm sie die Knirpse mit in den Kindergarten. Das war damals im Dorf keine Selbstverständlichkeit. Doch Brigitt Kundert hatte nie das Gefühl, als berufstätige Mutter ihre Kinder zu vernachlässigen. «Ich liess mir kein schlechtes Gewissen einreden.»

Frau mit Bodenhaftung

Wir sitzen in einem grosszügig bemessenen Wohnraum eines Jugendstilhauses in Basel. Draussen, über dem Türbogen, ist die Jahreszahl 1918 in die Wand gemeisselt. Brigitt Kundert ist immer wieder zu neuen beruflichen Ufern aufgebrochen – umso wichtiger war und ist ihr das Zuhause im alten, festgefühten Gemäuer. Sie wohnte in einem ehemaligen Dorfschulhaus im Baselbiet, wo sie die einzige Schulstube als Wohnzimmer nutzte. «Alte Häuser leben, denn sie haben eine Geschichte», sagt Kundert. «In diesen Räumen finde ich meine Bodenhaftung.» In einer halben Stunde erwartet sie zwei ihrer drei Enkelkinder zum Mittagessen. Sie freut sich darauf. Aber Brigitt Kundert versteht sich nicht als Grossmutter der herkömmlichen Art. «Nur Grossmutter zu sein, würde mich nicht ausfüllen», sagt sie. Sie ist eine Frau mit wachem Blick für neue Herausforderungen. «Die Arbeit mit den Kindern im Kindergarten hat mir viel bedeutet», erzählt sie, «aber nach einigen Jahren wollte ich mich beruflich verändern.» Sie wurde Lehrerin für Methodik und Didaktik und meldete sich später auf ein Stelleninserat von Ciba-Geigy, mit dem jemand für die Lehrlingsbetreuung gesucht wurde. «Das hat mich gepackt, ich wollte mich in der Berufswelt der Männer behaupten», sagt die ehemalige Kindergärtnerin. Sie habe den Schritt nie bereut. Brigitt Kundert durfte ein Schullabor für Schulklassen einrichten, mit dem die Chemiefirma Nachwuchs für

die diskreditierte Branche zu finden hoffte. «Nach der Katastrophe von Schweizerhalle mussten die Basler Pharmakonzerne neuen Goodwill schaffen.» Kundert liess sich intern weiterbilden, lernte, was Projektmanagement heisst, wurde später angefragt, ob sie ein Förderprogramm für ältere Mitarbeitende initiieren wolle. «Das wäre ein Traumjob geworden», sagt sie. Doch die Fusion mit Sandoz stoppte das Projekt – und Brigitt Kundert verlor ihre Stelle.

Das war ein «schmerzlicher Abschied», wie sie heute sagt. Sie hatte sich, überaus angetan von der starken persönlichen Förderung, die sie dort erfuhr, mit dem Unternehmen Ciba-Geigy völlig identifiziert. Kundert wechselte ins Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt und betreute dort neue Projekte, unter anderem eines zur Entlastung von Lehrpersonen. Vor zwei Jahren liess sich Brigitt Kundert, die zuletzt für das Qualitätsmanagement der Basler Volksschulen zuständig war, zur gleichen Zeit wie ihr Mann pensionieren. Den neuen Lebensabschnitt versteht sie allerdings nicht als Ruhestand. Für sie ist das Leben eher eine Folge von Projekten. «Mit jedem neuen Projekt habe ich mir eine andere Welt erschlossen», sagt Kundert. Sie arbeite gerne zielorientiert, mit einem klaren Anfang und einem klaren Ende. Sie hat Ideen und will sie umsetzen. «Ohne Begeisterung wäre das Leben nichts.» So landete sie bei Innovage und beim zivilgesellschaftlichen Engagement. «Das fand ich sofort eine Superidee», sagt sie, «das hat mir ein sanftes Loslassen vom Berufsleben ermöglicht.»

In anderen Welten

Mit viel Enthusiasmus hat sie mit einem Kollegen aus dem Netzwerk Nordwestschweiz ein erstes Projekt als Innovage-Beraterin angepackt: den Surprise-Chor (siehe auch Seite 120). «Das war eine sehr interessante Aufgabe», sagt sie. Sie lernte dabei die Welt der Arbeitslosen und Randständigen kennen, die als Strassenverkäufer ein wenig Geld verdienen. Sie erfuhr von sozialen Verhältnissen, die sie in ihrem Leben nur vom Hörensagen kannte, zum Teil «ganz verrückte Sachen». So begegnete sie zum Beispiel einem Flugzeugelektroniker aus Schwarzafrika, der aus seinem Land geflohen war, weil er nicht Militärdienst leisten wollte, und nun Zeitungen verkauft, ohne Deutsch zu sprechen. «Mit dem Innovage-Projekt habe ich Welten kennengelernt, die nicht so privilegiert sind wie die meine», sagt Brigitt Kundert. Sie hat viel Neues erfahren, musste die eigene Lernfähigkeit und Flexibilität immer wieder unter Beweis stellen. «Surprise funktioniert ganz anders als die Privatwirtschaft oder die kantonale Verwaltung, viele meiner Gewohnheiten und Erfahrungen halfen da nicht weiter.»

Das war nicht immer einfach, wie sie einräumt. Oft ging es um Macht und um Kompetenzen, zuweilen schien es ihr auch an der Wertschätzung gegenüber den freiwilligen Beratern zu mangeln. Sie war deshalb froh, dass sie das Projekt im Zweierteam angepackt hatten. Im Moment suche sie kein neues Projekt, sagt Brigitt Kundert. Sie

sei «etwas kampfes müde». So hat sie sich, zumindest in der Projektarbeit, zwei, drei Monate Pause verschrieben. Sie ist jedoch in der Bildungsgruppe von Innovage Schweiz engagiert und könnte sich vorstellen, auf nationaler Ebene stärker tätig zu sein. «Eigentlich hatte ich mir ja geschworen, nie einem Verein beizutreten», bekennt sie freimütig. «Aber das Netzwerk von Innovage schafft landesweit neue persönliche Verbindungen.» Brigitt Kundert hat bereits Kontakt zu einer Innovage-Frau im Toggenburg aufgenommen. Sie möchte den Biografien von älteren Leuten nachgehen, in die alte bäuerliche Welt eintauchen und die Lebensgeschichten dieser Menschen aufschreiben. «Mein Vater war ein Toggenburger», sagt sie, «dort habe ich meine Wurzeln.» Das Leben ist ein ständiges Projekt; vorausgesetzt, man bleibt neugierig.

Gemeinsam mit anderen etwas bewegen

Selbstorganisiertes freiwilliges Engagement älterer Menschen – Motive, Herausforderungen und Rahmen- bedingungen

¹ Ich verwende im Folgenden den Begriff des «freiwilligen Engagements» als übergeordneten Begriff für unterschiedliche Formen freiwilliger Tätigkeit. Während in der Schweiz an dieser Stelle auch die Begriffe der «Freiwilligkeit» oder der «Freiwilligenarbeit» Verwendung finden (vgl. Ammann, 2001; Nadai, 2004), hat in der Fachdiskussion in Deutschland inzwischen der Begriff des «bürgerschaftlichen Engagements» einen prominenten Stellenwert erlangt, was wesentlich auf die Arbeit der Enquête-Kommission «Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements» des Deutschen Bundestags und die in der Folge entstandenen Institutionen (Unterausschuss «Bürgerschaftliches Engagement» des Deutschen Bundestags und «Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement») zurückzuführen ist (vgl. Enquête-Kommission, 2002)

Mit Innovage ist eine neue Form des freiwilligen Engagements¹ älterer Menschen in die «Engagement-Landschaft» der Schweiz getreten. Menschen, die daran interessiert sind, ihre Kenntnisse und Kompetenzen auch im Ruhestand zu nutzen und anderen zur Verfügung zu stellen, organisieren sich selbst und schliessen sich, mit anfänglicher Unterstützung durch professionelle Fachkräfte, zu regionalen Netzwerken zusammen. Die Engagierten initiieren eigene Projekte, übernehmen befristete Engagement-Aufträge in zivilgesellschaftlichen Organisationen oder beraten freiwillig organisierte Initiativen. Vor dem Hintergrund eines öffentlichen Diskurses, der allzu häufig einseitig die Belastungen des Sozialstaats durch die wachsende Zahl älterer und hochbetagter Menschen im demografischen Wandel betont, liefert Innovage ein anschauliches Beispiel dafür, über welche Potenziale Menschen im Ruhestand verfügen und wie sie diese zugunsten einer positiven gesellschaftlichen Entwicklung einbringen.

Mit dem Anliegen, förderliche Rahmenbedingungen für das Engagement älterer Menschen zu schaffen, ordnet sich Innovage in eine Reihe vergleichbarer Projekte und Programme in anderen europäischen Ländern ein. Zu nennen sind hier beispielsweise das Bundesmodellprogramm «Erfahrungswissen für Initiativen» (EFI) in Deutschland, das die Initiierung des schweizerischen Innovage inspiriert hat, oder die SESAM-Academie in den Niederlanden (vgl. Engels et al., 2007; Braun et al., 2005; Brauers, 2008).² Ausgangspunkt dieser Ansätze ist die Erkenntnis, dass einer vergleichsweise langen nachberuflichen Lebensphase bislang keine adäquaten Altersrollen gegenüberstehen, welche die Partizipation älterer Menschen unterstützen. Vor diesem Hintergrund lud beispielsweise das bereits abgeschlossene Modellprogramm EFI³ ältere Menschen dazu ein, neue Formen nachberuflichen Engagements zu entwickeln, indem sie zivilgesellschaftlichen Organisationen und Initiativen ihr *Erfahrungswissen* zur Verfügung stellen.

Dieses Erfahrungswissen ist allerdings nicht ohne Weiteres verfügbar. Es handelt sich hier zumindest zum Teil um ein implizites Wissen, dessen selbstverständliche Nutzung an jene Kontexte gebunden ist, in denen es im Rahmen der alltäglichen Handlungspraxis erworben wurde (vgl. Zeman, 2002; Zeman/Kubisch, 2005). Um es zivilgesellschaftlichen Organisationen zur Verfügung stellen zu können, ist also zunächst eine Vergegenwärtigung und Reflexion des eigenen Erfahrungswissens erforderlich. Gleichzeitig sind aber auch die Kontexte zu erschliessen, in denen sich «Abnehmer» für das Erfahrungswissen finden, denn nur so kann sich die nachberufliche *Produktivität* der Engagierten entfalten (vgl. Knopf, 1989, 1997). Beides, die Reflexion des Erfahrungswissens wie auch die aktive Suche nach geeigneten Feldern für die eigenen Gestaltungsanliegen, wurde beziehungsweise wird im Modellprogramm EFl ebenso wie bei Innovage im Rahmen einer Weiterbildung unterstützt (vgl. Knopf/Hinsching, 2002; Burmeister et al., 2007, und Graf S. 66 in diesem Band).

Dabei richtet sich der Fokus dieser Ansätze insbesondere auf die «jungen» oder «neuen Alten», die heute im Durchschnitt wesentlich gesünder sind und über eine bessere Bildung und ein höheres Einkommen verfügen als frühere Generationen. Zudem wird festgestellt, dass sich der Lebensstil der 65- bis 74-Jährigen, teilweise auch der über 75-Jährigen, deutlich in Richtung einer aktiven Lebensgestaltung entwickelt, was Anlass zu der Vermutung gibt, ältere Menschen würden sich zukünftig auch in stärkerer Masse freiwillig engagieren (vgl. Aner et al., 2007; Künemund, 2006; Höpflinger, 2009a, 2009b).

Doch was motiviert Menschen eigentlich, ihre freie Zeit im Ruhestand darauf zu verwenden, etwas für das Gemeinwohl zu tun? Und in welcher Weise unterscheiden sich die Motive derjenigen, die sich in selbstorganisierten Formen freiwilligen Engagements zusammenfinden, von den Motiven freiwillig Engagierter, die in vorgegebenen Strukturen und Aufgabenfeldern tätig sind? Vor welchen Herausforderungen stehen schliesslich die «neuen» Freiwilligen, und welche Unterstützung benötigen sie für ein langfristig stabiles Engagement?

Warum sich ältere Menschen engagieren

Wenden wir uns zunächst der Frage zu, was Menschen – und im Speziellen ältere Menschen – motiviert, sich freiwillig zu engagieren. Einige Antworten auf diese Frage liefern quantitative Studien, die länderweit ausgerichtet sind und auf repräsentative Ergebnisse abzielen.

Der «Freiwilligenmonitor», der erstmals 2007 erschien, gibt einen umfassenden Einblick in die Struktur freiwilligen Engagements in der Schweiz. Dabei unterscheidet er zwischen *formeller* Freiwilligkeit, also dem Engage-

2

Vgl. auch <http://www.efi-d.de> und <http://www.sesamacademie.nl>

3

Gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)

4 <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Internetredaktion/Pdf-Anlagen/freiwilligensurvey-3,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>

gemeint in Vereinen und Organisationsstrukturen (unter anderem in Form von Ehrenämtern), und *informeller* Freiwilligkeit, womit das freiwillige Engagement ausserhalb solcher Organisationsstrukturen gemeint ist, das beispielsweise verschiedene Formen von Nachbarschaftshilfe umfasst. Rund ein Viertel der Bevölkerung in der Schweiz war im Jahr 2006 im Sinne einer formellen Freiwilligkeit engagiert. Fragt man die Engagierten nach ihren Motiven, so geben sie in erster Linie an, dass ihnen die Tätigkeit Spass macht. Zweithöchste Zustimmung erhält die Aussage, dass man mit anderen etwas bewegen möchte, gefolgt von den Motiven, anderen Menschen helfen und mit anderen Menschen zusammenkommen zu wollen. Aber freiwillig Engagierte möchten auch, das zeigt der «Freiwilligenmonitor», eigene Kenntnisse und Erfahrungen erweitern, Verantwortung übernehmen und über Entscheidungsmöglichkeiten verfügen. Und nicht zuletzt möchten sie in ihrem Engagement Anerkennung erfahren (vgl. Stadelmann-Steffen, 2007, S. 73).

Die Ergebnisse des schweizerischen «Freiwilligenmonitors» zu den Engagement-Motiven stimmen weitgehend mit den Ergebnissen der «Freiwilligensurvey» in Deutschland überein. Dort wird allerdings zwischen Engagement-Motiven und Erwartungen an das Engagement unterschieden. Mit Blick auf die Motivation stimmen die meisten Engagierten in Deutschland der Aussage zu, dass sie die «Gesellschaft zumindest im Kleinen mitgestalten» möchten. Und sie erwarten vom freiwilligen Engagement, dass es ihnen Spass macht (vgl. Gensicke, 2006a, S. 24).

Interessant ist die deutsche «Freiwilligensurvey», weil sie dem freiwilligen Engagement älterer Menschen ein eigenes Kapitel widmet. Hier ist zunächst einmal das Ergebnis beachtlich, dass das freiwillige Engagement in der Gruppe älterer Menschen zwischen der ersten Erhebung 1999 und der zweiten Erhebung 2004 deutlich gestiegen ist. Im Vergleich mit anderen Altersgruppen wird bei den Älteren ab 60 Jahren sogar die deutlichste Steigerung des freiwilligen Engagements festgestellt. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass es insbesondere die Gruppe der jüngeren Senioren zwischen 60 und 69 Jahren ist, die dieses Ergebnis verursacht, und dass in dieser Gruppe ausserdem das Engagement-Potenzial wächst. Es können sich also einerseits mehr bereits Engagierte vorstellen, ihre freiwillige Tätigkeit auszuweiten, und andererseits wären mehr Menschen, die bisher nicht freiwillig tätig waren, bereit, sich zukünftig zu engagieren (vgl. Gensicke, 2006a, 2006b).

Die jüngst veröffentlichten Ergebnisse der dritten Erhebungswelle der «Freiwilligensurvey»⁴ lassen erkennen, dass das freiwillige Engagement der 60- bis 69-Jährigen im Vergleich der Jahre 2004 und 2009 auf gleichem Niveau geblieben ist. Interessant ist darüber hinaus die Erkenntnis, dass

auf der einen Seite das Engagement der 50- bis 59-Jährigen im gleichen Zeitraum etwas zurückgegangen ist, während in der Altersgruppe der über 70-Jährigen die Engagement-Quote deutlich gestiegen ist. Sie bleibt in der zuletzt genannten Altersgruppe allerdings immer noch auf einem im Vergleich zu anderen Altersgruppen deutlich niedrigeren Niveau, was auf gesundheitliche Beeinträchtigungen im höheren Alter zurückgeführt wird. Ob es sich bei den hier vorgestellten Entwicklungen um Trends handelt, die sich auf Deutschland beschränken, oder ob auch in der Schweiz das Engagement von Menschen ab 60 Jahren zunimmt, wird vermutlich die zweite Erhebung des schweizerischen «Freiwilligenmonitors» zeigen, die 2009 durchgeführt wurde und mit deren Ergebnissen 2010 zu rechnen ist.

Richtet man nun den Blick auf die Engagement-Motive älterer Menschen, so fällt auf, dass diese sich nicht wesentlich von denen anderer Altersgruppen unterscheiden. So möchten auch Ältere «die Gesellschaft zumindest im Kleinen mitgestalten». Allerdings ist es für ältere Menschen noch wichtiger als für Engagierte zwischen 14 und 59 Jahren, in ihrer freiwilligen Tätigkeit mit anderen zusammenzukommen. Darüber hinaus sind ältere Menschen in stärkerem Masse aus politischen Motiven engagiert. Laut «Freiwilligensurvey» äussern ältere Engagierte häufiger als Engagierte jüngeren Alters, dass es sich bei den Aufgaben, die sie übernehmen, um solche handelt, die gemacht werden müssen und für die sich sonst niemand findet; soziale Pflichtgefühle spielen demnach für ältere eine grössere Rolle als für jüngere Engagierte (vgl. Gensicke, 2006b). Jedoch wird an anderer Stelle festgestellt, dass die pflichtbezogenen Motive insbesondere bei den jungen Alten im Rückgang begriffen sind und sich das Anliegen, etwas für andere zu tun, auch bei ihnen mit der Erwartung eines persönlichen Gewinns und dem Wunsch nach Spass und Anerkennung verbindet (vgl. Olk, 2002).

Quantitative Studien wie die «Freiwilligensurvey» oder der «Freiwilligenmonitor» eröffnen, so kann an dieser Stelle zusammengefasst werden, einen ersten Einblick in die Motive und Erwartungen freiwillig Engagierter unterschiedlichen Alters; sie lassen jedoch eine Reihe von Fragen unbeantwortet. Auf Repräsentativität ausgerichtet, arbeiten sie mit standardisierten Befragungen, bei denen die Befragten zu einem gegebenen Zeitpunkt zwischen unterschiedlichen vorgegebenen Antworten wählen können. Auf diese Weise erfährt man zwar etwas über die explizit kommunizierbaren Motive und Erwartungen, jedoch nichts über implizite Orientierungen, welche die Bereitschaft zur freiwilligen Tätigkeit und das tatsächliche Engagement wesentlich prägen dürften. Auch prozessuale Veränderungen in den Motivationen und Erwartungen bleiben unberück-

5 sichtigt und würden sich vor allem im Rahmen qualitativer Studien rekonstruieren lassen.⁵ Eine biografieanalytische Perspektive einnehmend, sensibilisieren die Studien von Aner und Jakob dafür, dass die tatsächliche Realisierung eines Engagements im Alter positive Erfahrungen mit einer «Kultur der Partizipation» im gesamten Lebenslauf und in verschiedenen Lebensbereichen voraussetzt (vgl. Aner, 2005, 2008) und dass ein stabiles Engagement nur zustande kommt, wenn es gelingt, in der jeweiligen Lebensphase eine biografische Passung zwischen der konkreten freiwilligen Tätigkeit und den eigenen lebensgeschichtlichen Erfahrungen und damit verbundenen Sinnorientierungen herzustellen (vgl. Jakob, 1993). Dies dürfte auch oder erst recht für das freiwillige Engagement im Alter gelten.

Auf die Problematik der Erfassung von Engagement-Motiven im Rahmen quantitativer Studien sowie auf die unbefriedigende Forschungslage im Bereich qualitativer Studien zum freiwilligen Engagement, die sich in den letzten Jahren leicht verbessert hat, ist bereits verschiedentlich hingewiesen worden (vgl. z.B. Behr et al., 2000; Aner, 2005). Ein aktuelles Forschungsprojekt (2010-2011) an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit widmet sich am Beispiel von Innovage dem selbstorganisierten freiwilligen Engagement älterer Menschen in Form einer qualitativen Studie. Ziel des Projekts ist es, grundsätzliche Hinweise zur Förderung neuer Formen des Engagements Älterer in den Gemeinden in der Schweiz zu liefern (<http://www.hslu.ch/sozialearbeit/s-forschung-entwicklung/s-sok.htm>)

Was ältere Menschen bei Innovage motiviert

Das freiwillige Engagement im Rahmen von Innovage unterscheidet sich in verschiedener Hinsicht von anderen Formen des Engagements älterer Menschen. Legt man die Kriterien des «Freiwilligenmonitors» zur Unterscheidung von formellem und informellem Engagement zugrunde, stellt sich die Frage, wo das Engagement der Innovage-Beraterinnen und -Berater in Bezug auf diese Kategorien zu verorten ist: Es findet nicht in den Organisationen und Vereinen statt, in denen das freiwillige Engagement üblicherweise seine Heimat findet; dennoch handelt es sich um eine organisierte Form des freiwilligen Engagements, die deutlich über Nachbarschaftshilfe hinausreicht. Mit anfänglicher Unterstützung durch professionelle Fachkräfte haben die älteren Engagierten kommunale oder regionale Netzwerke gebildet, die einerseits dem internen Austausch dienen und über die andererseits projektspezifische Kooperationen mit externen Partnern – gemeinnützigen Organisationen, Wirtschaftsunternehmen und kommunaler Verwaltung – organisiert werden. Man kann also das Engagement im Rahmen von Innovage als *selbstorganisiertes freiwilliges Engagement* älterer Menschen bezeichnen, das es bisher in dieser Form in der Schweiz noch nicht gab.

Die grosse Nachfrage nach den Weiterbildungen, die Zahl der inzwischen entstandenen regionalen Netzwerke und die Vielfalt der realisierten Projekte zeigen, dass es Innovage gelungen ist, ein attraktives Engagement-Angebot für eine spezielle Zielgruppe älterer Menschen zu eröffnen. Dabei handelt es sich überwiegend um gut beziehungsweise hochqualifizierte Menschen im Ruhestand, von denen viele in Leitungspositionen tätig waren oder über jahrzehntelange Erfahrungen im freiwilligen Engagement verfügen. Ist allgemein bekannt, dass die Wahrscheinlichkeit, sich freiwillig zu engagieren, positiv mit einem höheren Bildungs- und Einkommens-

niveau sowie früheren Engagement-Erfahrungen korreliert (vgl. z.B. Erlinghagen/Hank, 2009; Stadelmann-Steffen, 2007, und Höpflinger S. 166 in diesem Band), so dürfte mit Blick auf Innovage festgestellt werden, dass es sich hier selbst im Verhältnis zu denen, die überhaupt einen Zugang zum freiwilligen Engagement finden, um eine überdurchschnittlich gebildete, situierte und engagierte Gruppe handelt.

Worin liegen nun die Besonderheiten des selbstorganisierten Engagements im Rahmen von Innovage? Und wer fühlt sich von dieser Engagement-Form angesprochen? Innovage eröffnet grosse Entfaltungsmöglichkeiten für Pensionierte, die Lust haben, eigene Projekte zu entwickeln und umzusetzen, grosse Entscheidungsspielräume für die, welche ein hohes Mass an Verantwortung übernehmen wollen – aber es wird diejenigen abschrecken, die auf Impulse von anderen hoffen und sich einen klar abgegrenzten Rahmen für ihr Engagement wünschen. Innovage lädt Menschen ein, sich zu engagieren, die es lieben, mit vielen verschiedenen Personen und Institutionen in Kontakt zu treten; wer lieber im stillen Kämmerlein wirkt oder wer die manchmal mühsame Auseinandersetzung mit anderen Vorstellungen und Meinungen scheut, für den ist das sicher nichts. Schliesslich ist, wer sich für Innovage entscheidet, gefordert, sein Erfahrungswissen zu reflektieren und in zum Teil unbekanntem Feldern Neues zu lernen – auch das ist vermutlich nicht jedermanns Sache.

Wenn es stimmt, dass Innovage aus den genannten Gründen eine spezielle Gruppe älterer Menschen für das freiwillige Engagement gewinnt, so ist zu vermuten, dass die Motive derjenigen, die sich hier im selbstorganisierten Engagement zusammenfinden, in stärkerem Masse als die anderer Engagement-Gruppen darauf ausgerichtet sein werden, Verantwortung zu übernehmen, eigene Entscheidungen treffen zu können, selbständig und selbstbestimmt tätig zu werden, mit anderen zu kooperieren und im Engagement neue Erfahrungen zu sammeln. Und sicher würde eine grosse Zahl der Innovage-Beraterinnen und -Berater der Aussage zustimmen, dass es sich bei ihrem Engagement um eine Aktivität mit politischer Bedeutung handelt, bei der gesellschaftlich relevante Themen und Problemstellungen bearbeitet werden. Innovage bietet also einer bestimmten Gruppe älterer Menschen, nämlich denen, die es gewohnt sind, selbständig tätig zu sein, sich zu bilden und sich einzumischen, die Möglichkeit, biografisch relevante Orientierungen auch im nachberuflichen Engagement zu leben und sich dabei gleichzeitig – auch das dürfte biografisch relevant sein – in der Konfrontation mit neuen Rahmenbedingungen und Handlungsfeldern weiterhin selbst herauszufordern. Neben dem Gefühl, gemeinsam mit anderen etwas Sinnvolles für andere tun zu können, ist dies der Gewinn, den sie aus ihrem Engagement ziehen.

6

Die «Alterssurvey» in Deutschland hat auf die hohe Fluktuation im freiwilligen Engagement älterer Menschen aufmerksam gemacht; d.h., dass in einem gegebenen Zeitraum zwar viele Menschen ein neues Engagement aufnehmen, aber gleichzeitig auch viele Menschen ihr Engagement beenden (vgl. Künemund, 2004; BMFSFJ, 2006).

Wirft man einen Blick auf die Ergebnisse einer kurzen Mail-Umfrage, die Ende 2009 bei den Innovage-Beratern und -Beraterinnen in der Deutschschweiz durchgeführt wurde, so wird dort zu der Frage nach der ursprünglichen Motivation, bei Innovage mitzumachen, vor allem der Wunsch formuliert, Gleichgesinnte kennenzulernen und berufliche Erfahrungen weiter einsetzen zu können. Darüber hinaus möchten sich die Befragten freiwillig engagieren und Neues lernen (vgl. auch Graf S. 178 in diesem Band). An dieser Stelle lohnt sich erneut ein Blick ins Nachbarland Deutschland, wo zwischen 2002 und 2006 das Bundesmodellprogramm «Erfahrungswissen für Initiativen» (EFI) umgesetzt wurde. Im Rahmen des EFI-Programms konnten insgesamt knapp 1000 ältere Menschen eine Weiterbildung absolvieren, um im Anschluss daran als «*seniorTrainerin*» aktiv zu werden. Sie waren dann in der Lage, Initiativen zu beraten, Projekte zu initiieren und freiwilliges Engagement in der Kommune zu vernetzen. Die Evaluation des Programms kam zu dem Ergebnis, dass rund 60 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer über Abitur oder Fachabitur verfügten, mehr als die Hälfte auch über einen Fachhochschul- oder Hochschulabschluss (vgl. Engels et al., 2007, S. 45f.). So überrascht es auch nicht, dass neben dem Anliegen, etwas für das Gemeinwohl tun und das eigene Leben aktiver gestalten zu wollen, der Wunsch, Kenntnisse und Erfahrungen zu erwerben, hoch im Kurs der Engagement-Motive steht, die bei den «*seniorTrainerinnen*» ermittelt wurden. Darüber hinaus geht es ihnen nicht nur darum, in Kontakt mit Menschen zu kommen und anderen Menschen zu helfen, sondern es wird auch ein Interesse geäußert, eigene berufliche und ehrenamtliche Erfahrungen weiterzugeben (ebd., S. 51). Letzteres lässt darauf schliessen, dass es sich hier um eine Gruppe Engagierter handelt, die sich – jenseits der mit dem Ruhestand möglicherweise einhergehenden individuellen Verunsicherungen – grundsätzlich des Wertes ihrer eigenen Erfahrungen bewusst ist und dementsprechend zunächst einmal vergleichsweise selbstbewusst an das freiwillige Engagement herangehen wird.

Herausforderungen im selbstorganisierten Engagement

Dieselben Merkmale, die ältere Menschen motivieren, sich in einer selbstorganisierten Form zu engagieren, stellen nun gleichzeitig nicht zu unterschätzende Herausforderungen dar, wenn es darum geht, das gewählte Engagement langfristig aufrechtzuerhalten.⁶ Denn so viele Möglichkeiten beispielsweise Innovage bietet, sich selbstbestimmt und selbstorganisiert zu engagieren, so viel Selbst-*Organisation* ist im wahrsten Sinne des Wortes nötig. So manch ein Innovage-Berater hat sicher, als er das realisierte, die «späte Freiheit» (Rosenmayr) rapide schwinden sehen. Von der

Einberufung der Netzwerk-Treffen über die Entwicklung und Umsetzung von Projekten bis hin zur Konzeption der nationalen Innovage-Struktur reichen die Aufgaben, die von den Netzwerken zu leisten sind.

Geht es um die Frage, wie die Stabilität des einmal begonnenen Engagements unterstützt werden kann, so reicht es nicht aus, sich mit den Engagement-Motiven zu beschäftigen, die freiwillig Engagierte in Befragungen äussern. Vielmehr gilt es, die Herausforderungen, die sich den Engagierten in speziellen Kontexten stellen, zu betrachten.

Im Folgenden soll genauer auf einige zentrale Aufgaben und die damit verbundenen Herausforderungen eingegangen werden, die sich den Innovage-Beraterinnen und -Beratern stellen.⁷ Angesprochen werden sollen die Schaffung von Nachfrage für das eigene Engagement und der Umgang mit Projektanfragen, die Initiierung und Realisierung eigener Projekte in Kooperation mit anderen sowie der Informationsfluss in und zwischen den Netzwerken und damit verbunden die Entwicklung einer Netzwerk-Kultur.

1. *Die Schaffung von Nachfrage für das eigene Engagement und der Umgang mit Projektanfragen* stellten insbesondere in den Anfängen von Innovage eine Herausforderung dar. Denn erst nach und nach entwickelte sich ein gemeinsames Verständnis und liess sich klar kommunizieren, was das Profil von Innovage ausmacht. Mit der Zeit bildete sich in den Netzwerken eine Kompetenz darin aus, Anfragen von Dritten hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit einzuschätzen und nach Möglichkeit in Innovage-Projekte «zu übersetzen». Doch nach wie vor stellen die Beschaffung von Projekten und der Umgang mit Projektanfragen in den einzelnen Netzwerken in je unterschiedlicher Weise einen Balanceakt dar: Erhält das eine Netzwerk phasenweise zahlreiche externe Anfragen für Beratung, Projektentwicklung und Kooperation, verfügt aber nicht über entsprechend viele Berater und Beraterinnen, um positiv auf die Anfragen reagieren zu können, gelingt es dem anderen Netzwerk nur mit grossem Aufwand, überhaupt genügend Engagementmöglichkeiten für die Berater zu akquirieren. Im einen Fall drohen die Enttäuschung der Nachfragenden und die Überforderung der Innovage-Beraterinnen, denen im anderen Fall die Motivation abhanden kommt. Und grundsätzlich setzt jede Projektanfrage im Netzwerk einen komplexen kommunikativen Prozess in Gang, bei dem zu klären ist, ob der Auftrag angenommen werden soll, welche Aufgaben die Innovage-Beraterinnen in diesem Fall übernehmen könnten und wer – und in Kooperation mit wem – die weiteren Gespräche mit der anfragenden Institution übernimmt.

7

Im Kontext des Modellprogramms «Erfahrungswissen für Initiativen» hat sich eine Studie mit den Herausforderungen im «neuen Ehrenamt» und insbesondere mit der Kooperation der «senior-Trainerinnen» mit gemeinnützigen Organisationen und kommunalen Verwaltungen befasst. Die in Form eines «Praxisbuchs» zusammengefassten Ergebnisse dieser Studie dürften auch für Innovage aufschlussreich sein (vgl. Karl et al., 2008; vgl. auch Bettmer, 2008). Vgl. darüber hinaus zur Selbstorganisation älterer Menschen Zeman, 2005.

8

Vgl. dazu mit Blick auf
das Modellprogramm
«Erfahrungswissen für
Initiativen» Bubolz-Lutz,
2005.

2. Bei der *Initiierung und Realisierung eigener Projekte* stehen die Innovage-Berater vor anderen Herausforderungen. Denn zunächst ist zu prüfen, ob ihre Ideen auf Resonanz stossen, es also Menschen gibt, die ihre Angebote nutzen wollen. Selbst wer im Berufsleben langjährige Erfahrungen im Projektmanagement gemacht hat, sieht sich nun darüber hinaus mit neuen Bedingungen konfrontiert: Statt Aufgaben an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen delegieren zu können, müssen andere freiwillig Engagierte oder Organisationen der Zivilgesellschaft dafür gewonnen werden, sich an dem Projekt zu beteiligen; es geht also um eine spezielle Form der Kooperation und Koproduktion.⁸ Das Feld der Zivilgesellschaft ist dabei zumindest einem Teil der Innovage-Berater zunächst fremd, sodass erst ein Gefühl für das Funktionieren und die Kulturen gemeinnütziger Organisationen entwickelt werden muss. Umgekehrt haben diese gemeinnützigen Organisationen ihrerseits über Jahrzehnte ein eigenes Verständnis von Ehrenämtern und freiwilligem Engagement entwickelt, welchem die Innovage-Berater/innen sicher des Öfteren nicht entsprechen beziehungsweise nicht entsprechen wollen. Und so wird es einige Zeit in Anspruch nehmen, bis sich Formen des Umgangs zwischen Innovage-Beratern und gemeinnützigen Organisationen herausgebildet haben, die von beiden Seiten als gewinnbringend und produktiv erlebt werden.

3. Der langfristige Erfolg von Innovage wird auch davon abhängen, wie es den älteren Engagierten gelingt, den *Informationsfluss in den Netzwerken* und *zwischen den Netzwerken* zu organisieren. Mit steigender Komplexität des Netzwerks wird dies zu einer zunehmend herausfordernden Aufgabe. Dabei ist die Frage, wer auf welche Informationen zugreifen kann, keineswegs trivial. Nicht nur die Aussenwirkung von Innovage hängt davon ab, dass Anfragen zügig und kompetent beantwortet werden. Auch mit Blick auf die Aufrechterhaltung der Motivation der Netzwerkmitglieder wird es darum gehen, transparent zu regeln, wie Informationen verteilt und genutzt werden. Es sind adäquate Verfahren zu entwickeln, um die Informationen und die damit verbundenen Anliegen aus den regionalen Netzwerken in die Steuerung des schweizerischen Netzwerks (innovage.ch) einfließen zu lassen und festzulegen, wer bei Entscheidungen einzubeziehen ist. In diesem Sinne dürfte es zu einer kontinuierlichen Herausforderung werden, sorgsam darauf zu achten, wo sich Hierarchien herauszubilden drohen, um diese zugunsten netzwerkförmiger Strukturen aufzulösen. Es ist also eine *Netzwerkkultur* zu entwickeln, die viele an vielem teilhaben lässt und dabei die im Netzwerk vorhandene Vielfalt an Erfahrungen und Kompetenzen einbezieht.

Gute Rahmenbedingungen für das selbstorganisierte Engagement

Auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels kann sich die Engagement-Förderung nicht darauf beschränken, *mehr* ältere Menschen für das freiwillige Engagement zu gewinnen. Vielmehr sollte sie ihr Augenmerk darauf richten, wie ältere Menschen sich möglichst langfristig in einer für sie befriedigenden und produktiven Weise engagieren können. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass das Engagement älterer Menschen ähnlicher Rahmenbedingungen bedarf wie das anderer Altersgruppen (vgl. Zeman, 2008). Zu nennen sind hier beispielsweise entsprechende rechtliche Rahmenbedingungen, finanzielle Mittel für spezifische Projekte, Möglichkeiten der Weiterbildung sowie angemessene Formen der Anerkennung. Darüber hinaus sind gemeinnützige Organisationen und kommunale Verwaltungen gefordert, sich für das freiwillige Engagement zu öffnen. Dies gilt erst recht für das Engagement älterer Menschen. Insofern kann nach wie vor ein Bedarf an Weiterbildungsangeboten für beruflich tätige Fachkräfte konstatiert werden, die sie für einen kooperativen Umgang mit (älteren) Engagierten inner- und ausserhalb ihrer Organisationen befähigen (vgl. Enquête-Kommission, 2002; Olk, 2002 und 2009; Zeman, 2008).

Das selbstorganisierte freiwillige Engagement älterer Menschen bedarf vor allem einer Unterstützung an der Schnittstelle zwischen Angebot und Nachfrage und bei der Entwicklung neuer Kooperationskulturen: «Um ihre Rolle produktiv umzusetzen, brauchen die Freiwilligen Gleichberechtigung in der Interaktion, Selbständigkeit in der Organisation der Arbeit und Anerkennung vor allem in dem Sinne, dass sie Rückmeldungen darüber erhalten, wo ihre Arbeit erfolgreich ist und wo Verbesserungen oder Veränderungen sinnvoll wären» (Karl et al., 2008, 15).

Wer selbstorganisiertes Engagement älterer Menschen langfristig fördern will, der wird die Formen der Unterstützung eben dieser Selbstorganisation anpassen müssen. Dies bedeutet beispielsweise, Beratung und Weiterbildung «auf Abruf» anzubieten und die konkreten Probleme und Fragestellungen der Engagierten zum Ausgangspunkt aller Unterstützungsangebote zu machen. Professionelle Fachkräfte und freiwillig Engagierte haben im Rahmen von Innovage in den letzten Jahren gute Formen der partnerschaftlichen Kooperation und wechselseitigen Anerkennung entwickelt – eine solide Basis für die weitere Entwicklung von Innovage und ein gutes Beispiel für eine neue Kultur freiwilligen Engagements.

Literatur

- Ammann, Herbert (2001):** Von Freiwilligkeit sei die Rede. Ein Vorschlag zur Klärung der Begriffe. Zürich.
- Aner, Kirsten (2005):** «Ich will, dass etwas geschieht». Wie zivilgesellschaftliches Engagement entsteht – oder auch nicht. Berlin.
- Aner, Kirsten (2008):** Bürgerengagement Älterer aus sozialpolitischer und biografischer Sicht. In: Aner, Kirsten/Karl, Ute (Hrsg.): Lebensalter und soziale Arbeit: Ältere und alte Menschen. Hohengehren, S. 203-216.
- Aner, Kirsten/Fred, Karl/Rosenmayer, Leopold (Hrsg.) (2007):** Die neuen Alten – Retter des Sozialen? Wiesbaden.
- Behr, Karin/Liebig, Reinhard/Rauschenbach, Thomas (2000):** Strukturwandel des Ehrenamts. Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozess. Weinheim/München.
- Bettmer, Franz (2008):** «Faire Kooperation» als Grundlage bürgerschaftlichen Engagements. In: Aner, Kirsten/Karl, Ute (Hrsg.): Lebensalter und soziale Arbeit: Ältere und alte Menschen. Hohengehren, S. 217-230.
- Brauers, Silke (2008):** Potenziale der Älteren in Kommunen nutzen. Das Bundesmodellprogramm «Erfahrungswissen für Initiativen» im europäischen Kontext. In: Erlinghagen, Marcel/Hank, Karsten (Hrsg.): Produktives Altern und informelle Arbeit in modernen Gesellschaften. Theoretische Perspektiven und empirische Befunde. Wiesbaden, S. 215-234.
- Braun, Joachim/Kubisch, Sonja/Zeman, Peter (2005):** Erfahrungswissen und Verantwortung – zur Rolle von seniorTrainerinnen in ausgewählten Engagementbereichen. Köln.
- Bubolz-Lutz, Elisabeth (2005):** Bürgerengagement im Bereich «Hilfe und Pflege» – wissenschaftlicher Erkenntnisstand und Praxisansätze. In: Braun, Joachim/Kubisch, Sonja/Zeman, Peter (Hrsg.): Erfahrungswissen und Verantwortung – zur Rolle von seniorTrainerinnen in ausgewählten Engagementbereichen. Köln, S. 116-144.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2006):** Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft – Der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen. Berlin.
- Burmeister, Joachim/Heller, Anne/Steher, Ilona (2007):** Weiterbildung älterer Menschen für bürgerschaftliches Engagement als seniorTrainerin. Ein Kurskonzept für lokale Netzwerke. Köln
- Engels, Dietrich/Braun, Joachim/Burmeister, Joachim (Hrsg.) (2007):** SeniorTrainerinnen und seniorKompetenzteams. Erfahrungswissen und Engagement älterer Menschen in einer neuen Verantwortungsrolle. Köln.
- Enquête-Kommission «Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements» des Deutschen Bundestags (2002):** Bericht. Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Opladen.
- Erlinghagen, Marcel/Hank, Karsten (2009):** Engagement und Netzwerke im Alter – Auswertungen mit der ersten und zweiten Welle des SHARE-Datensatzes. Expertise zum Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland. Herausgegeben vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Ohne Ortsangabe.
- Gensicke, Thomas (2006a):** Hauptbericht. In: Gensicke, Thomas/Picot, Sibylle/Geiss, Sabine: Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004. Wiesbaden, S. 13-174.
- Gensicke, Thomas (2006b):** Freiwilliges Engagement älterer Menschen im Zeitvergleich 1999-2004. In: Gensicke, Thomas/Picot, Sibylle/Geiss, Sabine: Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004. Wiesbaden, S. 265-301.
- Höpflinger, François (2009a):** Wandel des Alters – neues Alter für neue Generation. www.hoepf-linger.com (Download vom 08.02.2010)
- Höpflinger, François (2009b):** Demographische Alterung – Trends und Perspektiven. www.hoepf-linger.com (Download vom 08.02.2010)
- Jakob, Gisela (1993):** Zwischen Dienst und Selbstbezug. Opladen.
- Karl, Fred/Aner, Kirsten/Bettmer, Franz/Olbermann, Elke (2008):** Perspektiven einer neuen Engagementkultur. Praxisbuch zur kooperativen Entwicklung von Projekten. Wiesbaden.

- Knopf, Detlef (1989):** «Erfahrungswissen älterer Menschen nutzen» – Gerontologische Implikationen einer sozialpolitischen Programmatik. In: Knopf, Detlef/Schäffter, Ortfried/Schmidt, Roland (Hrsg.): Produktivität des Alters. Berlin, S. 223-231.
- Knopf, Detlef (1997):** Früh beginnen. Perspektiven für ein produktives Altern. In: Funkkolleg Altern. Lebenslagen und Lebenswelten, soziale Sicherung und Altenpolitik. Band 2. Opladen/Wiesbaden, S. 97-139.
- Knopf, Detlef/Hinsching, Wolf (2002):** Fortbildung zum seniorTrainer – ein Rahmencurriculum im Multiplikatorenprogramm «Erfahrungswissen für Initiativen» (EFI).
- Künemund, Harald (2004):** Partizipation und Engagement älterer Menschen. Expertise im Auftrag der Sachverständigenkommission «5. Altenbericht der Bundesregierung». Berlin.
- Künemund, Harald (2006):** Tätigkeiten und Engagement im Ruhestand. In: Tesch-Römer, Clemens/Engstler, Heribert/Wurm, Susanne (Hrsg.): Altwerden in Deutschland. Sozialer Wandel und individuelle Entwicklung in der zweiten Lebenshälfte. Wiesbaden, S. 289-327.
- Nadai, Eva (2004):** Begrifflichkeit im Themenfeld der Freiwilligenarbeit. In: Münzel, Guido (Hrsg.): Studie zum Bericht zur Freiwilligenarbeit in der Schweiz. Expertenbericht im Auftrag des Bundesamtes für Statistik. Neuchâtel, S. 16-34.
- Olk, Thomas (2002):** Modernisierung des Engagements im Alter – Vom Ehrenamt zum bürgerschaftlichen Engagement? In: Institut für Soziale Infrastruktur (Hrsg.): Grundsatzthemen der Freiwilligenarbeit. Theorie und Praxis des sozialen Engagements und seine Bedeutung für ältere Menschen. Stuttgart/Marburg/Erfurt, S. 25-48.
- Olk, Thomas (2009):** Bestandsaufnahme und Chancen zur Verbesserung der Integration von älteren Menschen. In: Kocka, Jürgen/Kohli, Martin/Streeck, Wolfgang (Hrsg.): Altern: Familie, Zivilgesellschaft, Politik. Altern in Deutschland, Band 8. Stuttgart, S. 191-210.
- Stadelmann-Steffen, Isabelle/Freitag, Markus/Bühlmann, Marc (2007):** Freiwilligen-Monitor Schweiz 2007. Zürich.
- Zeman, Peter (2002):** Zur Neugewichtung des Erfahrungswissens älterer Menschen. In: Institut für Soziale Infrastruktur (Hrsg.): Grundsatzthemen der Freiwilligenarbeit. Theorie und Praxis des sozialen Engagements und seine Bedeutung für ältere Menschen. Stuttgart/Marburg/Erfurt, S. 9-23.
- Zeman, Peter (2005):** Selbstorganisation in der Altenarbeit. In: Braun, Joachim/Kubisch, Sonja/Zeman, Peter (Hrsg.): Erfahrungswissen und Verantwortung – zur Rolle von seniorTrainee-rinnen in ausgewählten Engagementbereichen. Köln, S. 76-115.
- Zeman, Peter (2008):** Rahmenbedingungen für das Engagement Älterer. In: Informationsdienst Altersfragen, 35. Jg., Heft 2, März/April 2008, S. 2-7.
- Zeman, Peter/Kubisch, Sonja (2005):** Erfahrungswissen und Verantwortung – zur Rolle von seniorTrainer/innen in ausgewählten Engagementbereichen. In: Braun, Joachim/Kubisch, Sonja/Zeman, Peter (Hrsg.): Erfahrungswissen und Verantwortung – zur Rolle von seniorTrainee-rinnen in ausgewählten Engagementbereichen. Köln, S. 7-26.

Beat Bühlmann

Noch ist nicht Feierabend

In der nachberuflichen Lebensphase können Frauen und Männer neue Rollen übernehmen – zum Beispiel im zivilgesellschaftlichen Engagement

«Er war fünfundsechzig, seit kurzem im Ruhestand und inzwischen zum dritten Mal geschieden. Er bezog seine Rente, nahm die Rentnerkrankenversicherung in Anspruch und ging zu seinem Anwalt, um ein Testament aufzusetzen» (Roth, 2006, S. 64). So schildert der amerikanische Autor Philip Roth in seinem Roman «Jedermann» den Abgang eines Werbemanns von der öffentlichen Bühne. Er verlässt Manhattan und zieht in das Seniorendorf Starfish Beach an der Küste von New Jersey. Dort leben fünfhundert ältere Herrschaften auf einer vierzig Hektaren grossen Parkanlage einigermaßen komfortabel – mit Tennisplätzen, Fitnesscenter, Töpferstudio, Tischlerwerkstatt, Bücherei und einem grossen Saal für Diashows, wo die Rentnerpaare von ihren tollen Auslandsreisen berichten. Das wahre Glück auf Erden?

Jedermann, der namenlose Art Director bei Philip Roth, merkt mit Entsetzen, dass er niemals in ein solches Seniorenghetto hätte ziehen dürfen. «Nicht Stillstand, sondern Beständigkeit hatte ihm Zeit seines Lebens Kraft gegeben. Und hier herrschte Stillstand. Hier gab es keinerlei Form von Trost, nur eine Leere, die sich Trost nannte, und keinen Weg zurück zu dem, was gewesen war» (Roth, 2006, S. 124). Abgeschnitten vom richtigen Leben, entbunden von jeglicher gesellschaftlichen Verantwortung, verlieren Frauen und Männer im Ruhestand ihre soziale Verwurzelung. Sie sind Rentner – und was sonst?

Unglücklich auf der Ruhebänk

Die Frage stellt sich mit wachsender Dringlichkeit. Zum einen ist der Trend zur Frühpensionierung keineswegs gebrochen. In Deutschland sind nur 40 Prozent der 55- bis 64-jährigen erwerbstätig; der Anteil der erwerbstätigen Männer in dieser Altersgruppe fiel zwischen 1970 und 2000 von 80 auf 52 Prozent. In der Schweiz tritt rund die Hälfte der Erwerbspersonen (49 Prozent) vor dem gesetzlichen AHV-Alter in den Ruhestand, fast ein

Drittel (27 Prozent) lässt sich drei Jahre früher pensionieren (Perrig-Chiello und Höpflinger, 2009, S. 14). Zum anderen werden Frauen und Männer in der Schweiz immer älter. Je nach demografischem Szenario steigt bis ins Jahr 2060 bei den Männern die durchschnittliche Lebenserwartung auf 82,5 Jahre (Szenario «Trend») bis 85,5 Jahre (Szenario «positive Dynamik») an. Die Frauen dürften dann im Durchschnitt bis zu 90 Jahre alt werden. Das bedeutet: Die nachberufliche Lebensphase, die früher den Pensionären ein kurzes Aufschnauen auf der Ruhebänk erlaubte, bevor sie der Tod ereilte, kann heute bis zu einem Drittel der Lebensspanne umfassen.

Was tun wir mit der gewonnenen Zeit? «Viele haben keinen anderen Plan, als nach der Pensionierung auszuruhen», konstatiert der Wiener Soziologe Anton Amann. «Wer kann 20 oder 30 Jahre ausruhen, ohne dabei unglücklich zu werden?» (Amann, 2004, S. 137) Insbesondere die Männer, die ihr Selbstwertgefühl in aller Regel stärker über Beruf und Karriere definieren, stürzen oft in die Leere. Mit der Pensionierung verlieren sie ihren beruflichen Status, den strukturierten Tagesablauf und vielfach auch ihre sozialen Beziehungsnetze. Sie werden nicht mehr gebraucht, fühlen sich im Haushalt überflüssig, wissen mit der freien Zeit nichts Vernünftiges anzufangen – und sitzen dann stundenlang vor dem Fernseher (Bühlmann, 2007). Ruhestand sei das abstossendste Wort der Sprache, empörte sich bereits der amerikanische Schriftsteller Ernest Hemingway (zit. n. Beauvoir, 1997, S. 224). In den Ruhestand zu treten sei «gleichbedeutend mit dem Abstieg ins Grab». Hemingway erschoss sich mit 61 Jahren.

Der Mensch fühle sich in seiner Identität durch Arbeit und Lohn bestimmt, schrieb Simone de Beauvoir. Wenn er sich zur Ruhe setze, verliere er diese Identität. «Ein ehemaliger Mechaniker ist kein Mechaniker mehr: er ist nichts.» (Beauvoir, 1997, S. 227). Das bedeute, so Beauvoir, «seinen Platz in der Gesellschaft zu verlieren, seine Würde zu verlieren und beinahe seine Realität» (Beauvoir, ebd.). Der «Ruhestand» in der Industriegesellschaft habe sich als erzwungene «soziale Entwurzelung» erwiesen und das Ansehen der älteren Menschen beschädigt, konstatiert Göckenjan mit Verweis auf den amerikanischen Soziologen Ernest W. Burgess. Diese Entwicklung «beraubte sie ihrer früheren sinn- und bedeutungserfüllten Rollen, ohne ihnen gleichzeitig neue Rollen zuzuweisen» (Burgess, 1957, S. 448, zitiert in van Dyk und Lessenich, 2009, S. 250).

Was hat dieser Rollenverlust zu bedeuten? Die Sinnkrise im Alter, unter der ein Teil der älteren Bevölkerung leidet, hat oft fatale Folgen. Jeder dritte Suizid in der Schweiz betrifft einen Rentner oder, etwas weniger häufig, eine Rentnerin. Rund ein Drittel der Männer und Frauen, die Dignitas oder Exit um eine Sterbebegleitung ersuchen, leiden nicht an einer

tödlichen Krankheit – sie sind einfach lebensmüde. Aufgrund der demografischen Entwicklung müsse «in den nächsten Jahrzehnten mit einer Zunahme der Suizide der Menschen im höheren und hohen Alter gerechnet werden», prognostiziert das Bundesamt für Gesundheit im «Suizidbericht» (2005). Zwischen 44 000 und 53 000 Personen über 65 Jahre leiden in der Schweiz an schweren depressiven Störungen (Höpflinger, 2005). Auch Alkoholismus und Medikamentenmissbrauch, unter denen rund zehn Prozent der über 65-Jährigen leiden, sind Alarmzeichen für die teilweise triste Gemütsverfassung in der Rentnergeneration («Tages-Anzeiger», 20.2.2008).

Könnte es sein, dass viele Alte krank werden oder ihrem Leben ein Ende setzen, weil sie sich als überflüssig und nutzlos empfinden? Depressionen könnten die Reaktion auf ein «entpflichtetes Leben» sein, vermutet der deutsche Sozialwissenschaftler Eckhart Hammer. Ohne die Rolle des Ernährers finde sich der Mann in einem eigentümlich rollenlosen Zustand wieder und müsse nun – im so genannten Ruhestand – zum ersten Mal im Leben sein «neues Rollenfach» selbst finden, gestalten und definieren (Hammer, 2007, S. 38). Es seien nicht in erster Linie die altersbedingten psychischen und physischen Funktionseinschränkungen wie erhöhte Erschöpfbarkeit und Müdigkeit, Wortfindungsstörungen, Altersschwerhörigkeit oder Libidoabnahme, die alt machen, erklärt der Zürcher Psychotherapeut Jürg Willi. Es sei der Verlust an Motivation und Gelegenheit, gestaltend auf die Umwelt einzuwirken. Was Alte benötigen, sind sinnvolle Tätigkeiten, die die Anerkennung anderer finden und von Nutzen für andere sind. «Wenn niemand mehr auf einen wartet und niemand mehr von einem etwas erwartet, ist man im sozialen Sinne tot» (Willi, 2003, S. 98). Doch gibt es ein erfülltes Leben jenseits der Erwerbsarbeit? Und wie wären die Säulen der Identität, die vor der Pensionierung vorwiegend im Berufsfeld wurzeln, im Rentenalter neu zu verorten?

Das «neue Rollenfach» definieren

In ihren jungen Jahren hatte Swetlana Geier nie daran gedacht, Übersetzerin zu werden. Erst als sie 71 Jahre alt war (1994) erschien beim Ammann-Verlag in Zürich «Verbrechen und Strafe», der erste der fünf gewaltigen Romane Fjodor Dostojewskis, in ihrer vielgerühmten Neuübersetzung. 745 Seiten Wort für Wort von Russisch auf Deutsch übersetzen, oft bis zu acht Stunden täglich. Danach folgten die vier anderen Klassiker des russischen Autors, jeder seine 800 Seiten stark. Wer «die Frau mit den fünf Elefanten» im einfühlsamen Dokumentarfilm von Vadim Jendreyko an der Arbeit gesehen hat, spürt die Kraft und das Potenzial der heute 87-jährigen Swetlana Geier. Manchmal sitzt sie eine Stunde länger über sieben

Wörtern, um die Übersetzung stimmig zu machen. «Es spielt überhaupt keine Rolle – aber es geht nicht anders. Und die grosse Gunst des Schicksals ist, dass ich es mir leisten kann» (Gut, 2009, S. 144). Von Ruhestand keine Spur. Das kreative Potenzial hat Swetlana Geier nach siebzig erst richtig entfaltet.

Mit der Pensionierung muss also nicht Feierabend sein. Denn «jeder Mensch hat ein Potenzial für Veränderungen über die gesamte Lebensspanne» (Faltermeier, 2002, S. 24). Auch der ältere Mensch ist nicht einfach Spielball seiner äusseren Lebensumstände oder seiner biografischen Erfahrungen. Er kann sein Altern aktiv mitgestalten und zu neuen Horizonten aufbrechen. Freigestellt von beruflichen Zwängen, unbelastet vom Konformitätsdruck der früheren Jahre können Rentner und Rentnerin wieder selber «wollen» und sich neue Ziele setzen. So bietet sich die Chance, «über die Zeit und die sie ausfüllenden Inhalte selbst und fremd Zweckfrei (also ohne Rücksicht auf berufliche Gratifikationen) zu bestimmen und sich neue Entwicklungsziele zu setzen» (Faltermeier, 2002, S. 197). Wer nicht ständig an Karriere und Bonus denken muss, kann die «späte Freiheit» nutzen und sich von früheren Gewohnheiten und Verpflichtungen lösen. Entwicklung findet nicht nur in Kindheit und Jugend statt; die eigene Identität lässt sich auch im Alter nochmals anders akzentuieren.

Auch wenn in der Sozialtheorie und Sozialpsychologie die Bedeutung des Alters für die Identität bislang eher vernachlässigt wurde, gewinnt das Thema der Altersidentitäten an wissenschaftlicher Aufmerksamkeit (Sowarka und Au, 2008, S. 8). So zeigt sich etwa, dass das zeitliche Auftreten der Grosselternrolle im Lebenslauf einen starken Einfluss auf die Altersidentität hat; diejenigen, die früh Grosseltern wurden, fühlten sich älter als diejenigen, die den Rollenwandel «zum üblichen Zeitpunkt» («on time») erlebt hatten (Kaufmann und Elder, zit. in Sowarka und Au, 2008). Wenn neuerdings stärker betont wird, dass das Alter eine Zeit der Aktivität, des sozialen Engagements und der Produktivität ist, tritt das Stereotyp des Abbaus und der Abhängigkeit im Alter in den Hintergrund. Die grössere Rollenauswahl sorgt allerdings gleichzeitig dafür, dass Ältere einen grösseren Aufwand für die Selbstdefinition aufbringen – und sich bewusst dem Identitätsmanagement im Alter widmen müssen. «In dieser Perspektive ist die Herausbildung von modernen Altersidentitäten ein lebenslanger konstruktiver Prozess, der ein gewisses Mass an individueller Reflexion erfordert» (Sowarka und Au, 2008).

Welche individuellen und gesellschaftlichen Einflüsse prägen die Identitätsentwicklung in der zweiten Lebenshälfte? Laut Eric Schmitt bestimmt nicht zuletzt die mitverantwortliche Lebensführung die Identität im Alter. «Eine grosse gesellschaftliche wie kulturelle Herausforderung ist – nicht

zuletzt vor dem Hintergrund des demografischen Wandels – darin zu sehen, dass wir ältere Menschen viel stärker als mitverantwortlich handelnde Staatsbürgerinnen und Staatsbürger ansprechen, dass wir also das Alter auch in seiner grossen gesellschaftlichen Bedeutung thematisieren» (Schmitt, 2006, S. 15). Das bedeutet: Wir müssen das Alter in die Mitte der Gesellschaft holen und ältere Menschen dazu motivieren, sich aktiv im öffentlichen Raum zu bewegen – und sich auch zu Wort zu melden! Demokratische Gesellschaften müssen daran interessiert sein, so der Heidelberger Gerontologe Andreas Kruse, dass Menschen unabhängig von bestehenden Einschränkungen und Einbussen an gesellschaftlichen Innovationen partizipieren und den sozialen Wandel engagiert begleiten. Denn «eine alternde Gesellschaft kann auf Dauer nicht auf die Nutzung der Potenziale ihrer älteren Mitglieder verzichten.» (Kruse und Süsmuth, 2008, S. 22). Auch im 5. Altenbericht der deutschen Bundesregierung wird ein stärkeres Engagement der älteren Bevölkerung als zukunftsweisend erklärt (siehe Box).

Die «Pflicht zur Verantwortung»

Doch der Ruf nach den aktiven Alten weckt Widerspruch. Unter dem drohenden Kollaps der Sozialwerke müssten die Rentner und Rentnerinnen die freie Zeit des Ruhestands legitimieren, so die Kritik, ihnen werde geradezu eine «Pflicht zur Verantwortung» auferlegt. Das unproduktive Altern sei zunehmend verpönt, die ökonomische Verwertungslogik bemächtigt sich nun auch der «jungen Alten», befürchtet Lessenich. «Gefragt ist nicht mehr das entpflichtete, sondern das leistende Alter» (Lessenich, 2009, S. 288). So würden dem dritten Lebensalter neue Leistungs- und Produktionsnormen übergestülpt. «Jeder *könnte* erfolgreich, sprich jung, aktiv, produktiv altern – wer stattdessen dennoch krank, abhängig und bedürftig tut, schreibt seine eigene Geschichte individuellen Scheiterns» (Lessenich, 2009, S. 292). In der Optik des aktivierenden Wohlfahrtsstaates, so die Befürchtung, könne die Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und der Partizipation missbraucht werden, um die «jungen Alten» dem aktivierenden Sozialstaat gefügig zu machen.

Ist diese Skepsis berechtigt? Gewiss wäre es verfehlt, die neue «Kultur des Alterns» an Effizienz und Leistung zu messen. Das Privileg des Alters ist es, ein langsames Tempo anzuschlagen und den Freiraum auch für das Nichtstun zu nutzen. Umgekehrt braucht diese überdrehte Gesellschaft das Korrektiv einer älteren Generation, die vom Gas geht und andere Prioritäten setzt: «widerständige Verweigerung gegen die Zumutungen einer niemals enden wollenden ökonomischen Verwertungslogik» (Van Dyk, 2009, S. 407). Und doch: Solange es darum geht, das freiwillig

1

Fünfter Altenbericht der Deutschen Bundesregierung unter: www.bmfsfj.de/Kategorien/Publikationen/Publikationen,did=78114.html

Fünf Leitbilder für eine altersfreundliche Gesellschaft

Im 5. Altenbericht der deutschen Bundesregierung werden fünf Leitbilder genannt, um die Ressourcen und Potenziale des Alters künftig besser nutzen und so auf den demografischen Wandel reagieren zu können:

1. *Alter als Motor für Innovation:* Die Innovationsfähigkeit der Wirtschaft lässt sich nur dann erhalten, wenn es gelingt, das Beschäftigungspotenzial älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer besser auszuschöpfen. Wachstumschancen werden in Zukunft stark davon abhängen, inwieweit es gelingt, bei der Entwicklung und dem Angebot von Produkten und Dienstleistungen die Interessen und Bedürfnisse älterer Menschen gezielt anzusprechen.
2. *Recht auf lebenslanges Lernen und Verpflichtung zum lebenslangen Lernen:* Die Pflicht zum lebenslangen Lernen ergibt sich aus dem sozialen, kulturellen und technischen Fortschritt, an dem ältere Menschen in gleichem Masse teilhaben sollten wie jüngere. Dies erfordert Bildungsinteressen und Bildungsaktivitäten von Seiten älterer Menschen sowie entsprechende Angebote der verschiedenen Einrichtungen der Erwachsenenbildung.
3. *Prävention in allen Phasen des Lebenslaufs:* Zum einen kann die Vorsorge zur Vermeidung von Krankheiten und funktionalen Einschränkungen beitragen, zum anderen kann sie bestehende soziale Ungleichheiten im Hinblick auf materielle Ressourcen, Bildungsressourcen, gesundheitliches Befinden und Wohnsituation verringern.
4. *Nachhaltigkeit und Generationensolidarität:* Die Förderung von Lebensbedingungen älterer Menschen darf die Entwicklungschancen nachfolgender Generationen nicht beeinträchtigen. Alter ist also nicht isoliert zu sehen, sondern im gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang.
5. *Mitverantwortliches Leben:* Ältere Menschen verfügen über kognitive, lebenspraktische, sozialkommunikative Kompetenzen, die sie befähigen, innerhalb unserer Gesellschaft ein mitverantwortliches Leben zu führen.¹

lige Engagement zu fördern und wohlfahrtsstaatlich einzubinden, seien politische Impulse durchaus sinnvoll und begrüßenswert, findet Diana Auth.

«Die Idee eines aktivierenden Staates ist allerdings problematisch, wenn sie mit der Vorstellung einer moralischen Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft verknüpft wird» (Auth, 2009, S. 300). Das sei insbesondere heikel, weil mehrheitlich Frauen als wohlfahrtsstaatlich nutzbare Ressource fungierten. Sie leisteten unbezahlt gesellschaftlich notwendige Arbeit, wo Betreuungsmöglichkeiten unzureichend sind oder ganz fehlen – zum Beispiel in der privaten Pflege, die in Deutschland wie in der Schweiz vorwiegend von Frauen besorgt wird. «Die Dominanz älterer Frauen im sozialen Ehrenamt und in der häuslichen Pflege zeigt die Persistenz der Zuweisung von Fürsorgearbeit an Frauen» (Auth, 2009, S. 311).

Immerhin werden traditionelle Geschlechterrollen in der Nacherwerbsphase eher aufgeweicht. Zahlreiche Grossväter beteiligen sich neuerdings an der Betreuung ihrer Enkelkinder und pflegen ihre Frauen. «Wenn finanzielle Gründe, berufliche Abstiegsängste oder Karriereambitionen im Alter wegfallen, stehen der Übernahme sozialer Tätigkeiten gegenüber Dritten seitens der älteren Männer «nur noch» kulturelle Normen und Leitbilder im Wege» (Auth, 2009, 312). Umso bedauerlicher sei, dass es bisher keine erkennbaren politischen Konzepte gibt, «die explizit das soziale Engagement der älteren Männer fördern und damit zur Veränderung kultureller Leitbilder beitragen würden». Das gilt auch für die Schweiz. In seiner «Strategie für eine schweizerische Alterspolitik» kommt der Bundesrat nur knapp und unverbindlich auf das zivilgesellschaftliche Engagement zu sprechen und was zu dessen Förderung getan werden könnte (Altersbericht, 2007). Auch in Gemeinden und Kantonen wird zu wenig getan, um das zivilgesellschaftliche Engagement zu fördern. Sie beschränken sich weitgehend darauf, die Zahl der Pflegebetten zu definieren.

Auf die öffentliche Bühne

Wenn es hingegen darum geht, die Ressourcen der älteren Generation zu nutzen und sie in der *Res publica*, also in «öffentlicher Angelegenheit», anzusprechen, zeigen sich Politik und Gesellschaft ziemlich reserviert. Geprägt von früheren Disengagement-Theorien, werden die Alten mit Vorliebe auf das Abstellgleis geschoben. Nur gut fünf Prozent der über 65-jährigen Personen sind in Deutschland politisch aktiv, in den Parlamenten sind Rentner und Rentnerinnen kaum vertreten; im deutschen Bundestag liegt ihr Anteil unter 0,5 Prozent (Kruse, 2007, S. 114). In der Schweiz sieht es nicht besser aus. Wer im Rentenalter ist, hat sich aus Kommissionen und politischen Ämtern zu verabschieden – und jüngerem

Platz zu machen. Im Kanton Luzern etwa mussten die Rentner und Rentnerinnen bis vor kurzem ihre politischen Ämter mit 65 Jahren abgeben. Eine solche Bestimmung widerspricht der Bundesverfassung, die jegliche Altersdiskriminierung verbietet. Sie ist auch unter demografischen Vorzeichen nicht zukunftssträftig. Ein Drittel der Wahlberechtigten in Deutschland ist heute über 60 Jahre alt (in den Achtzigerjahren waren es 26 Prozent); sie können sich je länger, desto weniger um die politische Teilnahme drücken. Eine Demokratie kann sich jedenfalls auf Dauer nicht legitimieren, wenn diese wachsende Bevölkerungsgruppe im politischen Abseits steht. Es fragt sich ohnehin, wie dieses Desinteresse eigentlich zu den «leeren Stühlen in den Gemeindeexekutiven» passt, wie sie etwa von der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete beklagt werden. Warum sollen nicht die älteren Bürgerinnen und Bürger für diese Aufgaben gewonnen werden?

Zivilgesellschaftliches Engagement der älteren Generation bedeutet Wertschöpfung für die demokratische Gesellschaft. Der 72-jährige Marcel P. war bei der Gründung der Grünen Partei in seinem Dorf dabei – und war mit Abstand der älteste Teilnehmer. «Auch im Alter können wir uns die Gleichgültigkeit gegenüber der Gesellschaft nicht leisten. Am letzten Wochenende haben wir mit den Ornithologen 1400 Hecken gepflanzt. Auch als Rentner sind wir mitverantwortlich und müssen uns einmischen» (Bühlmann, 2007, S. 46). Das würde allerdings voraussetzen, dass ihnen der Zugang zu den Ehrenämtern nicht länger versperrt wird. Nicht wenige Ältere wären durchaus bereit, sich stärker für gemeinnützige Ziele zu engagieren. Doch sie halten sich zurück, «weil vielfach der Eindruck besteht, ein solches Engagement werde einem von anderen nicht zugetraut oder sei nicht erwünscht» (Bertelsmann, 2008, S. 22).

Der Mensch sei laut Aristoteles ein «Zoon politikon», also ein soziales Wesen, das sich durch sein Handeln in der Gesellschaft erst richtig entfaltet. Und das gelte für den Menschen, solange er lebt, sagt Kruse. «Jeder Mensch strebt im Kern danach, sich in der Öffentlichkeit mitzuteilen und Verantwortung zu übernehmen» (Bühlmann, 2006). Identität nährt sich auch im Alter von der sozialen Interaktion – und das über alle Generationen hinweg. «In demokratischen Gesellschaften haben Menschen unabhängig von ihrem Lebensalter ein grundlegendes Recht auf soziale und politische Partizipation» (Bertelsmann, 2008, S. 356). Es genügt folglich nicht, der älteren Generation in Seniorenräten ein vermeintliches Mitspracherecht einzuräumen. Partizipation ist anders gemeint: nämlich dort dabei zu sein, wo entschieden wird. Was Partizipation im Gemeinwesen und in gesellschaftlichen Organisationen bedeuten könnte, haben in Deutschland 150 Kommunen unter Vermittlung der Bundesarbeitsgemeinschaft

der Seniorenorganisationen in den Leitlinien «Chancen des Alters – Chancen des demografischen Wandels» zusammengefasst. «Damit ältere Menschen mitgestalten und mitentscheiden können, brauchen sie Informationen, Transparenz sowie offene Kommunikationsstrukturen, die dialogorientiert, bürgernah und barrierefrei sind» (Karl, 2009, S. 100).

Gefragt sind also neue Verantwortungsrollen für Menschen im nachberuflichen Leben – etwa mit dem zivilgesellschaftlichen Engagement bei Inno-vage. Wer mithilft, Migrantinnen und Migranten besser zu integrieren wie beim Projekt «TagesAupairs» in Thun, wer arbeitslosen Strassenverkäufern über das Singen ein besseres Körpergefühl vermittelt wie beim Projekt «Surprise-Chor» in Basel oder wer dazu beiträgt, dass Frauen mit psychischen Schwierigkeiten auf dem Arbeitsmarkt wieder Fuss fassen wie beim Projekt «Dorfladen» im Thurgau – der leistet mit seinem gemeinnützigen Engagement nicht nur einen Beitrag für eine solidarischere Gesellschaft, er stärkt mit diesem generativen Tätigsein auch sein Selbstwertgefühl. So macht Altern einen Sinn.

Auch das Modell «Keywork», das in deutschen Städten erprobt wird, öffnet neue Wege für ein sinnvolles Tun der Älteren. «Keyworker» sind freiwillige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die Kultur- und Sozialarbeit miteinander verbinden. «Vertraut mit sozialen *und* kulturellen Arbeitsfeldern wirken sie als Vermittlungspersonen zwischen den Bereichen. Sie schaffen Zugänge, öffnen Türen» (Knopp, 2009, S. 12). Die Erfahrungen mit diesem Konzept zeigen, dass Menschen im nachberuflichen Leben zu «Schlüsselfiguren» in sozialen und kulturellen Veränderungsprozessen werden. «Keyworker» initiieren und begleiten Gruppen, die etwa mit dem Projekt «Kultur auf Rädern» kulturelle Angebote in Altersheime, Begegnungsstätten oder Jugendeinrichtungen tragen oder Menschen zuhause besuchen, die ihre Wohnung nicht mehr ohne fremde Hilfe verlassen können.

«Keyworker» ermutigen also bildungsungewohnte Menschen, sich mit Kulturthemen zu beschäftigen oder sich rechtzeitig in stadtteilnahe, soziale Netze einzubinden. So bleibt soziale Teilhabe nicht länger ein Privileg der Gutsituierten. Das ist ohnehin – etwa mit Blick auf alte Junkies und andere vulnerable Gruppen (Migrantinnen, IV-Rentner, Langzeitarbeitslose) – eine höchst brisante gesellschaftspolitische Herausforderung. Erfahrungswissen kann bei allen sozialen Schichten abgerufen werden, doch ist es «häufig nur latent vorhanden und muss vielen älteren Menschen erst bewusst gemacht werden» (Braun in Karl, 2009, S. 98). Nötig sind somit Bildungsangebote, die diesen Reflexions- und Bewusstseinsbildungsprozess ermöglichen und das Empowerment der sozial Schwachen fördern. «Wird eine neue Rolle für das Alter gesucht, so muss sie alle

einschliessen und darf nicht nur für die «Elite» gültig sein» (Karl, 2009, S. 98). Denn die Gunst des langen Lebens sollte Menschen in allen Lebensschichten neue Freiheiten und Gestaltungsmöglichkeiten eröffnen.

Was bedeutet das für die Bildung? Der «mündige» Bürger im Alter ist auf eine Bildung angewiesen, die ihn befähigt, selber politischer Akteur zu werden. «Dies nicht im Sinne eines Altenlobbyismus, sondern in einer intergenerationellen Strategie für eine Gesellschaft des langen Lebens für alle Lebensalter» (Kolland, 2005, S. 41). Bildung sei mit Blick auf das zivilgesellschaftliche Handeln sozial gerichtete Kompetenz. «Bildung hat die Aufgabe, individuelle Ressourcen und Potenziale aufzugreifen beziehungsweise den älteren Menschen zu unterstützen, diese selbst zu erkennen und sie für sich sinnstiftend und seine Lebenssituation stärkend einzusetzen» (Kolland, ebd.). So nützlich und hilfreich es ist, dass sich privatwirtschaftliche Initiativen wie das Migros-Kulturprozent (Innovage, «GrossmütterRevolution», Generationenakademie) oder gemeinnützige Institutionen wie Benevol oder die Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft für das zivilgesellschaftliche Engagement stark machen, so unabdingbar ist es, dass sich künftig auch Bund, Kantone und Gemeinden stärker in diesem Bereich engagieren – und zum Beispiel die Erwachsenenbildung generationenübergreifend ausrichten. Bildungsanstrengungen sollten unabhängig vom Alter belohnt werden, etwa durch altersunabhängige Stipendien oder Bildungsgutscheine. «Viel, allzu viel Leben, das auch hätte gelebt werden können, bleibt vielleicht in den Rumpelkammern verstaubter Erinnerung liegen, manchmal sind es auch glühende Kohlen unter grauer Asche» (Jung, zit. n. Kruse, 2006, S. 71). Zuweilen genügt ein kleiner Windstoss, um ein neues Feuer zu entfachen.

Literatur

- Altenbericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland (2006):** Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft – der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen. Berlin: Deutscher Bundestag, Drucksache 16/2190 vom 6.7.2009.
- Altersbericht des Bundesrates (2007):** Strategie für eine schweizerische Alterspolitik. www.bsv.admin.ch
- Amann, Anton (2004):** Die grossen Alterslügen. Wien: Böhlau.
- Auth, Diana (2009):** Die «neuen Alten» im Visier des aktivierenden Wohlfahrtsstaates: Geschlechtsspezifische Implikationen des produktiven Alter(n)s. In: Die jungen Alten. Analysen einer neuen Sozialfigur. Frankfurt/New York: Campus.
- Beauvoir de, Simone (1997):** Das Alter. Hamburg: Rowohlt.
- Bertelsmann-Stiftung (Hrsg., 2008):** Alter neu denken. Gütersloh: Bertelsmann.
- Bühlmann, Beat (2007):** Rentner – und was sonst? Bürgerschaftliches Engagement und männliche Identität – wie alte Männer ihre neue Rolle in der Gesellschaft finden. Diplomarbeit an der Berner Fachhochschule, Soziale Arbeit.

- Bühlmann, Beat (2006):** «Alte Menschen gehören auf die öffentliche Bühne», Interview mit Andreas Kruse, «Tages-Anzeiger» vom 24. November 2006, S. 12.
- Bühlmann, Beat (2008):** Der Ruhestand überfordert die Männer. «Tages-Anzeiger» vom 12. Juni 2008.
- Bundesamt für Gesundheit (2005):** Suizid und Suizidprävention in der Schweiz.
- Faltermeier, Toni, Mayring, Philipp, Saup, Winfried, Strehmel, Petra (2002):** Entwicklungspsychologie des Erwachsenenalters. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gut, Taja (2009):** Swetlana Geier. Ein Leben zwischen den Sprachen. Dornach: Pforte.
- Hammer, Eckart (2007):** Männer altern anders. Eine Gebrauchsanweisung. Freiburg im Breisgau: Herder.
- Höpflinger, François (2005):** Pflegebedürftigkeit – demografische, familiale und professionelle Aspekte und Trends. Kursunterlagen vom 14. November 2005 für NDK 2 an der HSA Bern.
- Karl, Fred (2009):** Einführung in die Generationen- und Altenarbeit. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Knopp, Reinhold, Nell, Karin (Hrsg., 2007):** Keywork. Neue Wege in der Kultur- und Bildungsarbeit. Bielefeld: Transcript.
- Kolland, Franz (2005):** Bildungschancen für ältere Menschen. Ansprüche an ein gelungenes Leben. Wien: Lit.
- Kruse, Andreas (2006):** Zur Dynamik von Partnerschaften in Grenzsituationen des Alters – eine biografische Analyse der Entwicklungspotenziale im Kontext der Analytischen Psychologie C.G. Jung's. In: Psychotherapie im Alter. Giessen: Psychosozial-Verlag.
- Kruse, Andreas (2007):** Alter. Was stimmt? Freiburg im Breisgau: Herder Spektrum.
- Kruse, Andreas, Süßmuth, Rita (2008):** Aufgabe und Selbstverständnis der Expertenkommission. In: Alter neu denken. Gesellschaftliches Altern als Chance begreifen. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.
- Lessenich, Stephan (2009):** Lohn und Leistung, Schuld und Verantwortung: Das Alter in der Aktivgesellschaft. In: Die jungen Alten. Analysen einer neuen Sozialfigur. Frankfurt/New York: Campus.
- Perrig-Chiello, Pasqualina, Höpflinger, François (2009):** Die Babyboomer. Eine Generation revolutioniert das Alter. Zürich: Verlag NZZ.
- Roth, Philip (2006):** Jedermann. München: Carl Hanser.
- Schmitt, Eric:** Individuelle und gesellschaftliche Einflüsse der Identitätsentwicklung im Alter. Vortragsmanuskript der 9. Sommerakademie zur Gerontologie vom 4. bis 7. September 2006 an der Universität Zürich.
- Sowarka, Doris, Au, Cornelia (2008):** Altersidentitäten. Berlin: Deutsches Zentrum für Altersfragen, Informationsdienst Altersfragen 35, Heft 2.
- Van Dyk, Silke, Lessenich, Stephan (2009):** Die jungen Alten. Analysen einer neuen Sozialfigur. Frankfurt/New York: Campus.
- Willi, Jürg (2003):** Sich im Alter brauchen lassen – ein notwendiger Einstellungswandel. In: Boothe, Brigitte, Ugolini, Bettina (Hrsg.). Lebenshorizont Alter. Zürich: vdf Hochschulverlag.

Maja Graf

Wer neugierig bleibt, lernt auch im Alter

Ältere Menschen bevorzugen das gemeinsame Lernen in der Gruppe

Lernen «junge Alte», also Menschen zwischen 55 und 80, anders als 30-Jährige? Wie verändert sich das Lernen mit zunehmendem Alter? Haben «junge Alte» andere Bedürfnisse, was Lernen anbelangt, und wenn ja, welche? Und welche Lernmöglichkeiten bietet Innovage?

Alt heisst nicht senil!

Kommt Ihnen das bekannt vor? Ein ganz alltägliches Wort fällt mir beim besten Willen nicht ein. Ganz zu schweigen von Namen. Manchmal gehe ich mit einer bestimmten Absicht in die Küche, weiss dann aber plötzlich nicht mehr, was ich dort wollte. Weil ich mir vieles nicht mehr merken kann, schreibe ich häufig Notizzettel. Manchmal fürchte ich im Geheimen, erste Anzeichen beginnender Senilität zu erkennen. Ich bin 57 Jahre alt – was kommt da auf mich zu?

Die Angst davor, dass mit dem Älterwerden auch die geistigen Kräfte schwinden, ist tief verankert. Die gute Nachricht ist, dass die Hirnforschung belegt, dass im Alter zwar die Zahl der Hirnzellen bei den meisten Menschen etwas abnimmt, dieser Verlust jedoch durch neue Verbindungen zwischen den verbliebenen Zellen weitgehend kompensiert wird (Koch, 2004, S. 57). Die schlechte Nachricht ist, dass es offenbar entscheidend ist, dass das Gehirn bereits trainiert ist, bevor man alt wird. Je mehr Kontakte (Synapsen) zwischen den Hirnzellen (Neuronen) in jüngeren Jahren gebildet wurden, das heisst je mehr gelernt wurde, desto grösser ist die Chance, dass das Gehirn auch im Alter problemlos funktioniert (Koch, 2004, S. 55). «Je höher das Leistungsniveau ist, mit dem man einsteigt», sagt der Gerontopsychologe Mike Martin, «umso besser sind die Aussichten» (Pantellini, 2005, S. 15).

Allerdings bleiben ältere Menschen nicht einfach so geistig leistungsfähig. Anders als in jungen Jahren müssen sie sich den Erhalt dieser Leistungsfähigkeit kontinuierlich erarbeiten. Häufig wird das Gehirn mit

einem Muskel verglichen, der ständig bewegt und trainiert sein will, damit er kraftvoll bleibt. Benutzt man Muskeln längere Zeit nicht, werden sie träge und schrumpfen. Das gilt auch für das Gehirn.

Eine Möglichkeit, das Gehirn im Alter aktiv zu halten, ist Lernen. Denn die Hirnforschung zeigt, dass das Gehirn immer dann neue Synapsen bildet, wenn Menschen etwas Neues denken, lernen oder einüben. Insbesondere neue Aufgaben, für deren Bewältigung nicht einfach auf bekannte Regeln und Vorgehensweisen zurückgegriffen werden kann, fordern das Gehirn und bewähren sich entsprechend als Training (Koch, 2004, S. 29).

Zwei Arten von Intelligenz

Zwar ist der Begriff der Intelligenz wissenschaftlich nicht geklärt. So lautet eine gängige Definition immer noch: «Intelligenz ist, was der Intelligenztest misst.» Dennoch geht die Wissenschaft davon aus, dass wir über (mindestens) zwei Arten von Intelligenz verfügen, die kristalline und die fluide Intelligenz.

Kristalline Intelligenz: Die kristalline Intelligenz beinhaltet individuelles Wissen, Lösungsansätze für bekannte Aufgaben, Problemlösungstechniken und -strategien, logisches Denken, Urteilsvermögen und die sprachlichen Fähigkeiten. Sie hat zu tun mit Weitblick, mit Verbindungen zu alten Wissensbeständen und deren Verflechtung mit Neuem. In der Regel nimmt sie bis Mitte 30 stetig zu und stabilisiert sich dann. Die kristalline Intelligenz nimmt im Alter nicht ab. Unter normalen Umständen bleibt sie ein Leben lang erhalten (Höpflinger, 1999, S. 225) und kann sogar weiterwachsen, sofern Menschen auch im Alter kontinuierlich weiterlernen. Die kristalline Intelligenz nimmt jedoch schnell ab, wenn das Gehirn nicht mehr gefordert wird. Das passiert häufig in Heimsituationen oder bei stark isolierten älteren Menschen.

Fluide Intelligenz: Demgegenüber werden Eigenschaften wie geistige Beweglichkeit und die Fähigkeit, sich neuen Erfahrungen und Lebensumständen kreativ anzupassen, als fluide Intelligenz bezeichnet. Diese Art der Intelligenz ist durch das Altern eher gefährdet (Koch, 2004, S. 64). Insbesondere die Schnelligkeit des Kombinierens, die rasche Auffassungsgabe, die Verbindung von Gelerntem mit Neuem und überhaupt die Einstellung gegenüber neuartigen Anforderungen können mit dem Alter abnehmen – müssen aber nicht. Langzeitstudien zeigen, dass Menschen, die bereits in jungen Jahren über eine ausgeprägte fluide Intelligenz verfügten, diese im Alter nicht verloren. Wer ein Leben lang gelernt und seine Neugier behalten hat, wird auch im Alter kein Problem haben mit der fluiden Intelligenz.

Kristalline Intelligenz

Fluide Intelligenz

-
- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Individuelles Wissen/Verbindung zu vorhandenen Wissensbeständen- Lösungsansätze für bekannte Aufgaben- Problemlösungstechniken und -strategien- Zusammenhänge erkennen- Weitblick- Logisches Denken- Urteilsvermögen- Sprachliche Fähigkeiten | <ul style="list-style-type: none">- Geistige Beweglichkeit- Fähigkeit, sich an neue Erfahrungen und Lebensumstände kreativ anzupassen- Rasche Auffassungsgabe- Schnelligkeit des Kombinierens- Verbindung von Gelerntem mit Neuem |
|--|---|

Merkmale kristalliner und fluider Intelligenz (Maja Graf, 2003)

Wie verändert sich die Leistungsfähigkeit im Alter?

Geschwindigkeit: Die am meisten auffallende Veränderung in der Gehirntätigkeit ist die Verlangsamung mentaler Prozesse. Man nimmt an, dass diese Verlangsamung daher rührt, dass die Weiterleitung in den Nerven länger dauert und weniger Botenstoffe an den Kontaktstellen zwischen den Zellen gebildet werden. Auch das Lernen nimmt jetzt mehr Zeit in Anspruch.

Aufmerksamkeit: Die Aufmerksamkeit nimmt tendenziell eher ab, Konzentration braucht mehr Energie als in jungen Jahren. Aber auch hier gilt: Wer sich schon früher gut konzentrieren konnte, wird diese Defizite kaum spüren. Wer dagegen schon immer leicht ablenkbar war und sich nur schwer konzentrieren konnte, kann diesbezüglich im Alter vermehrt Probleme bekommen. Im Unterschied zu jungen können sich ältere Menschen zunehmend schlechter auf mehrere Dinge gleichzeitig konzentrieren. Multitasking wird für sie zunehmend schwieriger.

Erinnerungsfähigkeit: Das Molekül, welches Informationen vom Kurzzeit- ins Langzeitgedächtnis leitet, wird zwar träger und die Zahl der Neuronen nimmt leicht ab, aber unser Gehirn verfügt über genügend Neuronen, um das Absterben von Nervenzellen durch neue Synapsen zwischen den verbliebenen Zellen wettzumachen. Studien belegen, dass die körperliche Leistungsfähigkeit, insbesondere die Muskelkraft, ein wichtiger positiver Einflussfaktor für das Kurz- und Langzeitgedächtnis ist. Sport und Fitnesstraining fördern also nicht nur die körperliche Kraft (und damit das Aussehen), sondern verbessern auch die Gedächtnisleistungen im Alter (Koch, 2004, S. 62–63).

Leistungsfähigkeit: Grundsätzlich bleibt die geistige Leistungsfähigkeit im Alter erhalten, sofern sie schon früh aufgebaut wurde und ständig trainiert wird. Zwar nehmen geistige Beweglichkeit, Geschwindigkeit, Kurzzeitgedächtnis und körperliche Leistungsfähigkeit im Alter häufig ab. Die kumulierte Lebens- und Berufserfahrung, die geschärfte Urteilsfähigkeit sowie Gelassenheit und Weitblick können die geistige Leistungsfähigkeit älterer Menschen jedoch erhöhen. Einzelne Bereiche der Leistungsfähigkeit verändern sich mit zunehmendem Alter in der Regel wie folgt:

Zunehmend	Gleich bleibend	Abnehmend
<ul style="list-style-type: none"> - Lebens- und Berufserfahrung - Spezifisches Wissen - Urteilsfähigkeit - Zuverlässigkeit - Besonnenheit - Qualitätsbewusstsein - Kommunikationsfähigkeit - Konfliktfähigkeit - Kooperationsfähigkeit - Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein - Positive Arbeitseinstellung - Ausgeglichenheit und Beständigkeit - Angst vor Veränderungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Leistungs- und Zielorientierung - Systemdenken - Kreativität - Entscheidungsfähigkeit - Physische Ausdauer und psychisches Durchhaltevermögen - Kooperationsfähigkeit - Konzentrationsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Körperliche Leistungsfähigkeit - Geistige Beweglichkeit - Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung - Kurzzeitgedächtnis - Risikobereitschaft - Karriereorientierung - Lern- und Weiterbildungsbereitschaft

Veränderung der Leistungsfähigkeit im Alter (Bruggmann, 2000)

Wie lernen «junge Alte»?

Zwar propagieren neuere Konzepte der Altersbildung nachdrücklich Aspekte wie Selbstorganisation, Produktivität, Teilnehmer- und Lebensweltbezug. Man wünscht sich auch in diesem Bildungssegment Lernende, die Verantwortung für ihren Lernprozess übernehmen, autonom lernen und sich untereinander selber organisieren. Die Realität sieht anders aus. Gemäss einer deutschen Studie sind für Teilnehmende von Lernangeboten für Ältere folgende Faktoren wichtig:

Kommunikation	84%
Geselligkeit	74%
Aktivierung	62%
Beratung	48%
Teilnehmerbezug	47%
Erfahrungswissen	47%
Lebensweltbezug	39%
Selbsthilfe	36%
Betreuung	36%
Selbstorganisation	30%
Animation	24%
Handlungsbezug	22%
Intergeneratives Lernen	21%
Biografisches Lernen	21%
Produktivität	8%

Prägende Aspekte der Altersbildung (Carola Sommer, 2004)

Mit anderen Worten: In Bildungsangeboten für Ältere spielen Kommunikation und Geselligkeit meist die zentrale Rolle. Man besucht eine Veranstaltung, weil man mit anderen zusammen sein, diskutieren oder plaudern will. Man will aktiv mitmachen und sich und seine Erfahrungen beziehungsweise sein Erfahrungswissen einbringen, nicht bloss konsumieren. Man sucht Informationen oder Beratung zu spezifischen Themen aus der eigenen Lebenswelt oder entlang der eigenen Interessen. Lernen «auf Vorrat» ist weniger interessant, und Themen wie Selbstorganisation oder die Frage, ob die Teilnehmergruppen altersdurchmischt oder -differenziert sind, sind weit weniger wichtig. Produktivität, das heisst in möglichst kurzer Zeit möglichst viel lernen, hat nur noch einen sehr geringen Stellenwert – schliesslich hat man Zeit und geniesst das auch.

Was ist anders?

Lernen setzt Lernbereitschaft voraus, auch im Alter. Wer eine gewisse Notwendigkeit dafür sieht, lernt eher. Wer lerngewohnt ist, lernt leichter. Das gilt grundsätzlich für alle Lernenden, egal, ob jung oder alt. Generell unterscheidet sich denn das Lernen älterer Menschen auch nicht wesentlich von demjenigen jüngerer. Trotzdem, ein paar Besonderheiten lassen sich schon feststellen. Fachleute nennen folgende generellen Unterschiede (Kalbermatten, 2009):

- *Hohe Motivation:* Ältere Menschen müssen sich nicht weiterbilden, wenn sie nicht wollen. Es gibt weder einen gesellschaftlichen noch einen beruflichen Druck dazu. Ihr Lernen ist weitgehend selbstbestimmt. Sie sind eigenmotiviert und bestimmen selber, was und weshalb sie etwas lernen wollen.
- *Eigene Erfahrungen:* Man will sich selber einbringen können, von eigenen Erfahrungen und eigenem Wissen berichten und ausgehen. Das kann sehr bereichernd sein, in einzelnen Fällen jedoch auch blockieren. Da «Überlernen» mit zunehmendem Alter schwierig wird, können Erfahrungen auch hinderlich sein und das Lernen erschweren.
- *Nutzen der Bildung:* Die Lernbereitschaft älterer Erwachsener ist abhängig von der Nähe eines Problems zu ihrer eigenen Wirklichkeit. Je konkreter Themen behandelt werden und je mehr die Lernenden überzeugt sind, etwas damit anfangen zu können, desto engagierter arbeiten sie mit.
- *Soziales:* Häufig ist die Kursgruppe gerade für ältere Menschen ein wichtiges Motiv fürs Mitmachen. Insbesondere Alleinstehende (und davon gibt es ja mit zunehmendem Alter immer mehr) freuen sich darauf, regelmässig mit anderen zusammen zu sein. Umfragen zeigen, dass viele «junge Alte» altersgemischte Kursgruppen vorziehen, bringen doch die verschiedenen Generationen unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen ein.

In der Praxis erleichtern folgende Grundsätze das Lernen für ältere Menschen:

Schule ist out: Ältere Erwachsene wollen keine Schulsituationen, die an frühere Zeiten erinnern. Sie wollen mit all ihrer Erfahrung und ihrem Wissen ernst genommen werden, dieses einbringen können und nicht als «Neulinge» behandelt werden. Je individueller sie lernen können, je mehr sie also Lernmethoden und Tempo selber bestimmen können, desto lernbereiter sind sie.

Zusammenhänge sind wichtig: Ältere Menschen wollen Zusammenhänge sehen. Für sie ist es wichtig, dass die Lerninhalte einen erkennbaren Bezug zu den eigenen Erfahrungen und Interessen haben. Wird einleuchtend erklärt, wofür ein Lernschritt bedeutsam ist, unterscheidet sich die Lernleistung älterer nicht von derjenigen jüngerer Menschen.

Struktur hilft: Ältere Menschen haben mehr Schwierigkeiten damit, gleichzeitig verschiedene Informationen aufzunehmen oder verschiedene Aufgaben zu bearbeiten. Sie brauchen darum Strukturen und Lernmaterial, die ihnen helfen, sich auf einzelne Aufgaben zu konzentrieren. Das steigert ihre Leistungsfähigkeit.

Mehr Zeit: Ältere Menschen sind benachteiligt, wenn neue Inhalte schnell vermittelt werden. Können sie dagegen in ihrem eigenen Rhythmus lernen, ist der Lernerfolg (mindestens) ebenso gut wie bei jüngeren, wird er doch meist unterstützt durch Erfahrung, Genauigkeit und Zuverlässigkeit (Perrig-Chiello, Höpflinger, 2009, S. 92).

Gemeinsam lernen: Für viele ältere Menschen hat das Lernen in der Gruppe einen hohen Stellenwert. Sie haben erlebt, dass Zusammensein, Austausch und Miteinanderlernen das Lernen erleichtern (Perrig-Chiello, Höpflinger, 2009, S. 57). Neue Erkenntnisse lassen sich in der Diskussion mit anderen besser mit dem eigenen Wissen verknüpfen. Immer wieder werden im Gespräch individuelle Kenntnisse und Erfahrungen hervorgeholt, die zusammengebracht plötzlich ein grösseres Ganzes ergeben. Die Gruppe befriedigt das Bedürfnis nach Geselligkeit und unterstützt die zeitliche Strukturierung allenfalls lang gewordener Tage.

Selbstzweifel: Obwohl ältere Menschen den Lernstoff häufig ebenso gut verarbeiten wie jüngere, zweifeln sie eher an ihren Fähigkeiten. Darum brauchen sie mehr Standortbestimmungen, Reflexion, aber auch die Bestätigung ihrer Lernfortschritte.

Lebensperspektive: Schliesslich spielt auch die Lebensperspektive eine wichtige Rolle. Menschen, die erwarten können, dass sich ihre Lernbemühungen noch auszahlen, sind stärker motiviert und lernen entsprechend leichter.

Informelles Lernen wird wichtiger

Untersuchungen zeigen, dass ältere Menschen zurzeit weniger institutionalisierte Lernangebote (Kurse, Seminare, Vorträge usw.) wahrnehmen als jüngere. Das dürfte sich ändern, wenn in den nächsten Jahren die bildungsgewohnten Babyboomer pensioniert werden. Sie haben sich ein Leben lang weitergebildet, ihnen ist das institutionalisierte Lernen sehr vertraut. Aber natürlich verliert auch für sie das berufsorientierte Lernen mit zunehmendem Alter an Bedeutung. Die «Schweizerische Arbeitskräfteerhebung 2003» zeigt, dass der Besuch von (beruflicher) Weiterbildung bereits ab dem 50. Lebensjahr markant zurückgeht (BFS, Caballero Liardet, 2004, S. 18). Eine vertrauliche Studie der Migros-Klubschulen weist ebenfalls einen deutlichen Rückgang von älteren Teilnehmenden in allen zielorientierten Kursangeboten auf (Business, Sprachen mit Diplom/Zertifikat).

Wer ein Leben lang gelernt hat und nach wie vor neugierig und gesund ist, hört mit der Pensionierung nicht auf, zu lernen. Nur wird mit zunehmenden Jahren häufig mehr informell gelernt, ohne explizite Anleitung durch Lehrpersonen, ohne vorgegebene Ziele und formale Abschlüsse. Endlich hat man Zeit für die ausführliche Lektüre von Fachliteratur, den

Besuch von Tagungen, Museen und Ausstellungen oder für lange Diskussionen mit Freunden und Bekannten. Kurze Ausflüge in der näheren Umgebung oder ausgedehnte Reisen in ferne Winkel dieser Erde lassen einen Neues entdecken. Viele «junge Alte» haben zudem in den letzten Jahren gelernt, mit den neuen Medien umzugehen. Die über 60-Jährigen sind das am schnellsten wachsende Segment von Internet-Nutzern. Das Internet bietet unerschöpfliche Möglichkeiten, zu recherchieren und ein Thema zu vertiefen. Ein Riesenangebot von Software- und Lernprogrammen hilft, sich in die verschiedensten Gebiete einzuarbeiten.

Endlich studieren, was interessiert

Obwohl viele ältere Menschen keine Zertifikate oder Diplome mehr anstreben, nimmt an den Universitäten gerade diese Altersgruppe zu. Kein Wunder: Immer mehr bildungsgewohnte Babyboomer kommen ins Rentenalter. Noch einmal etwas ganz Neues lernen! Sich endlich in Themen vertiefen, die einen schon lange interessieren! Diesen «Luxus» leisten sich immer mehr gut gebildete Senioren heute gerne, und manche steigen nach der Pensionierung sogar noch einmal in ein Studium ein.

Rahmenbedingungen müssen stimmen

Erfahrungsgemäss wählen ältere Menschen Lernangebote nicht nur aufgrund ihrer Interessen, sondern – anders als Junge – vermehrt auch aufgrund der Rahmenbedingungen. Massgebend für ihren Entscheid sind folgende Überlegungen:

Wann findet die Veranstaltung statt? Im Winter sind Vor- und Nachmittage günstig, an dunklen, kalten Winterabenden hingegen gehen viele ältere Leute nicht mehr gern aus dem Haus. Im Sommer sind die Tage häufig reserviert für anderes: Wandern, Golfen, Gärtnern, Sonnenbaden, Reisen usw. Oft bleibt in dieser Saison wenig Zeit für formale Lernangebote. Lieber nutzt man Möglichkeiten wie Reisen, Lesen, Gespräche.

Wie lange dauert sie? Ganz- oder mehrtägige Veranstaltungen können für ältere Menschen ermüdend sein, verlangen sie doch viel Konzentration. Pausen sind darum wichtig. Mehrmonatige oder mehrjährige Angebote wollen gut überlegt sein, denn «junge Alte» verpflichten sich in der Regel lieber nicht auf lange Zeit hinaus. Sie wollen ihre neu gewonnene Freiheit nicht schon wieder einschränken.

Wo findet sie statt? Der Veranstaltungsort soll leicht und bequem erreichbar sein und möglichst gut angebunden an den öffentlichen Verkehr. Für dieses Zielpublikum ist zudem ein störungsfreier, akustisch angenehmer Kursraum wichtig, weil Lärm und Unruhe stark ablenken.

Wie sieht das Unterrichtsmaterial aus? Im Alter lässt die Sehschärfe nach.

Unterlagen in zu kleiner Schrift, stark verkleinerte Handouts von Präsentationen (Powerpoint-Handzettel) oder unlesbare Folien sind für ältere Menschen ärgerlich. Lernbeispiele, Situationen und Abbildungen, die sich vorwiegend oder ausschliesslich auf jüngere Leute beziehen, gehen an ihrer Lebensrealität vorbei. Hilfreich ist gut strukturiertes Unterrichtsmaterial, das Schritt für Schritt vorgeht und immer wieder Pausenmöglichkeiten bietet.

Wer leitet die Veranstaltung? Von der Leitung erwarten die «jungen Alten» in der Regel vor allem Fach- und Sozialkompetenz. Mit methodischen Mängeln können sie eher besser umgehen als jüngere, sind sie doch hauptsächlich am Thema interessiert, eigenmotiviert und bringen häufig Vorkenntnisse mit.

Wie wird gelernt? Ältere Menschen brauchen keine speziellen Lernmethoden. Sie wollen ernst genommen werden und ihre Erfahrungen und Kenntnisse einbringen können. Darum eignen sich erwachsenengerechte Angebote auch für sie, sofern die Rahmenbedingungen stimmen. Zu beachten ist aber, dass ältere Menschen mehr Zeit brauchen als jüngere, gerne reflektieren und vieles in Zusammenhängen sehen. Besonders wichtig ist für sie, dass sie in ihrem individuellen Lernstil arbeiten können.

Welche Lernmöglichkeiten bietet Innovage?

Von den Mitgliedern der regionalen Innovage-Netzwerke wird erwartet, dass sie sich unentgeltlich für zivilgesellschaftliche Projekte und Anliegen engagieren. Der Projektleitung von Innovage war von Anfang an klar, dass nur Leute in den Innovage-Netzwerken mitarbeiten sollten, die bereits vertraut sind mit der Grundidee von Innovage und sich damit identifizieren können. Auch die Auseinandersetzung mit den eigenen Erwartungen und mit der Frage, welches Erfahrungswissen man in die Mitarbeit bei Innovage einbringen will, sollte vor der aktiven Mitgliedschaft im Netzwerk erfolgen. Diese Vorgaben haben sich vor allem in der Gründungsphase der Netzwerke als hilfreich erwiesen. Über hundert pensionierte, gut qualifizierte Männer und Frauen, die auf ein jahrzehntelanges Berufsleben als Manager, Beraterinnen oder Lehrpersonen zurückblicken, absolvierten zwischen 2006 und 2009 ein neuntägiges Innovage-Einführungseminar und traten einem der sechs regionalen Netzwerke bei. Zwar schienen neun Tage Seminar einigen Interessierten relativ lang zu sein. Wie sich zeigte, war diese Dauer in der Gründungs- und Aufbauphase der regionalen Netzwerke durchaus sinnvoll.

Heute existieren sechs regionale Netzwerke und entsprechend konnte der Einstiegsprozess angepasst werden. «Weniger Seminar, mehr Werkstatt» und eine schnellere Integration in die regionalen Netzwerke bildeten die

Leitlinien des neuen Konzepts. Neu besuchen künftige Mitglieder über ein halbes Jahr verteilt vier Einführungstage, in welchen sie sich mit den Zielen der Vereinigung, der eigentlichen Aufgabe, also den Innovage-Projekten und -Anfragen, auseinandersetzen. Sie beschäftigen sich zudem mit Hintergrundthemen wie dem Konzept der Zivilgesellschaft oder Veränderungen des Alter(n)s und gewinnen Klarheit über die eigenen Erwartungen und ihre Motivation für Freiwilligenarbeit. Bereits ab dem zweiten Einführungstag arbeiten die Teilnehmenden aktiv im regionalen Netzwerk mit, nehmen an den regelmässigen Treffen teil und beteiligen sich zusammen mit anderen Mitgliedern baldmöglichst an einem Projekt oder Angebot. Nach einem halben Jahr steht die definitive Aufnahme ins regionale Innovage-Netzwerk an. Dieser obligatorische Teil des Aufnahmeverfahrens ist strukturiert und unterstützt die Integration der zukünftigen Netzwerkmitglieder.

Neben den Einführungstagen besteht die Möglichkeit, sich in einer «Projektküche» intensiv damit auseinanderzusetzen, an welchen Projekten oder Anfragen die Teilnehmenden persönlich interessiert sind. Ziel ist es, zu erkennen, wo sie ihr eigenes Know-how einbringen und engagiert mitarbeiten können. Als weiteres fakultatives Angebot geben die «Werkstatt-Gespräche» Raum dafür, eigene Projekte weiterzuentwickeln und sich dabei unterstützen und coachen zu lassen.

Parallel zu diesen Veranstaltungen werden jährlich zwei thematische Tagesseminare angeboten, deren Themen von den Netzwerken selber bestimmt werden. Sie können wahlweise besucht werden und stehen allen zukünftigen und bestehenden Mitgliedern der regionalen Netzwerke offen. Eine jährlich stattfindende gesamtschweizerische Tagung bietet thematische Inputs und Gelegenheit für die Vernetzung mit Mitgliedern anderer regionaler Netzwerke. Innovage bietet also eine ganze Palette von institutionalisierten Lernangeboten – und diese werden insbesondere von den Neueintretenden und denjenigen, die noch nicht lange dabei sind, sehr geschätzt.

Neben all diesen institutionalisierten Lernangeboten eröffnet insbesondere die Arbeit an zivilgesellschaftlichen Projekten den meisten Innovage-Mitgliedern neue Welten: Sie lernen andere Menschen, andere Denkweisen und (Arbeits-)Bedingungen kennen und erhalten Einblick in Organisationen und Vereinigungen. Erfahrene Manager und Führungskräfte, die ein Leben lang in der Wirtschaft tätig waren, lernen Strukturen und Abläufe von gemeinnützigen, nicht gewinnorientierten Organisationen und Interessengruppen kennen. Sie lernen, ihre professionelle Erfahrung adäquat in zivilgesellschaftliche Organisationen einzubringen und für sie nutzbar zu machen – häufig eine echte Herausforderung.

Die bisherige Erfahrung zeigt, dass ein grosser Teil der Interessentinnen und Interessenten sich gerade wegen dieses breit gefächerten Lernangebots für Innovage interessiert und dem Netzwerk beiträgt. Als gut informierte Seniorinnen und Senioren wissen sie, dass permanentes Lernen auch in diesem Lebensabschnitt wichtig ist. Innovage bietet ihnen die Möglichkeit, ihre Lernlust und Neugier sowohl durch formale Lernangebote als auch durch informelles Lernen zu stillen.

Literatur

- Bruggmann, Michael (2000):** Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. In: Makrostudie «Arbeitsqualität und Perspektiven in der späten Berufsphase». Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, Institut WDF.
- Caballero Liardet, Wayra, Gapan, Hélène, Lischer, Rolf (2004):** Weiterbildung in der Schweiz 2003 – Auswertungen der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung 1996–2003. BFS Statistik Schweiz, Bestellnummer 160-0300.
- Graf, Maja (2003):** Die jungen Alten kommen – Lernen zwischen 55 und 80. Diplomarbeit für das Erwachsenenbildungsdiplom HF.
- Hoffmann-Gabel, Barbara (2003):** Bildungsarbeit mit älteren Menschen. München: Reinhardt-Verlag.
- Höpflinger, François, Stuckelberger, Astrid (1999):** Demografische Alterung und individuelles Altern. NFP 32. Zürich: Seismo-Verlag.
- Kalbermatten, Urs:** Bildung im Alter, <http://www.tirol.gv.at/fileadmin/www.tirol.gv.at/themen/gesellschaft-und-soziales/senioren/downloads/bildung-im-alter.pdf> (15.12.2009)
- Koch, Marianne (2004):** Körper-Intelligenz – Was Sie wissen sollten, um jung zu bleiben (6. Auflage). München: dtv premium.
- Landert Farago + Partner (2005):** Klubschule 50+ – Qualitative Erhebungen in den Klubschulen Aarau, Yverdon und Zürich (vertrauliche Studie).
- Sommer Carola, Künemund, Harald, Kohli, Martin (2004):** Zwischen Selbstorganisation und Seniorenakademie – Die Vielfalt der Altersbildung in Deutschland. Berlin: Weissensee-Verlag.
- Pantellini, Claudia (Hrsg., 2005):** Ganz schön alt – ein Lesebuch (anlässlich der Sonderausstellung «Sechsendsechzig. Eine Ausstellung zum Alt- und Grauerwerden» im Museum BL in Liestal vom 21.5. bis 27.8.2005). Basel: Christoph-Merian-Verlag.
- Perrig-Chiello, Pasqualina, Höpflinger, François (2009):** Die Babyboomer – Eine Generation revolutioniert das Alter. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Teil 2

Das zivilgesellschaftliche Engagement

Wenn auch der Pfarrer ins Wirtshaus kommt

Irene Hauser hat mit dem «Mittagessen 55plus» das Dorfleben in Seedorf UR bereichert

Es ist kurz vor Mittag und die älteren Leute im «Rössli»-Säli reden munter drauflos. Alle sechs Tischreihen sind besetzt, auch diesmal sind gut vierzig Frauen und Männer zum gemeinsamen Mittagessen erschienen. «Ich freue mich jedes Mal auf diese Veranstaltung», sagt Käthy Jauch. «So komme ich wenigstens einmal im Monat unter die Leute und erfahre Neuigkeiten aus dem Dorf.» Käthy Jauch ist 79 Jahre alt und lebt allein in ihrer Wohnung. Sie hat früher den Blauring und die Jungfrauenkongregation geleitet, war im Cäcilienverein und bei den Hörbehinderten aktiv. Vom Vereinsleben hat sie sich nun verabschiedet. Doch sie vermisst die alltäglichen Kontakte mit der Dorfbevölkerung. «Umso

mehr schätze ich das «Mittagessen 55plus», das Irene Hauser auf meine Anregung hin an die Hand genommen hat», sagt Käthy Jauch. Sie selber wäre nicht in der Lage gewesen, dieses regelmässige Treffen zu organisieren. Frau Jauch hat bis jetzt nur einmal gefehlt – aus gesundheitlichen Gründen.

Irene Hauser ist 66 Jahre alt und Innovage-Beraterin. Als Käthy Jauch ihr erzählte, dass sie sich in Seedorf manchmal etwas einsam fühle, dachte sie sofort an ein gemeinsames Mittagessen für die ältere Bevölkerung. Es sollte allerdings kein Altersessen sein, das einfach den Mahlzeiten-dienst von Pro Senectute ersetzt; deshalb er fand sie die Formel «55plus», um auch jüngere

Irene Hauser:
«Am Anfang war's gar nicht so einfach»

Käthy Jauch gab den
Anstoss zum Unternehmen
Mittagstisch

Alte anzusprechen. Das Essen sollte an keinem bestimmten Wochentag stattfinden, um niemanden auszuschliessen; deshalb findet die Veranstaltung immer am 15. eines Monats statt, selbst wenn der auf einen Sonntag fällt. Und das Treffen sollte nicht auf ein bestimmtes Lokal beschränkt bleiben, um alle Wirtschaften im Dorf zu berücksichtigen; deshalb wurde die Aktion vor zwei Jahren in den Restaurants Mätteli, Rössli und Waldheim gestartet.

Im Dorf grüssen nicht alle

Der Gemeindepräsident trifft ein. Er begrüsst jede Frau und jeden Mann persönlich. «Mit fast allen bin ich per Du», sagt Andreas Bilger. Der CVP-Politiker, der in Altdorf ein Anwaltsbüro führt, gehört dem Gemeinderat seit zehn Jahren an; seit 2004 ist er Präsident. Auf die Initiative von Irene Hauser stieg er sofort begeistert ein. «Das ‹Mittagessen 55plus› ist ein grosses Bedürfnis», sagt Bilger, «die ältere Bevölkerung trifft sich nicht mehr ohne weiteres nach dem sonntäglichen Kirchgang.» Zudem hat sich Seedorf, eine aktive Gemeinde mit 1700 Einwohnerinnen und Einwohnern, in jüngster Zeit stark verändert. Sie baute eine Rollhockey-Halle, die 1500 Personen Platz bietet, eine Tennishalle, einen Pferdestall und einen kleinen Golfplatz samt Restaurant. Über hundert Personen sind in den letzten Jahren zugezogen. «Seedorf ist eine der wenigen Urner Gemeinden, die wächst», sagt der Gemeindepräsident. Während früher in den «Seedorfer Nachrichten», dem Gemeindebulletin, im Jahr vielleicht zehn Taufen vermeldet wurden, waren es 2009 gegen 40. Auf der Liegenschaft «Riederbach», wo Käthy Jauch mit sieben Schwestern in einem bäuerlichen Umfeld

aufwuchs, stehen heute dreissig Einfamilienhäuser. «Ich kenne nicht einmal alle Familien, die dort wohnen.» Auch Seedorf, sagt Käthy Jauch, leide heute unter einer gewissen Anonymität. «Oft wird man auf der Strasse gar nicht mehr gegrüsst.» So ziehe sich die ältere Bevölkerung immer stärker in die eigenen vier Wände zurück. «Das monatliche Mittagessen trägt dazu bei, dass sich die älteren Leute nicht abkapseln», sagt sie.

Irene Hauser ist in der Stadt Zürich aufgewachsen. Zusammen mit ihrem Mann zog die Vermessungsingenieurin in den Siebzigerjahren – beim Bau des Gotthardtunnels – nach Uri, wo sie gemeinsam ein Ingenieurbüro führten. Nach dem plötzlichen Tod ihres Ehepartners war die 39-jährige Frau mit vier unmündigen Kindern unversehens auf sich allein gestellt. Sie bewarb sich – von einer ihrer Töchter ermutigt – um ein Teilpensum für Mathematik an der kantonalen Mittelschule in Altdorf und erhielt den Job. «Diese Stelle war ein grosses Glück für mich», sagt Irene Hauser rückblickend. «So konnte ich Beruf und Familie miteinander vereinbaren.» Inzwischen haben ihre vier Kinder studiert und sind ausgeflogen, und sie liess sich mit gut 63 Jahren pensionieren. «Da kam Innovage gerade im richtigen Moment», sagt sie heute.

Rindsbraten und Spätzli

Das Wirtepaar Alois Marty und Karina Bömer tritt in der weissen Küchenmontur ins Sälü und begrüsst die Mittagsrunde. «So schön!», freut

Unterhaltung bis zum
langen Abschied
vor dem «Rössli»

sich Alois Marty, um gleich das Menü bekannt zu geben: Rindsbraten und Spätzli. Das «Mittagessen 55plus», im Pfarreiblatt und im Gemeindeganzeblatt publiziert, ist aus dem Dorfleben nicht mehr wegzudenken. Die Zahl der Gaststätten, die mitmachen, hat sich in der Regel verdoppelt. In der Regel melden sich dreissig bis vierzig Personen an – im prächtigen Schloss A Pro waren es sogar sechzig Teilnehmende. Neuerdings gehört auch das Restaurant Urirotstock in Isenthal dazu. «Wir fahren mit dem Postauto um zwölf Uhr ins Bergtal hinauf, mit der Vier-Uhr-Post geht's dann nach Seedorf zurück», erzählt Irene Hauser. Dazwischen besichtigten sie die Werkstatt eines Holzschnitzers oder gingen auf den ersten Bärenpfad der Schweiz. 1904 war in Isenthal der letzte Bär erlegt worden, seine Tatzen sind noch heute im Dorf zu besichtigen.

Warum hat Irene Hauser das Projekt an die Hand genommen? «Ich wollte nach der Pensionierung aktiv bleiben und am gesellschaftlichen Leben teilhaben.» Bei Innovage könne sie die Einsätze selbst bestimmen und planen. «Diese Freiheit ist für mich sehr wichtig.» Mit dem Innovage-Projekt packte sie eine zeitlich befristete Aufgabe an. Sie besuchte die verschiedenen Dorfwirtschaften, regelte die Rahmenbedingungen («keine Entschädigung, keine Reden, unkomplizierte Menüs, alle bleiben, solange sie mögen») und klärte die Daten ab. «Am Anfang war das gar nicht so einfach, vor allem wenn der 15. auf einen Montag fiel, den klassischen Wirtesontag.» Mit sieben Restaurants im Angebot ist nun auch dieses Problem zu lösen.

Vom nächsten Jahr an, das ist vereinbart, wird der Gemeinderat Seedorf das mittägliche Treffen betreuen. Und was tut Irene Hauser? In Zusammenarbeit mit Caritas Schweiz ist sie dabei, im Kanton Zug ein Lebensmittelgeschäft für Menschen mit kleinem Einkommen einzurichten. Und sie könnte sich vorstellen, mit den Jugendlichen in Seedorf eine Anlaufstelle für kleine Dienstleistungen zugunsten von älteren Personen zu organisieren. «Sie könnten gegen ein kleines Entgelt den Rasen mähen, kleine Einkäufe machen, bei Ferienabwesenheit die Katze füttern», sagt Irene Hauser. Vielleicht, so erklärt sie dem Gemeindepräsidenten beim Dessert, könnte man ja in Uri ein eigenes Innovage-Netzwerk auf die Beine stellen.

Warum hat Irene Hauser das Projekt an die Hand genommen? «Ich wollte nach der Pensionierung aktiv bleiben und am gesellschaftlichen Leben teilhaben.» Bei Innovage könne sie die Einsätze selbst bestimmen und planen. «Diese Freiheit ist für mich sehr wichtig.» Mit dem Innovage-Projekt packte sie eine zeitlich befristete Aufgabe an. Sie besuchte die verschiedenen Dorfwirtschaften, regelte die Rahmenbedingungen («keine Entschädigung, keine Reden, unkomplizierte Menüs, alle bleiben, solange sie mögen») und klärte die Daten ab. «Am Anfang war das gar nicht so einfach, vor allem wenn der 15. auf einen Montag fiel, den klassischen Wirtesontag.» Mit sieben Restaurants im Angebot ist nun auch dieses Problem zu lösen.

Eine gesellige Veranstaltung

An der Stirnwand im «Rössli»-Saal hängen, wie das früher in den Wirtshäusern üblich war, die örtlichen Vereinsfahnen in grossen Schaukästen, drapiert mit Pokalen und Wimpeln: Schützengesellschaft Seedorf, Rad- und Motorfahrer-Verein Seedorf 1913-1993, Metzgerei-Personalverband Uri. Sepp Arnold, Jahrgang 1936, ist Fähndrich bei der Schützengesellschaft. «Die Fahne dort im Kasten ist 50 Jahre alt und aus reiner Seide», sagt er. Zum 125-Jahre-Jubiläum in diesem Jahr soll es eine neue geben. Arnold, früher Lastwagenchauffeur, liess sich vor zehn Jahren pensionieren. Beim «Mittagessen 55plus» ist er immer dabei. «Ich suche Kontakt und liebe die Geselligkeit», sagt Sepp Arnold und lacht.

Irene Hauser hat in ihrem Dorf, dessen rege Vereinskultur nicht mehr allen Heimat bietet, eine neue Begegnungsform geschaffen.

In Seedorf sind nach wie vor über zwanzig Vereine aktiv, unter ihnen zwei Guuggenmusigen und die Fröschenzunft. Doch abends gehen die älteren Leute nicht mehr so gerne auf die Strasse. «Deshalb schätzen wir dieses gemütliche Treffen über den Mittag», sagt Ernst Müller (73), der mit seiner Ehefrau Barbara (70) gekommen ist. Er hat früher in Seedorf eine Sägerei betrieben und weilte im Sommer regelmässig in Kanada, wo eine Tochter lebt. Mitten unter den Leuten sitzt auch der Pfarrer des Dorfes. «Die älteren Leute schätzen es, sich hier in un-

gezwungener Atmosphäre treffen zu können», sagt Walter Bucher, der seit 16 Jahren die Pfarrei in Seedorf betreut. Vielleicht gebe es im Alter doch eine gewisse Einsamkeit. «Ich bin sonst nicht so viel im Wirtshaus anzutreffen», sagt er schmunzelnd, «doch hier kann ich es mir leisten.»

Barbara und Ernst Müller
(links), Sepp Arnold (unten
links), Pfarrer Walter Bucher
(unten): Nur Gutes über den
monatlichen Mittagstisch.

Das Wunder von Wuppenau

Wie eine Thurgauer Gemeinde zu einem Dorfmarkt kommt und vier psychisch behinderte Frauen auf dem Arbeitsmarkt eine Chance erhalten

Wir stehen noch unter der Türe, als Hurra-Geschrei vom Wohnzimmer in den Korridor hallt: Die sieben Mitglieder der Baukommission schlagen auf dem Stubentisch ihre Hände übereinander und besiegeln den Termin der Ladeneröffnung. Die definitive Baubewilligung für den neuen Dorfmarkt ist eingetroffen, die Finanzierung für das ungewöhnliche Projekt gesichert: das Wunder von Wuppenau nimmt konkrete Formen an.

In einer Ecke des Wohnzimmers sind zwei Krämerläden aufgestellt, mit denen die Enkel von Regula Zürcher zuweilen spielen. Regula Zürcher leitet die Wohngruppe mit psychisch behinder-

ten Frauen, die sich im Untergeschoss des gleichen Gebäudes befindet, und sie ist zugleich Projektleiterin des «Dorfmarkts Vita plus», der von einer eigens gegründeten Genossenschaft realisiert wird. Das eine hat mit dem anderen zu tun. Denn im neuen Einkaufsladen von Wuppenau, der professionellen Ansprüchen genügen muss, werden die psychisch erkrankten Frauen die Integration in den regulären Arbeitsmarkt trainieren können. «Der heutige Tag ist ein Riesenmeilenstein», sagt Regula Zürcher, «jetzt müssen wir vorwärts machen.» Die Wohngruppe wird vom Verein Revita getragen (siehe Box) und befindet sich in Hosenruck, einem Weiler oberhalb von Wuppenau.

Aus Spiel wir Ernst:
Der Krämerladen ist für
die Enkel, Vita plus fürs
ganze Dorf.

Gemeindepräsident
Hanspeter Gantenbein: Den
Trend zum Abbau kehren.

Der Bancomat kommt ins Dorf

Wuppenau ist eine kleine Gemeinde im Kanton Thurgau. Etwas über tausend Einwohner, Kleingewerbe und Landwirtschaft, Schule und Kirche im Dorf, auch eine Gastwirtschaft und diverse Vereine. Doch Käserei sowie Post und Volg-Läden sind geschlossen, Bank und Polizeiposten sucht man vergebens. «Nun können wir den Trend endlich kehren und müssen für einmal nicht Dienstleistungen abbauen», freut sich Hanspeter Gantenbein, der Gemeindepräsident. Er ist eigens zur Sitzung der Baukommission erschienen, um seiner Freude Ausdruck zu geben. Die Gemeinde hat die Chance, die das Projekt «Dorfmarkt» bietet, sofort erkannt und die Initianten mit einem Projektierungskredit von 5000 Franken unterstützt. Später zeichnete sie Anteilsscheine in der Höhe von 40 000 Franken und setzte damit die Initialzündung für die neue Genossenschaft, die inzwischen 160 Mitglieder zählt und 200 000 Franken aufgebracht hat. Selbst der Thurgauer SVP-Regierungsrat Jakob Stark macht mit.

«Ein Dorf, das sein Lebensmittelgeschäft verliert, ist in seinem Lebensnerv getroffen», sagt Gemeindepräsident Gantenbein. Umso mehr

freut er sich, dass sich die Bevölkerung künftig im Dorfmarkt treffen wird. «Dann haben wir erstmals auch einen Bancomaten im Dorf», sagt Gantenbein. Der «Dorfmarkt Vita plus», der mit einem Budget von 1,5 Millionen Franken rechnet, ist mehr als ein Krämerladen. Er wird zwar Frischprodukte aus der Region («Rund um den Nollen») samt Käse und Brot im Angebot führen und für einen Grossteil des täglichen Bedarfs aufkommen. Zur Ausstattung werden aber – neben dem Bancomaten der Thurgauer Kantonalbank – auch eine Postagentur und ein kleines Bistro gehören. «Wir haben einen professionell geführten Dorfmarkt mit einem vielfältigen Angebot konzipiert», sagt Heinz Krucker, der Genossenschaftspräsident, nicht ohne Stolz. Krucker, 62-jährig und pensioniert, war Direktionsleiter Verkauf bei einem Grossverteiler und hat als Innovage-Berater dem Projekt mit seiner Fachkompetenz auf die Beine geholfen. Zusammen mit dem 66-jährigen Reto Enderli, ehemaliger Leiter Aus- und Weiterbildung in der gleichen Branche, hat er Business-Pläne, Marketingkonzept und Ladenorganisation erarbeitet. Wie kommen diese beiden Innovage-Experten dazu, auf der grünen Wiese, abseits der grossen Konsumentenströme, einen neuen Dorfladen zu

bauen? Wie soll das rentieren? «Das Projekt funktioniert nur, weil wir den Dorfmarkt auch als Arbeits- und Ausbildungsplatz für psychisch erkrankte Frauen nutzen und die Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt fördern.» So kann die Genossenschaft mit Beiträgen für Integrationsmassnahmen rechnen und gleichzeitig die Personalkosten senken.

Richtige Kundschaft

«Am liebsten würde ich den ganzen Laden allein schmeissen», sagt Magda Buholzer.* Sie lacht und weiss, dass sie damit völlig überfordert wäre. Magda Buholzer ist 26 Jahre alt, hat die Matura gemacht und für ein paar Monate voll-

zeitlich als Serviceangestellte gearbeitet. Aber sie war, wie ihre drei heutigen WG-Kolleginnen in der Wohngruppe von Hosenruck, den Anforderungen der freien Wirtschaft nicht gewachsen. Die vier jungen Frauen im Alter von 25 bis 36 Jahren, die in ihrer Jugend schweren Missbrauch und Gewalt erlitten, sind psychisch behindert und haben längere Klinikaufenthalte hinter sich. Der Kontakt mit Kunden und Kundinnen, der Stress im Verkaufsalltag ist für sie eine grosse Herausforderung. Dennoch freut sich Magda Buholzer auf den Einsatz im Dorfladen. «Ich werde für Brot und Käse zuständig sein», sagt sie. Bis jetzt halfen die Frauen als externe Familienpraktikantinnen auf Anfrage in der näheren Umgebung beim Putzen und Kochen aus, als ein «Katastrophenhilfskorps für kleine Dienste», wie

Gemeinsame Sprache
gefunden: Innovage-
Berater Heinz Krucker
(Bild links aussen) und
Reto Enderli (Bild rechts
ausen), Dorfmarkt-
Initiantinnen Susi Tschopp
(Bild Mitte links) und
Regula Zürcher (Bild Mitte
rechts).

die Pflegefachfrau mit Zusatzausbildung in Sozialpädagogik, Susi Tschopp, sagt. «Nun können sie im Dorfmarkt unter realistischen Bedingungen die Integration in den Arbeitsmarkt Schritt für Schritt einüben.» Im «Dorfmarkt Vita plus» werden unterschiedliche Trainingsmöglichkeiten angeboten, etwa am Rüsttisch im Hintergrund, beim Auffüllen der Gestelle im Laden, bei der Kundenberatung und im Verkauf, bei Reinigungs- und Kontrollarbeiten, bei Einkauf und Warenbeschaffung oder an der Kasse. «Ich werde mich lieber im Hintergrund halten und Gemüse und Früchte schön präsentieren», sagt die 36-jährige Anita Häfliger, eine gelernte Krankenschwester, die seit zehn Jahren im geschützten Raum der Wohngruppe lebt. Ingrid Baumann traut sich vorderhand noch nicht zu,

nach draussen zu gehen. Sie würde einfach lieber, wie bis anhin, die Kinder im Haus hüten. «Wenn ich an den Verkaufsladen denke, sehe ich nur grosse Berge vor mir», sagt sie. Vielleicht könne sie ja mit dem Auto das Gemüse bei den Bauern abholen.

«Die Frauen werden selber entscheiden, wie viel sie sich zumuten wollen», sagt Projektleiterin Regula Zürcher. Sie werden begleitet und können sich jederzeit in die Wohngruppe auf Hosentruck zurückziehen. «Der Dorfmarkt will Frauen nach einem Langzeitaufenthalt in der Klinik die Chance bieten, langsam, aber systematisch und zielorientiert den Weg in die Arbeitswelt zurückzufinden», sagt Regula Zürcher. Mit der «Integration der besonderen Art» will der Dorfmarkt auch anderen psychisch erkrank-

ten Frauen bei der Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt helfen. Sie werden dabei von sozialpädagogisch geschulten und in Case Management ausgebildeten Fachpersonen sowie vom Personal des Detailhandels in ihren Ressourcen und Kompetenzen gefördert. «Wir machen keine künstlichen Rollenspiele, angesagt ist Learning by doing», so die beiden zukünftigen Betriebsleiterinnen Miriam Ritetz und Regula Zürcher.

Nichts Handgestricktes

Die Idee entstand nach einem Weiterbildungskurs in Case Management, den Regula Zürcher und Susi Tschopp an der Fachhochschule St. Gallen besucht hatten. Sie hörten dort von Innovage und schickten noch am gleichen Abend – ganz beflügelt von ihrer Projektidee – per Mail ein Antragsformular an das Netzwerk Ostschweiz. Das war um 21 Uhr. Zwei Stunden später, um 23 Uhr, hatten sie bereits eine Antwort von Heinz Krucker. Zwei Tage danach fand ein erstes Gespräch statt. «Ich war verblüfft, wie schnell die Leute von der Wirtschaft begriffen hatten, um was es uns geht», erinnert sich Susi Tschopp. «Und wir haben sofort gespürt, dass diese Sozialpädagogen nicht auf Wolke sieben schweben, sondern auf dem Boden der Realität stehen», ergänzt Reto Enderli. Jedenfalls hätten sie schnell mit den sieben Mitgliedern der Projektgruppe eine gemeinsame Sprache gefunden. «Nur das Vokabular aus dem Marketing mussten wir uns noch aneignen», sagt Tschopp. Vom POS etwa, vom «Point of Sales», hatten sie noch nie gehört.

Die Innovage-Berater schlugen auf Wunsch der Initiantinnen ein rasantes Tempo an. Sie unterstützten die Bildung der Projektleitung, förderten die Erarbeitung der Konzepte und Analysen, begleiteten Ladenbesichtigungen, boten Hilfestellung für die Abklärungen bei Banken und Produzenten. «Ich habe oft geschwitzt», erinnert sich Regula Zürcher und lacht. «Wir haben uns gegenseitig nichts geschenkt», sagt Heinz Krucker, «denn wir wollten nichts Handgestricktes.» Das effiziente, ergebnisorientierte Vorgehen forderte seinen Preis. «Es kam zum Crash im Team», sagt Regula Zürcher, die das bewusst auch ansprechen will. Zwei Personen aus dem Innovage-Team entschieden sich für ein Time-out, um sich über ihr weiteres Engagement klar zu werden. «Das haben wir nicht gut gemacht», konstatiert Regula Zürcher rückblickend. «In der Freiwilligenarbeit müsste man achtsamer mit anderen umgehen.» Konflikte sollten rechtzeitig angesprochen werden, um Eskalationen zu vermeiden, die Arbeitsbedingungen und persönlichen Ressourcen zu Beginn deutlicher abgesteckt werden. «Ich habe die zwischenmenschliche Dynamik ebenfalls unterschätzt», räumt Heinz Krucker ein und bedauert diese Erfahrung. Die «weichen Faktoren» müssten beim unbezahlten Engagement unbedingt berücksichtigt werden. Manchmal brauche es an Sitzungen eine Zusatzrunde, um alle im Boot zu haben, bestätigt Reto Enderli. «Es zählt nicht nur das speditive Handeln.» Dass am Stubentisch in Hosenruck nicht nur Geschäftspartner zusammensitzen, ist unschwer zu spüren. «Ich kam als Berater und ging als Freund», sagt Heinz Krucker, fast etwas pathetisch. Er ist vom Projekt so überzeugt, dass er

vorderhand das Präsidium der Genossenschaft übernimmt. «Für uns waren die Innovage-Leute ein Glücksfall», bilanziert Regula Zürcher. «Ohne ihr Know-how hätten wir das Projekt nie realisieren können.» Sie habe keinen «blassen Schimmer» gehabt, was es zum Führen eines Dorfladens alles brauche, bestätigt Susi Tschopp. Einfach freundlich am Verkaufstisch stehen genüge nicht. «So war es für mich auch eine Art Lebensschule.» Am meisten habe sie allerdings beeindruckt, dass da Leute von auswärts ins Dorf kommen und «so viel Zeit ins Wohlergehen unserer Gemeinde investieren».

* Namen der psychisch behinderten Frauen geändert

Wohngruppe für Frauen

Der Verein Revita bietet Frauen nach einem Klinikaufenthalt oder nach einer psychischen Krise ein stabilisierendes und förderndes Umfeld. Unter Berücksichtigung der schwierigen Lebensumstände erfahren die Frauen eine professionelle Förderung ihrer Ressourcen und Fähigkeiten mit dem Ziel der sozialen und beruflichen Wiedereingliederung. Die frauenspezifischen Anliegen sind in allen Angeboten fest verankert. Im November 2009 hat der Verein zwei Wohnungen im Mehrgenerationenhaus in Hosenruck (Wuppenau) bezogen.

Zielgruppe sind Frauen, die an einer psychischen Erkrankung wie Borderline-Störung, posttraumatische Belastungsstörung, selbstverletzendes Verhalten oder Essstörung leiden und ihre Lebenssituation verbessern wollen. Die Klientin mit ihrer Biografie, ihren Bedürfnissen und Ressourcen steht im Fokus des Hilfsangebotes. Das Angebot basiert auf dem Grundsatz, dass jede Frau, egal, welcher Herkunft und Konfession, ein Recht auf Würde, Respekt, Schutz und Selbstbestimmung hat.

Wichtigstes Ziel der internen Tagesstruktur ist das Erhalten oder Wiederherstellen der Arbeitsfähigkeit. Diese wird anhand sinnvoller alltagspraktischer Tätigkeiten wie Kochen, Einkaufen, Waschen und Bügeln, Reinigen, Einrichten, Gärtnern usw. eingeübt. Ein körperliches Aufbau- und Ausdauertraining (Jogging und Walking), kreatives Gestalten sowie das freiwillige Singen und Musizieren in der Gruppe fördern zusätzlich den Gesundheitsprozess und gehören zum Angebot. Die Wohngruppe wird von Regula Zürcher und einem engagierten Team geleitet.

www.verein-revita.ch



Mit grosszügig gezeichnetem
Genossenschaftskapital
wird die Vision Dorfmarkt
zur Realität.

«Damit es uns nicht über den Kopf wächst»

Migrantinnen gehen Schweizer Familien zur Hand – zwei Innovage-Beraterinnen begleiten das Projekt Tages-Aupairs in Thun

Die kleine Charline erscheint an der Wohnungstüre. Sie reisst die Hände hoch und strahlt. Mani ist da – völlig unerwartet! Mani Tharmaseelam ist 54 Jahre alt, selber Mutter von drei erwachsenen Kindern, stammt aus Sri Lanka und kommt einmal in der Woche als Tages-Aupair zur Familie Mathys. Sie putzt, kocht, geht einkaufen, schaut zu den zwei Kindern. «Als Mani das erste Mal zu uns kam, hat Charline geweint», erzählt die Mutter Sandra Mathys. «Die dunkle Haut der Tamilin hat sie verängstigt.» Heute gehört Mani Tharmaseelam zur Familie und geht alleine mit Charline spazieren. Sie lernt so, besser Deutsch zu reden, muss nicht allein bei sich zuhause sitzen, hat Kontakt zu einer Schweizer Familie. «Und wir sehen, dass es nicht nur unsere privilegierte Welt gibt», sagt Sandra Mathys.

Organisiert wird dieser kleine Kulturaustausch in der Region Thun durch den Verein für Vermittlung von Tages-Aupairs. Treibende Kräfte hinter dem aussergewöhnlichen Projekt sind Präsidentin Bettina Taaks-Furer und Vizepräsidentin Claudia Mariani. Die beiden wissen aus eigener Erfahrung, welche Anstrengungen es braucht, in einem fremden Land heimisch zu werden. Bettina Taaks-Furer ist in Deutschland und der Schweiz aufgewachsen, war drei Jahre als Aupair in Dänemark und ist Erwachsenenbildnerin. Claudia Mariani stammt aus Kroatien, wuchs in den USA auf und liess sich in der Schweiz, wo sie seit 13 Jahren lebt, als interkulturelle Anima-

torin ausbilden. «Wir wollen Integration im Familienalltag ermöglichen», sagt Bettina Taaks-Furer. Der seit 2008 bestehende Verein vermittelt interessierten Familien eine Migrantin als Tages-Aupair, die ihnen einige Stunden im Haushalt hilft und somit die Privatsphäre etwas weniger tangiert als eine vollzeitliche Aupair-Kraft. Im Gegenzug wird die Migrantin nicht als billige Putzhilfe oder Babysitterin missbraucht, sondern tatsächlich ins Familienleben miteinbezogen und mit den schweizerischen Gepflogenheiten vertraut gemacht. Und die Migrantin kann jeden Freitagmorgen unentgeltlich den Deutschunterricht besuchen, den Bettina Taaks-Furer und Claudia Mariani im Kompetenzzentrum Integration Thun-Oberland (KIO) in eigener Regie durchführen.

Mit spielerischem Lernen
finden die Migrantinnen
am leichtesten aus
der sprachlichen Isolation



Es geht bei diesem Projekt nicht in erster Linie ums Geldverdienen, der Lohn beträgt nur sieben Franken die Stunde. Im Vordergrund steht die Integration. «Die Hälfte der Zeit ist Beziehungsarbeit, die von den Schweizer Familien zu leisten ist», sagt Bettina Taaks-Furer. «So können beide Seiten profitieren.» Inzwischen sind zehn Migrantinnen in einheimischen Familien zuhause. Die Migrantinnen, die mindestens 20 Jahre alt sein müssen, werden bei der AHV angemeldet und gegen Unfall versichert. Wer wie Mani Tharmaseelam sieben Stunden pro Woche arbeitet, verdient im Monat knapp 200 Franken netto. Die Familie Mathys zahlt neben dem Lohn pro Jahr etwa 150 Franken AHV-Beiträge und 100 Franken für die Versicherung.

Coaching an der Münsterergasse

Ein solches Projekt, so einleuchtend und simpel es auf den ersten Blick scheint, erfordert ein anständiges Quantum an kultureller und administrativer Kleinarbeit: Abklärungsgespräche mit interessierten Familien und mit den Migrantinnen (und ihren Ehemännern) führen, die kantonalen Bewilligungen zur privaten Arbeitsver-

mittlung beibringen, die Abrechnungen mit der AHV regeln, Mustervereinbarungen über Arbeitszeiten und Lohnabrechnungen ausarbeiten. Das Organisatorische ist inzwischen weitgehend geregelt, wie sich auf der Website nachlesen lässt. Doch die beiden Initiantinnen haben sich auch um ihre eigenen Familien mit Kindern zu kümmern. «Damit uns das alles nicht über den Kopf wächst, haben wir uns bei Innovage nach einem Coaching erkundigt», berichtet Claudia Mariani. Die beiden Frauen sprachen bei Innovage Bern-Solothurn vor, weil sie sich eine bezahlte Beratung gar nicht hätten leisten können und so fahren sie nun einmal pro Monat an die Münsterergasse 4 in Bern, wo das Innovage-Netzwerk ein eigenes Lokal zur Verfügung hat. Dort werden sie jeweils von Sabine Joss und Katharina Hürlimann erwartet. Die beiden Frauen sind pensioniert und arbeiten unentgeltlich als Innovage-Beraterinnen. Sabine Joss, ehemalige Dozentin und Supervisorin, hat in der Ausbildung Sozialarbeiterinnen ins Thema Migration eingeführt; Katharina Hürlimann, die Heilpädagogin, hat sich in ihrer Arbeit indirekt schon immer mit Integration befasst. «Die Idee mit den Tages-Aupairs kommt aus der Praxis und hat mich sofort fasziniert», sagt sie. Nach einem ersten

Sondierungsgespräch in einem Berner Café war den vier Frauen umgehend klar, «dass das zusammen geht», wie Sabine Joss erzählt, «und dass sich der Einsatz für dieses gesellschaftspolitisch brisante Thema lohnt».

Bei aller gegenseitigen Wertschätzung und Freundschaft: Der professionelle Rahmen bleibt beim Beratungsgespräch gewahrt. Die Projektleiterinnen und die Innovage-Beraterinnen verkehren nach wie vor per Sie, die wichtigsten Erkenntnisse der Sitzungen werden protokolliert, die Rollen beim Coaching sind geklärt. «Wir müssen uns immer wieder auf unsere spezifische Aufgabe konzentrieren, es ist nicht unser Projekt», sagt Sabine Joss. In der Zusammenarbeitsvereinbarung, von Vorstand und Netzwerkleitung abgesegnet, sind die Aufgaben geregelt: laufende Standortbestimmung zum Projekt, Perspektivenwechsel durch Austausch mit Fachpersonen, Zeitmanagement für die Projektleiterinnen, Überdenken des Projekts auf der Ebene Trägerschaft und Finanzierung. Die Gespräche sind vertraulich, das Coaching ist unentgeltlich. Der Verein Tages-Aupairs zahlte

letztes Jahr 250 Franken an die Infrastrukturkosten von Innovage Bern-Solothurn (Miete, Kopien). «Das Coaching hat uns eine neue Perspektive gegeben», sagt Claudia Mariani. «Wir im Projektteam konnten wieder die grossen Linien erkennen und verzetteln uns nicht länger in den Details.»

Wie bei einer Fussballmannschaft

Zurück nach Thun, es ist Freitagmorgen. Im KIO sitzen zehn Migrantinnen an einem Tisch. Aufgeweckt, lernbegierig, konzentriert. Sie kommen aus Eritrea, Sri Lanka, Korea, aus Afghanistan oder aus der Dominikanischen Republik. Vorne neben dem Flipchart, auf dem koreanische Schriftzeichen zu lesen sind, versucht Bettina Taaks-Furer in einfachen Worten auf Deutsch zu erklären, warum der Reporter und der Fotograf anwesend sind – und was das Innovage-Buch mit ihnen zu tun hat. Weil sie als Projektleiterinnen nicht alle Probleme allein lösen könnten, würden sie jeweils nach Bern zu zwei Frauen

Nach 20 Jahren Schweiz endlich Deutsch lernen: für Mani Tharmaseelam (links) ein hartes Stück Arbeit.

fahren, mit denen sie reden könnten. «Die sind unser Coach, wie bei einer Fussballmannschaft», sagt sie. Die Frauen nicken. Dann setzen sie den Deutschunterricht fort. Viele Migrantinnen sprechen, wie Mani Tharmaseelam, auch nach zwanzig Jahren Aufenthalt in der Schweiz nur gebrochen Deutsch. Denn der Alltag findet vorwiegend in der eigenen Familie statt. In der Kaffeepause im KIO müssen sie bei diesem kunterbunten Sprachenmix zwangsläufig Deutsch reden, wenn sie mit anderen Migrantinnen ins Gespräch kommen wollen. Diese «Deutschstunde» bietet auch die Gelegenheit für den regelmässigen Austausch. «Wir hören dann, wie es den Migrantinnen in den Familien geht», sagt Claudia Mariani.

Mariani unterrichtet in einem Nebenraum Frauen, die kaum das Alphabet kennen. Die Frau aus Afghanistan ist nur zwei Jahre in die Schule gegangen. «Das Alphabet. Vorstufe Deutsch für fremdsprachige Erwachsene» heisst das Lehrmittel, das sie aufgeschlagen hat. Anhand von Bildern und einzelnen Buchstaben setzen die erwachsenen Schülerinnen die Wörter zusammen: E wie Elefant, L wie Löffel. Als Lehrkraft assistiert heute Yasmin, die dreizehnjährige Tochter von Bettina Taaks-Furer. Als sie drei Jahre alt war und ihre zwei jüngeren Zwillingbrüder auf die Welt kamen, gab es auch ein Tages-Aupair zuhause – die Ana Detmer, eine Migrantin und Mutter aus Brasilien, die drei Jahre in der Familie Taaks-Furer aushalf – so lange, bis Yasmin in

Lektionen im kleinen Team erlauben es, die Schülerinnen gemäss ihrem sprachlichen Niveau zu unterrichten.



den Kindergarten gehen konnte. «Die Ana nahm mich mit ihrem Sohn zum Einkaufen oder zum Spielen mit», erzählt Yasmin, «so konnten sie von mir Deutsch lernen.» Und sie habe einiges vom Leben in Brasilien erfahren.

Der Aussenblick hilft

Hilft das Coaching in Bern den beiden Frauen aus Thun? «Unbedingt, das habe ich noch nie als Zeitverschwendung empfunden», sagt Claudia Mariani. «Wir sind weg von unserem Alltag und haben zwei Stunden Zeit, um über unsere Befindlichkeit zu reden.» Das sei jedesmal ein schönes Aufatmen. «Wir nehmen Themen auf,

die im Alltag verloren gehen und können mit ein wenig Distanz unser Projekt überdenken», ergänzt Bettina Taaks-Furer. Einfach erzählen, auf Nachfragen antworten, neue Ideen aushecken. «Der Blick von aussen hilft uns, die Situation zu klären.» Die beiden Projektleiterinnen seien dank dem Coaching viel klarer und präziser in ihren Aussagen geworden, hat Sabine Joss festgestellt. «Die Probleme kommen auf den Tisch und können so eher angegangen werden.» Und wie weit profitieren die beiden Innovationsberaterinnen selber von ihrem freiwilligen Engagement? Dieses Projekt und der Austausch mit den beiden Frauen seien ein echter Gewinn, sagt Katharina Hürlimann. «Ich kann dabei selber viel lernen.» Die Beratungsgespräche seien

Das Gespräch untereinander holt die Migrantinnen genau so aus der Isolation wie die wachsenden Deutschkenntnisse.



anregend, meint Sabine Joss. «Sie geben uns beiden die Möglichkeit, etwas Lebendiges und Sinnvolles zu unterstützen, mitzugestalten und kreativ zu sein.»

Auch Sandra Mathys, Mutter und Hausfrau in Thun, lobt das Projekt. «Ich bin an diesem Vormittag ein wenig entlastet, nehme mir dann aber nach dem Mittag Zeit für Mani.» Die Tamilin erzählt dann aus ihrem Leben oder vom Krieg in Sri Lanka. Das sei manchmal traurig, sagt Sandra Mathys, «in der Schweiz haben wir ja keine Ahnung, was in der Welt alles geht.» Nach dem Fotoshooting verabschiedet sich Mani Tharmaseelam von den beiden Kindern. Das nächste Mal wird sie wieder die Gewürze aus dem indischen Laden mitbringen und selber für die

Schweizer Familie asiatisch kochen – samt dem Dessert. «Sie kocht viel zu gut», sagt Sandra Mathys, «aufs Nachessen könnten wir an diesen Tagen eigentlich verzichten.»

www.tagesaupair.ch

Mani lernt Deutsch von Familie Mathys und lehrt Familie Mathys, die Welt besser zu verstehen.



Die Kartoffel in Tibet

«Conseillers à la carte» in Lausanne engagiert sich von der Schweiz aus für bessere Lebensbedingungen in Entwicklungsländern – zum Beispiel auf 4200 Meter Höhe in Tibet

Die persönliche Note gehört in der Westschweiz dazu. Werner Reust wartet auf dem Perron neben Gleis 4, als wir um 10.15 Uhr in Lausanne einfahren. Vor sich hält er ein kleines Schild, auf dem «Innovage» steht. Reust, 64-jährig, ist seit kurzem Mitglied beim Netzwerk Suisse Romande. Er ist auf einem Bauernbetrieb im Berner Jura aufgewachsen, hat eine Landwirtschaftslehre absolviert, an der ETH Zürich Agronomie studiert und sich schliesslich während 38 Jahren an der Landwirtschaftlichen Forschungsanstalt Changins (Agroscope) mit Pflanzenproduktion und Pflanzenschutz befasst – also mit Kräutern, Weinreben oder Feldkulturen. Sein Hauptaugenmerk galt der Kartoffel.

Das war nicht nur persönliche Liebhaberei. Die Kartoffel ist von strategischer Bedeutung für die Ernährung der Bevölkerung – das wissen wir seit F.T. Wahlens «Anbauschlacht» während des Zweiten Weltkriegs, bei der in fast jedem Schweizer Vorgarten diese Knolle gepflanzt wurde. Agronom Reust hat mit seiner langjährigen Forschungsarbeit dazu beigetragen, dass die Kartoffel in Nordkorea mit dem richtigen Saatgut eingeführt und dadurch die Ernährungslage in diesem immer wieder von Lebensmittelknappheit betroffenen Land verbessert wurde. «Die Kartoffel ist eine heikle Kulturpflanze», sagt Reust, «aber sie kann den Hunger der ärmeren Bevölkerung wirksam lindern.»

Austausch zwischen den Welten

Mit ein paar Schritten sind wir an der Avenue Ruchonnet 1, im Sitzungszimmer der «Association avec», einer vom Kanton Waadt unterstützten Anlaufstelle für gemeinnütziges Engagement. Am Tisch erwarten uns die Leute von «Conseillers à la carte», ein Beratungsteam des Westschweizer Netzwerkes. Anwesend sind Christiane Dovat (66), gelernte Krankenschwester und bis zur Pensionierung für öffentliche und private Spitäler tätig, Marcel Despont (65), früher Informatiker im Pflegebereich und Lehrer an der Krankenpflegeschule, sowie Pierre-Alain Mouchet (64). Er ist wie Reust Agronom und landwirtschaftlicher Berater und so etwas wie der geistige Vater der Idee «Conseillers à la carte».

Das Tischgespräch beginnt ohne Umschweife, Deutsch durchsetzt mit Französisch. Das geht ohne grössere Verständigungsprobleme. «Seit den Neunzigerjahren trug ich den Gedanken mit mir, eine ‹Vulgarisation sans frontières›, eine Beratung ohne Grenzen, zu organisieren», berichtet Mouchet, der keineswegs der Scholle verhaftet ist. Er ist fast jedes Jahr im Ausland unterwegs, etwa in Südamerika und Kuba. Ende der Sechzigerjahre war er während längerer Zeit als Landwirtschaftsberater in Ruanda tätig. «Die Schweiz ist zu klein, um von hier aus die ganze Welt verstehen zu können», sagt er. «Man muss zu neuen Horizonten aufbrechen und sich umschauen, um alles zu begreifen.» Es brauche diesen Kulturaustausch zwischen den Welten,

um zu lernen. «On fait des voyages, on apprend», sagt Mouchet. Bei Swisscontact waren seine Dienste nicht gefragt, weil für die 700 eingeschriebenen «Senior experts» nur gut 100 Freiwilligeneinsätze pro Jahr zu vergeben sind – so schloss er sich in Lausanne dem Innovagenetzwerk an.

«Conseillers à la carte» umfasst derzeit ein halbes Dutzend Beraterinnen und Berater. Zu ihnen zählt auch ein Jurist für internationales Recht, der an der Universität Genf tätig ist. Die «Conseillers» begleiten Projekte in aller Welt, vor allem im humanitären und entwicklungspolitischen Umfeld. Doch die Beratungen finden in aller Regel in der Schweiz statt. «Aufgrund unserer beruflichen Erfahrungen und Kompetenzen

Mit der Welt verknüpft:
Sitzung bei «Association
avec»

können wir solche Projekte strategisch und fachlich begleiten», sagt Pierre-Alain Mouchet. «Und wir können unsere zahlreichen Kontakte für neue Projekte nutzbar machen», ergänzt Werner Reust. Er war als Experte nicht nur für die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (Deza) in Bern tätig, sondern auch für die FAO, die Welternährungsorganisation der Uno. Zudem engagiert sich Werner Reust bei den «Agronomen ohne Grenzen».

Gemüse auf 4200 Meter Höhe

«Conseillers à la carte» lanciert also keine eigenen Projekte. Die Gruppe bietet sich für einzelne Beratungsgespräche an und begleitet ein Projekt allenfalls über mehrere Monate. So hat sich Christiane Dovat um ein Entwicklungsprojekt in einem brasilianischen Fischerdorf gekümmert. «Zusammen mit Père Fabio dos Santos haben

wir geholfen, ein kleines Zentrum für das einheimische Handwerk aufzubauen», berichtet sie. «So können die dortigen Frauen mit ihren Handfertigkeiten etwas Geld dazuverdienen.» Sie stellen etwa neue Küchengeräte oder Kunstgegenstände her. Das kleine Dorfzentrum ermöglicht aber auch Tätigkeiten in den Bereichen Theater, Fotografie, Tanz oder Informatik. «Tear» (Webstuhl) heisst das Projekt – in Anspielung auf die Fischerfrauen, die traditionellerweise die Netze für den Fischfang knüpfen. Die Abwanderung aus dem Dorf wurde gestoppt, die Regierung hat das nachhaltige Projekt mit 80 000 Franken (für drei Jahre) unterstützt. Für Christiane Dovat ist es inzwischen abgeschlossen; Père Fabio war zu Besuch in der Schweiz und hat über die weiteren Pläne berichtet. «Ich selber habe viel profitiert von diesen Begegnungen», sagt Christiane Dovat, «ich lernte tolle Leute kennen und konnte etwas zur Entwicklung in diesem Dorf beitragen.»

Von Lausanne aus beraten:
Projekte «Tear» in Brasilien
(links) und «Hopehouse»
in Thailand.

Andere Beratungsgespräche der «Conseillers» galten Madame Mazou aus Benin und ihrem Projekt «Schönheitspflege ohne Grenzen», der Stiftung «Hopehouse» für Benachteiligte Schüler und Studenten in Thailand, oder der Vereinigung ABAKO in Kamerun, die in einem Dorf Brunnen bauen will. Sie leisteten Organisationsentwicklung für eine Frauengruppe in Fribourg, die Kinder aus Marokko und Vietnam bei der Adoption in der Schweiz begleitet. Oder sie unterstützen ein Hotelprojekt in Thailand, das Einheimische für die Gastronomie ausbilden und danach in der Region halten will. Sie haben auch «Preventive Business» beraten, eine Organisation, die Kriterien für den Umgang mit Menschenrechten und Sicherheitsfragen entwickeln will, die Schweizer Unternehmen im Ausland anwenden können.

Wieder ein ganz anderes Projekt ist mit Norlha angelaufen, einem jungen Westschweizer Hilfswerk für Tibet. «Norlha will dort Treibhäuser bauen, damit die Vegetationszeit, die auf 4200 Meter Höhe sehr kurz ist, um einige Wochen verlängert und die Ernährungslage dadurch verbessert werden kann», berichtet Agronom Pierre-Alain Mouchet. Kartoffeln, Kohl, Sellerie, Karotten, Zwiebeln und vielleicht auch Spargeln sollen gepflanzt werden. Doch welche Kulturen sind für den Anbau wirklich geeignet? Welches Saatgut kann unter den extremen Klimaverhältnissen überhaupt gedeihen? «Wir haben Studenten der ETH Lausanne, die für Norlha eine Semesterarbeit machen und zu Forschungszwecken nach Tibet reisen, im Vorfeld fachlich beraten.» Wie müssen sie die Temperatur messen? Nach welchen Kriterien haben sie die Wasser-Verhältnisse oder die Beschaffenheit der Erde zu prüfen?

Beim Projekt «Norlha» in Tibet geht es um nachhaltige Landwirtschaft wie um Abfall-Bewirtschaftung.

Ein erstes Beratungsgespräch mit Julien Bettler, der beim Hilfswerk Norlha für Bildungs- und Gesundheitsprojekte zuständig ist, hat bereits stattgefunden. «Das Fachwissen der Innovage-Experten hat uns weitergeholfen», sagt Bettler, «wir sind mit der Beratung sehr zufrieden.» Die Zusammenarbeit wird deshalb weitergeführt. Alle drei Monate wollen sich die Agronomen von «Conseillers à la carte» und die Initianten von Norlha über ihre Erfahrungen austauschen. Der Sozial- und Entwicklungsberater Julien Bettler arbeitet in Lausanne mit Arbeitslosen, die Entwicklungshilfe in Tibet ist für ihn ein zivilgesellschaftliches Engagement. Die Norlha-Projekte wollen in Tibet die Grundausbildung für Kinder in entlegenen Regionen gewährleisten, den Bau und Unterhalt von Krankenhäusern ermöglichen und die einheimische Kultur fördern.

«Ça marche», sagt Pierre-Alain Mouchet. «Conseillers à la carte» ist mit der Welt verknüpft, ist aber auch im lokalen Umfeld gesellschaftlich vernetzt. Nach der Sitzung trifft sich die Gruppe jeweils im nahegelegenen «Buffet de la Gare». Zum Apéro trinken wir ein Glas Weissen, das muss dann schon sein. An der Wand hängt nicht nur ein Bild von alt Bundesrat Jean-Pascal Delamuraz, sondern auch eines von General Henri Guisan. Manchmal unterscheiden sich Landesteile in Nuancen.

www.norlha.org

www.hopehouse.ch

www.tearcultura.blogspot.com

Wenn Strassenverkäufer zu singen beginnen

Innovage Nordwestschweiz stand Pate bei der Gründung des Surprise-Chors in Basel

«Weine nicht, wenn der Regen fällt, es gibt einen, der zu dir hält. Marmor, Stein und Eisen bricht, aber unsere Liebe nicht.»

Drafi Deutscher, Schlagersänger

Im Musikpalast Klybeck ist Chorprobe. Ein halbes Dutzend Männer und Frauen haben sich der Schuhe entledigt und lockern die Muskeln. Sie schütteln die Beine, hüpfen auf Kommando, kreisen mit dem Becken. Und einige atmen ziemlich schwer. Flavia Ghisalberti, die Körpertherapeutin, erteilt ihre Anweisungen zuweilen auf Englisch. Die Stimmung ist locker, manchmal lacht einer, wenn unbeholfene Bewegungen für ungewollte Komik sorgen. Es ist eine Chorprobe der besonderen Art. Hier treffen sich je-

den Dienstagabend arbeitslose Frauen und Männer, die als Strassenverkäufer des Magazins «Surprise» (siehe Box, Seite 128) täglich ein paar Franken dazuverdienen.

Milowan, ein 50-jähriger Kroat, ist erst zum zweiten Mal dabei. Er sitzt hinten auf der Bank und schaut zu, wie sich die anderen mit Dehnungsübungen aufwärmen. Sein rechtes Bein tut weh. Milowan ist Kriegsveteran und lebt seit zwei Jahren als Asylsuchender in der Schweiz. Seine von ihm geschiedene Frau und die zwei Kinder sind in Kroatien. Er haust in einem kleinen Zimmer mit TV, kennt kaum einen Menschen in Basel. Tagsüber ist er auf der Strasse und verkauft «Surprise». Nachts liegt er wach, er leidet unter Schlafstörungen. «Ich war viel allein

Milowan mag nicht lange
abseits sitzen: Der Chor
lockert sich vor dem Singen.

Beharrlichkeit und Offenheit
in fruchtbarer Auseinander-
setzung: Innovage-Berater
Jürg Keilwerth (links)
und Surprise-Geschäftsleiter
Fred Lauener

und hatte nur düstere Gedanken», sagt Milowan. Mit dem Chor hat sich seine Gemütslage aufgehellt. «Hier kann ich Luft holen und Energie tanken», sagt er, «ich habe endlich wieder Kontakt zu anderen Menschen.» Und er kann wieder besser schlafen.

Die Gruppe orchestrieren

Das Projekt Surprise-Chor wurde von Innovage Nordwestschweiz angestossen. «Nach dem Seminar suchten wir zu zweit ein Projekt, um uns im sozialen Bereich zu engagieren», sagt Jürg Keilwerth. Zum Gespräch im Café Spitz in Kleinbasel ist er mit einem roten Ordner mit der Aufschrift «Surprise» erschienen. Keilwerth ist 66-jährig, unterrichtete an einem Gymnasium während 23 Jahren Englisch, Deutsch und Geschichte. Und er ist in mehreren Chören Aktivmitglied. Zusammen mit Brigitt Kundert, auch sie eine Innovage-Beraterin (siehe Seite 38), hatte er Anfang 2009 Fred Lauener, den Geschäftsführer von Surprise, in seinem Büro be-

sucht und sich bei ihm nach allfälligen Einsatzmöglichkeiten erkundigt. «Lauener war sofort begeistert, und wir begannen, einen Chor für Strassenverkäufer auf die Beine zu stellen», berichtet Keilwerth.

Was war zu tun? Zuerst erstellte das Innovage-Team den Projektbeschrieb samt Budget. Kulturelle Betätigung «beinhaltet ein grosses Potenzial für die erfolgreiche Eingliederung von Menschen am Rand der Gesellschaft», heisst es in diesem Papier. Die Zieldefinition für die Beteiligten lautete: Förderung der Integration, Tagesstruktur durch regelmässige Proben und Auftritte, Freude am gemeinsamen Musikerlebnis, Anerkennung mit gemeinsamen Auftritten als Chor. Innert weniger Monate waren über Stiftungen gut 60 000 Franken beisammen. «Die Idee kam sehr gut an», sagt Keilwerth, «es gab nur zwei oder drei Absagen.» Im Durchschnitt habe er einen Tag pro Woche für das Projekt gearbeitet, unentgeltlich, wie es der Innovage-Doktrin entspricht; im Budget sind die Leistungen des Starhilfe-Duos mit je 5000 Franken ausgewiesen – das ist sicher nicht übertrieben.

Nächstes Mal präzise definierte Zuständigkeiten:
Innovage-Leute Brigitt Kundert und Jürg Keilwerth mit Fred Lauener von Surprise

Michael Pfeuti:
«Nicht alles ist planbar.»

Im Probelokal hat Chorleiter Michael Pfeuti inzwischen die Regie übernommen. Ein Mann mit Herz und kluger Didaktik. Er gibt den Ton an, die anderen übernehmen. «Es tönt wie beim Muezzin», sagt einer in der Sängerrunde, und alle lachen. Sie sind konzentriert bei der Sache, überwinden ihre Hemmungen, und trotzdem macht's Spass. Der Raum hallt von hohen und tiefen Tönen, und nicht immer passt alles zusammen. «Beim Singen kann sich jeder spüren», sagt Pfeuti. Er ist Berufsmusiker und spielt sonst Kontrabass. Es gehöre zu seiner Lebensphilosophie, mit Randständigen oder Behinderten zusammenzuarbeiten. So habe das Leben mehr Facetten. «Milos, komm, sing mit», fordert er den Kroaten Milowan auf – und der steht auf und singt mit. Eine Stunde später wird er, fast selbstvergessen, auf dem Xylofon im Reggae-Sound in der Chorband mitspielen. «Jeder hat hier seine Geschichte», sagt Pfeuti. «An mir liegt es, die Gruppe zu orchestrieren.»

Mehr als Gotte und Götti

Ohne Innovage wäre der Surprise-Chor nicht so schnell zum Klingen gekommen. «Wir hätten vor zwei Jahren gar keine Kapazitäten gehabt, um dieses Projekt zu realisieren», sagt Fred Lauener, der Geschäftsführer von Surprise. Nur dank der Entlastung durch die Innovage-Berater und ihrem Know-how im Projektmanagement habe Surprise die Idee anpacken können. Sie erstellten ein Argumentarium für Behörden und Stiftungen, engagierten sich bei der Mittelbeschaffung, unterstützten den Chorleiter, begleiteten die Sänger und Sängerinnen zu Konzerten – selbst an der Probewoche in Saignelégier waren sie einen Tag lang dabei. «Sie waren mehr als Gotte und Götti», sagt Michael Pfeuti. «Mit ihrer Ruhe und Abgeklärtheit waren sie uns eine wichtige Stütze und verlässliche Partner.» Sozialkompetenz und Coaching waren oft gefragt. Denn die Arbeit mit dem Chor, für den sich zu Beginn vor allem Schwarzafrikaner meldeten, war zuweilen ein abenteuerliches Unterfangen. Kaum eine Probe begann pünktlich, die Absenzen waren hie und da an der Grenze des Zuträglichen. Während der Probe klingelte ein Handy und irgendeiner verschwand für zwanzig

Minuten von der Szene. Dazu gab es Querelen unter den diversen Nationalitäten. «Wir mussten unsere gewohnten Denkschablonen vergessen», sagt Jürg Keilwerth, «so haben wir bei diesem Projekt viel gelernt.» Die Innovage-Berater hätten ihre Erfahrungen mit einer anderen Kultur machen müssen, bestätigt Fred Lauener. Da seien verschiedene Welten aufeinandergeprallt. «Mit den Leuten von der Gasse ist nicht alles planbar.» Gefragt seien Flexibilität und Improvisation. «Bei Surprise ticken wir einfach anders.»

Mit einer Dreiviertelstunde Verspätung erscheint Roland, den Stadtplan immer noch in der Hand. Er ist das erste Mal an der Chorprobe – und schaut vorerst mal zu. Als er aufgefordert wird, mitzumachen, zieht er die Schuhe aus und tritt mit Hut und schwarzer Lederjacke in den Kreis der Sänger. Etwas verduzt, hat er sogleich ein Notenblatt für ein mittelalterliches Lied vor den Augen und versucht, beim Singen guten Willen zu zeigen. «Diese Musik ist nicht unbedingt mein Ding», sagt er später während der Pause an der Bar. Ob er beim Chor mitmachen wolle? «Ich schau mir das mal an, ich kann hier immerhin ein paar Leute kennenlernen.» Roland ist

51-jährig, ohne festen Job und verkauft das Strassenmagazin «Surprise» vor einem Einkaufszentrum. Wenn er in fünf Stunden zwanzig Exemplare verkauft, kommt er auf einen Stundenlohn von knapp zehn Franken. «Damit kann ich mir immer wieder ein warmes Essen leisten.»

Die singende Band

Der Surprise-Chor hat seine Feuertaufe hinter sich. Er war beim Fest zur 200. Ausgabe des Strassenmagazins, an der Innovage-Jahrestagung am Gottlieb Duttweiler Institute (GDI) in Rüslikon oder beim Wildwuchsfestival in der Kaserne Basel zu hören. Trotzdem musste die Projektleitung Ende 2009 über die Bücher. Da die Schwarzafrikaner die Gruppe dominierten, blieben die weissen Teilnehmer und vor allem die Frauen dem Surprise-Chor fern. Nach dem Sommer 2009 wagte der Chorleiter einen Neustart mit einer weitgehend neuen Besetzung. «Wir funktionieren nicht wie ein herkömmlicher Chor und verstehen uns eher als eine singende Band», sagt Pfeuti. Er ist überzeugt, dass es mit dem Projekt klappen wird. «Doch wir bewegen uns auf dünnem Eis.»

Auf Ende 2009 haben die Innovage-Berater das Projekt abgeschlossen und die Verantwortung für den Chor an Surprise delegiert. Hat sich der Einsatz gelohnt? «Auf jeden Fall», sagt Jürg Keilwerth, «das waren tolle persönliche Erfahrungen.» Er habe seinen Einsatz nicht bereut. Und was würde er anders machen? «Ich würde die Zuständigkeiten am Anfang besser klären und die Aufgaben genauer abgrenzen.» Fred Lauener von Surprise sieht es ähnlich. «Es war für uns eine neue Erfahrung, mit Externen zusammenzuarbeiten», sagt er. «Umso wichtiger wäre es gewesen, die Kooperation in einem Zusammenarbeitungsvertrag präzise zu regeln.»



Mutprobe: Daniel
versucht sich als Solist
am Mikrofon

Daniel steht breitbeinig vor dem Mikrofon und singt «Marmor, Stein und Eisen bricht». Die anderen begleiten ihn mit Schlagzeug, Gitarre, Xylofon und Synthesizer. Der Text ist von Drafi Deutscher, einem deutschen Schlagersänger. Doch das nächste Mal wird Daniel einen eigenen Text zum Singen mitbringen. «Ich finde das

lässig, dass ich meine Gedichte jetzt für die Band brauchen kann.» Um 21 Uhr wäre die Probe eigentlich zu Ende, doch die Band spielt munter weiter. Reggae ist angesagt, und Bob, der Schweizer mit togolesischen Wurzeln, ist kaum zu bremsen. Morgen werden sie wieder auf der Strasse stehen und ihre Zeitung verkaufen.

Surprise hilft seit 1997 Menschen in sozialen Schwierigkeiten, sich aus eigener Kraft aus Abhängigkeiten zu befreien. Bekannt geworden ist Surprise vor allem durch das gleichnamige Strassenmagazin. Es wird in einer Auflage von 29 000 Exemplaren von 300 bis 400 Arbeitslosen auf der Strasse verkauft und von 135 000 Leserinnen und Lesern genutzt. Die Hälfte des Verkaufspreises von sechs Franken geht an die Verkäufer. Daneben organisiert Surprise eine Strassenfussball-Liga mit 18 Mannschaften, die von 150 Arbeitslosen bestritten wird. Es gibt eine Nationalmannschaft samt Nationaltrainer, die an einer von der FIFA anerkannten Fussballweltmeisterschaft teilnimmt. An der letzten WM in Mailand klassierte sich die Schweiz auf Platz 38 – zehn Ränge besser als ein Jahr zuvor.

www.strassenmagazin.ch

«Einen Juristen? Wir haben zwei im Netzwerk»

Innovage Zürich coacht den kantonalen Dachverband der Kinder- und Jugendarbeit beim Projekt «Haus der Jugend»

Das Sitzungszimmer ist provisorisch eingerichtet. Billige Ikea-Stühle rund um den Tisch, die Regale an der Wand sind leer, die Bilder noch nicht aufgehängt. Ein Flipchart steht ungebraucht in einer Ecke. «Wir haben in diesen Tagen gezügelt», entschuldigt sich Patrick Stark. Er ist Geschäftsführer von okay zürich, dem Dachverband für Kinder- und Jugendarbeit im Kanton Zürich. Neben Stark (40) sind Daniela Metzger (31), Kommunikation, und Kirsten Meier (35), Leiterin Administration, zur Sitzung erschienen – und Linus Baur (67), Innovage-Berater vom Netzwerk Zürich, den okay zusammen mit Werner Scagnetti als Coach beigezogen hat. Es gibt Kaffee und Wasser, die Stimmung ist eher nüchtern. Einziges Traktandum: das Projekt «Haus der Jugend».

Kaum haben alle Platz genommen, folgt die kalte Dusche. Er habe gekündigt und übernehme andere berufliche Aufgaben, sagt Patrick Stark. Er ist Projektleiter für das «Haus der Jugend». Linus Baur, der nichts davon wusste, schluckt leer und fragt dann, ob sich das Projekt dadurch verzögere. «Nein, das glaube ich nicht», meint Stark, «das Vorhaben ist in guten Händen.» Die okay zürich ist parteipolitisch und konfessionell neutral, vertritt 600 Mitgliedsorganisationen und ist beauftragt, die Kinder- und Jugendarbeit



im Kanton Zürich zu fördern. Das Jahresbudget beläuft sich auf rund eine Million Franken, am Geschäftssitz an der Zentralstrasse 156 in Zürich sind zehn Personen beschäftigt.

Kompetenzzentrum für die Jugendarbeit

Zurück zur Tagesordnung. Linus Baur erkundigt sich, ob die Suche nach einer geeigneten Liegenschaft für das «Haus der Jugend» etwas ergeben habe. Nein, sagt Stark, «wir sind noch nicht fündig geworden». Der Erstkontakt mit dem Lotteriefonds sei jedoch ermutigend gewesen. Linus Baur macht Notizen, fragt immer wieder nach, bleibt dabei durchwegs zurückhaltend. Baur war nach dem Studium 35 Jahre im Journalismus tätig, davon 19 Jahre als Chefredaktor zweier Tageszeitungen. Darüber hinaus engagierte er sich in der Quartierarbeit und in der Schulpflege. Er ist Koordinator beim Innovage-Netzwerk Zürich, mit 25 Mitgliedern und gut einem Dutzend Projekten das grösste in der Schweiz.

Daniela Metzger, die Kommunikationsfrau von okay zürich, berichtet, dass sie zu einem Umzugsapéro einladen und bei dieser Gelegenheit über das «Haus der Jugend» orientieren möchte. «Dann wollen wir den Verein gründen.» Die Statuten lägen vor, müssten allerdings noch auf ihre Rechtmässigkeit geprüft werden. «Hätten Sie einen Juristen in Ihren Reihen», fragt Projektleiter Stark den Innovage-Berater. «Deren zwei haben wir in unserem Netzwerk», sagt Baur und streckt zwei Finger hoch. «Hochkarätige Juristen», fügt er bei. Ob sie wohl die Statuten innert ein paar Tagen durchsehen könnten, will Stark wissen. «Das sollte gehen», antwortet Baur. Für das «Haus der Jugend» liegt eine Bedarfserhebung vor, ausgewertet von Innovage-Beratern, und eine Projektidee: Vorgesehen ist ein Kompetenzzentrum für die Kinder- und Jugendarbeit, eine Art Projektlabor, das engagierten Jugendlichen, Fachpersonen und Organisationen eine gemeinsame Infrastruktur zur Verfügung stellen könnte. In diesem Zentrum liessen sich Forschung und Entwicklung vernetzen und Expertenwissen bündeln. «So wie beim

Den Flipchart
braucht's heute nicht



«Haus der Kantone» in Bern», sagt Stark. Die drei Varianten gehen von 80, 150 oder gar 225 Arbeitsplätzen aus mit einem Flächenbedarf zwischen 2000 und 5800 Quadratmetern. «Ein gemeinsames «Haus der Jugend» wäre toll», sagt Martin Sturzenegger, der 27-jährige Online-Redaktor bei tink (siehe Box) und vielleicht einer der künftigen Nutzer. «Mit einer solchen Anlaufstelle würden spannende Anknüpfungspunkte für neue Projekte in der Jugendarbeit geschaffen.»

Könnte vom «Haus der Jugend» profitieren:
tink-Redaktor Martin Sturzenegger.

Keine Sandkastenspiele

Ist das ein Luftschloss oder ein seriöses Projekt? Linus Baur will mehr wissen. Haben andere Institutionen ein ernsthaftes Interesse angemeldet? Ist Pro Juventute jetzt dabei? Wird die Trägerschaft als Verein, AG oder Genossenschaft konstituiert? «Ihr müsst persönliche Gespräche führen und wichtige Partner an Bord holen», rät Baur. Für ihn sei das alles «etwas zu vage». Und wie es denn mit geeigneten Lokalitäten bei der städtischen und kantonalen Liegenschaftsverwaltung aussehe? Die Leute von okaj, durch den Büroumzug etwas ausgepumpt, hatten für solche Erkundigungen noch gar keine Zeit. Ob es ihnen helfe, wenn Experten von Innovage, zum Beispiel ein Architekt, entsprechende Abklärungen bis zur nächsten Sitzung an die Hand nähmen? «Noch so gerne!», sagt Stark. «Also hätten wir zwei Aufgaben gefasst», resümiert Linus Baur. Demnächst finde eine Netzwerk-Sitzung statt und dann würde geklärt, wer an dem Projekt mitarbeiten könne. Der Innovage-Berater verspricht nicht das Blaue vom Himmel. Aber er bekundet mit seinem Nachfragen, dass er das Vorhaben für prüfenswert hält.



200 Stunden werden Innovage-Berater Linus Baur und seine Kollegen in diesem Jahr voraussichtlich ins Haus der Jugend investieren

Die ersten Kontakte zwischen okay und Innovage liegen bereits zwei Jahre zurück. Damals meldete sich Patrick Stark aufgrund eines Zeitungsartikels beim Netzwerk Zürich und wollte wissen, in welcher Weise Unterstützung möglich wäre. «Wir hätten gar nicht die Ressourcen gehabt, um ein solches Projekt in eigener Regie voranzutreiben», sagt Stark. Mit der qualifizierten Unterstützung der Innovage-Berater könnten zumindest die Vorabklärungen vorangetrieben werden. In gleicher Weise hatte Innovage das Pionierhaus für MCS-Kranke (MCS = multiple Chemikalien-Sensitivität) in Uster, also für Leute mit einer schweren Chemikalienunverträglichkeit, in der Anfangsphase begleitet. Nur zum Zeitvertreib wollen pensionierte Frauen und Männer ihr Erfahrungswissen nicht für das zivilgesellschaftliche Engagement einbringen. «Wir stehen nicht für Sandkastenspiele zu Verfü-

gung», sagt Linus Baur. Wer bei Innovage mitmache, tue das nicht aus Langeweile, sondern weil er sich konkret für gemeinnützige Anliegen engagieren wolle.

Vereinbarung schriftlich regeln

Baur will von den okay-Leuten wissen, bis wann ihr Projekt spruchreif werde: «Auf 2011?» Stark schüttelt zweifelnd den Kopf. «Eher später, ich glaube nicht, dass wir unsere Vision so schnell umsetzen können.» Auch Kirsten Meier mahnt, man müsse vorsichtig vorgehen. «Wir brauchen genügend Vorbereitungszeit. Vielleicht würde es sich auch lohnen, bei unserem jetzigen Vermieter nachzufragen, ob allenfalls die Liegenschaft hier zu haben wäre.» Dann könne man sich einen weiteren Umzug ersparen.



«Also auf 2011/12», setzt Baur nach. Das sei realistisch, finden die Leute von okay. Sie wollten jetzt «einen ersten Nagel einschlagen» und demnächst den Verein gründen. Auch die Zusammenarbeit mit Innovage, die bislang nur auf mündlichen Abmachungen beruhte, soll schriftlich vereinbart und vom Vorstand abgesegnet werden. Welche Rolle spielen die freiwilligen Berater und Beraterinnen? Wo sind ihre Kompetenzen? Wie werden die Zuständigkeiten geregelt? Wie gross ist der Aufwand? Wie lange dauert die Projektarbeit? Und wie wird das Netzwerk entschädigt? «Das Projekt liegt in eurer Verantwortlichkeit», sagt Linus Baur. «Wir können nur Fragen stellen, mögliche Lösungen aufzeigen und euch in kritischen Situationen zur Seite stehen.» «Diesen kritischen Aussenblick braucht es», sagt Daniela Metzger. Aber das okay-Team habe zuerst seine Erfahrungen mit dieser Art von Frei-

willigenarbeit machen und ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis schaffen müssen. «Welche Leistungen können wir von ihnen verlangen? Wie verbindlich ist dieses Gratis-Engagement?» Zu Beginn hätten sie bei Innovage ihre Zweifel gehabt, ob sich ein derart ambitioniertes Vorhaben realisieren lasse, räumt Linus Baur ein. «Doch jetzt sind wir vom Projekt überzeugt.» Im Budgetentwurf für das «Haus der Jugend» werden für den Zeitrahmen September 2009 bis August 2010 die Arbeitsleistungen von Innovage auf 200 Stunden veranschlagt. «Wenn wir ernsthaft suchen, finden wir die geeignete Liegenschaft», sagt Linus Baur. «Denn wir können unsere persönlichen Beziehungen aus dem Netzwerk ins Spiel bringen.» Dann vereinbaren sie den nächsten Sitzungstermin.

tink.ch

Das Schweizer Online-Magazin tink.ch berichtet im Internet kostenlos, unabhängig und aktuell über Jugendkultur, Jugendpolitik sowie Freizeit und Sport im In- und Ausland. Das Magazin richtet sich im Kern an junge Leute zwischen 16 und 25 Jahren, die eine besondere Affinität haben zu Musik, Film, Festivals und anderen Events, Literatur, Theater, Comic, Aus- und Weiterbildung, Ferien, Reisen, Ausflügen, Sport, Spielen, Politik, Gesundheit, Mobilität und Umwelt.

Das Online-Magazin tink.ch bietet jungen Leuten immer wieder die Möglichkeit, in den Bereichen Redaktion, Technik und Verlag mitzumachen. Gefragt sind politische Kolumnistinnen, Reporter, Fotografinnen oder Grafiker. Die Mitarbeit ist unentgeltlich; dafür profitieren die jungen Medienleute von Bildungsangeboten und spannenden Projekten mit anderen jungen Medienschaffenden im In- und Ausland. Tink.ch führt regelmässig Medienkurse, begleitete Event-Reportagen und Medienprojekte im In- und Ausland für junge Leute zwischen 16 und 25 Jahren durch zu Themen wie Recherche, journalistisches Schreiben, Fotografie und webbasierte Redaktionssysteme.

www.tink.ch



...und schon ist der nächste Termin in die Agenda eingetragen.

Colette Peter

Der Kitt unserer Gesellschaft

Innovage als Kooperationspartnerin der Zivilgesellschaft

Das Projekt Innovage versteht sich als Beitrag zur Zivilgesellschaft. Das Wort «Zivilgesellschaft» ist seit einigen Jahren Gegenstand zahlloser Diskussionen. Dieser Artikel thematisiert, was unter «Zivilgesellschaft» zu verstehen ist, wie sich Innovage in das Konzept der Zivilgesellschaft einordnet und unter welchen Voraussetzungen Innovage mit der Zivilgesellschaft erfolgreich kooperieren kann.

1. Konzepte, Akteure, Funktionen – Zivilgesellschaft in der Diskussion

1.1 Zivilgesellschaft als normatives Konzept

Der Begriff «Zivilgesellschaft» meint jenen Teil einer Gesellschaft, in dem sich selbstorganisierte Menschen für gesellschaftliche Anliegen einsetzen. Bereits Aristoteles verstand vor 2500 Jahren unter «politike koinonia» eine Gemeinschaft von Bürgern, die sich zum Zweck des «guten», das heisst des tugendhaften und glücklichen Lebens, zusammenfinden (vgl. Adloff, 2005, S. 17). Der Begriff «politike koinonia» steht bei Aristoteles für die «Polis», den Herrschaftsverband der athenischen Bürgergemeinde, wo tugendhafte, männliche und freie Bürger sich zusammenschliessen, um sich für die öffentlichen Belange und das Gemeinwohl einzusetzen. Bis heute sind Selbstbestimmung und Gemeinwohlorientierung für den Begriff «Zivilgesellschaft» zentral geblieben.

Diese Betonung des Gemeinwohls finden wir auch bei Alexis de Tocqueville (1805–1859), ebenfalls ein Klassiker der politischen Philosophie. In seinem Werk «Über die Demokratie in Amerika» (Tocqueville, 1985/1835/40) setzt er sich intensiv mit der Bedeutung der Vereine – er nennt sie «Assoziationen» – für das Gemeinwesen auseinander. Zu den Vereinen zählt er alle Freiwilligenorganisationen, also sowohl politische Vereinigungen, die

auf lokaler Ebene Einfluss auf die Politik nehmen wollen, wie auch gesellige Vereinigungen, die den Gemeinsinn der Bürgerinnen und Bürger fördern wollen und so zu «Schulen der Demokratie» werden. Solche Freiwilligenorganisationen sind für Tocqueville der Kitt zwischen einem lebendigen Staat und dem einzelnen Individuum. Schon Tocqueville sieht die Zivilgesellschaft als intermediäre Instanz zwischen Individuum und Staat mit subsidiärer Funktion im politischen, sozialen und kulturellen Bereich.

Solche Hoffnungen und Motive, die sich mit der Zivilgesellschaft verbinden, erlebten in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts eine Renaissance. Hier reüssierte das Konzept der Zivilgesellschaft zunächst bei den westeuropäischen politischen Linken, den Achtundsechzigern, und in den neu entstehenden sozialen Bewegungen. In den 80er-Jahren verstanden sich die osteuropäischen Dissidenten als Vorkämpfer einer «Civil Society», die sich von der obrigkeitstaatlichen Unterdrückung durch das kommunistische System zu emanzipieren versuchten. Solche zivilgesellschaftlich organisierte Gruppierungen waren es denn auch, die beim Zusammenbruch der DDR und anderer Staaten des damaligen Ostblocks eine wichtige Rolle spielten. Ihnen ist massgeblich zu verdanken, dass sich die Wende mehr oder weniger friedlich vollzog.

Auch im Westen haben seit den 90er-Jahren Globalisierung und Internationalisierung dazu geführt, dass die Zivilgesellschaft an Bedeutung gewonnen hat. Zivilgesellschaftliche Akteure verstehen sich als Korrektur zur staatlichen Politik und als unverzichtbare Mitgestalter des gesellschaftlichen Wandels in eine erwünschte Richtung. Kein demokratischer Staat, keine internationale Konferenz kann und will heute auf die Mitarbeit zivilgesellschaftlicher Akteure verzichten.¹ Motive und Ziele der Zivilgesellschaft änderten sich aber im Verlauf der Geschichte. In einer empfehlenswerten Studie (Adloff, 2005) rekonstruiert der Berliner Soziologe Frank Adloff die wechselhafte Geschichte des Begriffs «Zivilgesellschaft». Er zeichnet die historische Entwicklung vor allem der deutschen Zivilgesellschaft vom 19. Jahrhundert bis heute nach und beschreibt die vielfältigen nationenübergreifenden Formen. Für ihn bezeichnet Zivilgesellschaft «die sozialen Beziehungen zwischen Bürgern und Bürgerinnen. Zivilgesellschaft meint den Raum, wo sich Bürger und Bürgerinnen in ihrer Rolle als Bürger treffen und solidarisch oder konflikthaft handeln – sie können sich horizontal vernetzen, solidarisch handeln und sich bürgerschaftlich selbst organisieren. (...). Sie handeln in diesem öffentlichen Raum nicht als Familienmitglieder, Bürokraten oder Wirtschaftsbürger, sondern in der Rolle des Citoyen» (ebd., 2005, S. 155).

¹

Dies belegt die heutige Bedeutung der so genannten Nichtregierungsorganisationen (NGO), die bei internationalen Umwelt- oder Klimakonferenzen nicht mehr wegzudenken sind. Zum Aufstieg der NGO, siehe Stickler, 2005.

In diesem Verständnis ist die Zivilgesellschaft institutionell weder dem Staat noch der Wirtschaft zuzuordnen und auch nicht der Privatsphäre. Dem Staat ist die Zivilgesellschaft nicht zuzuordnen, da sie unabhängig von der administrativ-politischen Verwaltung handelt; zur Wirtschaft gehört sie nicht, da zivilgesellschaftliche Gruppierungen keinen materiellen Gewinn anstreben. Sie ist aber auch nicht Teil der privaten, informellen Sphäre, da die Akteure der Zivilgesellschaft in der Öffentlichkeit agieren und keine privaten, sondern kollektive Ziele verfolgen. Zudem beruht ihre Zugehörigkeit zur Zivilgesellschaft auf der individuellen Entscheidung ihrer Mitglieder. Die Angehörigen der Zivilgesellschaft handeln also im Zwischenbereich dieser drei Sphären als Bürgerinnen und Bürger und dies – das ist die interaktionsbezogene Dimension – solidarisch, selbstorganisiert und öffentlich.

Versucht man diese «Interaktionslogik» der Zivilgesellschaft zu beschreiben, ergibt sich folgendes Muster (Gosewinkel et al, 2004, S. 11):

1. Zivilgesellschaftliche Akteure handeln selbstorganisiert und selbstbestimmt, unabhängig von den Bereichen Markt, Staat und Privatsphäre.
2. Die Interaktionen zwischen Mitgliedern zivilgesellschaftlicher Gruppen orientieren sich an Diskussionen und zielen auf Verständigung ab. Kontroversen und Konflikte werden mit friedlichen Mitteln ausgetragen, wobei Protestaktionen wie ziviler Ungehorsam durchaus erlaubt sind.
3. Motivation des zivilgesellschaftlichen Engagements kann zwar die individuelle Betroffenheit sein, aber die daraus entstehenden Interessen müssen sich im Sinne allgemeiner Anliegen kollektivieren lassen.
4. Zivilgesellschaftliche Gruppen handeln immer in der Öffentlichkeit und in Anerkennung der anderen und der Vielfalt. Deshalb distanzieren sich zivilgesellschaftliche Gruppen von Gruppen und Organisationen, die sich zwar ebenfalls selbstorganisiert und öffentlich artikulieren, aber gleichzeitig gewalttätig oder fremdenfeindlich handeln.

1.2 Zivilgesellschaftliche Gruppen und Organisationen

Die Zivilgesellschaft umfasst ein breites Spektrum von Vereinen, Initiativen, Gruppierungen und Organisationen, die sich selbstorganisiert für soziale, kulturelle und politische Anliegen einsetzen. Dazu gehören Quartiervereine, Jugendorganisationen, Sport- und Freizeitvereine, Menschenrechtsgruppen, Umweltgruppen, Frauen- und Männergruppen, Tierschutzorganisationen, Rettungsdienste, Gewerkschaften, Religionsgemeinschaften

ten, Berufsverbände, Genossenschaften, aber auch Organisationen wie WWF, Greenpeace oder Amnesty International. Uneinig ist sich die Wissenschaft, ob politische Parteien und Verbände mit wirtschaftlichen Interessen auch der Zivilgesellschaft zugehören.² Dies bejaht zum Beispiel der Wirtschafts- und Sozialausschuss der Europäischen Union, der auch Sozialpartner (Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände), Wohlfahrts- und Aus- und Weiterbildungseinrichtungen zur Zivilgesellschaft zählt.³ Auch Non-Profit-Organisationen können Teil der Zivilgesellschaft sein, jedoch nur, wenn sie nicht staatlich organisiert sind wie beispielsweise Spitäler oder Schulen.

Im Hinblick auf ihre Zielsetzungen und gesellschaftlichen Funktionszuweisungen lassen sich zivilgesellschaftliche Organisationen wie folgt unterscheiden (vgl. Zimmer, 2003, S. 77):

- Interessensorganisationen für Mitglieder, die sich für deren Interessen einsetzen (zum Beispiel Gewerkschaften)
- Interessenorganisationen für Dritte, die anwaltschaftlich im Dienst der Allgemeinheit tätig sind oder sich für spezielle Gruppen einsetzen (etwa Greenpeace, Amnesty International)
- Gemeinnützige Dienstleister wie Caritas
- Stiftungen
- Mitgliederorganisationen wie die Vereine

Abertausende von Vereinen gehören in der Schweiz zum Kern der Zivilgesellschaft. Mit minimalen rechtlichen Vorgaben (Statuten, Mitgliederversammlung, Vorstand) verfügen sie über eine besondere Organisationsform. Obwohl jeder zur Zivilgesellschaft gehört, hat nicht jeder Verein auch zivilgesellschaftliche Ziele. Vereine mit zivilgesellschaftlichen Zielen sind etwa Quartiervereine, die sich für die Verbesserung der Wohn- und Lebensqualität im näheren Lebensumfeld einsetzen. Solche Vereine mit zivilgesellschaftlichen Zielen erzielen aber auch eine Wirkung nach innen: Regelmässige Veranstaltungen stärken den sozialen Kontakt und die Geselligkeit untereinander. Zivilgesellschaftliche Gruppen und Organisationen beeinflussen also einerseits die Entwicklung der Gesellschaft, wirken andererseits aber auch nach innen. So häufen zivilgesellschaftliche Gruppen ein «soziales Kapital» an.

2

Gerade für die Schweiz aber mit ihrer föderalistischen Struktur, der Gemeindeautonomie und dem Milizsystem macht es Sinn, die Mitarbeit in politischen Parteien ebenfalls zum zivilgesellschaftlichen Engagement zu zählen.

3

Vgl. http://ec.europa.eu/civil_society/consultation_standards/index

4

Putnam übernahm den Begriff «soziales Kapital» vom amerikanischen Gesellschaftsreformer Lyda Judson Hanifan. Nach Hanifan bezieht sich Sozialkapital auf «jene greifbaren Eigenschaften, auf die es im Alltag der Menschen am meisten ankommt, nämlich guter Wille, Gemeinschaftsgeist, Mitgefühl und geselliger Austausch zwischen den Einzelnen und den Familien, aus denen sich eine gesellschaftliche Einheit zusammensetzt. (...) Wenn er (der Einzelne, Anm. CP.) in Kontakt mit seinem Nachbarn kommt und beide wiederum mit weiteren Nachbarn, sammelt sich Sozialkapital an, mit dem sich seine gesellschaftlichen Bedürfnisse unmittelbar befriedigen lassen. Möglicherweise reicht dieses soziale Potenzial auch für eine substantielle Verbesserung der Lebensbedingungen der gesamten Gesellschaft aus» (Hanifan, Lyda Judson, 1916: The Community Center, Boston, S. 9, zitiert in Putnam, 2001, S. 16f.).

5

Putnam konstatierte eine statistische Zunahme von Bowlingspielern, gleichzeitig aber einen Niedergang der Bowling-Vereine.

6

Untersucht wurden Länder aus Westeuropa, Nordamerika und Ostasien. Der Zeitraum bezog sich vom Ende des Zweiten Weltkriegs bis zum Ende des 20. Jahrhunderts.

1.3 Zivilgesellschaft und soziales Kapital

Der Begriff «soziales Kapital» wurde in den 90er-Jahren massgeblich vom amerikanischen Politikwissenschaftler Putnam geprägt⁴, der sich vor allem mit den Folgeerscheinungen der Modernisierung und mit der zunehmenden Individualisierung und Entsolidarisierung beschäftigte. Mit seinem Werk «Bowling Alone» (Putnam, 1995) und seiner These vom Niedergang des Sozialkapitals erlangte er nicht nur in den USA, sondern weltweit grosse Aufmerksamkeit.⁵ Nach Putnam sind zivilgesellschaftliche Organisationen Orte, wo ihre Mitglieder lernen, miteinander zu kooperieren, gemeinschaftsbezogen zu kommunizieren, sich gegenseitig zu unterstützen und einander zu helfen. Denn in zivilgesellschaftlichen Vereinigungen gilt nach Putnam – wie er in einer späteren Studie ausführt – das Gesetz der so genannten generalisierten Reproduzität (Putnam, 2001): Die Mitglieder solcher Organisationen sind bereit, sich gegenseitig, aber auch gegenüber der Gesellschaft materielle und immaterielle Leistungen (Hilfsbereitschaft, Wissen, Engagement) zur Verfügung zu stellen, ohne umgehend eine Gegenleistung zu erwarten.

Diese generalisierte Reproduzität steht im Gegensatz zur spezifischen Reproduzität, bei der gilt: Ich gebe dir etwas, damit du mir etwas gibst. In zivilgesellschaftlichen Organisationen und Vereinigungen mit generalisierter Reproduzität hingegen entwickeln und teilen die Mitglieder gemeinsame Werte und – dies ist besonders wichtig – bauen gegenseitiges Vertrauen auf. Dabei entsteht, was Putnam als «soziales Kapital» bezeichnet (ebd., S. 18ff.). Dieses Vertrauen wiederum wird als generalisiertes Vertrauen in die Gesellschaft wirksam. In ihrer länderübergreifenden Untersuchung⁶ konnten Putnam und sein Team denn auch zeigen, dass Länder mit einem hohen Anteil an sozialem Kapital nicht nur politisch, sondern auch wirtschaftlich erfolgreicher sind als solche, in denen das zivilgesellschaftliche Engagement geringer ausgeprägt ist (Putnam, 2001).

Putnam unterscheidet brückenbildende («bridging») von sich abgrenzenden («bonding») Netzwerken und Organisationen (ebd., S.28 ff.). Letztere sind exklusiv und homogen zusammengesetzt und haben vor allem die Vorteile der Mitglieder zum Zwecke. Darüber hinaus grenzen sie sich gegen aussen ab. Ein extremes Beispiel ist die Mafia. Brückenbildende Gruppen bringen dagegen unterschiedliche Menschen mit verschiedenen sozialen Merkmalen zusammen. Sie sind offen und orientieren sich nach aussen, um gesellschaftliche Anliegen zu vertreten. Nach Putnam sind es die brückenbildenden Gruppen, die eine positive Wirkung auf die Gesellschaft haben, weil sie zum «generalisierten Vertrauen» in Staat, Behörden

und Wirtschaft beitragen und so den gesellschaftlichen Konsens in Zeiten des Wertepluralismus immer wieder herstellen. Mit anderen Worten: Soziales Kapital wird als Ressource verstanden, welche zur Förderung der gesellschaftlichen, ökonomischen und politischen Entwicklung eingesetzt werden kann. Putnam versuchte zu belegen, dass das soziale Kapital in den USA im Schwinden begriffen sei, und belegt das mit dem deutlichen Rückgang des Organisationsgrads zahlreicher Vereine und zivilgesellschaftlicher Organisationen (Putnam, 1995).⁷

1.4 Zivilgesellschaftliches Engagement im Fokus neuer Studien

Sowohl Putnams Datenerhebung als auch sein methodisches Vorgehen wurden heftig kritisiert.⁸ Darauf soll nicht näher eingegangen werden. Wichtiger ist in unserem Zusammenhang, dass Putnams Thesen auch in Europa eine breite Diskussion auslösten. In Deutschland beispielsweise führte die Putnam-Debatte zu einer der umfangreichsten Untersuchungen zum zivilgesellschaftlichen Engagement. Im Auftrag des Deutschen Bundestags untersuchte eine Enquête-Kommission aus theoretischer, historischer und empirischer Sicht die Situation des «bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland»⁹ (Enquête-Kommission, 2002). Im Gegensatz zu Putnams Befunden kam die Studie zum Schluss, dass während der letzten Jahre von einem Rückgang des zivilgesellschaftlichen Engagements keine Rede sein kann. Hingegen hatten sich die Art des Engagements und die Motivation tiefgreifend gewandelt: So verstehen zivilgesellschaftlich Engagierte ihre Tätigkeit immer weniger als langandauernde Pflichterfüllung, sondern vielmehr als zeitlich befristete «Projekte». Sie orientieren sich dabei in erster Linie an persönlichen Interessen, altruistische Neigungen sind eher zweitrangig. Ebenso auffällig: Bei traditionellen zivilgesellschaftlichen Organisationen wie Gewerkschaften oder Kirchen ist ein Rückgang der Freiwilligenarbeit zu verzeichnen, wogegen das Engagement in Selbsthilfegruppen und neuen sozialen Bewegungen zunahm. Einen generellen Rückgang des zivilgesellschaftlichen Engagements konnte die Studie nicht feststellen.¹⁰

Fünf Jahre später, zum internationalen Freiwilligenjahr der Uno, erhob der «Schweizer Freiwilligen-Monitor 2007» (Stadelmann-Steffen et al, 2007) umfassende Daten zum Freiwilligenengagement in der Schweiz. Diese erste Befragung von 7410 Personen ergab, dass rund ein Viertel der Schweizer Bevölkerung in der formellen Freiwilligenarbeit engagiert ist; formell, weil sie innerhalb von Vereins- oder Organisationsstrukturen stattfindet, wozu auch das Ehrenamt gehört. 37 Prozent der Bevölkerung sind in der informellen Freiwilligenarbeit tätig, beispielsweise in der Nachbarschaftshilfe oder beim Beaufsichtigen fremder Kinder.¹¹

7

Mit diesem Befund steht Putnam in der Tradition des Kommunitarismus, einer philosophisch-politischen Strömung, die seit 1990 ebenfalls von den USA ausging. Das kommunitaristische Projekt kann als «Versuch einer Wiederbelebung von Gemeinschaftsdenken unter den Bedingungen postmoderner Informations- und Dienstleistungsgesellschaften bezeichnet werden» (Reese-Schäfer, 2001, S. 7). Mentor dieser Bewegung ist der Soziologe Amitai Etzioni, weitere Vertreter sind Charles Taylor, Michael Walzer u.a.

8

siehe Adloff, 2005, S. 73f.; Reese-Schäfer, 2001, S.107 ff.

9

In Deutschland wird im Alltagsgebrauch der Begriff «Bürgergesellschaft» anstelle von «Zivilgesellschaft» verwendet.

10

Ein Überblick über die wichtigsten Ergebnisse findet sich bei Adloff, 2005, S. 123ff.

11

Interessant ist der Zusammenhang zwischen Alter und Engagement: Mit Erreichen des Pensionsalters nimmt das formelle Engagement deutlich ab, bei Frauen stärker als bei Männern (ebd., S. 59), während das informelle Engagement erst bei den über 80-jährigen zurückgeht.

12

Dazu siehe: Klein (2001)
oder Knodt/Finke (2005).

13

Dazu Dahme/Wohlfahrt
(2009) oder (kritisch) Braun
(2001).

Was das «generalisierte Vertrauen» im Sinne von Putnam betrifft, konnte eine weitere Studie nachweisen, dass auch in der Schweiz eine positive Beziehung zwischen zivilgesellschaftlichem Engagement und einem generalisierten Vertrauen besteht (Freitag et al., 2009). Die beiden erwähnten Studien sind Ausdruck der zunehmenden Bedeutung und Aufmerksamkeit, welche die Zivilgesellschaft und das zivilgesellschaftliche Handeln während der letzten Jahre erfahren haben. Gleichzeitig dokumentieren sie das ständig wachsende Wissen über Profil und Ausmass der Zivilgesellschaft. Darüber hinaus hat die Zivilgesellschaft auch in gesellschaftstheoretischer Hinsicht wieder mehr Aufmerksamkeit gewonnen.

1.5 Drei aktuelle Konzeptionen der Zivilgesellschaft

Aus gesellschaftstheoretischer Sicht gibt es drei «Typen» von Zivilgesellschaft, wenn man sie auf die Folgeerscheinungen moderner Gesellschaften bezieht:

- a) *Die «kommunitaristische» Zivilgesellschaft:* Damit ist jene Zivilgesellschaft gemeint, die auf die fortgeschrittene Individualisierung und den Wertpluralismus reagieren soll, welche – so die Befürchtung – gesellschaftliche Integration und Solidarität gefährden. Die Zivilgesellschaft soll also dazu beitragen, den sozialen «Kitt» wiederherzustellen, um die Balance zwischen Selbstbestimmung und Einsatz für das Gemeinwohl zu finden. In dieser Tradition steht der Kommunitarismus, den auch Putnam vertritt.
- b) *Die «demokratiefördernde» Zivilgesellschaft:* Hier wird die Zivilgesellschaft als Korrektiv gegen den übermächtigen und einengenden Staat gesehen und als Garant für mehr Demokratie und Partizipation. Die Kooperation von Staat und Politik mit der Zivilgesellschaft ermöglicht, die immer komplexer werdenden Problemlagen auf lokaler, regionaler und selbst auf globaler Ebene breiter und besser abgestützt anzupacken und damit zu nachhaltigeren Lösungen zu gelangen. Die Zivilgesellschaft wird hier zur Hoffnungsträgerin im Kampf gegen die vielbelagte Politikverdrossenheit.¹²
- c) *Die «den Sozialstaat kompensierende und Bürger aktivierende» Zivilgesellschaft:* Diese Konzeption der Zivilgesellschaft ist vor dem Hintergrund des bedrohten Sozialstaates entstanden. Man erhofft sich kompensatorische Leistungen durch zivilgesellschaftliches Engagement.¹³ Aufgaben sollen neu verteilt, staatliche Leistungen durch zivilgesellschaftliches Engagement ergänzt werden. Um dieses Ziel zu erreichen,

soll ein «aktivierender Staat» seinen Bürgern und Bürgerinnen Anreize verschaffen, um sich zivilgesellschaftlich zu engagieren. Die demografische Alterung verhilft diesem Ansatz zur gegenwärtigen Popularität.

Gemeinsam ist den drei Konzeptionen die Idee einer positiv wirkenden Funktion der Zivilgesellschaft, die zwischen Staat und Individuum eine vermittelnde Rolle einnimmt und so zur gesellschaftlichen Integration beiträgt. Damit bleibt sie Gegenstand eines normativ geleiteten Diskurses, der nicht selten mit «empathischen Erwartungen» (Bode et al., 2009, S. 7) verbunden ist. Dadurch wird sie ideologieanfällig und bleibt nicht von Vereinnahmungsversuchen verschont. So können die mit der Zivilgesellschaft untrennbar verbundenen Begriffe «Gemeinschaft» und «Gemeinwohl» schnell in die Nähe von moralisch geführten Diskussionen und «neautoritären Fundamentalismen» (Reese-Schäfer, 2001, S. 7) geraten. Darüber hinaus könnte der bedrängte Sozialstaat in Versuchung kommen, staatliche Leistungen ungerechtfertigt und über das zuträgliche Mass hinaus abzubauen und sie der Zuständigkeit der Zivilgesellschaft zu überlassen. Auch das zivilgesellschaftliche Engagement älterer Menschen lässt sich in diesem Sinne politisch instrumentalisieren.

Solche Ambivalenzen liegen in der Natur der Sache, denn jede Generation muss neu bestimmen, was sie unter «Zivilgesellschaft» versteht. Zivilgesellschaftlich Engagierte sollten wachsam bleiben, sich gegen unerwünschte Vereinnahmungen wehren und in dieser Frage persönlich Position beziehen. Folgerichtig hat das Thema «Zivilgesellschaft» seinen festen Platz in der Innovage-Werkstatt.¹⁴ Die angehenden Innovage-Berater/innen sollen in der Lage sein, ihr eigenes zivilgesellschaftliches Tun zu reflektieren und gegebenenfalls kritisch zu hinterfragen. Dazu gehört, Innovage und seine Ausrichtung in der Zivilgesellschaft einzuordnen.

2. Die Einordnung von Innovage in die Zivilgesellschaft

Wie sind nun das Projekt Innovage und das Engagement der Innovage-Berater/innen in die Zivilgesellschaft einzuordnen? Da Innovage eine junge Organisation ist, die sich dauernd weiterentwickelt, hat diese Einordnung vorläufigen Charakter. Sie beruht auf einigen ausgewählten quantitativen Daten, die im vierten Jahr von Innovage erhoben wurden.¹⁵ Ergänzt wird diese Einordnung durch qualitative Daten, die ich als Projektleiterin von Innovage gewonnen habe.¹⁶

Die Einordnung beginnt bei Begriffen, die mit dem Begriff «zivilgesellschaftliches Engagement» verwandt sind oder sogar synonym verwendet

14

Siehe den Artikel von Maja Graf zur Innovage-Werkstatt in diesem Band.

15

Ende Februar 2010 wurde der aktuelle Projektstand in den regionalen Netzwerken erhoben.

16

Dazu gehören die zahlreichen Kontakte mit Innovage-Beratern und -Beraterinnen sowie mit den Projektmitarbeitenden. Bei all diesen Diskussionen ging es auch immer wieder um das Selbstverständnis von Innovage als zivilgesellschaftliches Projekt und seine Verortung im zivilgesellschaftlichen Umfeld.

17

Das Verständnis der Zivilgesellschaft als mitgestaltende Ordnungskraft und Kooperationspartnerin von Behörden oder Staat hat sich nicht nur in der Schweiz zunehmend verbreitet: So setzen Stadt- und Regionalentwicklungsprojekte, die während der letzten Jahre vielerorts lanciert wurden, auf die Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft, zum Beispiel in den so genannten informellen Beteiligungsverfahren, in die nicht nur die Bevölkerung, sondern auch die verschiedenen zivilgesellschaftlichen Anspruchsgruppen einbezogen werden und eine bedeutende Rolle spielen (vgl. Altrock, 2007).

18

In Studien zur Freiwilligenarbeit wird unterschieden nach Tätigkeiten, die innerhalb von Vereins- und Organisationsstrukturen stattfinden (formelle Freiwilligkeit), und solchen, die ausserhalb solcher Organisationen stattfinden wie Nachbarschaftshilfe oder das Hüten fremder Kinder (informelle Freiwilligenarbeit) (vgl. Stadelmann-Steffen et al., 2007, S. 29f.).

werden. Als Synonym gilt der in Deutschland verwendete Begriff «bürgergesellschaftliches Engagement». Die in der deutschsprachigen Schweiz häufig verwendeten Begriffe «Freiwilligenarbeit» oder «freiwilliges Engagement» sind dagegen streng genommen keine Synonyme. Zwar handelt es sich auch hier um freiwillige Tätigkeiten, die unbezahlt ausgeübt werden. Doch betont das zivilgesellschaftliche Engagement die Gemeinwohlorientierung und die sozialintegrative Funktion. Ein weiterer Unterschied zur Freiwilligenarbeit bezieht sich auf das öffentliche Handeln, welches zur Zivilgesellschaft gehört. Mit dem öffentlichen Charakter des zivilgesellschaftlichen Engagements ist immer auch ein politischer Gestaltungsanspruch verbunden¹⁷, was beim «freiwilligen Engagement» nicht der Fall sein muss. Hierzu werden nämlich auch nichtöffentliche Tätigkeiten gezählt wie das Hüten von fremden Kindern (Stadelmann-Steffen et al., 2007, S. 29). Berücksichtigt man diese Unterschiede, handelt es sich bei Innovage also mehr um ein zivilgesellschaftliches und weniger um ein freiwilliges Engagement.

Das Spezielle an Innovage ist, dass Innovage-Berater/innen beides machen: Sie lancieren einerseits eigene zivilgesellschaftliche Projekte, andererseits beraten sie bereits bestehende zivilgesellschaftliche Organisationen und Vereine und unterstützen sie damit in ihrer Weiterentwicklung. Mit anderen Worten: Innovage-Berater/innen sind entweder auf operativer oder auf strategischer Ebene in der Zivilgesellschaft tätig.

Überblickt man die zurzeit laufenden oder bereits abgeschlossenen rund 60 Innovage-Projekte, so fällt auf, dass sich Innovage-Berater/innen mehrheitlich strategisch engagieren: Bei vier Fünfteln aller Projekte handelt es sich um Beratungen bereits bestehender zivilgesellschaftlicher Organisationen und Vereine. Diese sind vorwiegend Einrichtungen, in denen die zivilgesellschaftliche Arbeit formell geregelt ist, das heisst in einem festen organisationalen Rahmen stattfindet.¹⁸ Das Spektrum reicht von Wohnungsgenossenschaften, sozial ausgerichteten Vereinen, Jugendverbänden und Sportvereinen bis zu kulturellen Institutionen oder Kunstvereinen. In Anlehnung an Zimmers Typologie (siehe 1.2) stellt Innovage seine Dienste Organisationen zur Verfügung, die sich für Dritte einsetzen oder themen-anwaltschaftlich tätig sind, dabei stehen Gesundheit, Krankheit, Kultur, Kunst, Arbeitsvermittlung, Sport, Jugend oder Toleranzförderung im Zentrum. Deutlich seltener beraten Innovage-Berater/innen Stiftungen oder gemeinnützige Dienstleister. Seltener lancieren Innovage-Berater/innen ein eigenes zivilgesellschaftliches Projekt, und wenn, dann vor allem im informellen Bereich. Dabei geht es um Projekte, die nahe am Alltagsleben situiert sind, etwa das Wohnen im Alter oder musische Betätigung fördern wie auch Begegnungen der Generationen ermöglichen.

Wie im letzten Kapitel erwähnt, verortet sich die Zivilgesellschaft im Dreieck zwischen Staat, Wirtschaft und Privatem. Ein Blick auf die bisherigen Innovage-Projekte zeigt, dass sich diese vor allem in Nähe von Staat und Privatheit verorten, seltener in der Wirtschaft.¹⁹

Die Innovage-Berater/innen sind in regionalen Netzwerken formalrechtlich als Vereine organisiert. Hier koordinieren sie die an Innovage gelangenden Anfragen, unterstützen sich gegenseitig bei der Ausarbeitung ihrer Projekte und Beratungsmandate und organisieren die Öffentlichkeitsarbeit. Darüber hinaus sind die Netzwerke ein Ort, wo man sozialen Kontakt und Austausch über das zivilgesellschaftliche Engagement hinaus pflegen kann. In Anlehnung an Putnam (siehe 1.3) lassen sich diese Netzwerke als brückenbildende Organisation bezeichnen, die Mitglieder sind heterogen und nach aussen orientiert. Homogen sind die Mitglieder nur, indem sie alle pensioniert sind. Abgesehen davon arbeiten in den regionalen Netzwerken Menschen mit ganz unterschiedlichen Weltanschauungen und Berufen zusammen: die Chemikerin, der Lehrer, der Informatiker, der Bereichsleiter eines grossen Detailhandels, die Mathematikerin, die Ärztin, die Kommunikationsfachfrau und viele andere mehr. Auch sind die Netzwerke nicht auf den eigenen Vorteil der Mitglieder bedacht. Mit ihrer Tätigkeit orientieren sie sich nach aussen und sind stark mit der Gesellschaft verknüpft. Dies sind alle Merkmale, die für eine brückenbildende Organisation im Sinne von Putnam sprechen.

Beziehen wir uns zum Schluss noch auf die unter 1.5 erwähnten Konzeptionen der Zivilgesellschaft und fragen, zu welchem Typus Innovage gehört. Rund die Hälfte der Innovage-Mandate sind bei Vereinen oder Organisationen angesiedelt, die die Förderung der Gemeinschaft oder des kulturellen Lebens zum Ziele haben. Dies sind also Einrichtungen, die wir der «kommunitaristischen» Zivilgesellschaft zugeordnet haben und die sich als Gegenprogramm zu Entsolidarisierungs- und Vereinzelungsprozessen verstehen. Die andere Hälfte der Innovage-Beratungen unterstützt Hilfswerke, Non-Profit-Organisationen oder Vereine, die sich sozial schwacher Personen oder Menschen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen annehmen. Diese Projekte unterstützen die «aktivierend-kompensatorische» Zivilgesellschaft, die in subsidiärer Rolle sozialstaatliche Leistungen ergänzt und damit einen Beitrag zur gesellschaftlichen Stabilität und Solidarität leistet. Selten sind Projekte, die sich der «demokratiefördernden» Zivilgesellschaft zuordnen lassen.

Damit ist ein zivilgesellschaftliches Profil von Innovage skizziert, ein Profil, welches sich im Verlauf der Zeit wieder verändern kann. Das Profil von

19

Wirtschaftsnahe Projekte unterstützen z.B. junge Menschen mit geringer Bildung oder Erwerbslose mit Migrationshintergrund bei ihrer Stellensuche.

Innovage war und ist auch immer wieder Gegenstand engagierter Diskussionen unter den Innovage-Beratern und -Beraterinnen. Die Auseinandersetzung mit Innovage als zivilgesellschaftlichem Projekt ist wichtig, wenn Innovage für seine Mitglieder identitätsbildend wirken soll. Diskussionen rund um die Zivilgesellschaft, ihre Bedeutung und Rolle bilden für die Innovage-Berater/innen zudem eine wichtige Voraussetzung, um die Zivilgesellschaft wirksam und tatkräftig zu unterstützen. Hier sind fundierte Kenntnisse zivilgesellschaftlicher Organisationen und Gruppierungen, ihrer Funktionen, ihrer Ausrichtungen, ihrer Strukturen, ihrer Organisationskulturen unerlässlich. Die Auseinandersetzung mit dem Phänomen «Zivilgesellschaft» und die ständige kritische Reflexion des eigenen zivilgesellschaftlichen Tuns verhindern, dass man sich als Innovage-Berater/in ungewollt instrumentalisieren lässt. Nachdenken über die Zivilgesellschaft hilft, sich innerhalb des «Marktes der Freiwilligenarbeit» zu positionieren. Dieses Nachdenken schafft Orientierung und Selbstvergewisserung. So ausgerüstet, kann man gegenüber potenziellen zivilgesellschaftlichen Partnern klarer auftreten und das eigene Angebot in einen grösseren strategischen Zusammenhang stellen und entsprechend handeln.

3. Wie die Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft gelingen kann

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Innovage und der Zivilgesellschaft ist nicht selbstverständlich. Zwar ist der Umgang mit Freiwilligen für zivilgesellschaftliche Organisationen nicht neu. So weiss man heute, wie wichtig die Unterstützung der Engagierten an ihrem Einsatzort ist. Zudem verfügt man über langjährige Erfahrungen, um Gestaltungsfreiheit und Integration mit den eigenen Organisationsabläufen zu verbinden. Bei Innovage geht es um Engagierte, die sich durch ihr Lebensalter, durch ihre Lebenssituation und Motivation gegenüber den traditionellen Freiwilligen unterscheiden. Denn sie sind meistens überdurchschnittlich Gebildete mit hohen Ansprüchen an Qualität, Handlungsspielraum und an die Wirkung ihres Engagements. Die Organisationen, die Innovage-Dienstleistungen in Anspruch nehmen, sehen sich also mit einer neuen Engagementkultur konfrontiert. Mit den Innovage-Beraterinnen und -Beratern stehen sie einer Freiwilligengruppe gegenüber, mit der sie noch wenig oder gar keine Erfahrung haben.

Diese ungewohnte Ausgangslage war zwar allen Innovage-Beteiligten zu Beginn des Projektes bewusst, doch fehlten die nötigen Erfahrungen. Diese mussten im Verlauf des Projektes erst gewonnen werden. In einem nicht immer einfachen Lernprozess gelang es zunehmend, gemeinsam Lö-

sungen und Instrumente zu entwickeln, die die Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft unterstützen und erleichtern. Diese Zusammenarbeit lässt sich heute in verschiedene Phasen aufteilen.

3.1 Neuorientierung und Profilierung

Ein grosser Teil der Innovage-Berater/innen war bereits während ihrer Berufsphase zivilgesellschaftlich tätig. Sie kennen somit das zivilgesellschaftliche Umfeld und verfügen über Erfahrungen als Freiwillige. Doch ist die Situation jetzt eine andere: So gibt es beispielsweise keinen direkten Bezug mehr zwischen dem freiwilligen Engagement und der beruflichen Tätigkeit; damit entfällt auch die Motivation, vom freiwilligen Engagement auch beruflich zu profitieren.²⁰ Dies hat Folgen für die Motivation und die Bedürfnisse der freiwillig Engagierten in der nachberuflichen Lebensphase: Gesucht ist weniger das Ehrenamt als das punktuelle, befristete Engagement. Man möchte vielleicht neue Lebenswelten kennenlernen, mit denen man bisher noch wenig in Kontakt kam. Dabei kann ernüchternd sein, dass die Zivilgesellschaft «nicht auf einen gewartet hat».²¹ Mit anderen Worten: Selbst wenn man sich bereits früher freiwillig engagierte, haben sich die Bedingungen und Motivationen geändert.²² Eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Innovage-Beratern und -Beraterinnen sowie der Zivilgesellschaft beginnt deshalb bei der persönlichen Neuorientierung. Dieser Prozess soll klären, welche Tätigkeitsfelder man sich erschliessen, welche Perspektiven man sich eröffnen möchte, aber auch, welche Kompetenzen man für die «Karriere danach» einbringen kann. Dazu gehört, sich auf das neue Umfeld der Zivilgesellschaft einzustellen. Denn die Entwicklung und Umsetzung eines zivilgesellschaftlichen Projektes unterscheidet sich in wesentlichen Punkten von der Umsetzung eines Projekts im angestammten Beruf. Dort wurden Projekte nach klassischen Managementmethoden und innerhalb klar vorgegebener Strukturen und Bedingungen abgewickelt. Neu ist ein partizipatives Vorgehen erforderlich, bei dem Vorstellungen und Wünsche verschiedener Anspruchsgruppen zu berücksichtigen sind. Die Strukturen müssen meistens erst geschaffen und Entscheidungen demokratisch gefällt werden, was wiederum das Tempo des Projektverlaufs verlangsamt.

Darüber hinaus sind Kenntnisse über den Freiwilligenmarkt zu erwerben. Dies ist wichtig, weil Innovage nicht bestehende Angebote konkurrenzieren, sondern ergänzen will. Dann sind potenzielle Partner in der Zivilgesellschaft zu finden, die sich für eine Zusammenarbeit anbieten. Gleichzeitig müssen sie sich klar werden, wodurch sich ein Innovage-Projekt und ein «innovagespezifisches» Angebot auszeichnen. Ein Hauptziel der einflussreichen Innovage-Werkstatt besteht darin, solche Klärungsprozesse vor-

20

So zeigt eine aktuelle Studie, dass sich freiwillig Engagierte, die noch im Erwerbsleben stehen, von der Freiwilligenarbeit einen positiven Nutzen für ihre Berufsarbeit erhoffen. Mit der Freiwilligenarbeit lassen sich Fähigkeiten «on the job» erlernen, soziale Kontakte stärken und die eigene Produktivität stärken. Damit erhöht sich die eigene Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt. Die Studie konnte nämlich nachweisen, dass sich die Freiwilligenarbeit positiv auf den Arbeitsmarkterfolg auswirkte und zu einem höheren Stundenlohn führte (Hackl et al., 2007).

21

Dies ist ein Zitat eines Innovage-Beraters beim Abschluss der Innovage-Werkstatt. Es steht für eine Erfahrung, mit denen Innovage-Berater/innen vor allem zu Beginn ihrer Tätigkeit immer wieder konfrontiert sind.

22

Mehr dazu siehe Artikel von Sonja Kubisch in diesem Band.

23

Mehr dazu siehe Artikel von Maja Graf in diesem Band.

24

Eine Studie über ein zivilgesellschaftlich organisiertes Netzwerk älterer Menschen, die Unterstützungsleistungen für Hilfsbedürftige erbrachten, zeigte, dass vom ersten Impuls bis zum tatsächlichen Engagement bis zu drei Jahre vergehen können (Fischer, 2004, S. 57). Auch bei Innovage dauerte es teilweise Monate, bis die Innovage-Berater/innen ihr Projekt gefunden hatten.

25

Erfahrungswissen setzt sich zusammen aus Alltagswissen, Lebenswissen, Fachwissen und jahrelanger Praxis. Erfahrungswissen befähigt, aktuelle Situationen differenziert wahrzunehmen, zu beurteilen und in zielgerichtete Handlungsstrategien einzubinden und geht so über reines Expertenwissen weit hinaus. Erfahrungswissen zeichnet sich dadurch aus, dass diese Wissensbestände immer wieder reflexiv überprüft und weiterentwickelt werden. (vgl. Zeman, 2002, S. 11).

zunehmen, um die zukünftigen Innovage-Berater/innen auf ihren Einsatz möglichst gut vorzubereiten.²³ Abgeschlossen sind diese Klärungsprozesse nicht²⁴, aber es ist jetzt ein erster Baustein gesetzt, auf dem die spätere Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft aufbauen kann. Unterstützt wird dieser Prozess durch die so genannte Innovage-Policy: Dieses Papier wurde von der ersten Generation von Innovage-Beraterinnen und -Beratern verfasst und gibt Auskunft über das Selbstverständnis von Innovage. Es formuliert Ziele und hält die Qualitätsstandards der Innovage-Projekte fest. Damit übernimmt es nach innen die Funktion eines Commitment und nach aussen die der Positionierung innerhalb der Zivilgesellschaft.

3.2 Anbieten und nachfragen

Nach diesen Vorbereitungen müssen nun die Angebote mit den Bedürfnissen der anfragenden zivilgesellschaftlichen Organisationen in Einklang gebracht werden. Dazu müssen die Innovage-Berater/innen ihre in jahrelanger Berufstätigkeit entwickelten Kompetenzen für den zivilgesellschaftlichen Einsatz aufbereiten. Dieses Erfahrungswissen²⁵ müssen sie zu Markte tragen. Dies tun die Innovage-Berater/innen, indem sie ihre Kompetenzen auf der Innovage-Website präsentieren. So können sich interessierte zivilgesellschaftliche Organisationen vom Angebot ein Bild machen.

Aber auch die interessierten Organisationen müssen ihren spezifischen Bedarf und ihre Erwartungen präzise artikulieren. Welche Art von Unterstützung ist erwünscht, in welchem Zeitrahmen soll sie stattfinden? Geht es um einen Projektaufbau oder ist Konzeptarbeit gefragt? Welche Kompetenzen sind genau gefordert? Auch dazu bietet die Website von Innovage Unterstützung: Hier findet sich ein Formular, welches die anfragende Organisationen ausfüllen können.

Handelt es sich um ein grösseres Projekt, so laden die Netzwerke die anfragenden Organisationen an ihr Netzwerk-Treffen ein. Mit einem solchen Vorgehen lässt sich ein möglicher Auftrag detailliert besprechen. Die Beurteilung der Problemstellung erfolgt differenziert und vollständig, da verschiedene Sichtweisen einfließen, und im gemeinsamen Austausch zeichnen sich bereits Lösungswege ab. Auch lässt sich so sorgfältig klären, ob die Standards von Innovage mit dem Auftrag eingehalten werden. Dies wäre beispielsweise nicht der Fall, wenn es sich um eine gewinnorientierte Organisation handelt oder wenn beim Einsatz Kompetenzen erforderlich sind, die Innovage nicht vorweisen kann.

3.3. Vereinbaren und regeln

In der nächsten Phase geht es darum, die zukünftige Zusammenarbeit zu regeln sowie den Rahmen des Einsatzes genauer abzustecken. Eine noch-

malige kritische Überprüfung der von der anfragenden Organisation erwünschten Hilfestellung ist empfehlenswert. Dies hilft, allfällige Missverständnisse auszuräumen oder Umwege bei der Beratung zu vermeiden. Es geht um Fragen wie: Ist wirklich eine Beratung für die Neuorganisation von Strukturen erwünscht oder sind unausgesprochene Teamkonflikte das Problem? Sind mit dem Auftrag überzogene Erwartungen verbunden? Sind genügend interne Ressourcen vorhanden, um die Innovage-Berater/innen bei ihrem Auftrag zu unterstützen? Wie viel an unentschädigter Leistung darf erwartet werden? Darf die Unterstützung der Innovage-Berater/innen öffentlich kommuniziert werden?²⁶

Sind solche Fragen geprüft, empfiehlt sich eine schriftliche Fixierung der wichtigsten Vereinbarungen in Form eines «Kontraktes».

3.4. Umsetzen und überprüfen

Die wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sind nun erfüllt. Jetzt müssen sich beide Parteien immer wieder vergewissern, ob sie auf Kurs sind und ob die Rollen auch so wahrgenommen werden, wie das ursprünglich vereinbart wurde, oder ob der «Kontrakt» allenfalls revidiert werden muss. Auch diese Phase stellt ihre besonderen Herausforderungen. Innovage-Berater/innen realisieren unter Umständen erst jetzt die «kulturellen» Unterschiede zum ehemaligen Berufsfeld. Ein in langen Berufsjahren eingeschliffenes Hierarchiedenken beispielsweise kommt im zivilgesellschaftlichen Kontext nicht gut an, denn es erschwert ein partizipatives und kooperatives Handeln (vgl. Fischer, 2004, S. 56). Eine weitere Hürde sind hohe Ansprüche und Erwartungen an sich selbst: Innovage-Berater/innen neigen zu Beginn dazu, ihr Engagement mit unrealistisch hohen Zielsetzungen zu verbinden. Spätestens jetzt müssen solche Vorstellungen korrigiert werden, was immer wieder zu Enttäuschungen oder Motivationseinbrüchen führt.

Die zivilgesellschaftlichen Organisationen wiederum sind mit pensionierten, hochqualifizierten Freiwilligen konfrontiert, mit denen sie bisher kaum zusammengearbeitet haben. So muss eine neue Engagementkultur gemeinsam entwickelt werden. Das eröffnet auch Chancen; so kann der unbelastete Blick der Innovage-Berater/innen zur Überprüfung vorgefasster Denkmuster anregen, etwa was die Leistungsfähigkeit und das Erfahrungswissen älterer Menschen betrifft. Während dieser Phase gibt es weniger Rezepte und Instrumente, weil jeder Einsatz und jedes Mandat je nach Organisation oder Verein anders zu gestalten ist. Dem gegenseitigen Abtasten und der gegenseitigen Vertrauensbildung ist deshalb genug Zeit einzuräumen. Regelmässige Standortbestimmungen helfen, Enttäuschungen anzusprechen oder Störungen zu beseitigen.²⁷

26

Diese Klärung ist gerade bei Innovage wichtig, weil hier die Projekte und Mandate in der Regel auf der Website dargestellt werden. Dies, um einerseits neue Mitglieder zu gewinnen, aber auch, um den zivilgesellschaftlichen Beitrag der älteren Generation konkret einer breiteren Öffentlichkeit bekanntzumachen.

27

Um diesen Prozess zu unterstützen, haben die Projektverantwortlichen immer wieder Raum geschaffen, wo diese Reflexion stattfinden konnte. Dies beispielsweise an der Innovage-Tagung in Rüslikon am 21. Juni 2009, an der sich zivilgesellschaftliche Akteure mit Innovage-Beratern und -Beraterinnen über ihre Erfolge und Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit austauschten.

3.5 Zurückblicken und auswerten

Das Engagement der Innovage-Berater/innen ist zeitlich begrenzt, Ehrenämter und langfristige Verpflichtungen gehören nicht ins Portfolio. Bisherige Erfahrungen zeigen, dass Innovage-Berater/innen im Schnitt nicht länger als sechs bis acht Monate an einem Projekt arbeiten oder beratend tätig sind. Danach ist der Einsatz sorgfältig auszuwerten. Zur Auswertung gehört, die Zufriedenheit des «Kunden» mit Innovage zu prüfen und die Erfolgsfaktoren, die zum beidseitigen Gewinn geführt haben, festzuhalten. Diese Erkenntnisse können dann bei zukünftigen Innovage-Projekten umgesetzt werden. Innovage-Berater/innen stellen ihre Leistungen wie andere Freiwillige unentgeltlich zur Verfügung, doch die Frage einer Entschädigung war vor allem während der Startphase von Innovage immer wieder Anlass für heftige Diskussionen. Dabei ging es um den Stellenwert einer unbezahlten Leistung. Einigen Innovage-Beratern und -Beraterinnen fiel die Vorstellung, qualifizierte Leistungen «gratis» zu erbringen, schwer, waren sie sich doch im Berufsleben gewohnt, dass ihre Leistung grosszügig entlohnt wurde. Immaterielle Wertschätzung als gleichwertig anzuerkennen, fällt dann nicht so leicht. Auf der Seite der Innovage-«Nutzniesser» gilt es also, eine dieser Zielgruppe gerecht werdende Anerkennungskultur zu entwickeln.

3.6. Ausblick

Bisher liegen nur wenige Studien über die Zusammenarbeit älterer Menschen mit der Zivilgesellschaft vor; dies macht die mit Innovage bisher gewonnenen Erfahrungen umso wertvoller. Um das zivilgesellschaftliche Engagement älterer, gut qualifizierter Menschen in Zukunft gezielter zu fördern, sind aber vermehrt wissenschaftliche Erkenntnisse nötig. Die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit wird deshalb mit einer qualitativen Studie die bisherigen Erfahrungen der Beteiligten dokumentieren und dabei nach den spezifischen Rahmenbedingungen, Motivationen und Wirkungen des selbstorganisierten Engagements älterer Menschen fragen.²⁸ Dabei wird sie auch die Kooperation zwischen Innovage-Beratern und -Beraterinnen und der Zivilgesellschaft ausleuchten.

Die Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft und Innovage wird sich in den nächsten Jahren weiterentwickeln. Dadurch werden wir mehr Erkenntnisse darüber gewinnen, wie sich günstige Rahmenbedingungen für das zivilgesellschaftliche Engagement älterer Menschen schaffen lassen und wie ein optimales Zusammenspiel zwischen Zivilgesellschaft und freiwillig engagierten älteren Menschen in Zukunft zu gestalten ist. Engagierte Pensionierte, die bereit sind, ihre Ressourcen in die Gesellschaft einzubringen, eröffnen nicht nur sich selber, sondern der ganzen Gesellschaft neue

Perspektiven. Oder wie es der amerikanische Soziologe Anthony Giddens ausdrückte: Für eine zukunftsfähige Gesellschaft braucht es eine aktive Regierung, eine anständige Wirtschaft und eine starke Zivilgesellschaft, wobei es auf ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen diesen drei Bereichen ankommt.²⁹ Wenn Innovage in Zukunft seinen Beitrag dazu leistet, haben wir viel erreicht.

Literatur

- Adloff, Frank (2005):** Zivilgesellschaft. Theorie und politische Praxis. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Altrock, Uwe; Hoffmann, Heike; Schönig Barbara (2007):** Hoffnungsträger Zivilgesellschaft. Governance, Nonprofits und Stadtentwicklung in den Metropolitanregionen der USA. Berlin: Reihe Planungsgrundschau, Nr. 15.
- Bode, Ingo; Evers, Adalbert; Klein, Ansgar (2009):** Bürgergesellschaft als Projekt. Eine Bestandsaufnahme zu Entwicklung und Förderung zivilgesellschaftlicher Potenziale in Deutschland. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Braun, Sebastian (2001):** Konjunktur und Ambivalenz einer gesellschaftspolitischen Debatte. In: Leviathan 1/2001, S. 83–109.
- Dahme, Heinz-Jürgen; Wohlfahrt, Norbert (2009):** Zivilgesellschaft und «managerieller» Staat. Bürgerschaftliche Sozialpolitik als Teil instrumenteller Governance. In: Bode, Ingo; Evers, Adalbert; Klein, Ansgar (2009): Bürgergesellschaft als Projekt. Eine Bestandsaufnahme zu Entwicklung und Förderung zivilgesellschaftlicher Potenziale in Deutschland. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 240–264.
- Enquête-Kommission «Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements» des Deutschen Bundestages (2002):** Bericht. Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Opladen: Verlag Leske + Budrich.
- Fischer, Veronika:** Netzwerke bürgerschaftlichen Engagements – Zur Rolle der Erwachsenenbildung im Rahmen der Netzwerkarbeit mit Älteren. In: Report 27 1/2004, S. 53–59.
- Freitag, Markus; Griesshaber, Nicolas; Traunmüller, Richard (2009):** Vereine als Schulen des Vertrauens? Eine empirische Analyse zur Zivilgesellschaft in der Schweiz. In: Swiss Political Science Review 15 (3): S. 495–527.
- Giddens, Athony.** In: Die Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte 47 (2000), H. 6, S. 336.
- Gosewinkel, D.; Rucht, D.; van den Daele, W.; Kocka, J. (Hrsg.) (2004):** Zivilgesellschaft – national und transnational. Berlin: edition sigma.
- Hackl, Franz; Halla, Martin; Pruckner, Gerald J. (2007):** Volunteering and Income – The Fallacy of the Good Samaritan? *Kyklos*, Blackwell Publishing, vol. 60(1), S. 77–104, <http://www.econ.jku.at/papers/2004/wp0415.pdf>; Zugriff: 8. März 2010
- Klein, Ansgar (2001):** Der Diskurs der Zivilgesellschaft. Politische Kontexte und demokratietheoretische Bezüge der neueren Begriffsverwendung. Reihe: Bürgerschaftliches Engagement und Non-Profit-Sektor 4. Opladen: Verlag Leske + Budrich.
- Knodt, Michèle; Finke, Barbara (2005) (Hrsg.):** Europäische Zivilgesellschaft. Konzepte, Akteure, Strategie. Bürgergesellschaft und Demokratie. Bd. 18, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Putnam, Robert D. (1995):** Bowling Alone: America's Declining Social Capital. In: *Journal of Democracy* Nr. 6, S. 65–78.
- Putnam, Robert D.; Goss, Kristin A. (2001):** Einleitung. In: Putnam, R. (Hrsg.), *Gesellschaft und Gemeinsinn: Sozialkapital im internationalen Vergleich*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, S. 18–43.
- Reese-Schäfer, Walter (2001):** *Kommunitarismus*. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 3. vollständig überarbeitete Auflage.

29

Das wörtliche Zitat: «Man benötigt eine gute aktive Regierung. Aber zu viel Regierung wird schnell bürokratisch. Man braucht weiterhin eine anständige Marktwirtschaft. Aber durch einen zu starken Markt wird alles kommerzialisiert, und das ist nicht wünschenswert. Schliesslich braucht man noch eine starke Zivilgesellschaft. Aber falls diese zu stark wird, artet sie in eine Art von Anarchie aus (...) Eine gute Gesellschaft hält diese drei Bereiche im Gleichgewicht.» Quelle: Gespräch mit Anthony Giddens. In: *Die Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte* 47 (2000), H. 6, S. 336.

- Stadelmann-Steffen, Isabelle; Freitag, Markus; Bühlmann, Marc (2007):** Freiwilligen-Monitor Schweiz 2007. Zürich: Seismo Verlag.
- Stickler Armin (2005):** Nichtregierungsorganisationen, soziale Bewegungen und Global Governance. Eine kritische Bestandesaufnahme. Bielefeld: transcript Verlag.
- de Tocqueville, Alexis (1985 [1835/40]):** Über die Demokratie in Amerika. Stuttgart: Reclam Verlag.
- Zeman, Peter (2002):** Zur Neugewichtung des Erfahrungswissens älterer Menschen. In: Institut für soziale Infrastruktur (ISIS) (Hrsg.): Grundsatzthemen der Freiwilligenarbeit. Theorie und Praxis des sozialen Engagements und seine Bedeutung für ältere Menschen. Praxisbeiträge zum bürgerschaftlichen Engagement im dritten Lebensalter, Band 13, Stuttgart/Marburg/Erfurt: Verlag Peter Wiehl.
- Zimmer, Annette (2003):** Rahmenbedingungen der Zivilgesellschaft. Die unterschätzte Rolle des Staates. In: Forschungsjournal NSB, Jg. 16, Heft 2, S. 74–86.

Engagement für alle Generationen

Potenziale älterer freiwillig Engagierter für die Förderung der Generationenbeziehungen

Menschen, die vor der Pensionierung stehen, werfen unweigerlich den Blick auf die eigene Altersgruppe. Was tun andere Menschen, mit denen man die eigene Berufsgeschichte verbracht hat oder mit denen man im Freundeskreis gemeinsam alt geworden ist? Welche Verhaltensweisen können ein Modell abgeben? Lebensstile entwickeln sich in sozialen Bezugsgruppen, die auch vom Alter geprägt sind. Insofern dienen diese Bezugsgruppen auch als Vergleich für die Planung der eigenen Lebenszukunft. Welche Rolle spielt bei dieser Planung und Gestaltung der nachberuflichen Lebensphase das Verhältnis zu anderen Generationen?

Beleuchtet werden nachfolgend die ausserfamilialen Generationenbeziehungen. Den Fokus der Betrachtung bilden dabei bewusst nicht die finanziellen Transfers zwischen den Generationen; vielmehr geht es um die immateriellen Leistungen älterer Menschen: Finden sich in den freiwilligen Tätigkeiten derjenigen, die heute in den Ruhestand treten, Ansätze des Engagements für jüngere und ältere Generationen? Und in welcher Weise spielen generationenübergreifende oder generationenverbindende Ansätze in den Projekten von Innovage eine Rolle?

Neue Wahlfreiheiten

Wer sind die Menschen, die heute aus dem Erwerbsleben aussteigen? Sie sind zahlreich, weil sie aus geburtenstarken Jahrgängen stammen. Viele sind materiell privilegiert, weil ihre Berufswege im Wirtschaftswachstum entstanden sind und sie von der Wohlstandsvermehrung profitieren konnten. Sie haben während ihrer beruflichen Tätigkeit den Wandel von der lokalen und nationalen hin zur globalen Abhängigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft erlebt. Sie waren in den letzten Jahren aktive Zeugen der Geschwindigkeit des Wandels in der Informationsgesellschaft. Sie haben eine wachsende Wahlfreiheit, zu tun und zu lassen, was sie wollen. Auch

wenn milieuspezifische Unterschiede gross sein können, bilden sie eine relativ handlungskompetente Generation wie keine vor ihnen, und sie sind zum grösseren Teil sozial gesichert, erfahren im Wandel und voller Zukunftspläne.

Sie leben – und dies ist die Kehrseite der Medaille – aber auch in einer Welt der zunehmenden Ungewissheiten, der unangemeldeten Krisen, der globalen Risiken, welche die persönliche und gesellschaftliche Sicherheit bedrohen. Die meisten von ihnen können diese Herausforderungen nicht mehr durch berufliches Tun gestalten. Sie tun es noch als Konsumenten, als Staatsbürger oder als Teil einer Zivilgesellschaft, welche sich neben Staat und Markt als dritte Kraft etabliert hat. Es gibt zwar eine Vielzahl möglicher Lebensentwürfe für das nachberufliche Alter, aber sie müssen auf die je eigene Person hin neu definiert und entwickelt werden. Dabei geht es nicht nur um das individuelle Verhalten in überschaubaren privaten Bezügen, sondern um soziale Netzwerke und gesellschaftliche Entwicklungen, die zu gestalten sind. Die Berufswelt hat Erwerbsaussteiger darauf wenig vorbereitet. Wer nur zuschaut und sich nicht als handlungsmächtig erfährt, sieht sich plötzlich in der Rolle des Abgehängten und des passiven Opfers. Sinn hingegen kann manch einer durch die Erfahrung finden, gebraucht zu werden, sich einbringen zu können und sich mit Gleichgesinnten zusammenzutun.

¹

Vgl. ausführlich zu verschiedenen Generationenbegriffen und -konzepten z.B. Höpflinger, 2008, Lüscher/Liegle, 2003.

Kein «Generationenkrieg»

Wenn die Gruppe derjenigen, die heute in den Ruhestand gehen, durch «neue Wahlfreiheiten» charakterisiert wurde, so ist dies als Hinweis darauf zu verstehen, dass es gewisse demografische, gesellschaftliche und ökonomische Bedingungen gibt, welche die Lebensgestaltung vieler heute 60- bis 65-Jähriger beeinflussen dürften. Ob es sich bei dieser Altersgruppe jedoch um eine Generation in weitergehendem Sinne handelt, die auch Werte und Orientierungen miteinander teilt oder sich sogar selbst als Generation versteht, ist letztlich eine empirische Frage, die an dieser Stelle nicht weiter verfolgt werden kann.¹

Werfen wir stattdessen einen Blick auf die intergenerationellen Beziehungen, insbesondere auf solche ausserhalb der Familie. In der Fachdiskussion werden vier idealtypische Formen von Generationenbeziehungen unterschieden (vgl. Höpflinger, 1999 und 2008, Lüscher/Liegle, 2003): Das Modell des Generationenkonflikts bzw. der negativen Interdependenz geht davon aus, dass es zwischen den verwandtschaftlichen oder gesellschaftlichen Generationen mehr oder weniger ausgeprägte Wert- und Interessenkonflikte gibt. Demgegenüber unterstellt das Modell der Generationensolidarität bzw. der positiven Interdependenz, dass die Interessen

2
Der Generationenbericht der Schweiz weist darauf hin, dass «Alltagskontakte zwischen verschiedenen Generationen ausserhalb von Familienbeziehungen häufig punktuell sind und durch andere soziale Kriterien überlagert werden» (Höpflinger, 2008, S. 41).

älterer und jüngerer Menschen positiv verknüpft sind. «Eine dritte Form der Generationenbeziehungen ist eine relativ unabhängige Koexistenz verschiedener Generationen: Jede Generation hat ihre eigene Kultur und eigene Interessen, aber diese sind wechselseitig mehr oder weniger unabhängig» (Höpflinger, 2008, S. 40). Schliesslich unterstellt ein viertes Modell eine grundsätzliche Ambivalenz von Generationenbeziehungen bzw. die Notwendigkeit eines Umgangs mit Ambivalenz in Generationenbeziehungen.

Eine aktuelle Befragung von Migros-Kulturprozent zeigt, dass die Schweizer und Schweizerinnen keinen Generationenkonflikt oder «Generationenkrieg» sehen. Sie sind vielmehr der Ansicht, dass die Generationen nebeneinanderher leben, was dem Modell einer unabhängigen Koexistenz der Generationen entspricht. Dabei bezieht sich das Urteil auf die gesellschaftliche Situation und nicht auf die Generationenbeziehungen in der Familie.² Dass Menschen unterschiedlichen Alters ausserhalb der Familie nach dieser Einschätzung nur wenig Kontakt miteinander haben, wird von den Befragten überwiegend negativ bewertet (vgl. Demoscope/Migros-Kulturprozent, 2009).

Die Segregation der Generationen in der Gesellschaft wird also als ein Problem gesehen, und gerade das bietet möglicherweise Ansatzpunkte für intergenerative Projekte im Bereich freiwilliger Tätigkeit. Denn wie eine Studie in Deutschland zeigt, wünschen sich viele Menschen durchaus in ihrer Freizeit mehr regelmässige Kontakte zu Angehörigen anderer Generationen und versprechen sich davon einen Gewinn an Lebensqualität (vgl. infratest dimap/MGFFI NRW, 2007). Festgestellt werden kann, dass intergenerative Begegnungen ausserhalb der Familie keineswegs selbstverständlich sind, was erklärt, dass sich eine Reihe von Initiativen und Organisationen die gezielte Förderung der Generationenbeziehungen oder des Generationendialogs zur Aufgabe gemacht haben.

Freiwilliges Engagement älterer Menschen für Jüngere

Freiwilliges Engagement nach dem Erwerbsleben ist in den meisten Fällen biografisch vorgespurt: Wer als Kind oder Jugendlicher gelernt hat, sich für die Belange von anderen aus freien Stücken einzusetzen, wer als Erwerbstätiger sein berufliches Portfolio um ehrenamtliche Tätigkeiten ergänzt oder wer zur familiären Rolle hinzu sich auch für das Gemeinwesen engagiert hat, findet um einiges leichter den Zugang zu freiwilligen Tätigkeiten im Übergang zur Pensionierung oder danach. Das heisst auch: Die nicht mehr Erwerbstätigen, die durch ihr eigenes Engagiertsein Anreize für jüngere Generationen geben, sich ebenfalls einzusetzen, schaffen nachhaltigen Mehrwert, weil sie Rollenbilder vorleben, die für andere at-

traktiv sein können. So gesehen entsteht ein intergenerativ wirksamer Bezug weit über einzelne Projekte und Aktivitäten hinaus.

Freiwilliges Engagement bietet vielfältige Ansatzpunkte dafür, dass jüngere und ältere Menschen in den Austausch treten, etwas voneinander lernen und sich füreinander einsetzen. In den letzten Jahren haben sich vielfältige Formen generationenübergreifenden bzw. generationenverbindenden freiwilligen Engagements entwickelt, welche in der Schweiz unter anderem auf den Plattformen www.intergeneration.ch, www.generationen.ch und in Deutschland auf der Homepage des Projektbüros «Dialog der Generationen» (www.generationendialog.de) dargestellt werden.

Im ersten Generationenbericht der Schweiz, der 2008 veröffentlicht wurde, werden intergenerative Projekte typologisch nach fünf allgemeinen Zielsetzungen unterschieden: Zielen manche Projekte in erster Linie auf das *Sich-Begegnen* von Menschen unterschiedlichen Alters, beispielsweise im Rahmen gemeinsamer Feste oder gemeinsamer Projektarbeiten, steht in anderen das *Erzählen*, beispielsweise im Rahmen von Erzählcafés, im Vordergrund. Wieder andere Ansätze rücken das *Lernen* Jüngerer von Älteren, Älterer von Jüngeren oder auch das gemeinsame Lernen in den Vordergrund oder initiieren wechselseitige *Unterstützung*, beispielsweise im nachbarschaftlichen Umfeld. Schliesslich gibt es Initiativen im Bereich *Wohnen und Leben*, denen es darum geht, generationenübergreifende Wohnprojekte umzusetzen (vgl. Höpflinger/Perrig-Chiello, 2008, S. 344ff.).

Häufig wird in der Fachdiskussion zwischen dem Engagement Jüngerer für Ältere, dem Engagement Älterer für Jüngere und dem gemeinsamen Tätigwerden von jüngeren und älteren Menschen unterschieden (vgl. z.B. Karl, 2005). Wie der Generationenbericht Schweiz feststellt, geht die Initiative zu generationenübergreifenden Projekten überwiegend von der älteren Generation aus: «Der Wunsch nach generationenübergreifenden Kontakten scheint bei älteren Menschen ausgeprägter zu sein als bei jungen Menschen» (Höpflinger/Perrig-Chiello, 2008, S. 351).

Besondere Popularität im Bereich des Engagements älterer für jüngere Menschen haben in den letzten Jahren Mentoring- oder Patenschaftsmodelle erlangt. Pensionierte gehen dabei in der Regel längerfristige Beziehungen mit Jugendlichen ein und unterstützen sie beispielsweise beim Übergang von der Schule in den Beruf, indem sie beratend und begleitend ihre Berufserfahrungen und ihre Netzwerke zur Verfügung stellen (vgl. Ehlers/Kruse, 2007). In anderen Mentoring-Projekten geht es um die Begleitung von jungen Menschen in Konfliktsituationen zur Vermeidung des Abbruchs der Lehre oder um die Begleitung von Lehrabbrechern mit dem Ziel der Reintegration in das Berufsleben (etwa www.JobCaddie.ch). Schliesslich unterstützen ältere Menschen auch gezielt jüngere Menschen

mit Migrationsgeschichte im Übergang von der Schule in den Beruf (zum Beispiel «incluso», www.caritas-zuerich.ch).

Eine andere Form des intergenerativen Engagements findet sich an den Schulen. Seniorinnen und Senioren engagieren sich, indem sie, in enger Zusammenarbeit mit den Klassenlehrern, gezielt einzelne Schülerinnen und Schüler bei den Aufgaben unterstützen, in den Pausen als Ansprechpartner zu Verfügung stehen oder Exkursionen begleiten («Generationen im Klassenzimmer», www.zh.pro-senectute.ch). Auch in der frühkindlichen Bildung finden sich unterschiedliche Möglichkeiten des Engagements älterer Menschen für jüngere (www.fruehkindliche-bildung.ch). Neu ist ein Ansatz gesellschaftlichen Engagements, der die positiven Assoziationen, die mit der familienbezogenen Grossmutterrolle verbunden sind, in den öffentlichen Raum überträgt und gleichzeitig deutlich macht, dass die «neuen Grossmütter» den alten Klischees nicht mehr entsprechen (www.grossmuetterrevolution.ch).

Generationenübergreifende Projekte von Innovage

Betrachtet man nun die Projekte, in denen sich Innovage-Beraterinnen und -Berater freiwillig engagieren (www.innovage.ch), so fällt auf, dass eine Reihe von Projekten Altersdifferenzen nicht thematisieren, sich also nicht explizit als intergenerative Projekte verstehen. Zum einen richten sich die Projekte dann an Zielgruppen, die durch andere Merkmale oder soziale Problemlagen charakterisiert werden (Arbeitslosigkeit, Obdachlosigkeit, eine psychische Erkrankung oder eine Behinderung). Zum anderen sind viele Projekte auf einer abstrakteren Ebene angesiedelt; hier geht es beispielsweise um die Erarbeitung von Konzepten, die Verbesserung des Qualitätsmanagements oder die Unterstützung einer gemeinnützigen Organisation bei der Akquise von Mitteln für ein spezifisches Projekt. Das bedeutet nicht, dass in diesen Projekten keine intergenerativen Kontakte stattfinden oder Menschen unterschiedlichen Alters nicht «en passant» voneinander lernen. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die Innovage-Berater und -Beraterinnen in ihrer Tätigkeit einerseits mit Fachkräften im mittleren Erwachsenenalter zusammenkommen und andererseits die Nutzer ihrer Projekte unterschiedlichen Altersgruppen zuzurechnen sind, auch wenn es nicht explizites Ziel ist, beispielsweise jüngere Menschen anzusprechen.

Darüber hinaus finden sich Projekte, in denen sich die Innovage-Beraterinnen und -Berater gezielt für Jugendliche wie auch für Hochbetagte engagieren. Hier wird das Alter der Adressaten also explizit benannt, und auch hier ist von intergenerativen Kontakten zwischen Beraterinnen und Nutzern auszugehen. So sieht ein Projekt der Innovage-Beraterinnen und -Berater in der Zentralschweiz vor, einen «Jobkiosk» aufzubauen, der Ju-

gendlichen, welche sich ein Taschengeld dazuverdienen möchten, entsprechende Tätigkeiten vermittelt. Projekte, die sich an Hochbetagte richten, finden sich beispielsweise in der Nordwestschweiz und in der Romandie. Beide Netzwerke verfolgen gemeinsam das Ziel, Rhythmikkurse in Alten- und Pflegeheimen aufzubauen, in denen die Jacques-Dalcroze-Rhythmik eingesetzt wird, um die Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner zu verbessern. Auch die Projekte, die eher auf der Organisationsebene angesiedelt sind, nehmen zum Teil explizit Bezug auf andere Altersgruppen. Engagierte aus dem Netzwerk Zürich unterstützen beispielsweise einen Verein, der Workcamps für Jugendliche organisiert, bei der Ressourcenbeschaffung und begleiten den Dachverband der Kantonalen Kinder- und Jugendförderung («okaj Zürich») bei dem Vorhaben, ein Haus der Jugend in Zürich zu schaffen (siehe Seite 130).

Projekte, die es sich gezielt zur Aufgabe machen, die Beziehungen zwischen den Generationen zu fördern, findet man im Kontext von Innovage bislang eher wenige. Zu nennen ist hier das Projekt «Mixâge» in der Romandie, in dem es darum geht, Kinderkrippen in Umgebungen zu integrieren, in denen ältere Menschen wohnen. Und von Innovage-Beraterinnen und -Beratern in der Zentralschweiz wurde eine Analyse durchgeführt, die Aufschluss darüber gibt, wie die bestehenden Alterszentren attraktiver für jugendliche Besucherinnen und Besucher gestaltet werden könnten.

Die kurze Liste der Beispiele zeigt, dass die Innovage-Beraterinnen und -Berater sich in vielfältiger Weise für Menschen anderen Alters engagieren. Dabei steht der intergenerative Aspekt je nach Projekt explizit im Vordergrund oder läuft, was häufiger vorkommt, eher beiläufig mit – Letzteres ist, wie man weiss, nicht unbedingt die schlechteste Voraussetzung für produktive Begegnungen von Menschen unterschiedlichen Alters.

Zusammenfassung und Ausblick

1. Viele aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen erfordern eine Verständigung zwischen den Generationen über geeignete und die Bedürfnisse aller Altersgruppen berücksichtigende Lösungsansätze. Da die Begegnung von Menschen unterschiedlichen Alters ausserhalb der Familie keine Selbstverständlichkeit ist und eher punktuell stattfindet, müssen gezielt Anlässe geschaffen werden, die den Austausch, das Voneinanderlernen und das Miteinandergestalten der Generationen unterstützen.
2. Zwar gibt es in der Schweiz inzwischen zahlreiche generationenverbindende Projekte; diese sind jedoch oft kurzfristiger Art (vgl. Höpflinger/

Perrig-Chiello, 2008). Um nachhaltig wirken zu können, brauchen engagierte Akteure Unterstützung. Diese kann die Form einer praxisnahen Weiterbildung annehmen, wie sie in naher Zukunft die «Generationenakademie» anbieten wird. Aber auch die stärkere Vernetzung intergenerativer Projekte untereinander sowie ein gezielter Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Praxis könnten die Wirksamkeit generationenverbindenden freiwilligen Engagements steigern (vgl. www.generationenakademie.ch).

3. Die Generation der heute ins Rentenalter eintretenden Menschen kann aufgrund ihrer Handlungskompetenzen und -ressourcen eine Schlüsselrolle in der aktiven Förderung der Generationenbeziehungen und der Generationensolidarität übernehmen. Freiwilliges Engagement zugunsten anderer Generationen und gemeinsam mit Menschen unterschiedlichen Alters kann eine sinnstiftende und attraktive Möglichkeit zur Gestaltung des Ruhestands sein.
4. Die Innovage-Beraterinnen und -Berater sind in einer Vielzahl interessanter und gesellschaftlich relevanter Projekte engagiert, die mitunter das Engagement für und mit anderen Generationen zum expliziten Ziel haben, zum Teil aber auch eher beiläufig intergenerative Begegnungen fördern. Wünschenswert wäre es, die Beraterinnen und Berater würden unabhängig davon, in welchen Projekten sie sich engagieren, einen «generationenübergreifenden Blick» entwickeln (Karl, 2005, S. 63). Dies würde unter anderem bedeuten, Kooperationen zwischen altersgruppenspezifischen Einrichtungen zu unterstützen und «auf personaler Ebene die scheinbar selbstverständlichen intergenerativen Kontakte wahrzunehmen und produktiv zu gestalten» (ebd., S. 64). Und wie wäre es, wenn Innovage-Beraterinnen und -Berater sich darüber hinaus in geeigneten Vorhaben zu Botschafterinnen und Botschaftern für die Förderung der Generationenbeziehungen machten?
5. Der Ort intergenerativer Aktivitäten ist die Gemeinde. Ihr kommt eine wichtige Rolle in der Unterstützung generationenverbindenden Engagements zu. Vereine, Altersinstitutionen, Kirchen, Schulen, freie Gruppierungen oder die Gemeindeverwaltung sind relevante Akteure, wenn es darum geht, das Potenzial freiwilligen Engagements zu nutzen. Dieses kann neue Impulse und ein öffentliches Bewusstsein für die Bedürfnisse aller Altersgruppen schaffen und damit das Zusammenleben der Generationen nachhaltig stärken.

Literatur

- Demoscope/Migros-Kulturprozent (2009):** Bevölkerungsbefragung zu gesellschaftlichen Themen. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Ehlers, Jan; Kruse, Nikolas (2007):** Jugend-Mentoring in Deutschland. Patenschaftsprogramme im Handlungsfeld Berufsorientierung und Berufswahl. Norderstedt.
- Höpflinger, François (1999):** Generationenfrage. Konzepte, theoretische Ansätze und Beobachtungen zu Generationenbeziehungen in späten Lebensphasen. Lausanne.
- Höpflinger, François (2008):** Einführung: Konzepte, Definitionen und Theorien. In: Perrig-Chiello, Pasqualina; Höpflinger, François; Suter, Christian: Generationen – Strukturen und Beziehungen. Generationenbericht Schweiz. Zürich, S. 19–44.
- Höpflinger, François; Perrig-Chiello, Pasqualina (2008):** Intergenerationelle Aktivitäten und Generationenprojekte. In: Perrig-Chiello, Pasqualina; Höpflinger, François; Suter, Christian: Generationen – Strukturen und Beziehungen. Generationenbericht Schweiz. Zürich, S. 343–356.
- Infratest dimap/Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes NRW:** Kleiner Generationensurvey Nordrhein-Westfalen. 2007.
- Karl, Fred (2005):** Generationenübergreifende Arbeit – Schwerpunkt Schule/Kindergarten. In: Braun, Joachim; Kubisch, Sonja; Zeman, Peter (Hrsg.): Erfahrungswissen und Verantwortung – zur Rolle von seniorTrainerinnen in ausgewählten Engagementbereichen. Köln, S. 27–75.
- Lüscher, Kurt; Liegle, Ludwig (2003):** Generationenbeziehungen in Familie und Gesellschaft. Konstanz.

François Höpflinger

Die «späte Freiheit» nicht durch Bürokratie beschneiden

Zur Zukunft des zivilgesellschaftlichen
Engagements älterer Menschen

Ehrenamtliches und freiwilliges Engagement erfährt gegenwärtig eine Neukonjunktur. In aktuellen öffentlichen Diskussionen wird allerdings vieles wiederholt und zum Teil als «neu» entdeckt, was bereits Ende der 1970er-Jahre zum Allgemeingut zählte. Nicht selten werden sozialpolitische Illusionen und Mythen zur Freiwilligenarbeit vorgebracht, etwa bezüglich der Möglichkeit, durch Freiwilligenarbeit sozialpolitische Einsparungen zu erreichen. Das Thema ist, wie die Altersforscherin Gertrud Backes (2005) feststellte, von einer Fülle ideologieverdächtiger Annahmen, Glücksverheissungen und moralischen Vorgaben besetzt, auch was die sozialen Verpflichtungen zwischen «jungen und alten Alten» oder älteren und jüngeren Generationen betrifft. In Zusammenhang mit nicht mehr erwerbstätigen älteren Menschen werden freiwillige und ehrenamtliche Arbeiten unter zwei Perspektiven diskutiert.

Gesunde ältere Pensionierte gelten erstens als gesellschaftlich zu nutzende soziale Ressource. Sie können und sollen einen wesentlichen Beitrag zur Bearbeitung sonst vernachlässigter gesellschaftlicher Aufgaben leisten. Dazu gehört die Kompensation unzureichender Betreuungsmöglichkeiten kranker, hilfs- und insbesondere pflegebedürftiger alter Menschen. Zweitens gelten freiwillige und ehrenamtliche Arbeiten als sinnvolle Handlungsperspektive für Frauen und Männer jenseits der Erwerbsarbeit und diesseits der Hausarbeit. Dabei geht es vor allem um als sinnvoll erlebte Möglichkeiten zur Beschäftigung im Alter, die dazu dienen, einen Beitrag zur sozialen Integration von Frauen und Männern in der nachberuflichen Lebensphase zu leisten. Flankiert wird dies durch Anlehnung an gerontologische Diskussionen zum «aktiven und kompetenzorientierten Altern».

Chancen für Teilhabe ungleich verteilt

Die meisten Diskussionen zum ehrenamtlichen und zivilgesellschaftlichen Engagement älterer Menschen leiden daran, dass die individuellen Unterschiede des Alterns wie auch der bisherigen beruflichen und sozialen Lebensgeschichte – und damit der Bedürfnisse älterer Frauen und Männer – ausgeblendet bleiben. Viele Vorschläge zur Förderung der Freiwilligenarbeit im Alter berücksichtigen die enormen Unterschiede der Lebenssituation, der Gesundheit und der Kompetenzen, aber auch der Lebenserfahrungen älterer Frauen und Männer zu wenig. Analysen weisen deshalb auf bedeutsame Widersprüche in der Stellung und Bedeutung ehrenamtlicher und freiwilliger Arbeit bei älteren Menschen hin (Backes, 2005).

Einerseits kann ehrenamtliches und freiwilliges Engagement – unter günstigen Bedingungen der Lebenslage und der Gestaltung freiwilliger Tätigkeiten – durchaus die soziale Integration, die psychische Gesundheit und die Sinnfindung im Alter verbessern. Allerdings ist dies überwiegend bei denjenigen älteren Menschen der Fall, die darüber hinaus über hinreichend soziale und wirtschaftliche Ressourcen und Potenziale verfügen. Das illustriert etwa der enge Zusammenhang zwischen Bildungsniveau und ehrenamtlichen Funktionen.

Andererseits sind die Chancen der Teilnahme an sinnhafter Freiwilligenarbeit ungleich verteilt. Längst nicht alle älteren Menschen, für die eine solche Beschäftigung sinnvoll und wichtig wäre, haben Zugang zu einer zufriedenstellenden sozialen oder politischen Freiwilligenarbeit oder gar zu einem Ehrenamt. Entsprechend sind die Möglichkeiten, daraus Nutzen für die eigene Lebenslage im Alter zu ziehen, nach Geschlecht, Sozialstatus oder Wohnregion höchst unterschiedlich. Oft ist die heutige Freiwilligenarbeit zu einseitig an den Interessen der Organisationen und weniger an den Interessen etwa freiwillig tätiger älterer Frauen ausgerichtet.

Für eine Ausdehnung der ehrenamtlichen und freiwilligen Arbeit im Alter sind deshalb einige Voraussetzungen zentral. Erstens braucht es eine gute materielle Existenzgrundlage für Rentner und Rentnerinnen, um unbezahlte Arbeiten überhaupt zu ermöglichen. Rentenkürzungen untergraben das Potenzial für zivilgesellschaftliches Engagement im Alter. Zweitens sollten die Organisationsformen für die Gestaltung der Aktivitäten älterer Freiwilliger optimal sein, beispielsweise durch Arbeit in Gruppen und an Themen, die Freiwillige selbst wählen, oder durch eine gezielte Weiterbildung der freiwillig Tätigen. Das würde die Motivation und soziale Integration stärken. Insgesamt sind gute soziale Rahmenbedingungen für die Entwicklung eines zivilgesellschaftlichen Engagements älterer

Frauen und Männer zu schaffen. So müsste die Trennung von sozialer «Schmutz»- und politisch «ehrvoller» Arbeit aufgehoben werden. Eine Ausdehnung der ehrenamtlichen und freiwilligen Leistungen älterer Frauen und Männer erfordert oft eine Neuorganisation dieser Tätigkeiten; und zwar eine Neuorganisation, die den Bedürfnissen unterschiedlicher Gruppen älter werdender Menschen entspricht.

Formelle und informelle Freiwilligenarbeit im Alter

Freiwilligenarbeit wird häufig unterschieden in formelle und informelle Tätigkeiten. Formelle Freiwilligenarbeit vollzieht sich innerhalb von Vereins- oder Organisationsstrukturen; das sind etwa Aktivitäten in Sport- und Kulturvereinen, in Kirchen sowie in politischen, gewerkschaftlichen und sozial tätigen Organisationen. Bei der informellen Freiwilligenarbeit handelt es sich um Tätigkeiten ausserhalb der Vereinsstrukturen; dazu gehören spontane Nachbarschaftshilfe, das Hüten fremder Kinder oder die unorganisierte Einkaufs- und Haushaltshilfe zugunsten hilfsbedürftiger Menschen.

Tabelle 1
Freiwilligenarbeit:
Beteiligung der
Bevölkerung nach Alter
(Schweiz 2000 und
2007)

Freiwilligenarbeit in den letzten 4 Wochen:

Altersgruppe	15-24	25-39	40-54	55-64	65-74	75+
<i>Freiwilligenarbeit insgesamt</i>						
2000	34%	42%	46%	45%	43%	23%
2007	32%	38%	43%	42%	44%	23%
<i>Formelle Freiwilligenarbeit</i>						
2000	23%	26%	31%	28%	19%	9%
2007	22%	24%	29%	25%	21%	11%
<i>Informelle Freiwilligenarbeit</i>						
2000	14%	24%	24%	27%	32%	16%
2007	14%	20%	22%	25%	31%	15%

Quelle: Bundesamt für Statistik, Schweizerische Arbeitskräfteerhebung, Modul «Unbezahlte Arbeit»

Das Potenzial an Freiwilligen ist in der Schweiz weiterhin relativ gross. Dennoch zeigen die Daten zur Häufigkeit der Freiwilligenarbeit nach Alter gegenwärtig keine Zunahme des freiwilligen Engagements in der nachbe-

ruflichen Lebensphase. Die Stellung im Erwerbsleben spielt somit für die Häufigkeit freiwilliger Tätigkeiten keine bedeutsame Rolle; jedenfalls nimmt das zivilgesellschaftliche Engagement nach der Pensionierung nicht zu. Dies gilt besonders für die formelle Freiwilligenarbeit. Bisher ist es noch (zu) wenig der Fall, dass ein Ehrenamt als «Ersatz» für den Fortfall der Erwerbstätigkeit übernommen wird. Nach der Pensionierung steigt hingegen das informelle Engagement, etwa im Rahmen spontaner Nachbarschaftshilfe.

Als zentrale Motive für eine Freiwilligenarbeit im Alter sind – neben altruistischem, gemeinnützigem Verhalten – heute vermehrt selbstbezogene Faktoren bedeutsam, wie Zusammensein mit Freunden oder Spass an der Tätigkeit. Der Anstoss für die Übernahme freiwilliger Arbeiten kommt – trotz persönlicher Handlungsmotive – häufig von aussen. Persönliche Kontakte und Netzwerke sind die hauptsächlichsten Einflussfaktoren für neue Freiwilligenaktivitäten nach der Pensionierung. Allgemeine Informationen motivieren hingegen nur in Einzelfällen zur Aufnahme eines sozialen Engagements. Die viel diskutierten Instrumente zur Förderung der Freiwilligkeit, wie das Ausstellen von Ausweisen und Zeugnissen oder eine stärkere Monetarisierung, werden von den derzeit tätigen Freiwilligen kaum als wirksame Massnahmen betrachtet (Stadelmann-Steffen et al., 2007).

Instrumente zur Förderung des freiwilligen Engagements gerade auch bei Pensionierten sind deshalb weniger formelle Zeugnisse und Entschädigungen, entscheidend sind vielmehr eine gute Unterstützung und eine stärkere Mitbestimmung von Freiwilligen. Dies gilt speziell für jene Generationen älterer Menschen, die gewohnt sind, selbständig zu handeln und zu entscheiden. Versuche, die Freiwilligenarbeit zu zentralisieren, dürften somit zum Scheitern verurteilt sein. Bei der Förderung von Freiwilligenarbeit nach der Pensionierung bleibt zentral, dass freiwilliges Engagement hauptsächlich im persönlichen Wohnumfeld stattfindet. Das zivilgesellschaftliche Engagement ist auch im Rentenalter eng mit der sozialen Integration einer Person verknüpft. Mit anderen Worten: Wer die Freiwilligenarbeit von Pensionierten fördern will, muss sich um eine gute lokale Integration älterer Menschen kümmern.

Ältere werden aus Ehrenämtern gedrängt

Auch der «Freiwilligenmonitor 2006» belegt, dass formelle Freiwilligenarbeit – und vor allem ehrenamtliche Tätigkeiten – mit dem Eintritt ins Rentenalter seltener werden. Ein Grund dafür ist die geringere berufliche Integration der Pensionierten, die oft auch aus ehrenamtlichen Tätigkeiten gedrängt werden. Während 22 Prozent der 40- bis 64-jährigen Männer ein

Ehrenamt bekleiden, sind dies bei den 65-jährigen und älteren Männern nur noch 9 Prozent. Bei den Frauen sinkt der Anteil der Ehrenamtlichen von 10 (40- bis 64-Jährige) auf 3 Prozent (über 65-Jährige). Ältere Menschen – und vor allem ältere Frauen – werden von ehrenamtlichen Aufgaben teilweise ausgeschlossen, vor allem wenn sie nicht von einem hohen sozialen Status profitieren können. Im Alter sind vor allem akademisch gebildete Männer weiterhin ehrenamtlich tätig (Stadelmann-Steffen et al., 2007).

Tabelle 2
Freiwilligenarbeit 2006 nach
Alter und Geschlecht in der
Schweiz

	Frauen		Männer	
	40-64 J.	65-79 J.	40-64 J.	65-79 J.
In den letzten vier Wochen ausgeübt				
ehrenamtliche Tätigkeit	10%	3%	22%	9%
andere formelle Freiwilligenarbeit	16%	11%	11%	14%
informelle Freiwilligenarbeit	44%	42%	30%	33%
In den letzten zwölf Monaten:				
Spenden von Geld/Naturalien	82%	81%	78%	82%

Quelle: Stadelmann-Steffen, Freitag, Bühlmann 2007

Wird die informelle Freiwilligenarbeit, also Tätigkeiten ausserhalb von Vereinen und Organisationen, betrachtet, ergibt sich allerdings ein anderes Muster: Erstens übersteigt das informelle Engagement in der Schweiz deutlich die Aktivitäten in Vereinen und Organisationen. Zweitens sind hier die Frauen stärker vertreten als die Männer. Drittens zeigt sich ein verzögerter Rückgang im Alter; informelles Engagement bleibt auch nach der Pensionierung vorerst auf einem hohen Niveau. «Junge Altersrentner» sind dabei besonders intensiv aktiv. So sind gemäss «Freiwilligenmonitor 2006» gut 31 Prozent der 65- bis 79-Jährigen pro Woche mehr als fünf Stunden freiwillig, aber unorganisiert aktiv, zum Beispiel beim Kinderhüten für Dritte oder bei der Begleitung alter Menschen. Viertens ist der soziale Status bei informellen Hilfeleistungen und Nachbarschaftshilfe weniger wichtig (auch wenn sich auch hier einige Bildungsunterschiede zeigen). Insgesamt ist aus den wissenschaftlichen Befunden zu schliessen, dass der informelle Bereich insbesondere jenen Gruppen gute Möglichkeiten zum sozialen Engagement bietet, deren gesellschaftliche Integration nicht über den Arbeitsmarkt verläuft.

Der Faktor «verfügbare Zeit» ist je nach Art der Freiwilligenarbeit von unterschiedlicher Bedeutung: Im formellen Bereich sind Altersrentner, die über vergleichsweise viel Zeit verfügen, seltener engagiert als beruflich ausgelastete Personen. Demgegenüber sind Altersrentner verhältnismässig häufig im informellen Bereich freiwillig aktiv, weil er ein flexibleres und punktuelleres Engagement erlaubt. Stark engagiert sind ältere Frauen und Männer zudem als Spender und Spenderinnen. Sie spenden nicht nur häufiger, sondern auch grosszügiger als andere.

Fünf Spannungsfelder des zivilgesellschaftlichen Engagements im Alter

Demografisch bedingt werden sich Zahl und Anteil gesunder älterer Menschen in den nächsten Jahrzehnten weiter erhöhen. Durch das Eintreten geburtenstarker Jahrgänge selbstbewusster, aktiver Frauen und Männer, der Babyboomer, ins höhere Lebensalter werden Leitbilder eines aktiven Alterns – weg vom Ruhestand, hin zum «Unruhestand» – eine noch stärkere Ausbreitung erfahren (Perrig-Chiello, Höpflinger, 2009). Aufgrund der sozialen Heterogenität heutiger und zukünftiger älterer Frauen und Männer ist mit einer (unkoordinierten) Vielfalt zivilgesellschaftlichen Engagements im Alter zu rechnen. Dabei werden sich schon heute abzeichnende Spannungsfelder im zivilgesellschaftlichen Engagement pensionierter Menschen noch stärker auftreten. Bedeutsam sind und werden namentlich folgende Spannungsfelder:

- a) *Spannungsfeld zwischen mehr demokratisch-genossenschaftlichen Projektformen und mehr exklusiv-eliteorientierten Projekten:* Einige Gruppen älterer Menschen bevorzugen Projekte, die sie allein – ohne Störung durch Dritte – durchführen können oder die sich an eine ausgewählte Bildungs- oder Fachelite richten (wie «Senexpert»). Andere Gruppen dagegen möchten eher demokratisch-genossenschaftliche Engagements stärken, etwa genossenschaftlich organisierte Altershausgemeinschaften und Mehrgenerationenprojekte. Beide Formen – Eliteprojekte und genossenschaftliche Projekte – haben ihre Berechtigung. Problematisch ist vor allem, wenn eine Vermischung beider Projektformen geschieht. Wenn etwa von einer Elite älterer Menschen organisierte Freiwilligenarbeit als «demokratisches Engagement» kaschiert wird oder eine genossenschaftlich organisierte Freiwilligenorganisation von ein bis zwei Insidern bestimmt wird. Führungs- und Machtfragen sind auch beim nachberuflichen Engagement offen zu diskutieren – auch weil Frauen und Männer teilweise unterschiedliche Führungsprinzipien verfechten.

- b) *Spannungsfeld zwischen spontanem, unorganisiertem freiwilligem Engagement, etwa in der Nachbarschaft, und einem formalisiertem Engagement:* Der Trend dürfte, um die Kompetenzen und Ressourcen älterer Menschen zu nutzen, vermehrt in Richtung einer staatlichen Unterstützung der Freiwilligenarbeit im Alter gehen, wobei politische Fördermassnahmen (wie formelle Anerkennung, Steuerabzüge, Spesenentschädigungen) zumeist eine Formalisierung der Freiwilligenarbeit einschliessen. Zur Diskussion stehen Zeitgutschriften für Begleitung, Betreuung oder Pflege älterer Menschen: Wer nach der Pensionierung alte Menschen betreut und pflegt, erhält im Alter Anrecht auf entsprechende Pflegeleistungen (Oesch, Künzi, 2008). Eine problematische Entwicklung wäre, wenn sich aus dem Wunsch nach zivilgesellschaftlichem Engagement pensionierter Menschen allmählich eine Verpflichtung zum nachberuflichen Engagement entwickeln würde.
- c) *Spannungsfeld zwischen bezahlter und unbezahlter Alters(teilzeit)arbeit:* Die demografische Alterung kann einen Mangel an jüngeren Fachpersonen auslösen, und dieser Mangel könnte durch eine verstärkte Erwerbstätigkeit älterer Menschen behoben werden. Es ist zu erwarten, dass in Zukunft die über 65-jährigen Frauen und Männer mehr Erwerbsarbeit leisten wollen oder leisten müssen. Eine Ausdehnung der Erwerbsarbeit nach oben kann einerseits dazu beitragen, dass unbezahlte Arbeiten unattraktiver werden und Freiwilligenarbeit somit attraktiver werden muss, um ältere Frauen und Männer dafür zu mobilisieren. Andererseits kann dies zu einer Verwischung von bezahlter und unbezahlter Arbeiten im Rentenalter führen, weil pensionierte Menschen je nach wirtschaftlicher Konjunktur zwischen bezahlten und unbezahlten Arbeiten pendeln oder weil anspruchsvolles zivilgesellschaftliches Engagement «honoriert» werden muss.
- d) *Spannungsfeld zwischen lokal-nachbarschaftlichen und milieuorientierten Aktivitäten:* Zurzeit ist ein bedeutsamer Teil der Freiwilligenarbeit im Alter lokal-nachbarschaftlich organisiert. Doch zukünftige Generationen älterer Frauen und Männer dürften sich vermehrt international und milieuorientiert ausrichten. Schon heute sind viele Rentnerinnen und Rentner so mobil, dass ihre unmittelbare Nachbarschaft für sie nicht mehr im Vordergrund steht und sie sich lieber mit Gleichgesinnten aus aller Welt als mit lokalen Nachbarn engagieren. Die Freiwilligenarbeit der Zukunft muss also lokale und globale Bedürfnisse älterer Menschen gleichermaßen abdecken. Ebenso unterschiedlich sind die Wünsche bezüglich der Generationenkontakte: Einige ältere Menschen

bevorzugen Aktivitäten mit Gleichaltrigen – etwa im Rahmen von Seniorenvereinen –, wogegen andere ältere Menschen den Kontakt mit jüngeren Generationen wünschen. Alters- und Generationenmix sind bei der Freiwilligenarbeit im Alter gezielt zu thematisieren.

- e) *Spannungsfeld zwischen Professionellen und Laien*: Die klassische Aufteilung in professionelle Arbeit und Laienarbeit löst sich auf, weil mehr pensionierte Frauen und Männer selbst gut ausgebildete, professionell denkende Fachleute sind. Je kompetenter die älteren Freiwilligen, desto weniger ertragen sie Bevormundung durch (bezahlte) Professionelle. Da pensionierte Menschen ausserhalb beruflicher Leistungszwänge stehen, können sie durch ihr Engagement vermehrt auch «Professionalität ohne Bürokratisierung» verwirklichen und durchsetzen. Die Konflikte dürften sich weniger um das Fachverständnis zwischen Professionellen und Freiwilligen drehen, sondern eine Rückweisung bürokratischer Regeln und Vorschriften durch Pensionierte beinhalten. Sie wollen ihre «späte Freiheit» nach der Pensionierung in der Freiwilligenarbeit nicht beschneiden lassen.

Das zivilgesellschaftliche Engagement älterer Frauen und Männer – in Zukunft vermehrt in Konkurrenz zu bezahlter Alters(teilzeit)arbeit – wird sich weiterentwickeln. Aber es wird keine einheitliche Struktur erhalten, da die Bedürfnisse und Interessen älterer Frauen und Männer heterogen sind und heterogen bleiben. Freiwilligenarbeit im Alter kann sozial Wertvolles leisten, aber insgesamt wird sie kaum zu Einsparungen bei sozialen Dienstleistungen – etwa bei der Alterspflege – führen. Zu berücksichtigen ist gerade, dass die Ressourcen pensionierter älterer Menschen zugunsten eines freiwilligen Engagements nur nutzbar und ausbaubar sind, wenn ihre wirtschaftliche Sicherheit garantiert ist. Auch im Alter sind Ausmass und Form des zivilgesellschaftlichen Engagements eng mit Aspekten der sozialen Integration verbunden. Gleichzeitig führt die Heterogenität modernen Alterns zu einer enormen Heterogenität beziehungsweise Vielfalt der nachberuflichen Aktivitäten. Dies bedeutet sozialpolitisch, dass sich das zivilgesellschaftliche Engagement pensionierter Menschen zwar fördern und vernetzen, aber nicht steuern lässt. Sozialpolitische Interventionen – sofern sie nicht lokaler Art sind – stossen auf enge Grenzen. Die steigende Zahl aktiver und gesunder pensionierter Frauen und Männer ist eine bedeutsame gesellschaftliche Ressource, aber die meisten älteren Menschen lassen sich nicht fremdbestimmen. Sie möchten die «späte Freiheit der Pensionierung» auch in der Freiwilligenarbeit geniessen. Selbstbestimmtes Engagement älterer Menschen in seiner ganzen Vielfalt ist die Zukunft.

Literatur

- Backes, G.M. (2005):** Arbeit nach der Arbeit: Ehrenamtlichkeit und Freiwilligenarbeit älterer Menschen – Möglichkeiten und Illusionen, in: W. Clemens, F. Höpflinger, R. Winkler (Hrsg.), Arbeit in späteren Lebensphasen. Sackgassen, Perspektiven, Visionen. Bern: Haupt-Verlag, S. 155–185.
- Oesch, T.; Künzi, K. (2008):** Zeitgutschriften für die Begleitung, Betreuung und/oder Pflege älterer Menschen. Literaturübersicht und Einschätzungen von Experten aus der Praxis. Bern: Büro BASS.
- Perrig-Chiello, P.; Höpflinger, F. (2009):** Die Babyboomer. Eine Generation revolutioniert das Alter. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Stadelmann-Steffen, I., Freitag, M., Bühlmann, M. (2007):** Freiwilligen-Monitor Schweiz. Zürich: Seismo.

Teil 3

Das Netzwerk Innovage

Maja Graf

Innovage Schweiz – wie ein Netzwerk entsteht

Wie unterscheiden sich Netzwerke von Organisationen und Kooperationen? Und was ist zu tun, damit sie funktionieren?

¹ Es sind nicht von allen Mitgliedern Angaben zu ihrer früheren beruflichen Tätigkeit verfügbar.

«Gut qualifizierte pensionierte Führungskräfte, Manager/innen oder Berater/innen setzen ihr berufliches Erfahrungswissen unentgeltlich für die Gesellschaft ein»: Unter diesem Motto wurde in vier Jahren Innovage aufgebaut, eine Initiative von Migros-Kulturprozent in Zusammenarbeit mit der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.

Innovage ist dezentral organisiert: Ende 2009 existierten sechs regionale Innovage-Netzwerke (Ostschweiz, Zürich, Zentralschweiz, Nordwestschweiz, Bern-Solothurn, Suisse Romande), ein siebtes wird im Tessin dazu kommen. Die regionalen Netzwerke werden seit dem Sommer 2010 durch die Dachorganisation innovage.ch auf nationaler Ebene zusammengehalten. Rund drei Viertel der Mitglieder waren zwischen 63 und 70 Jahre alt (sieben waren älter, zwölf jünger). Etwa ein Viertel war früher in leitender Funktion im Sozialbereich oder in der Bildung tätig, ein weiteres Viertel kommt aus der Wirtschaft und rund ein Fünftel aus Nonprofit-Organisationen oder der Verwaltung.¹ Die Grösse der einzelnen Netzwerke variiert zwischen 10 und 25 Mitgliedern. Fünf der sechs Netzwerke sind als Verein organisiert, eines als einfache Gesellschaft.

Der Begriff «Netzwerk» hat sich in den letzten Jahren stark verbreitet und wird heute für verschiedenste Zusammenschlüsse wie Vereine, Verbände und Allianzen verwendet. Bei genauerem Hinsehen handelt es sich dabei nicht immer um Netzwerke, sondern häufig um Kooperationen oder Organisationen. Wie unterscheiden sich Organisationen von Kooperationen oder Netzwerken? Mit welchen Schwierigkeiten ist beim Aufbau eines Netzwerks zu rechnen? Wie werden Netzwerke geführt? Welche Erfahrungen lassen sich aus den Innovage-Netzwerken ableiten?

Was ist ein Netzwerk?

Für die Begriffsklärung ist es hilfreich, die drei Begriffe «Organisation», «Kooperation» und «Netzwerk» auseinanderzuhalten. Natürlich gibt es Gemeinsamkeiten; hier interessieren aber vor allem die Unterschiede.

Organisationen sind soziale Systeme, die klar strukturiert und geregelt sind: Es existieren Hierarchien, Dienstwege, Stellenbeschreibungen und klar definierte Prozesse. Organisationen sind zum Beispiel gewinnorientierte Unternehmen, aber auch Nonprofit-Unternehmen oder Verwaltungen. Organisationen charakterisieren sich durch folgende Merkmale (Bauer, Payer, Scheer, 2008, S. 19):

- *Zweckorientierung*: In Organisationen geht es um die Erfüllung von Zielen und daraus abgeleiteten Aufgaben.
- *Geregelte Arbeitsteilung*: Die Aufgaben und Kompetenzen der Mitglieder sind definiert; meist regeln Hierarchien Weisungsbefugnisse und Dienstwege.
- *Starke Kopplung von Aktionen, lose Kopplung von Akteuren*: Die meisten Organisationen haben klar reglementierte, standardisierte Prozesse, also eine starke Kopplung von Aktionen. Gleichzeitig sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter häufig relativ austauschbar, das heisst, es besteht eine eher lose Kopplung von Akteuren und Akteurinnen.
- *Beständigkeit*: Organisationen sind langfristig ausgerichtet.
- *Grenzen zwischen Innen- und Aussenwelt*: Es ist klar, wer zur Organisation gehört; die Grenzen zwischen Organisation und Umwelt sind gut erkennbar.

Kooperationen werden projektmässig gebildet, um Ziele zu erreichen, Probleme zu lösen oder Neues zu kreieren. Jeder an einer Kooperation beteiligte Akteur bringt seine besonderen Fähigkeiten ein, um so von der Zusammenarbeit mit den anderen zu profitieren. Kooperationen sind durch folgende Merkmale gekennzeichnet (Aderhold, Meyer, Wetzels, 2005, S. 147):

- *Nutzenorientierung*: Die Partnerinnen und Partner erwarten aus einer Kooperation einen Mehrwert (Nutzen) für sich selbst.
- *Stärkenorientierung*: Sie orientieren sich in ihrem gemeinsamen Handeln an ihren Stärken. Sie gehen davon aus, dass sie gemeinsam mehr erreichen als einzeln.
- *Partielle Kopplung*: Sie bringen zwar einige ihrer Stärken ein, aber nicht

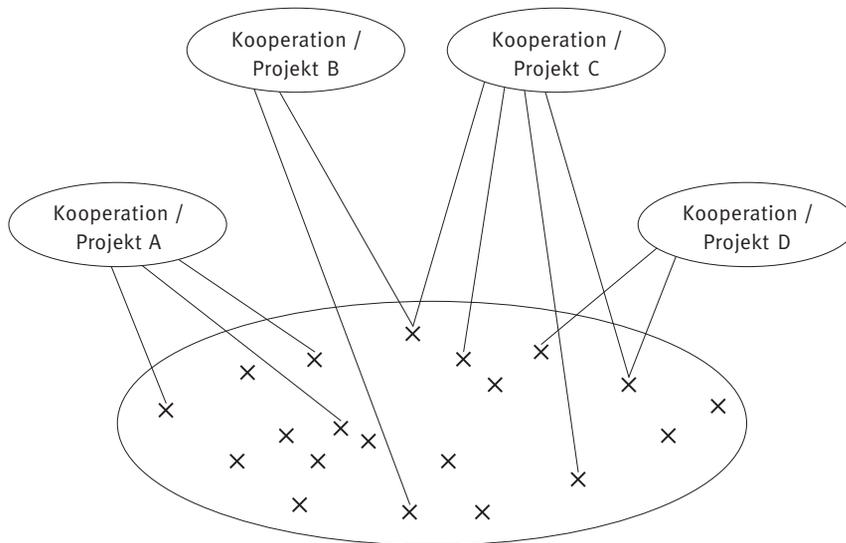
sich als gesamte Person. Sie bewahren damit ihre Autonomie. In der Kopplung ihrer Aktionen (Prozesse, Strukturen) sind sie relativ frei.

- *Befristete zeitliche Perspektive:* Kooperationen lösen sich in der Regel auf, wenn ihr Ziel erreicht ist.
- *Identifizierbare Partnerinnen und Partner:* In Kooperationen besteht für alle Klarheit darüber, wer dazugehört.

Netzwerke sind verglichen mit Organisationen oder Kooperationen viel offener, fluide und unverbindlich (Aderhold, Meyer, Wetzel, 2005, S. 147). Ganz abstrakt lassen sie sich als eine Menge von Knoten (Akteuren) mit zwischen ihnen verlaufenden Netzlinien (Beziehungen) definieren (Bauer, Otto, 2005, S. 76), oder anders ausgedrückt: Netzwerke sind akteurbezogene Beziehungsgeflechte, die ganz unterschiedliche Potenziale (Möglichkeiten) bereitstellen. Sie weisen folgende Merkmale auf (Bauer, Peyer, Scheer, 2008, S. 12):

- *Beziehungsorientierung:* Netzwerke sind soziale Infrastrukturen, also mögliche (potenzielle) Beziehungen zwischen Akteuren (Menschen, Organisationen). In Netzwerken geht es nicht primär um die Erreichung eines gemeinsamen Ziels. Im Vordergrund steht vielmehr die Möglichkeit, mit anderen Akteuren in Kontakt zu treten.
- *Stärkenorientierung:* Die Partnerinnen und Partner orientieren sich in ihrem gemeinsamen Handeln an ihren Stärken. Sie gehen davon aus, dass sie gemeinsam mehr erreichen als einzeln.
- *Lose Kopplung der Aktionen, stärkere Kopplung der Akteure:* In Netzwerken existieren in der Regel nur wenige vorgeschriebene Regeln der Zusammenarbeit; es ist also eine lose Kopplung der Aktionen zu beobachten. Hingegen sind die Akteure in Netzwerken stärker aneinandergeschlüsselt, denn die Beziehungen untereinander sind für sie wichtig und nicht einfach austauschbar.
- *Langfristige Perspektive:* Im Gegensatz zu Kooperationen, die mit der Erreichung des Ziels aufgelöst werden, sind Netzwerke auf längere Dauer angelegt.
- *Unklare Grenzen:* Oft ist nicht ganz klar, wer genau dabei ist und wer nicht. Immer wieder kommen Akteure neu hinzu, andere ziehen sich zurück. In der Regel besteht keine formal zu beschliessende Mitgliedschaft, sondern bloss ein mehr oder weniger starkes Eingebundensein.
- *Selbstorganisation:* Netzwerke zeichnen sich durch einen hohen Grad an Selbstorganisation aus. Gerade weil so wenig strukturiert und geregelt ist, muss in langen Aushandlungsprozessen immer wieder Konsens über Selbstbild, Sinn und Ziel des Netzwerks erarbeitet werden.

- *Möglichkeiten für Kooperationen:* Netzwerke sind oft die Basis für verschiedenste Kooperationen. Hier finden sich Mitglieder mit unterschiedlichen Kompetenzen, die für die Entwicklung eines Projekts gebündelt werden können:



Netzwerke sind grösser als Kooperationen, es sind mehr Akteure beteiligt. In der Praxis zeigt sich, dass mindestens zehn Akteure in einem Netzwerk vereint sein müssen, damit dieses attraktiv ist. Denn wirklich interessant wird ein Netzwerk erst (und nur) durch ein breites «Angebot» an potenziellen Beziehungen. Natürlich brauchen auch Netzwerke ein Minimum an Organisation, und sie verfolgen neben der Beziehungspflege meist weitere Ziele.

Die Fachliteratur unterscheidet zwischen *natürlichen* und *künstlichen* Netzwerken. Zu den natürlichen Netzwerken gehören primäre Netzwerke wie Familie, Verwandtschaft oder Freundschaften und sekundäre *Netzwerke* mit privaten Akteuren, etwa Nachbarschaft, Vereine, Initiativen (Bauer, Otto, 2005, S. 80). Primäre Netzwerke weisen eine relativ hohe zeitliche Stabilität auf und sind von starken Bindungen geprägt. Sekundäre Netzwerke kennzeichnen sich durch eher schwache Bindungen und grössere Beziehungsflexibilität. Künstliche Netzwerke (tertiäre Netzwerke) sind hauptsächlich Vereinigungen, die professionelle Ressourcen bündeln. Sie sind eher im geschäftlichen und politischen Umfeld anzutreffen.

Natürliche Netzwerke			Künstliche Netzwerke	
Primäre Netzwerke	Sekundäre Netzwerke		Tertiäre Netzwerke	
Nicht organisiert	Gering organisierte Netzwerke	Stark organisierte Netzwerke	Gemeinnützig, 3. Sektor	Märkte
Affektive Primärbindungen	Informelle, kleine Netzwerke	Formelle, grosse Netzwerke	Ressort- und raumbezogene Kooperationen	Marktbezogene Kooperationen
z.B. Familie, Freunde, enge kollegiale Beziehungen	z.B. Interessengruppen, Nachbarschaftsnetze, kleine, private Runden von Kolleginnen und Kollegen	z.B. Vereine, Organisationen	z.B. interinstitutionelle Beziehungen in thematischen Handlungsfeldern	z.B. Produktionsnetz Automobilindustrie

Bauer, Otto, 2005, S. 80

Weitere Charakteristika von Netzwerken sind die Art ihrer Entstehung («top-down» oder «bottom-up?»), das Ausmass der Offenheit (Wer darf dabei sein?), die Verteilung von Macht (Verteilung von Einfluss und Kontrolle von Informationen), ihre räumliche Ausdehnung (lokal, regional, national), thematische Orientierung (Worum geht es?) und zeitliche Stabilität (kurz-, längerfristig, dauerhaft, stabil).

Ist Innovage ein Netzwerk?

Ein Vergleich der Innovage-Netzwerke mit den Ausführungen der Fachliteratur zeigt, dass Innovage zwar viele Züge eines Netzwerks aufweist, aber auch wesentliche Komponenten einer Kooperation.

In einigen Punkten entspricht Innovage den oben beschriebenen Kriterien für Netzwerke:

- *Innovage ist ein tertiäres Netzwerk*, von Migros-Kulturprozent in Zusammenarbeit mit der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit «top-down» gegründet. Es ist regional organisiert, aber national verknüpft und soll auf Dauer bestehen. Sein Ziel ist die Bildung von Kooperationen zur

Erarbeitung oder Begleitung von Projekten im zivilgesellschaftlichen Bereich.

- *Innovage-Netzwerke sind soziale Infrastrukturen*, die den Mitgliedern Kontakte und Beziehungen mit anderen Menschen in ähnlicher Lebenssituation ermöglichen und «Nährboden» für gemeinsame Projekte oder Angebote sind. Regelmässige Netzwerk-Treffen fördern den Austausch, das Kennenlernen, aber auch die Bildung neuer Kooperationen.
- *Innovage-Netzwerke sind fluide* und weitgehend offen; das belegt bereits die kleine statistische Auswertung zur ersten Aufbauphase. Wenige Wochen vor und nach der Auszählung hatten sich die Zahlen durch Austritte und Neueintritte schon wieder (leicht) verändert. Zwar besteht ein klar definiertes Aufnahme-prozedere: Interessentinnen und Interessenten müssen sich für eine Mitgliedschaft bewerben, ein Aufnahme-gespräch durchlaufen, bei positivem Resultat anschliessend vier Einführungstage besuchen und probeweise im regionalen Netzwerk mitarbeiten. Aber Ein- und Austritte erfolgen während des ganzen Jahres; einige Netzwerke verzeichnen zudem so genannte «assozierte Mitglieder» (das sind Personen, die an einem Projekt mitarbeiten, sich aber vorerst nicht formell dem Netzwerk anschliessen wollen). Die Mitglieder von Innovage arbeiten in ihren Projekten und Beratungsangeboten immer wieder mit Aussenstehenden eng zusammen. Die Grenzen der regionalen Netzwerke sind also nicht immer klar – eine Tatsache, die einige Mitglieder auch verunsichert.
- *Relativ grosse Kopplung der Akteure*: Weil den Mitgliedern die Beziehungen untereinander wichtig sind, bedauern sie Austritte bisheriger Mitglieder aus dem Netzwerk sehr, ja interpretieren sie teilweise gar als Versagen des Netzwerks.

Andere Merkmale rücken Innovage mehr in die Nähe einer Kooperation:

- Innovage hat eine *klare Zielorientierung*: Die Mitglieder sollen ihr Erfahrungswissen unentgeltlich für zivilgesellschaftliche Projekte und Anliegen fruchtbar machen. Die regionalen Netzwerke stellen mit ihren Mitgliedern Potenziale für derartige Projekte und Angebote zur Verfügung. In den Vorstellungen der Initianten ist das Ziel der Nutzung von Erfahrungswissen für die Gesellschaft (Zielorientierung) der Kontaktpflege (Beziehungsorientierung) klar übergeordnet.
- Mitglied von Innovage kann nur werden, wer den *Auswahlkriterien* entspricht und das vorgegebene *Aufnahmeverfahren* durchläuft. Das gere-

gelte Auswahlverfahren und der halbjährige Einstiegsprozess mit Einführungstagen und Workshops widersprechen eigentlich der grundsätzlichen Offenheit von Netzwerken.

- Die *juristische Form* des Vereins impliziert klare Strukturen, Verantwortlichkeiten und Abläufe. Die Organisation ist schlank. Jedes Netzwerk hat einen Koordinator und zwei Kontaktpersonen für an einer Mitgliedschaft Interessierte oder für Organisationen, die Hilfe suchen bei Innovage. Weitere Verantwortlichkeiten sind – je nach Netzwerk – unterschiedlich breit verteilt.
- *Netzwerkgrösse*: Viele Mitglieder meinen, dass ein regionales Innovage-Netzwerk aus nicht mehr also 20 bis 25 Mitgliedern bestehen könne. Andernfalls werde es anonym, man kenne einander nicht mehr (oder noch weniger) und eine gemeinsame Entwicklung des Netzwerks sei unmöglich oder werde ausgesprochen langwierig. Eine derartige Gröszenbeschränkung würde aber weniger Kontakte, weniger Know-how, weniger Möglichkeiten bedeuten und somit die Attraktivität eines Netzwerks einschränken.

Genau diese auch von den Mitgliedern wahrgenommene Vermischung von Netzwerk- und Kooperationscharakter führt immer wieder zu Diskussionen. Sie kann Akteure und Netzwerkentwicklung blockieren. Noch sind sich die Mitglieder der Innovage-Netzwerke nicht immer einig darüber, inwieweit Innovage eher eine lockere (beziehungsorientierte) Vereinigung Gleichgesinnter ist, die gelegentlich gemeinsame Projekte angeht, oder eine klar strukturierte (zielorientierte) Vereinigung, deren (einzige) Daseinsberechtigung darin besteht, Projekte im zivilgesellschaftlichen Bereich durchzuziehen.

Mit welchen Schwierigkeiten ist zu rechnen?

Der Aufbau von Netzwerken braucht Zeit und ist meist von Turbulenzen begleitet. Baitsch und Müller beschreiben eine Reihe von Dilemmata, die den Aufbau eines Netzwerks erschweren (Baitsch, Müller, 2001, S. 93 f.). Hier sind diejenigen aufgeführt, die auch beim Aufbau des Innovage-Netzwerks eine wichtige Rolle gespielt haben.

Das Besitzt dilemma: Für den Aufbau eines Netzwerks braucht es Personen, die selber Interesse am zukünftigen Netzwerk haben und willens sind, dafür im Vorfeld und in der Gründungsphase viel Arbeit zu leisten. Hat sich diese Gründungscrew gefunden und wird sie aktiv, kommt es unweigerlich zu einem Dilemma: Die Mitglieder der Gründungscrew erleben sich als bestimmende Kraft im Netzwerk. Sie sind die Pioniere, definieren vieles und werden auch von aussen mit dem Netzwerk identifiziert. So-

bald weitere Akteure hinzukommen, müssen sie jedoch ihre eigene, starke Identifikation zurücknehmen und mit den anderen teilen. Für das Netzwerk ist es wichtig, dass die Gründungscrew Verantwortung abgibt und weitere Ziel- und Umsetzungsideen zulässt. Andernfalls werden sich die neuen Akteure passiv verhalten (und damit nicht fruchtbar für das Netzwerk) oder die Gründungscrew angreifen und in Frage stellen.

Das Vertrauensdilemma: Häufig sind die Chancen und Potenziale des Netzwerks zu Beginn nebulös und unscharf. Es existieren keine sicheren Erwartungen über das Verhalten Einzelner beziehungsweise des gesamten Netzwerks, denn es fehlen gemeinsame Erfahrungen. Überhaupt sind Eintritt und Engagement im Netzwerk für alle Akteure eine Investition in eine meist ungewisse Zukunft. Die konkrete Zusammenarbeit und nahe Koexistenz mit Konkurrenten, aber auch die oft spontane und flexible Arbeitsweise zwischen mehr oder weniger unbekanntem Partnerinnen und Partnern verursachen Unsicherheit und ein nicht unerhebliches Risiko für die Einzelnen. Diese Unsicherheit beeinflusst das Verhalten der Mitglieder: Je weniger ein unmittelbarer Nutzen erkennbar ist und je weniger man einander kennt, desto reservierter verhalten sich die Einzelnen. In dieser (unangenehmen) Situation äussern die Mitglieder zwar häufig eine unspezifische Bereitschaft für die Mitarbeit in einer Kooperation (an einem Projekt), ziehen sich dann aber zurück, wenn es um ein konkretes Engagement geht. Es fehlt an Vertrauen in die anderen Mitglieder und in das Netzwerk.

Das Selbstorganisationsdilemma: Netzwerke sind in ihrem Wesen dezentral, weil sie sich über die Beziehungen zwischen den Akteuren definieren. In der Aufbauphase werden Abläufe und Zuständigkeiten meist ad hoc festgelegt und immer wieder verändert. Das ist für alle Beteiligten anstrengend und birgt Risiken. Es ist mühsam, sich immer wieder über das Gleiche neu verständigen zu müssen; Missverständnisse, Redundanzen und Wiederholungen verärgern viele Akteure. Bald kommt darum der Ruf nach einer dauerhaft institutionalisierten «Management-Ebene». Diese Zentralisierung führt jedoch wieder zu einem Dilemma: Einerseits werden die Arbeitsstrukturen effizienter und effektiver, andererseits verliert das Netzwerk an Flexibilität und Kreativitätspotenzial.

Das Kommunikationsdilemma: Die Zusammenarbeit von Menschen ist fast immer durch sachliche und persönliche Konflikte geprägt. In Netzwerken werden Konflikte meist ausgelöst durch unterschwellige Verstimmungen zwischen einzelnen Akteuren, die etwa von Antipathien oder schlechten Erfahrungen aus Kooperationen herrühren können. Infolge der losen Kopplung der Aktionen (wenig Struktur, wenig definierte Prozesse) und der engen Kopplung der Akteure (Beziehungen sind wichtig) werden Kon-

flikte in Netzwerken meist drastischer erlebt als in stabilen Organisationsformen mit festen Hierarchien. Darum kann es plötzlich zu einer unverhältnismässigen Eskalation von Beziehungskonflikten kommen, die nicht bereits in einem frühen Stadium geklärt wurden. Die Netzwerk-Moderation steht vor einem Dilemma: Manchmal bewährt es sich, Konflikte zu ignorieren und darauf zu hoffen, dass sich Emotionen wieder legen, wenn zum Beispiel die Zusammenarbeit in einem Projekt beendet ist. Manchmal müssen Konflikte aber offen thematisiert und allenfalls durch eine externe Moderation bearbeitet werden. Sowohl Ignorierung als auch zeitnahe Konfliktbearbeitung können dazu führen, dass der Konflikt weiter eskaliert.

Stimmt das auch für Innovage?

Viele der hier beschriebenen *Netzwerk-Dilemmata* lassen sich auch bei Innovage beobachten:

- Koordinatoren oder Vorstandsmitglieder, die sich in der Gründungsphase zur Verfügung stellten, gewählt wurden und intensive Aufbauarbeit leisteten, wurden nach ein bis zwei Jahren in Frage gestellt. Insgeheim unterstellte man ihnen Machtgelüste und es kam zu Konflikten, die zu Rücktritten führten (Besitzdilemma).
- Die Einführung einer «Management-Ebene» in den regionalen Netzwerken erwies sich als konfliktanfällig. Betrachten die einen den Koordinator als Unterstützung und absolut notwendig, empfinden andere bereits diese Struktur als Einschränkung und hinderlich. Es ist umstritten, wie viel Zeit in den Netzwerk-Treffen auf die Diskussion und Klärung von Strukturen und Prozessen verwendet werden soll. Sind für die einen derartige Klärungen zentral, empfinden andere sie als Bürokratie und Ablenkung vom eigentlichen Ziel von Innovage (Selbstorganisationsdilemma).
- Das Vertrauensdilemma scheint dort auf, wo sich einzelne Mitglieder nie zu einer Mitarbeit an einem Projekt (Kooperation) entschliessen können. Zwar gelangen immer wieder Unterstützungsanfragen von gemeinnützigen Organisationen an Innovage, häufig werden sie aber als nicht passend oder nicht interessant abgelehnt, oder es findet sich niemand mit entsprechenden Kompetenzen.
- Natürlich kommt es auch in den Innovage-Netzwerken immer wieder zu Konflikten, die sich aus Animositäten, Unverträglichkeiten oder schlechten Erfahrungen ergeben (Kommunikationsdilemma). Gerade weil Innovage sich an «gut qualifizierte ehemalige Führungskräfte, Manager/innen oder Berater/innen» richtet, versammeln die Netzwerke füh-

rungsstarke Persönlichkeiten, die eher wenig eigene Erfahrung mit Integration und gemeinsamem Aushandeln von Zielen haben.

Wie führt man ein Netzwerk?

Einige Autoren bezweifeln, dass Netzwerke sich überhaupt führen oder steuern lassen (Aderhold, Meyer, Wetzel, 2005, S. 149). Das stimmt sicher, solange sich die Führung eines Netzwerks an Prinzipien des Managements von (und in) Organisationen orientiert, denn die Steuerung von Netzwerken zielt ja nicht auf die Erreichung von Zielen, sondern auf den Erhalt und die Stimulierung von (möglichen) Beziehungen. Führung bedeutet in diesem Kontext also in erster Linie Ermöglichung von persönlichen Kontakten, Pflege von Adressen und Sicherstellung der Erreichbarkeit.

Netzwerke sind nicht hierarchisch organisiert, es fehlen die in der Organisation anzutreffenden Entscheidungsträger mit Weisungsbefugnissen. Darum lassen sich Netzwerke am besten durch Verhandlung oder Moderation steuern. Moderation arbeitet auf den Ausgleich beziehungsweise Abgleich unterschiedlicher Interessen und Ziele hin (Sachebene) und kann Machtasymmetrien und die damit verknüpften sozialen Beziehungen zumindest ansatzweise bearbeiten (Beziehungsebene). Sie kann die Strukturierung des Arbeitsprozesses unterstützen (Prozessmanagement-Ebene) und wirkt im guten Fall motivierend und entspannend (Klima).

Die Moderation eines Netzwerks ist anspruchsvoll und erfordert Methoden- und Sozialkompetenz. Die Moderation muss sich insbesondere der beschriebenen Dilemmata bewusst sein und ihnen aktiv begegnen. Das *Besitzdilemma* verlangt von der Moderation die Fähigkeit, einseitige Verantwortungsübernahme und -verteilung zu erkennen und für zu wenig involvierte Akteure neue Aktionsmöglichkeiten zu eröffnen. Das *Vertrauensdilemma* verlangt, dass die Moderation bestehende Vertrauensverhältnisse ab- und einschätzen kann und den Aufbau von Vertrauen mit geeigneten Massnahmen unterstützt. Auch die Reflexion gemeinsamer Kooperationserfahrungen wirkt vertrauensbildend. Das *Selbstorganisationsdilemma* lässt sich am besten bewältigen, indem Verantwortlichkeiten vorerst temporär und erst später permanent verteilt werden. Es ist immer darauf zu achten, dass das Selbststeuerungspotenzial erhalten bleibt, zum Beispiel indem den Mitgliedern genug Freiraum, informelle Treffen, aber auch «Spinnecken», wo kreative Ideen wachsen können, zugestanden werden. Das *Kommunikationsdilemma* schliesslich fordert von der Moderation, dass sie Konflikte erkennt und selber über ein breites Konfliktbearbeitungsrepertoire verfügt.

Anders formuliert geht es bei der Führung eines Netzwerks um Folgendes:

Inszenierung von sozialen Räumen: Die Moderation muss Kommunikationsgelegenheiten ermöglichen, bei denen sich die potenziellen Interessentinnen und Interessenten begegnen und austauschen können. Dafür sind Veranstaltungen geeignet, die Gelegenheit bieten, interessanten Menschen zu begegnen, neue Kooperationspartner zu finden, sich mit alten Bekannten zu treffen, Informationen und Sichtweisen auszutauschen, also Netzwerk-Treffen, Erfahrungsaustausch, Vorträge, Themen-Workshops, Exkursionen, Feste usw.

Dienstleistungsorientierung: Die Moderation muss sich vorausschauend und proaktiv um die Interessen der einzelnen Mitglieder und Projekte bemühen. Hilfreich dazu sind gut ausgebaute Informations-, Weiterbildungs- und Beratungsangebote.

Gestaltung von «strukturierter Offenheit»: Eine der grössten Stärken von Netzwerken ist ihre Offenheit. Ständig kommen neue Akteure hinzu, andere verabschieden sich und kehren allenfalls nach einiger Zeit wieder ins Netzwerk zurück. Gleichzeitig werden Kontakte oder Kooperationen mit anderen Organisationen oder Vereinigungen gepflegt. Die Moderation muss diese Offenheit sicherstellen und unterstützen. Zur Offenheit gehören auch professionelle, flexible und schlanke Strukturen, die mit einem Minimum an Ressourcen auskommen und möglichst wenig Bürokratie erzeugen. Bildlich gesprochen sind Netzwerke «nomadenhafte Zelte», keine «hierarchischen Paläste» (Bauer, Payer, Scheer, 2008, S. 43).

2

Für die Mailumfrage wurden 78 Personen in der Deutschschweiz angeschrieben, geantwortet haben 40. Das ergibt eine Rücklaufquote von 52 Prozent.

Was motiviert die Mitglieder von Innovage?

Eine Ende 2009 durchgeführte kurze E-Mail-Umfrage² zur Motivation und zu den Erwartungen an Innovage bei allen Deutschschweizer Mitgliedern zeigt zusammengefasst folgende Resultate:

Die Frage nach den ursprünglichen Erwartungen an Innovage beantwortete knapp die Hälfte der Antwortenden damit, dass sie Gleichgesinnte kennenlernen und mit Menschen in gleicher Situation zusammen etwas unternehmen wollten. Praktisch gleich häufig wurde der Wunsch genannt, die eigenen beruflichen Erfahrungen weiter einsetzen zu können.

Befragt nach der Erfüllung dieser Erwartungen fanden zwei Drittel, dass sich ihre Erwartungen durch die Mitarbeit im Netzwerk teilweise bis ganz erfüllen. Gut die Hälfte schätzt heute insbesondere den Kontakt mit anderen Mitgliedern, die neuen Freundschaften. Nach den Wünschen an das Netzwerk befragt, wurden insbesondere zwei Anliegen genannt: weniger Organisation und Struktur beziehungsweise mehr gemeinsame Erlebnisse und Austausch.

Die Auswertung zeigt, dass die Mitglieder der Innovage-Netzwerke den Austausch mit anderen Menschen in vergleichbarer Situation am wichtigsten finden, unmittelbar gefolgt von der Hoffnung, das eigene Wissen, die eigenen (beruflichen) Erfahrungen weitergeben und weiter nutzen zu können. In diesen beiden Punkten sind sich die meisten Mitglieder einig. Die Umfrage zeigt jedoch auch, dass die Vorstellungen über den Grad der notwendigen Organisation (Strukturen und Prozesse) stark differieren. Formulieren einige zu diesem Thema Wünsche wie «mehr gemeinsame Erlebnisse», verlangen andere dezidiert nach einer «klaren Strategie» oder gar dem Aufbau einer «Beratungsfirma von Very Experienced People für gemeinnützige Organisationen» – zwischen diesen Vorstellungen liegen Welten. Die Umfrage zeigt auch, dass die Bedürfnisse der Mitglieder nach «Weitergabe des beruflichen Know-hows» bisher nicht befriedigt werden konnten. Mehrfach wird bemängelt, es fehle an interessanten, anspruchsvollen Anfragen. Viele Mitglieder scheinen eher passiv auf «die ideale Anfrage» zu warten, sind jedoch eher wenig bereit, selber aktiv zu werden, Kontakt aufzunehmen mit zivilgesellschaftlichen Organisationen und Angebote zu formulieren.

Als ehemalige Berufstätige in Organisationen ist der fluide Charakter eines Netzwerks vielen Mitgliedern fremd und wohl eher etwas suspekt. Diese neue Art des Zusammengehörens, in welcher vieles un-

klar ist und neu definiert werden kann (oder auch nicht definiert wird), ist ihnen neu.

Die Umfrage zeigt auch, dass sich die Mitglieder offensichtlich noch zu wenig kennen. Trotz Einführungsseminar, regelmässigen Netzwerktreffen und einer allen zugänglichen Datenbank auf dem Internet weiss man zu wenig, was die einzelnen an Know-how mitbringen und wer überhaupt zurzeit dazugehört.

Empfehlungen zu Aufbau, Pflege und Moderation eines Netzwerks

Aus den Erfahrungen des Aufbaus von Innovage und den Erkenntnissen der Fachliteratur lassen sich folgende Empfehlungen für Netzwerke formulieren.

Aufbau eines Netzwerks:

- Da insbesondere die ersten ein bis zwei Jahre nach der Netzwerkgründung meist recht turbulent verlaufen, empfiehlt es sich, für das erste Jahr einen Gründungskordinator oder eine Gründungskordinatorin zu bestimmen. In dieser frühen Phase des Netzwerks wird viel Zeit und Energie darauf verwendet, in langen Aushandlungsprozessen ein verbindendes Ziel des Netzwerks zu formulieren. Dieser Prozess ist aufwendig und frustrationsträchtig (Kade, 2009, S. 104). Mit einer zeitlich begrenzten Besetzung ist eine mögliche Ablösung von vornherein geplant und kann eher als Entlastung von einem schwierigen Amt wahrgenommen werden denn als Entmachtung. Je nach Situation kann sich der Gründungskordinator oder die Gründungskordinatorin dann für eine weitere Amtsperiode zur Verfügung stellen.
- Auch nach der Gründungsphase sollten Verantwortlichkeiten und Abläufe im Netzwerk temporär und dynamisch angelegt und regelmässig evaluiert und angepasst werden. Amtszeitbeschränkungen und der Einbezug möglichst vieler Mitglieder in Netzwerk-Aufgaben verhindern ein Verkrusten des Systems.
- Die gemeinsame periodische Reflexion über die Zielsetzung des Netzwerks ist wichtig. Erst diese Auseinandersetzung ermöglicht ein gemeinsames Verständnis dessen, was das Netzwerk sein soll, und damit eine entsprechende Identifikation der Mitglieder.
- Regelmässige, zeitlich nicht zu weit auseinanderliegende Treffen, an denen lebendiger Austausch stattfindet und genug Raum bleibt für persönliche Begegnungen und gemeinsame Erlebnisse, sind zentral. Dem Aufbau und der Pflege der Beziehungen muss genug Zeit eingeräumt

werden. Transparenz und regelmässige, leicht zugängliche Informationen für alle sind wichtig.

Die Moderation des Netzwerks

- sorgt für unterschiedliche Kommunikationsgelegenheiten mit Aktivitäten, durch die man einander besser kennenlernt; dafür eignen sich regelmässige Netzwerk-Treffen, Erfahrungsaustausch, Vorträge, Themen-Workshops, Feste, Exkursionen und Weiterbildungen,
- hilft, Strukturen zu schaffen und bei gemeinsam zu bearbeitenden Themen und Aufgaben vorerst solche auszuwählen, die (bald) zu Erfolgserlebnissen führen,
- sorgt dafür, dass die Projekte jeweils dokumentiert, diskutiert und kommuniziert werden; das festigt das gemeinsame Verständnis der Ziele des Netzwerks, die Mitglieder lernen voneinander und bauen Vertrauen auf,
- schafft Reflexionsmöglichkeiten, die ja immer auch Lernchancen sind; der Lernprozess wird durch Dokumentation verstetigt, und Einzelbeiträge der Mitglieder werden in Protokollen, Bilanzen, Informationsschriften gewürdigt,
- weist – wo nötig – auf Konflikte hin und leitet deren Bearbeitung ein.

Literatur

- Aderhold, Jens, Meyer, Matthias, Wetzel, Ralf (2005):** Modernes Netzwerkmanagement: Anforderungen – Methoden – Anwendungsfelder. Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- Baitsch, Christoph, Müller, Bernhard (Hrsg., 2001):** Moderation in regionalen Netzwerken. München und Mering: Rainer-Hampff-Verlag.
- Bauer, Petra, Otto, Ulrich (Hrsg., 2005):** Verhaltenstherapie. Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten, Band 2: Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive. Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie
- Bauer, Stefan, Payer, Harald, Scheer, Günter (Hrsg., 2008):** Erfolgreich durch Netzwerkkompetenzen – Handbuch für Regionalentwicklung. Wien/New York: Spring-Verlag.
- Kade, Sylvia:** Bildung und Freiwilligenarbeit – Ressource von Engagement und Engagementförderung. In: Bildung und Freiwilligenarbeit, http://www.senioren-initiativen.de/service/basband13-s_kade.pdf (2.1.2010)
- Wetzel, Ralf, Aderhold, Jens, Baitsch, Christof (2001):** Netzwerksteuerung zwischen Management und Moderation: Zur Bedeutung und Handhabung von Moderationskonzepten bei der Steuerung von Unternehmensnetzwerken. In: Zeitschrift für Gruppendynamik und Organisationsberatung, Nr. 32 (1). S. 21-36

«Der Bedarf an Freiwilligen wird in unserer Gesellschaft wachsen»

Wo steht Innovage nach vier Jahren? Und wie geht es nach der Ablösung von Migros-Kulturprozent weiter? Die Koordinatoren der fünf Deutschschweizer Netzwerke im Gespräch.

Hat sich der Einsatz für Innovage gelohnt?

Charles Studer, Netzwerk Nordwestschweiz: Die Bilanz ist für mich positiv. Ich ging zu Innovage, um mein berufliches Erfahrungswissen anwenden und zukunftsorientierte Projekte entwickeln zu können. Beide Erwartungen wurden erfüllt; es hätte mir nach der Pensionierung nichts Besseres passieren können.

Linus Baur, Netzwerk Zürich: Auf jeden Fall! Für mich stellt Innovage eine sinnvolle Handlungsperspektive jenseits der Erwerbsarbeit dar. Innovage als anspruchsvolle organisierte Freiwilligenarbeit entspricht voll und ganz meinen Vorstellungen von sozialem und gesellschaftlichem Engagement in der nachberuflichen Lebensphase.

Emanuel Hafner, Netzwerk Zentralschweiz: Ich habe einiges bekommen und noch mehr gegeben – und so war das auch gedacht. Allerdings wollte ich vor allem Projekte für die Zivilgesellschaft an die Hand nehmen, doch hat das nur einen Drittel meiner Zeit ausgemacht. Einen Grossteil musste ich für den Aufbau des Netzwerkes Zentralschweiz aufwenden. Wenn ich das von Anfang an gewusst hätte, wäre ich nicht beigetreten. Doch diese Aufbauarbeit fürs Netz-

werk und für die schweizerische Organisation war ebenso nötig. Persönlich habe ich jedoch vor allem von den Projekten profitiert, weil ich andere Lebenswelten kennenlernte – zum Beispiel den Strafvollzug.

Heinz Krucker, Netzwerk Ostschweiz: Für mich stimmt es, alles perfekt. Ich fand neue persönliche Kontakte innerhalb des Netzwerks und konnte bei zwei höchst spannenden Projekten mitwirken. Dieses projektorientierte Schaffen kommt mir sehr entgegen, denn so konnte ich mein Erfahrungswissen einbringen, etwa bei der «AltersRevolution», einer grossen Tagung in St. Gallen, oder beim Projekt «Dorfladen».

Arthur Mohr, Netzwerk Bern-Solothurn: Ich liess mich beim Bundesamt für Umwelt nach 31 Jahren frühzeitig pensionieren, um zu schauen, ob ich noch etwas anderes tun kann. Das hat sich gelohnt. Mein Engagement bei Innovage ermöglicht mir, in neue, unbekannte Bereiche vorzustoßen. So arbeiten wir mit dem Spital Ziegler oder mit dem Robert-Walser-Zentrum in Bern zusammen. So lerne ich die Gesundheitspolitik und die Schweizer Literatur des frühen 20. Jahrhunderts kennen. Und ich kann – das ist mir besonders wichtig – etwas Sinnvolles für das Gemeinwesen tun und so einen kleinen Gegen-

Arthur Mohr:
«Möglichst unbürokratisch
miteinander umgehen.»

Emanuel Hafner:
«Wir sind nicht einfach
ein Freiwilligenklub.»

punkt zur fatalen Entwicklung in der Gesellschaft leisten, in der Effizienz und Individualisierung im Vordergrund stehen.

Wo stehen die Netzwerke heute?

Hafner: Wir hatten einen sehr schlechten Start. Das sieht man schon daran, dass von den acht ursprünglichen Mitgliedern nur noch drei dabei sind. Das Engagement war höchst unterschiedlich. Die einen sassen nur da, und die anderen hatten immer zu viel Arbeit. Vor einem Jahr haben wir das Steuer herumgerissen und zwei passiven Mitgliedern den Austritt nahegelegt. Das hat die Stimmung verbessert, jetzt läuft es wesentlich besser. Es sitzen jetzt nur noch zwölf Personen am Tisch, doch alle arbeiten an einem Projekt oder haben eine Funktion im Netzwerk.

Studer: In Basel sind wir noch nicht so weit. Das Engagement ist auch bei uns unterschied-

lich. Nur die Hälfte ist mit eigenen Projekten beschäftigt. Der Wille zur Veränderung ist da; bald werden wir uns an einer Klausurtagung zur Standortbestimmung treffen. Wir wollten klären, wie alle in die Projektarbeit miteinbezogen werden könnten. Ich bin mit meiner Rolle als Moderator nicht zufrieden. Ich war einfach davon ausgegangen, dass die Arbeit fürs Gemeinwohl für alle im Vordergrund stünde. Das Engagement für Freiwilligenarbeit wird mich künftig mehr beschäftigen.

Baur: Das erste Vereinsjahr war vor allem geprägt durch einen Lernprozess zur Funktionsweise eines Netzwerkes; im zweiten stand die Neuausrichtung und Stabilisierung des Netzwerkes im Vordergrund; im dritten galt es dann, den Zusammenhalt und die Zusammenarbeit zu stärken und die Projektarbeit zu fördern – und unser Netzwerk in der Öffentlichkeit besser bekannt zu machen.

Krucker: Wir haben die Kontroversen bereits im vorgängigen Innovage-Seminar geführt, zum Beispiel zur Frage der Vereinsgründung. Als einziges Netzwerk sind wir ja kein Verein. Inzwischen konnten wir gegenseitige Vorbehalte durch eine kritische Auseinandersetzung abbauen. Zu reden gibt immer wieder die Frage, wie verbindlich das freiwillige Engagement sein soll – und wie intensiv die Netzwerk-Aktivitäten. Es mangelt uns nach wie vor an interessanten Projekten. Nicht alle zwölf Mitglieder können ein passendes Projekt bearbeiten. Deshalb müssen wir selber innovative Ideen entwickeln und dürfen nicht warten, bis uns die Suppe geschöpft wird.

Mohr: Natürlich sind wir alle zu Innovage gestossen, um in erster Linie Projektarbeit fürs Gemeinwohl zu leisten und nicht, um das Vereinsleben auszukosten. Aber es ist allen klar, dass es für eine effiziente Bearbeitung der Projekte eine minimale Infrastruktur und geregelte Abläufe braucht. Inzwischen haben wir ein gutes Mittelmass gefunden, indem wir einmal im Monat eine Netzwerk-Sitzung durchführen, die Funktionen und Verantwortlichkeiten klar zugeteilt haben und möglichst unbürokratisch miteinander umgehen.

Niemand hat auf Innovage gewartet, es mangelt an Mitgliedern und Projekten. Warum?

Hafner: Es gibt Leute, die an Innovage interessiert sind, es gibt Projekte, die anzupacken sind. Vielleicht müsste die Auswahl sorgfältiger sein. Es gibt zu viele Leute, die sich falsche Vorstellungen von Innovage machen. Wir sind nicht einfach ein Freiwilligenklub, bei dem jeder macht, was ihm passt. Es braucht auch beim zivilgesellschaftlichen Engagement gewisse Standards, auch eine Verbindlichkeit.

Studer: Ich habe einen grundsätzlichen Vorbehalt gegenüber Innovage. Wenn wir auf attraktive Projekte und kompetente Mitglieder setzen, brauchen wir ein deutlicheres Profil. Wir müssen stärker von unserem Erfahrungswissen und von unseren Projekten reden. Wie müssen stärker zeigen, was uns von anderen Organisationen der Freiwilligenarbeit unterscheidet. Manchmal scheint mir, dass wir zu stark mit der Ablösung von Migros-Kulturprozent, also mit der Verselbständigung, beschäftigt sind. Das lenkt ab, darunter leidet die Profilierung – und bringt uns keine Neumitglieder.

Krucker: Es ist eine Illusion, zu glauben, man könne eine Marke innerhalb von drei Jahren aufbauen. Wir alle sind gefordert und müssen jede Plattform für Innovage nutzen. Wir geben uns das Profil selber. Wir brauchen vor allem weitere Projekte, auch kleinere, um uns in der Öffentlichkeit zu zeigen. Und das Feu sacré, um andere zu überzeugen. Es reicht nicht, nur das Visitenkärtchen bei sich zu haben.

Baur: Es ist ein schwieriges Unterfangen, geeignete Projekte zu finden. Wir haben deshalb eine Arbeitsgruppe gebildet mit dem Auftrag, passende Projekte für unser Netzwerk zu suchen. Die meisten Anfragen, die bei uns eintreffen, beziehen sich auf eine Mithilfe bei der Geldbeschaffung. Dazu fehlen uns derzeit geeignete Leute mit Erfahrungen beim Fundraising.

Mohr: In den vergangenen Monaten sind 32 Projekte oder Projektanfragen durch unsere Hände gegangen; davon haben wir sieben in Arbeit. Eine Reihe haben wir zurückgestellt, weil uns vorderhand die Kapazitäten oder Kompetenzen fehlen. Wer gute Projekte will, darf nicht einfach dasitzen und warten, bis Anfragen kommen. Schon während des neuntägigen Seminars

sind wir rausgegangen und haben uns bei gemeinnützigen Organisationen vorgestellt. Von allein kommen die Leute nicht zu Innovage. Ich selber bin bei sechs oder sieben Organisationen vorstellig geworden: «Wir sind ein Netzwerk von qualifizierten Leuten, was können wir für euch tun?» Es gibt überall Arbeit, die gesellschaftlich nützlich wäre, aber nicht getan wird, weil es an Geld oder an personellen Ressourcen mangelt.

Was macht denn die Marke Innovage aus?

Studer: In erster Linie das Erfahrungswissen, das wir anzubieten haben, das Know-how. Wir leisten nicht routinemässige Freiwilligenarbeit, etwa als Gärtner oder Fahrbegleiter; das tun Benevol oder Pro Senectute ja schon seit längerem. Wir suchen zeitbeschränkte gemeinnützige Projekte, die sonst nicht realisiert würden. Begleiten sie, ziehen sie durch und schliessen sie ab.

Baur: Innovage bietet älteren Leuten mit Bildungsniveau die Möglichkeit, ihr Fachwissen in gemeinnützigen Projekten nutzbringend einzusetzen sowie den Kontakt unter Gleichgesinnten zu pflegen. Und: Zufriedenstellende Freiwilligenarbeit schafft positive Effekte für die eigene Lebensgestaltung im Alter.

Hafner: Wir sind die professionellen Freiwilligen, die vernetzt sind – regional oder zunehmend auch schweizweit.

Warum muss man Innovage den Leuten immer noch erklären?

Krucker: Innovage zählt heute gut hundert Beraterinnen und Berater, das ist noch keine Massenbewegung. Wir haben es in der Anfangsphase vielleicht verpasst, aggressiv für unsere

Idee zu werben und uns zu präsentieren. Auf den ersten Auftritt am Schweizer Fernsehen warten wir bis heute. Das Marketing war zu sanft, und wir sind zu brav. Wenn wir langfristig Erfolg haben wollen, müssen wir uns besser vermarkten. Es genügt nicht, Bleistifte und Schreibblöcke mit dem Innovage-Logo zu verteilen.

Mohr: Da bin ich anderer Meinung. Die Marke Innovage muss nicht unbedingt im Vordergrund stehen. Wir müssen die Leute nicht über die Marke Innovage, sondern über gute, innovative Projekte für unsere Idee gewinnen. Gesamtschweizerisch haben wir noch zu wenig wegweisende Projekte, um an die Öffentlichkeit gehen zu können und zu sagen: «Seht, das ist Innovage.»

Ein Kennzeichen von Innovage Schweiz könnte die überregionale Kooperation sein. Die findet bis jetzt kaum statt. Wieso nicht?

Baur: Die regionalen Netzwerke waren bis jetzt stark mit sich selber beschäftigt: Vereinsgründung, immer wieder neue Mitglieder, Projekte anschieben. Doch das Bedürfnis, über die eigene Region hinaus zusammenzuarbeiten, wächst. Es wird ansatzweise auch umgesetzt, etwa beim nationalen Projekt «AltersRevolution» vom November 2010.

Studer: Nationale Projekte sind wichtig. Ohne sie werden wir uns nie als Innovage Schweiz profilieren können. Bis jetzt haben wir auch die Innovage-Kultur vernachlässigt. Was tut man, wenn man bei Innovage dabei ist? Welche Standards gelten für die Projektarbeit, aber auch für den Umgang untereinander? Innovage muss noch seine spezifische Firmenkultur entwickeln. Als ich mich in den Neunzigerjahren bei Sandoz-Novartis mit dieser Frage beschäftigte, gingen

wir von einer Zeitspanne von zehn Jahren aus. Das braucht auch bei Innovage seine Zeit. Doch vorerst müssen wir uns darüber klar werden, wie Innovage künftig funktionieren soll.

Baur: Das Gärtchendenken in den regionalen Netzwerken zeigt sich auch bei der Ablösung von Migros-Kulturprozent und der Gründung einer nationalen Trägerschaft. Alle Netzwerke wehren sich gegen einen Wasserkopf und fordern minimale Strukturen bei Innovage Schweiz, damit sie nicht an einer allzu straffen Leine geführt werden. Denn sie wollen sich von oben nichts vorschreiben lassen. Das ist in der Schweiz wohl ein föderalistischer Reflex. So haben wir die zentralen Strukturen stark reduziert. Nun ist lediglich eine Geschäftsleitung vorgesehen, in der jedes Netzwerk mit einer Stimme vertreten ist, sowie eine professionelle Geschäftsstelle mit einem 40-Prozent-Pensum.

Mohr: Die Skepsis der Netzwerke hat weniger mit der Angst vor einem zentralen Überbau zu tun als mit der Angst vor einer wuchernden Bürokratie. Wir wollen keinen administrativen Wasserkopf, der die bürokratischen Umtriebe befördert und uns bei der Projektarbeit behindert. Was wir wollen, ist die Zusammenarbeit über die netzwerküberschreitenden regionalen Grenzen hinweg. Das ist für die Zukunft die grosse Chance von Innovage! Wir müssen miteinander grössere Projekte in Angriff nehmen und so das Erfahrungswissen unserer Fachleute nutzen. Also nicht abgrenzen, sondern kooperieren, heisst die Devise. Darin steckt unerhört viel Potenzial. Wir haben jetzt neu einen Arzt und eine Theologin in unserem Netzwerk, aber es fehlt uns zum Beispiel ein Jurist ...

Baur: ...wir haben zwei Juristen in unseren Reihen...

Mohr: ... vielleicht könnten wir ja unsere Theologin für ein Projekt nach Zürich ausleihen und im Gegenzug einen eurer Juristen erhalten ... *(Gelächter)*

Krucker: Jedenfalls genügt es nicht, einmal pro Jahr eine gesamtschweizerische Tagung durchzuführen, um eine gesamtschweizerische Identität zu schaffen. Die Zukunft sehe ich im neuen Ausbildungskonzept mit der überregionalen Innovage-Werkstatt, wo sich künftig Personen aus verschiedenen Netzwerken gemeinsam weiterbilden. Aber wir müssen auch unsere Grenzen akzeptieren. Wir sind keine Organisation, deren Mitglieder von Montag bis Freitag uneingeschränkt zur Verfügung stehen. Freiwillige sind nicht immer abrufbar. Umso wichtiger wäre es, eine gesamtschweizerische Ansprechstelle zu schaffen. Bis jetzt haben wir diverse Gärtli und ein kleines Gartenhäuschen, aber noch keine nationale Schaltstelle.

Ist die Ablösung von Migros-Kulturprozent Chance oder Bedrohung für Innovage Schweiz?

Hafner: Die Verselbständigung hat zwei Seiten. Zum einen ist es weitsichtig von Migros-Kulturprozent, uns in die Selbständigkeit zu entlassen. Schliesslich sind wir über hundert professionelle, lebenserfahrene Leute, die eigentlich in der Lage sein müssten, ihre Geschicke selber in die Hand zu nehmen. Umgekehrt ist es grosszügig von Migros-Kulturprozent, dass es die Finanzierung für drei weitere Jahre zusichert. Kurz: Wir werden unabhängiger und können jetzt alleine sagen, wie es laufen soll.

Mohr: Auch ich sehe mehr Chancen als Risiken. Bei der Neuorganisation auf nationaler Ebene haben wir einen mittleren Weg eingeschlagen.

Geschäftsleitung und Geschäftsstelle werden uns entlasten, insbesondere in der Administration, bei der Kommunikation oder bei der EDV. So können wir uns stärker auf die Projektarbeit konzentrieren. Hilfreich ist, dass sich Migros-Kulturprozent bei der Finanzierung nicht einfach zurückzieht, sondern uns weiterhin stützt. Die Netzwerke allein hätten den Überbau nicht finanzieren können. So habe ich keine Angst vor der Neuausrichtung bei Innovage Schweiz.

Baur: Von der Organisationsstruktur her ist das eine gute Lösung. Wir gewähren auch eine gewisse Basisdemokratie, indem sich auch einzelne Mitglieder an die Geschäftsleitung wenden können. Und diese muss an der Jahrestagung Rechenschaft ablegen. Was mir Sorge macht, ist die Frage der künftigen Finanzierung von Innovage, die einfach verdrängt wird. Wir können doch nicht einfach auf Jahre hinaus auf Migros-Kulturprozent setzen. Es muss in den Netzwerken die Bereitschaft wachsen, mittelfristig auch diese gesamtschweizerische Struktur mitzufinanzieren.

Linus Baur:
«Wir haben zentrale Strukturen stark reduziert.»

Wo steht Innovage Schweiz in fünf Jahren?

Baur: Das ist schwer einzuschätzen. Doch ich bin zuversichtlich. Die Netzwerke haben die ersten Krisen hinter sich und festigen sich, die Zahl und die Qualität der Projekte nimmt zu. So können wir mit guten Projekten an die Öffentlichkeit gehen und ein gutes Marketing betreiben. Es geht vorwärts!

Hafner: Wenn wir vergleichen, wo wir vor drei Jahren standen und wo wir heute sind, kann ich diese positive Einschätzung teilen. Wir sind auf der richtigen Geraden. Wir haben an Selbstbewusstsein gewonnen, sind bereit, uns abzugeben, und wollen stärker an die Öffentlichkeit gehen. Der Bekanntheitsgrad wird wachsen. Viel mehr kann ich im Moment nicht sagen. Mir geht es darum, jeden Tag und jeden Monat einen Schritt vorwärts zu kommen.

Studer: Die Marke Innovage muss deutlicher erkennbar werden. Dass Innovage nötig ist, ist keine Frage. Es gibt mehr als genug Arbeit im

Heinz Krucker:
«Nicht nur Innovage-Visitenkärtchen bei sich haben.»

Charles Studer:
«Innovage muss eine
Firmenkultur entwickeln.»

Freiwilligenbereich. Innovage ist auch ein Projekt für eine andere Alterskultur. Das Alter hat nicht nur negative Vorzeichen, denn wir sind nicht nur grau und krank.

Es hat also genug Arbeit für Innovage?

Mohr: Davon bin ich überzeugt. Innovage wird sich positiv weiterentwickeln. Das Netzwerk wird auch in fünf Jahren bestehen und blühen. Natürlich wird es immer wieder Diskussionen geben. Wir sind alle Freiwillige mit eigenen Erfahrungen und Erwartungen – die müssen ausdiskutiert werden. Und es werden immer wieder neue Mitglieder dazukommen: mit neuen Ideen, neuen Initiativen, neuem Engagement – darauf können wir bauen.

Krucker: Innovage wird sich etablieren und eine ernst zu nehmende Organisation der Zivilgesellschaft werden, denn der Bedarf an Freiwilligen wird in unserer Gesellschaft wachsen. In drei Jahren wird Innovage in allen Kantonen aktiv sein. Die Organisation wird mindestens 200 Mitglieder zählen und damit spürbar an Kraft gewinnen. Als Kooperationspartner mit vielen Organisationen vernetzt, wird das Netzwerk wichtige gesellschaftliche Themen aufgreifen und zukunftsorientierte Lösungsansätze aufzeigen. Dank einem Ansprechpartner – innovage.ch

Moderation: Beat Bühlmann

«Wir brauchen mehr Dynamik in der Westschweiz»

Die Soziologin Monique Bolognini war am Universitätsspital Lausanne Forschungsverantwortliche für die Jugend- und Kinderpsychiatrie. Sie war national und international als Expertin tätig, unter anderem für das Bundesamt für Gesundheit in Bern. 2008 wurde Monique Bolognini pensioniert, seit März 2009 koordiniert sie das Netzwerk Innovage Suisse Romande.

Wie gross ist das Innovage-Netzwerk in der Westschweiz?

Das Netzwerk zählt zwanzig Mitglieder. Der Grossteil kommt aus Genf und Lausanne, einige wenige aus den Kantonen Wallis und Freiburg. Einmal pro Monat treffen wir uns in Lausanne. Etwa die Hälfte unserer Mitglieder hat ein individuelles Projekt oder Mandat übernommen. Wir möchten eigentlich mehr Beratungen übernehmen, doch dazu müssten wir in der Öffentlichkeit besser bekannt sein. Im letzten Monat haben wir immerhin mehrere Beratungsmandate unterzeichnet.

Warum bevorzugen Sie Beratungen?

Nach unserer Einschätzung bringen Projekte die Leute weniger zusammen. Sie arbeiten dann eher individuell. Wir bevorzugen jedoch in je-

dem Fall die Zusammenarbeit im Team. Das ist ergiebiger und könnte zu einem Markenzeichen von Innovage werden. So haben wir jetzt im Netzwerk die Untergruppe «Conseillers à la Carte» gegründet. Da sind zwei Agronomen mit viel Auslandsfahrung dabei, ein Wirtschaftswissenschaftler sowie zwei Personen, die früher für den Pflegedienst verantwortlich waren. Die fünf Mitglieder übernehmen vorwiegend Beratungen im Ausland, zum Beispiel in Burundi, Thailand, Tibet oder Brasilien.

In der Deutschschweiz bestehen inzwischen fünf Netzwerke. Warum gibt es nur eines in der Romandie?

Wir haben zu wenig aktive Mitglieder. Nötig wären vor allem mehr Frauen und Männer aus dem Wallis, aus Freiburg und aus Neuenburg, um Innovage in der Suisse Romande stärker zu verankern. Denn wir brauchen mehr Dynamik in der Westschweiz. Je mehr Leute mitmachen, desto besser für Innovage. Jetzt haben wir eine neue Powerpoint-Präsentation gestaltet, mit der wir uns bei Grossunternehmen und bei der öffentlichen Verwaltung vorstellen werden, um mehr Mitglieder für das zivilgesellschaftliche Engagement zu gewinnen. Wir haben einen eigenen Flyer kreiert, mit dem wir die Werbung verstär-

Monique Bolognini:
«Kontakte zwischen den
Netzwerken ausbauen.»

ken. Nur wenn es uns gelingt, engagierte Leute zu gewinnen, die Verantwortung übernehmen und konkrete Freiwilligenarbeit leisten, kann sich die Idee «Innovage» durchsetzen. Es genügt nicht, die Geselligkeit im Netzwerk zu pflegen. Innovage lebt von Mandaten und Projekten.

Innovage wird immer noch stark von der Deutschschweiz geprägt. Ist das ein Nachteil?

Wir sind eine Minorität. Vielleicht sind wir auch nicht so ernsthaft wie die Deutschschweizer und nehmen alles etwas lockerer. (lacht) Ein Handicap ist, dass wir oft länger zu den Sitzungen und Tagungen reisen müssen, was viele davon abhält, dabei zu sein. Ein Nachteil ist die Sprache, weil mehrheitlich deutsch gesprochen wird. Insbesondere die Website müsste besser sein. Alle wichtigen Texte sollten auf Französisch übersetzt werden. So wie es die Migros in den Einkaufszentren macht, wo in den Verkaufs-

regalen alle Produkte in den drei Landessprachen angeschrieben sind. Innovage könnte so auch die Dreisprachigkeit der Schweiz widerspiegeln.

Freuen Sie sich, dass Innovage nun auch im Tessin aktiv wird?

Natürlich! Mein Mann ist Tessiner, ich selber spreche auch Italienisch. Das Netzwerk im Tessin wird das lateinische Element bei Innovage stärken. Es ist doch eine Qualität der Schweiz, die verschiedenen Kulturen miteinander zu verbinden. Der Kanton Tessin hat eine Universität und viele kulturelle Attraktionen. Für ein nationales Treffen in Lugano oder Locarno wären wir sofort zu haben! Aber wir möchten auch die Kontakte zur Deutschschweiz verstärken. So haben wir das Netzwerk Bern-Solothurn besucht. Diese Kontakte zwischen den Netzwerken müssen wir unbedingt ausbauen.

Ist es den Romands wohl bei Innovage?

Durchaus! Innovage ist eine gute Initiative von Migros-Kulturprozent, auch wenn wir die gemeinnützige Arbeit etwas anders sehen. Durch persönliche Kontakte mit Innovage-Verantwortlichen war es möglich, unsere Besonderheiten zu wahren.

Was ist in der Westschweiz anders?

Das zivilgesellschaftliche Engagement ist für die meisten von uns eine neue Erfahrung. Wir müssen vielleicht noch lernen, dass auch Freiwilligenarbeit verbindliche Regeln und Professionalität erfordert. Und dass es Synergien bringt, die unterschiedlichen Erfahrungen im Netzwerk zu bündeln und gemeinsam zu nutzen. Das ist für die Westschweiz eine neue Kultur.

Wie könnte die Deutschschweiz von der Westschweiz profitieren?

Sie müsste sich mehr bemühen, über die Sprachgrenzen hinaus Projekte anzupacken und Veranstaltungen zu organisieren. Für die nationale Jahrestagung sollten nicht einfach Simultanübersetzer engagiert werden. Solche Tagungen müssten von Anfang an deutsch-französisch, also kooperativ programmiert und gestaltet werden. So könnte Innovage auch beispielhaft sein beim Austausch zwischen den Sprachregionen.

In der künftigen Geschäftsstelle von Innovage Schweiz werden fünf Netzwerke aus der Deutschschweiz und nur eines aus der Romandie dabei sein. So bleibt die Romandie untervertreten. Brauchen Sie nicht zwingend mehr Netzwerke?

Aus meiner Sicht ist das nicht dringend. Solange wir eine kleine Gruppe sind, wäre es eher ein Nachteil. Auch in der Westschweiz sind wir nicht alle Freunde. Der Genfer und der Waadtländer gehen sich oft eher aus dem Weg. Deshalb nennen wir uns bewusst «Suisse Romande». Wir suchen die Vielfalt in unserem Netzwerk und wollen uns nicht nach Kantonen separieren. Jedenfalls sehen wir auch einen Vorteil darin, wenn Genfer, Walliser oder Lausanner sich nicht gegenseitig ausgrenzen. Für unsere Präsenz in der Geschäftsleitung wäre es sicher ein Nachteil, nur ein Netzwerk zu stellen. Mit einer Stimme allein wären wir untervertreten. Aber vielleicht könnten die Netzwerke proportional zu ihrer Mitgliederzahl in der Geschäftsleitung vertreten sein.

Interview: Beat Bühlmann

«Innovage muss sich immer wieder neu definieren»

Initiant Heinz Altorfer von Migros-Kulturprozent und Projektleiterin Colette Peter von der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit ziehen eine erste Bilanz

Hat sich das Abenteuer «Innovage» auch für den Initianten und die Projektleiterin gelohnt?

Colette Peter: Ich habe sehr viel gelernt bei diesem Projekt. Mir ist bewusst geworden, was es heisst, aus dem Berufsleben auszusteigen und sich neu zu orientieren. Und ich habe erkannt, wie anspruchsvoll es ist, eine Projektidee «von oben» zu entwickeln und dafür eine Zielgruppe zu gewinnen, die aufgrund ihres Hintergrunds hohe Ansprüche stellt.

Heinz Altorfer: Das Spannende war für mich, zu sehen, wie viele engagierte Frauen und Männer sich für eine Idee bewegen lassen, selber aktiv werden und kreativ mitdenken. Sie haben sich zusammengerauft, haben Widerstände überwunden und nicht nur ihren eigenen Weg verfolgt. Das fand ich toll an diesem Projekt.

Innovage versteht sich als partizipatives Projekt. Wie setzt man eine Idee von oben nach unten durch?

Altorfer: Eine Idee umsetzen bedeutet, andere Leute zu involvieren und davon zu überzeugen, dass es sich auch für sie lohnt. Das war der partizipative Ansatz bei diesem Projekt. Die In-

novage-Beraterinnen und -Berater haben die Idee «Innovage» zu ihrer eigenen Angelegenheit gemacht. Sie waren bereit, in der «Groupe de Pilotage» und nun bei innovage.ch selber Verantwortung zu übernehmen.

Lief das Projekt nie aus dem Ruder?

Peter: Nein, das nicht. Aber es war zu Beginn eine grosse Herausforderung. Wir hatten kein fertiges Rezept und wussten auch nicht im Detail, wie sich die Idee konkret umsetzen liesse. Das wollten wir zusammen mit den Beteiligten entwickeln. Das war für die Pensionierten, die manchmal meinten, wir hätten bereits für alles eine Antwort, ziemlich anstrengend und frustrierend.

Hat sich das Engagement für Migros-Kulturprozent gelohnt?

Altorfer: Was heisst gelohnt? Da denkt man zuerst an den Return on Investment. Das Investment ist zu beziffern, das waren Ideen, Personen und Geld. Beim Return ist das etwas schwerer zu beurteilen. Aber ich habe den Eindruck, dass die Idee «Innovage» sehr viel ausgelöst und sich vor allem für die Beteiligten ausbezahlt hat – und für die vielen Menschen, die vom zi-

Heinz Altorfer:
«Es genügt nicht, auf
Anfragen zu warten.»

Colette Peter:
«Innovage muss sich immer
wieder neu definieren.»

vilgesellschaftlichen Engagement der Innovage-Berater profitiert haben.

Wie fällt denn die Zwischenbilanz nach vier Jahren aus?

Peter: Durchaus positiv. Innovage umfasst inzwischen sechs aktive Netzwerke, und mit dem Tesin sind es bald sieben. Ich finde es höchst beachtlich, dass Innovage innert so kurzer Zeit auf 120 Beraterinnen und Berater zählen kann, die sich um Mandate und Projekte kümmern und so auch Werbung in eigener Sache machen.

Altorfer: Innovage ist auf dem Weg, eine gesamtschweizerische Marke zu werden. Innovage wird in der Öffentlichkeit zur Kenntnis genommen und findet zunehmend Anerkennung. Bei Innovage selber wächst das Selbstbewusstsein und so etwas wie eine eigene Identität.

Peter: Natürlich läuft nicht alles reibungslos. Bei Innovage haben sich Menschen mit unterschied-

lichen Vorstellungen zusammengefunden. Ein grosser Konfliktpunkt ist immer wieder das Commitment, also das Ausmass an Identifikation gegenüber der Organisation. Wie viel soll man persönlich in Innovage investieren? Wie viel dürfen die anderen von mir erwarten? Wer bei Innovage mitmacht, ist oft anderweitig engagiert, geht auf Reisen, hat seine Hobbys – und ist nicht immer verfügbar. Das hat mich anfänglich ernüchtert. Denn ich dachte, sie alle könnten mehr Zeit in das Projekt «Innovage» investieren. Doch es gibt dazu keine fixen Regeln, auch in den Netzwerken wird die Frage nach der Intensität des Engagements immer wieder aufgeworfen.

Es geht um die Verbindlichkeit des Freiwilligenengagements?

Peter: So ist es. Die Netzwerke sind dabei, das zu klären und beispielsweise Mindeststandards für das Engagement festzulegen. Wer kein Projekt oder kein Beratungsmandat übernehmen will, hat seine Mitgliedschaft zu sistieren.

Niemand hat auf Innovage gewartet, die Nachfrage hält sich bis jetzt in Grenzen. Besteht gar kein so grosses Bedürfnis für das zivilgesellschaftliche Engagement der älteren Bevölkerung?

Altorfer: Es ist eher ein Problem der Vermittlung. Es genügt nicht, auf Anfragen zu warten. Wer etwas bewegen will, muss sich auf die Socken machen und auf die potenziellen Partner zugehen – wie das in manchen Netzwerken bereits praktiziert wird. Wer sich aktiv bemüht, macht gute Erfahrungen und ist auf dem Markt der Freiwilligenarbeit durchaus gefragt.

Muss sich Innovage besser verkaufen?

Peter: Ich glaube nicht, dass wir das Marketing vernachlässigt haben. Es braucht einfach seine Zeit, um Innovage einer grösseren Bevölkerung bekannt zu machen. Vor allem braucht es zuerst erfolgreiche Projekte und Beratungen, damit die Leute merken, was Innovage zu leisten vermag. Nach der Anlaufphase folgen jetzt die Erfolgserlebnisse. Jedenfalls treffe ich immer häufiger Personen, die Innovage kennen und die Leistungen der Berater und Beraterinnen zu würdigen wissen.

Altorfer: Wer in der Schweiz freiwillig tätig ist, will das in aller Regel nicht an die grosse Glocke hängen. Doch wer sich als Gruppe oder als Netzwerk national profilieren will, muss lernen, die Freiwilligenarbeit ins rechte Licht zu rücken. Man muss also lernen, sich zu präsentieren und über die eigenen Erfolge zu reden. Nur so kann ein Netzwerk wie innovage.ch seine gesellschaftspolitische Wirkung entfalten.

Hat sich die «Policy» von Innovage – gemeinnützige Projekte, unentgeltliches Engagement, Qualitätsstandards – bewährt?

Altorfer: Diese Policy wurde partizipativ entwickelt, das heisst, sie entspricht den Vorstellungen der Innovage-Berater und -Beraterinnen. Im Grundsatz werden diese Kernelemente auch künftig wegweisend bleiben. Die Frage der Entgeltlichkeit bleibt allerdings ein Thema. Was kann Innovage von seinen Partnern an Entschädigung verlangen, um die eigene Infrastruktur zu finanzieren? Und wie weit lässt sich das mit dem Prinzip der unentgeltlichen Freiwilligenarbeit vereinbaren?

Peter: Das ist ein Lernprozess. Sobald sich die Erfolge bei Projekten zeigen, die Berater und Beraterinnen also die nötige Anerkennung finden, wird das Thema an Brisanz verlieren. Man darf nicht vergessen: Bei Innovage sind gut gebildete Frauen und Männer tätig, die im Berufsleben immer grosszügig entschädigt wurden für ihre verantwortungsvolle Positionen, und nun ist ihre Arbeit materiell plötzlich nichts mehr wert. Für manche ist es nicht einfach, damit locker umzugehen.

Gibt es bereits so etwas wie eine Firmenkultur bei Innovage?

Altorfer: Im Moment gibt es wohl eher verschiedene Abteilungskulturen in den Netzwerken. Innovage.ch ist erst am Entstehen, die Innovage-Kultur muss sich noch stärker entwickeln. Dazu braucht es Leute, die sich intern dafür einsetzen und diese Kultur auch verteidigen.

Peter: Innovage wird nie über längere Zeit die gleiche Kultur leben. Wer zu Innovage kommt, bleibt da nicht für 20 oder 30 Jahre. Es werden

dauernd neue Leute dazustossen. Es ist deshalb wichtig, dass sich Innovage immer wieder neu zu definieren vermag. So bleibt sie eine lebendige Organisation, die sich selber reflektiert und dann neu ausrichtet. Bei Innovage wird es nicht passieren, dass jemand 15 Jahre die gleiche Charge ausübt. Schon heute haben einzelne Netzwerke bereits die ersten Ablösungen und Abgänge hinter sich.

Wandel auch bei der Weiterbildung: Das neuntägige Seminar wurde durch eine viertägige Werkstatt abgelöst. Wieso das?

Peter: In der Startphase mussten in den Seminaren die Netzwerke gegründet und aufgebaut werden. Diese Phase ist vorbei. Jetzt wird die Weiterbildung viel enger mit den Netzwerken verknüpft, sodass sich die Neuen schneller aktiv engagieren können. In der Innovage-Werkstatt geht es aber weiterhin darum, das zivilgesellschaftliche Umfeld kennenzulernen, um seine Projekte auch zu Markte tragen zu können. Sich der eigenen Kompetenzen und Erfahrungen bewusst zu werden, um sich am richtigen Ort zu engagieren. Und bei sich selber zu klären, was die Motivation für das zivilgesellschaftliche Engagement ist. Ich leiste Freiwilligen-Engagement ja nicht nur für die Gesellschaft. Ich will auch selber davon profitieren und mir vielleicht eine neue Lebensperspektive erschliessen – für eine Karriere danach.

Altorfer: Innovage als selbstorganisierte Initiative kann auf Dauer aber nur funktionieren, wenn auch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen besser stimmen. Es braucht die politische Einsicht und Anerkennung dafür, dass die älteren Menschen ihr Erfahrungswissen besser einbringen können. Das muss öffentlich debattiert und allenfalls auch honoriert werden. Frei-

willigen-Engagement wird in der Schweiz immer noch unterschätzt und zu wenig gewürdigt.

Was wäre zu tun?

Altorfer: Entscheidend sind nicht in erster Linie materielle Vorteile, etwa ein Steuerabzug und Versicherungsleistungen. Wesentlich ist, dass das Wirken der Freiwilligen in der Öffentlichkeit eine Rolle spielt. Denn die beste Motivation ist, wenn sie etwas bewirken können und spüren, dass sie gebraucht werden. Unsere Gesellschaft muss diesen Freiwilligen einen Platz auf der öffentlichen Bühne geben. Heute werden diese Ressourcen zu wenig angezapft. Innovage könnte somit ein Modell für eine neue Art von Engagement der älteren Menschen sein, die im Hinblick auf den demografischen Wandel beispielhaft wäre.

Peter: Allenfalls braucht es in den Gemeinden eine gewisse Infrastruktur, um das zivilgesellschaftliche Engagement in den Quartieren zu erleichtern. Das könnten zum Beispiel Lokalitäten oder Kopiergeräte sein. Doch das muss partizipativ organisiert sein. Denn die engagierten Rentnerinnen und Rentner lassen sich nicht als Freiwillige missbrauchen, die einfach die Lücken im Sozialstaat zu schliessen haben.

Warum versteht sich Innovage als eine nationale Organisation?

Altorfer: Wenn Innovage als nationales Netzwerk sichtbar ist, erhält es auch in den einzelnen Regionen einen anderen Stellenwert. Zudem ist es für die beteiligten Frauen und Männer attraktiv, über die eigene Region hinauszublicken und dank dem Freiwilligen-Engagement die verschiedenen Kulturen in der Schweiz kennenzulernen.

Bis jetzt waren die Netzwerke vor allem mit sich selber beschäftigt. Wird sich das ändern?

Peter: Davon bin ich überzeugt. Denn die Veränderung findet bereits statt. Im letzten Jahr haben die regionalen Netzwerke begonnen, sich stärker national zu vernetzen und voneinander zu lernen. Sie tauschen beispielsweise aus, wie sie mit Anfragen umgehen, oder stellen sich die Projekte gegenseitig vor. So hat sich das jüngste Netzwerk, Bern-Solothurn, mit der Romandie in Verbindung gesetzt und so eine neue Brücke zwischen den beiden Sprachregionen gebaut.

Altorfer: Vielleicht braucht es auch ein grosses nationales Projekt, um gemeinsam die vorhandenen Kompetenzen zu nutzen und eine «grosse Kiste» zu bewegen. Das könnte für Innovage identitätsstiftend sein.

Diesen Sommer wird Migros-Kulturprozent die Verantwortung für Innovage an das Netzwerk übergeben. Warum dieser Rückzug?

Altorfer: Das ist ein folgerichtiger Prozess, der von Anfang an so angelegt war. Wir wollten ein Projekt anreissen, das gut qualifizierten älteren Menschen ermöglicht, ihr Erfahrungswissen selbstorganisiert in der Gesellschaft einzubringen. Das ist also kein Rückzug. Wir übernehmen lediglich eine andere Rolle und bleiben Partner. Zum einen, um die Finanzierung mittelfristig zu sichern, zum anderen, um die Idee «Innovage» auch gedanklich weiter zu begleiten. So werden wir uns einmal jährlich mit dem nationalen Netzwerk zu einer Retraite treffen.

Peter: Wir haben diesen Übergang in die Selbständigkeit gemeinsam gestaltet und während eineinhalb Jahren vorbereitet. In dieser Zeit wur-

den sukzessive konkrete Aufgaben an die Netzwerke abgegeben. Eine Innovage-Bildungsgruppe hat etwa die Eckpunkte der Ausbildung festgelegt, und die letzte Jahrestagung wurde von den Netzwerken in eigener Regie organisiert. Das zeigt, dass Innovage durchaus auf eigenen Beinen stehen kann.

Wo wird Innovage in fünf Jahren stehen?

Altorfer: Die Marke «Innovage» wird an Bedeutung gewinnen bei Institutionen, Verbänden, beim Staat und vor allem auch bei den älteren Menschen selber, die das zivilgesellschaftliche Engagement suchen. Denn die Zahl der Frauen und Männer wird wachsen, die eine neue Rolle für das nachberufliche Leben suchen.

Peter: Innovage wird wachsen; bis 2014 wird es zwischen zwei- und dreihundert Beraterinnen und Berater und zahlreiche Projekte aus der Innovage-Küche geben.

Altorfer: Innovage wird eine lebendige Organisation sein, die einer breiten Öffentlichkeit ein Begriff ist. Man wird sehen, dass innovage.ch in der Schweiz ein wichtiger zivilgesellschaftlicher Akteur ist, der einen wesentlichen Beitrag zum guten Zusammenleben in diesem Land leistet.

Und Sie selber werden nach der Pensionierung bei Innovage mitmachen?

Altorfer: Das kann ich mir sehr gut vorstellen, obschon ich jetzt noch nicht weiss, wo und wie ich mich als Freiwilliger engagieren werde.

Peter: Wenn es Innovage dann noch gibt, bin ich sicher dabei. Ich werde viele Kolleginnen und Kollegen mitnehmen, um losgelöst von beruflichen Zwängen endlich mit Gleichgesinnten

all diese Ideen umzusetzen, die wir schon lange realisieren wollten. Ich kann mir nichts Spannenderes vorstellen, als in einer solchen Gruppe eigene Projekte zu diskutieren, sie in der Gesellschaft umzusetzen und so etwas zu bewirken. Das macht nicht nur Sinn fürs eigene Leben, damit erschliesse ich mir nach dem Berufsleben auch ein neues soziales Netz. Am Tag 1 nach der Pensionierung werde ich mich bei Innovage anmelden!

Ohne Klönen und Klägeln

Ich bin noch keine 60 im Fall (auf diesen Satz werde ich noch zurückkommen), und ich habe erst kürzlich einem um acht Jahre jüngeren Freund das Versprechen abgenommen, mich augenblicklich zu unterbrechen, sollte ich jemals im Alter (ich bin noch keine 60 im Fall) mit meinen körperlichen Gebrechen das Gespräch monopolisieren.

Denn das ist eine der Altersfallen, in die ich, mit unterstützenden Massnahmen wie der beschriebenen, auf keinen Fall hineinzutappen gedenke.

Analog zur Haut, die bekanntlich mit zunehmendem Alter abnehmende Straffheit genießt, warten neue Lockerheiten. So entfallen etwa straffe Tagesverpflichtungen. Diese «Strafffreiheiten» aufzufüllen mit Klönen und Klägeln – nein, das könnte ich mir nie verzeihen.

Übrigens: Strafffreiheiten und Strafffreiheiten sind fast identisch. Ab dem Pensionierungsalter stehen Freiheiten bevor, auf die einen kaum jemand hinweist. Vielleicht, weil es Narrenfreiheiten sind. Menschen ohne Macht – und das sind Alte genauso wie Kinder – geniessen seit je Narrenstatus. Wenn sie ihn nur mehr nutzen

würden! Während Bankiers ihre Boni schamlos einziehen, wird auf den Altersbonus meistens freiwillig verzichtet. Man will es gar nicht so weit kommen lassen, dass gesellschaftliche Milde gegenüber einem walten gelassen werden muss. Da ist man lieber selbst mild.

Altersmilde ist denn auch die zweite Altersfalle, vor der ich ein Warndreieck errichte. Allerdings nicht Altersmilde im Sinne einer etwas gelasseneren Sicht der Dinge, gegen die hab ich nichts einzuwenden, sondern Altersmilde als das läppische Bedürfnis, jedes Geschehen dieser Welt abzurunden. Sei's der triste Salat, sei's die mediokre Fernsehsendung, sei's das eigene Leben (an den runden Geburtstagen besonders). Solcherart Abrundungsmanie ist ja nur die Rückseite der Klönomanie, verhindert sie doch ebenfalls den Blick auf die wahre Welt. (Ist es vielleicht die «Grosse Kante», der wir uns mit jedem Lebensjahr mehr nähern, die wir durch eine abgerundete Weltsicht im Voraus zu entschärfen versuchen?)

Im Alter von fünfunddreissig Jahren etwa hatte ich einen Bühnen-Alten kreiert, der auf eine Weise alt ist, wie ich es gerne einmal sein würde

(eine Art vorweggenommenes Alter, denn ich hielt es damals für unwahrscheinlich, dass ich selbst einmal alt werde). Theo Metzler, so sein Name, spricht nie über Gelenkschmerzen und Ähnliches, obwohl man ahnt, dass es Anlass dazu gäbe. Er versteht sich als Senf- oder Sandkorn im Getriebe des Menschenlebens, das dazu neigt, die Reibungslosigkeit über alles zu stellen. So verändert er zum Beispiel mittels Filzstift Werbeplakatbotschaften (diese geistige Zwangsernährung, der wir überall ausgesetzt sind) oder er befreit angeleinte Hunde vor Supermärkten (damit sie ihre Treueentscheidung gegenüber dem Menschen nochmals in Freiheit überdenken können), er pflückt in der Post Wartenummern und schenkt sie Kunden seiner Sympathie oder er sitzt unter Gratisblätter lesenden Tramfahrern und wiederholt durchs Telefon die Titelgeschichte dieses Blattes – laut und kreuzfalsch.

Ob es mir gelingen wird, solche Kleinbeiträge zur Blutentleerung öffentlichen Lebens im Metzlerschen Sinne zu leisten, weiss ich nicht. Aber ich weiss, dass ich etwas finden werde, um mich von Gelenkschmerzen und Kantenphobien abzulenken.

Abenteuer 60.

Vielleicht müsste es Abendteuer heissen.

Mir jedenfalls ist mein Lebensabend teuer.

Und ich bin gewillt, diesen Abend so teuer wie möglich zu verkaufen.

Aber was heisst schon Lebensabend – ich bin noch keine 60 im Fall!

Joachim Rittmeyer, geboren am 16. Mai 1951 in St. Gallen. Primarlehrerpatent und kurze Tätigkeit als Lehrer, dann Kabarettist. 1974 das erste Soloprogramm, seither regelmässig auf der Bühne. Salzburger Stier (1983), Schweizer Kleinkunstpreis (2007). Rittmeyer lebt in Basel.

Autorinnen und Autoren

Heinz Altorfer, lic. phil., Leiter Soziales Migros-Genossenschaftsbund (Migros-Kulturprozent), Vizepräsident Schweizerische Unesco-Kommission, Vorstand Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft.
Kontakt: heinz.altorfer@mgb.ch

Georg Anderhub, Fotograf, Ausbildung an der Fotoklasse der Kunstgewerbeschule Zürich. Fotograf sowie Journalist/Redaktor bei den «Luzerner Neusten Nachrichten». Seit 1994 freiberuflich als Fotograf tätig für Zeitungen, Zeitschriften, Theater- und Konzertveranstalter sowie kommerzielle Auftraggeber. Regelmässig Ausstellungen freier Arbeiten.
Kontakt: geanderhub@bluewin.ch

Beat Bühlmann, Journalist und Gerontologe MAS. Seit 1988 Redaktor beim Tages-Anzeiger in Zürich (Ressort Schweiz) mit thematischem Schwerpunkt Sozial- und Gesellschaftspolitik. Daneben Co-Kursleitung bei Innovage-Werkstatt in Olten sowie Lehrbeauftragter an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit im Modul «Altern gestalten».
Kontakt: buehlmannbeat@bluewin.ch

Maja Graf, lic. phil., MBA HSG, Bildungsfachfrau und Inhaberin der mg-lernprojekte gmbh, Leiterin der Innovage-Werkstatt Zürich, des CAS Kulturmanagements im Stapferhaus Lenzburg und diverser innerbetrieblicher Weiterbildungsseminare, Autorin verschiedener Fachpublikationen.
Kontakt: info@majagraf.ch

François Höpflinger, Titularprofessor für Soziologie an der Universität Zürich, bis 2009 Co-Leitung des Instituts «Alter und Generationen» in Sion/Lausanne. Zahlreiche Veröffentlichungen zu Alters- und Generationenfragen, u.a. «Generationen – Strukturen und Beziehungen. Generationenbericht Schweiz» (2008), «Age Report 2009. Einblicke und Ausblicke zum Wohnen im Alter» (2009).

Kontakt: fhoepf@soziologie.uzh.ch

Sonja Kubisch, Dr. phil., Dipl.-Sozialpädagogin, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachbereich Erziehungswissenschaften und Psychologie der Freien Universität Berlin, Leiterin des Forschungsprojekts «Selbst-organisiertes freiwilliges Engagement älterer Menschen in Schweizer Gemeinden» (Hochschule Luzern – Soziale Arbeit) und Projektleiterin «Generationenakademie» (Migros-Kulturprozent)

Kontakt: info@sonjakubisch.de

Colette Peter, Soziologin, Leiterin des Instituts für Soziokulturelle Entwicklung an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Verantwortlich für Aufbau und Gesamtleitung des Projektes Innovage bis zu seiner Überführung in die Selbständigkeit im Juni 2010. Verschiedene Forschungsprojekte zur Stadtentwicklung und Regionalentwicklung, Studienleiterin des interdisziplinären Master of Advanced Studies in Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung.

Kontakt: colette.peter@hslu.ch

Die andere Karriere

Gesellschaftliches Engagement in der zweiten Lebenshälfte –
am Beispiel von Innovage

Was kommt nach dem Erwerbsleben? Die magische Grenze der Pensionierung weckt Lust, das Leben neu zu gestalten, die Prioritäten zu verändern und vielleicht zu neuen Horizonten aufzubrechen. Innovage ist eine der Gelegenheiten, um *die andere Karriere* zu starten. Das Migros-Kulturprozent hat dieses schweizerische Pilotprojekt 2006 in Zusammenarbeit mit der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit gestartet. Menschen aus gut qualifizierten Berufen und Positionen setzen im Übergang zur Pensionierung oder danach ihre Berufs- und Lebenserfahrungen in ihrem zivilgesellschaftlichen Engagement ein. Sie leisten damit nicht nur einen Beitrag für das Gemeinwohl, sie geben auch dem eigenen Leben einen neuen Sinn.

Nach vier Jahren ist es Zeit, eine erste Zwischenbilanz zu ziehen. Wer macht bei Innovage mit? Welche Projekte sind in den ersten vier Jahren durch die Innovage-Beraterinnen und -Berater ermöglicht worden? Und welche Erkenntnisse lassen sich für das selbstbestimmte Engagement, für das Lernen im Alter oder für das Funktionieren eines schweizweiten Netzwerkes ziehen? Mit Porträts aus den sechs regionalen

Netzwerken und mit Reportagen über sechs konkrete Projekte versuchen Beat Bühlmann (Text) und Georg Anderhub (Fotos) die Idee Innovage zu veranschaulichen und einem breiteren Publikum zugänglich zu machen.

Die Erfahrungen der Innovage-Praxis sollen jedoch auch für andere Projekte des zivilgesellschaftlichen Engagements und für die Lehrtätigkeit an Hochschulen und Höheren Fachschulen genutzt und weiterentwickelt werden. Die Fachbeiträge von Heinz Altorfer, Beat Bühlmann, Maja Graf, François Höpflinger, Sonja Kubisch und Colette Peter sollen Frauen und Männer nach der Erwerbsarbeit ermutigen, eigene Wege für die andere Karriere zu suchen. Eine alternde Gesellschaft kann es sich nicht länger leisten, die Ressourcen der älteren Generation zu vernachlässigen. Und eine Demokratie, die diesen Namen auch verdient, kann es nicht zulassen, dass die Rentnerinnen und Rentner einfach ins politische Abseits gestellt werden.

Mit einem Vorwort von Pascale Bruderer, Nationalratspräsidentin 2010, und einem Schlusspunkt von Joachim Rittmeyer, Kabarettist.

