

## Bürgerschaftlicher Eigensinn - eine wesentliche gesellschaftliche Ressource

### 1. Ausgangslage

Eigensinn ist wohl die entscheidende Triebfeder für dauerhaftes, weil im Kern unbeirrbares Engagement, gleich ob er über freiwillige Tätigkeit oder über den Wunsch nach Partizipation, individuell oder in gesellschaftlicher Aggregation in Erscheinung tritt. Er vermag das Spannungsverhältnis zwischen einzelnen Vorstellungen und der Gemeinwohlorientierung zur Quelle von Kreativität zu machen. Er ist zugleich, sehr viel differenzierter, aktueller und konkreter als Wahl-Voten es sein können, Ausdruck des Willens der entsprechenden Einwohner eines Landes oder einer Region zu Inhalt und Richtung gewünschten und akzeptierten Lebenssinns und seiner Begleitumstände. Er wird damit zu einem Grundpfeiler sozialer Kohäsion auch in Zeiten von Umbrüchen. Zu erinnern ist insoweit an Böckenfördes Feststellung, der freiheitliche säkularisierte Staat lebte von Voraussetzungen, die er selbst nicht garantieren kann. Das sei das große Wagnis, das er, um der Freiheit willen eingegangen sei. Als freiheitlicher Staat könne er nur bestehen, wenn sich die Freiheit, die er seinen Bürgern gewähre, von innen her, aus der moralischen Substanz des Einzelnen und der Homogenität der Gesellschaft reguliere (1). Mit seiner Kraft kann bürgerschaftliches Engagement zu einem gesellschaftlichen Innovationsmotor werden (2). Eigensinn verfügt auch noch über beträchtliche Reserven (3), wichtig angesichts des im Welfare-Mix noch erkennbar steigenden Bedarfs. Er ist deshalb konstitutives Element einer in die Zukunft blickenden lebenswerten und lebendigen Bürgergesellschaft und als solches ein hochpolitisches Thema.

Eigensinn kann allerdings in unserer Gesellschaft mit ihren vielen Sektoren, Kulturen und Interessen auf situativen wie strukturellen Widerstand treffen, etwa wo institutionalisierte Sachwalter ihren „Claim“ bedroht sehen, Interessen im Wettbewerb oder kulturelle Tabus berührt werden. Leicht werden Existenzängste, Wagenburgmentalität, Resistenzen gegenüber zukunftsorientierten Veränderungen und andere oft eher irrationale Reaktionsmuster ausgelöst. Dem Eigensinn wird dann schnell Ignoranz gegenüber Gesetzen und Kompetenzen, Verantwortungslosigkeit, Neigung zum „Egotrip“ oder gar Rücksichtslosigkeit vorgeworfen. Nicht immer wird das auch zum Ausdruck gebracht, das Verhalten gegenüber Erscheinungsformen des Eigensinns jedoch entsprechend ausgerichtet.

Eigensinn ist auch aus anderer Richtung bedroht. So kann er sich wie ein scheues Reh verflüchtigen, z.B. wenn Engagement zur Pflicht werden soll oder zunehmende Wünsche nach Monetarisierung ihn überlagern oder irritieren, weil die Grenzen zu Erwerbsarbeit und zum Arbeitsmarktinstrumentarium nicht mehr klar erkennbar bleiben. Das schwächt den Eigensinn, kostet Kraft und könnte sogar wesentliche Lösungswege zur Zukunftssicherung verbauen.

Dies alles gilt wie sonst allgemein im gesellschaftlichen Raum besonders auch für die Zivilgesellschaft.

## **2. Schlüsselfragen**

In diesem Essay sollen deshalb einige Leitfragen für eine gründlichere Einschätzung in den Blick genommen werden, auch um das Verständnis für den Wert bürgerschaftlichen Eigensinns als wesentliche gesellschaftliche Ressource zu schärfen.

*Wie ist der bürgerschaftliche Eigensinn definiert und gewidmet?*

*Was kann er bewirken?*

*Geht es um ein isoliertes zivilgesellschaftliches Phänomen? Welche Einflüsse sind noch in die Betrachtung einzubeziehen?*

*Wodurch wirkt Eigensinn?*

*Welche Schlussfolgerungen erwachsen daraus für den Umgang mit dem Phänomen des Eigensinns?*

Dies berührt eine Reihe von Betrachtungsfeldern und fachlichen Disziplinen, die herkömmlich oft eher isoliert betrachtet werden, jedoch lediglich verschiedene Seiten eines umfassenderen Phänomens beleuchten. Zu denken ist u.a. an die Philosophie, die Neurobiologie, die Psychologie, die Soziologie, die Pädagogik, die Gerontologie, die Arbeits- und Organisationswissenschaften, die Verwaltungs-, Rechts- und Staatswissenschaften sowie die Quellen gesellschaftlicher, kultureller und wirtschaftlicher Entwicklung und ihrer Einflussfaktoren auf entsprechende Verhaltenspräferenzen über Jahrhunderte. Dies in aller Breite und Tiefe beleuchten oder gar belegen zu wollen erforderte freilich eine umfassendere Darstellung, die hier nicht geleistet werden kann und soll; es wäre eine größere interdisziplinäre Studie mit entsprechender Methodenvielfalt wert. Jedoch werden hier einige leitende und plausible Aspekte in den erforderlichen Zusammenhang gestellt, die eine Einordnung, auch eine Positionierung in den damit zugleich adressierten Auseinandersetzungen um Präferenz, Respekt und Dominanz tragen können.

## **3. Wie ist der bürgerschaftliche Eigensinn definiert und gewidmet?**

Kern aller anthropologischen Theorien, Philosophien und Religionen ist seit der Antike die Überzeugung, dass sich der Mensch als „Krone der Schöpfung“ durch das Maß seines reflektierten Bewusstseins, seiner Denk-, Willens- und Entscheidungsfähigkeit von anderen Lebewesen abhebt. Zunächst blieb offen, ob dies Teil der Eigenschaften eines jeden Individuums sei oder lediglich der

reflektorischen Abgrenzung zu niederen Arten dienen sollte. Doch waren eine bewusste individuelle Entscheidung für eine der Religionen und später individuelle Mitwirkungs- und Wahlmöglichkeiten im Gemeinwesen ohne Anerkennung einer autonomen Entscheidungsfähigkeit nicht mehr denkbar. Die Aufklärung führte – bei aller Einbindung in politische Machtssysteme - zur Betonung der Souveränität und Autonomie der Einzelnen, freilich noch immer in idealistischer Betrachtung der Spezies Mensch. Die Existenzphilosophie, die Wirtschaftstheorie und andere geistige Strömungen der Folgezeit unterstrichen später Betrachtungen und Begründungszusammenhänge für diese Autonomie, indem sie sich zunehmend an der Empirie realer Geschehnisse orientierten, sich allerdings noch immer in Systemen verfangen, aus denen sich vor allem Adelige, Begüterte oder sonst Privilegierte lösen konnten, andere nur um den Preis der Existenzgefährdung bis hin zum Tod. Erst die demokratischen Staatswesen der neuesten Geschichte eröffneten zumeist durch den Geist ihrer Verfassungen die Perspektive für eine auf der realen Existenz fußende eigenständige Rolle des Individuums im legitimen Umgang mit eigener Überzeugung durch Meinungs-, Willens- und grundsätzliche Handlungsfreiheit ungeachtet der erwähnten Widerstände.

Diese Freiheit, bezogen auf zivilgesellschaftliche Bewertungs-, Entscheidungs- und Handlungsoptionen, bildet die Kernlegitimation und Substanz des bürgerschaftlichen Eigensinns. Sie ist gekennzeichnet durch grundsätzlich nicht rechtfertigungspflichtige Ziele und Motive des eigenen Lebens und die Erkenntnis, dass ...

- die Menschen von Motiven und Zielen bewegt werden (4),
- einem Leben ohne Emotionen wesentliche Triebfedern fehlen (5),
- aus Begeisterung und Identifikation ungeheure Einsatzbereitschaft und Kraft bis zur Aufgabe eigener existenzieller Rahmenbedingungen erwächst (6),
- der Wert ihres Lebens für die Einzelnen wächst, wenn sie Bedeutung für andere und tieferen Lebenssinn spüren dürfen (7).

Allerdings ist dieser Eigensinn in unserer Gesellschaft nicht schrankenlos legitim, jedoch in den Grenzen der Verfassung, der korrespondierenden Freiheit der anderen, außerhalb des Strafrechts und mit dem bürgerschaftlichem Engagement definitorisch eigenen Gemeinwohlbezug (8). Zivilrechtliche Gesetze zum Schutze anderer sind grundsätzlich zur Vermeidung von Schadenersatz- und Abwehransprüchen zu beachten. Ausdrücklich Verbotenes oder als Monopol Geregelter ist (abgesehen vom begrenzten, verfassungsrechtlich verbürgten Widerstandsrecht) ausgenommen. Grenzen der gesellschaftlichen oder religiösen Konvention und die eingangs erwähnten situativen und strukturellen Widerstände müssen kein absolutes Hindernis sein, können aber die gemeinschaftliche Wirkung gefährden. Ziviler Ungehorsam entzieht sich einer abstrakten Bewertung wie viele andere Aspekte. Adäquate Antworten auf die Frage, was zwischen den Wahlen den gewählten Funktionsträgern vorbehalten und zu überlassen ist, befinden sich nicht nur wegen zunehmender plebiszitärer Prozeduren in ständigem Wandel. Vielfach hat Eigensinn auch mit Hilfe der Gerichte letztlich Veränderungen der Rechtslage angestoßen, weil sich im Zeitenwandel, auch durch mannigfaltige Impulse aus dem Engagementbereich, die Vorverständnisse geändert hatten.

Mit diesen Maßgaben können zu entsprechenden Initiativen Bereite – freilich immer auch mit dem Risiko des Scheiterns – ihre Ideen ins Werk zu setzen versuchen. Was vom Staat und den Kommunen erwartet wird, sind lediglich gedeihliche strukturelle Rahmenbedingungen des Engagements, um erfolgreich trisektoral abgestimmtes Miteinander und Ineinandergreifen verschiedener Rollen und Zuständigkeiten zu ermöglichen. Dazu gehören Standards, Methoden, Verfahren und Organisationslösungen, unter Einbezug der verschiedenen Beteiligten der multisektoralen Engagementlandschaft einschließlich der Wirtschaft, der Öffentlichen Verwaltung und der Mittler, Berater, Einsatzfelder, Bildungseinrichtungen usw. des Engagements, die auch den Eigensinn der Einzelnen positiv flankieren sollten.

In diesem Rahmen umfasst die dem Eigensinn innewohnende Freiheit die Wahl der Themen, der zugelassenen Methoden und der organisatorischen Realisierung. Oft erzeugt erst die Zusammenarbeit mit Gleichgesinnten das erforderliche Momentum zur Erreichung der Ziele.

#### **4. Was kann der Eigensinn bewirken?**

Die überzeugenden Beispiele für Eigensinn über die Jahrhunderte, schon lange vor unserer heutigen Verfassung im politischen Raum, als Motor gesellschaftlich relevanter Erfindungen und Innovationen auf vielen Einsatzfeldern, von sozialer und gesundheitlicher Hilfe über die Daseinsvorsorge, Ernährung, Bildung, den Sport, die Energiewende, die Entwicklungshilfe und die Bewahrung der Umwelt, verdeutlichen seinen Wert für die Gesellschaft (9). Letztlich geht es um die Produktion von für das Funktionieren der Gesellschaft wichtige „Öffentliche Güter“. Die Bibliotheken und Portale der Engagement-bezogenen Wissenschaften, der Einrichtungen bürgerschaftlichen Engagements, der einschlägigen Stiftungen und der zuständigen Ministerien in Deutschland und anderswo in Europa sind dazu voll von inhaltlichen Ideen, Projekten, Erfolgsmeldungen und Mitwirkungsangeboten.

Welche Tendenzen können voraussichtlich in Zukunft erwartet werden? Gesellschaftlicher und demografischer Wandel werden ebenso wie die weltweiten Veränderungen der wirtschaftlichen Koordinaten (z.B. Aufholen von Entwicklungs- und Schwellenländern, weitere Globalisierung, Industrie 4.0 und Arbeit 4.0) nicht nur Deutschland und Europa zum Umbau seiner über Generationen gewachsenen Denkweisen und Bewältigungsstrukturen zwingen. Bisherige Berufe werden verschwinden, neue entstehen. Bisherige Schwerpunkte sozialstaatlicher Vorsorge werden sich verlagern. Wegen höheren Bedarfs an Koordination, Integration und Koproduktion bisher getrennt gesehener Felder (z.B. der Energie- und Umweltpolitik, der kommunalen und sozialen Vorsorge auch mit sozialräumlichem bürgerschaftlichem Engagement im Welfare-Mix (10) und der Arbeits- und Freizeitwelt werden neue kreative Lösungen, ordnungspolitische Sichtweisen und Kooperationsformen die gewohnten teilweise ersetzen müssen (11). Bisherige Strukturen, die in Sackgassen enden, werden die künftigen Herausforderungen nur in gegenseitiger Öffnung und Kooperation, auch in der Bereitschaft transsektoralen Lernens, bewältigen können.

Veränderungen der Aufgaben der einzelnen Akteure im Gesamtgefüge werden sich in Abkehr von Dogmen und Fiktionen an den konkret beschriebenen und konsentierten Zielen ausrichten müssen.

Was z.B. die Verwaltungen oder die Summe der Professionen nicht oder nicht mehr für sich allein bewältigen können, braucht neue Handlungslandschaften – wie z.B. mehr Zusammenarbeit zwischen Bildungssystem und Arbeitgebern (unter Einschluss auch des Ehrenamts, z.B. Mentoren) zeigen. Es gibt deshalb beachtliche Stimmen, die eine Neufassung unseres „Gesellschaftsvertrages“, d.h. der geltenden Konventionen zum Umgang mit Rollen in unserer Gesellschaft bis hin zum positiven Recht, für notwendig halten und erwarten.

*Das Engagement mit seinem Eigensinn wird davon nicht unberührt bleiben können. Er wird eher eine unverzichtbare Rolle einnehmen. Die Mobilisierung eigenen Feuers, großer Einsatzbereitschaft und teilweise explodierender Leistungsfähigkeit ist auch hier ein Schlüssel zur Bewältigung des demografischen, gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Wandels. Sie bringt zudem jedem, der es will, auch persönlich große Erfüllung. Was man gerne, aus innerer Überzeugung, vielleicht sogar Begeisterung macht, geschieht mit besonderer Kraft und Sorgfalt und deshalb auch im Zweifel mit besserer Qualität und Nachhaltigkeit. Das Mosaik einer befriedigenden Bewältigung notwendiger Aufgaben für eine lebenswerte Gesellschaft wird sogar wesentlich darauf zurückgreifen müssen.*

## **5. Kein isoliert zivilgesellschaftliches Phänomen**

Beim Eigensinn handelt es sich nicht um einen „zivilgesellschaftlichen Ausreißer“. Er ist vielmehr jenseits aller Modeerscheinungen in seiner jetzt stärkeren Betonung Ausdruck eines „Mainstreams“, den die Engagementlandschaft und die darauf Einfluss nehmenden Akteure bis hin zur Politik in Bund, Ländern und Gemeinden nur noch um den Preis einer schweren Schädigung der Substanz des so wichtigen bürgerschaftlichen Engagements ignorieren oder gar bekämpfen könnten. Denn wir stehen vor einem fundamentalen Wandel im Umgang mit Willen und Wünschen des Individuums schlechthin, jenes Akteurstypus, von dem für das Wohl und Wehe am Arbeitsplatz und in der Gesellschaft soviel abhängt und erwartet wird. Die Einzelnen werden immer häufiger und dezidierter als Autorität in eigener Sache, aber in gleicher Weise auch als Koproduzenten zum Wohle einer gemeinsamen Sache und als wichtige Kooperationspartner begriffen. Dazu nur einige Beispiele:

- In der *Arbeitswelt* spricht sich inzwischen bei den Unternehmen gleich welcher Betriebsgröße durch alle Branchen und Etagen herum, dass Führungssysteme und die Steuerung von betrieblichen Prozeduren die Fiktion der Führbarkeit von Menschen und Beherrschbarkeit von Prozessen über Top-down-Direktiven grundsätzlich aufgeben und die Motivation (12), die Mitarbeiterorientierung bis hin zur Partizipation an Entscheidungen aus berufsfachlichen, anthropologischen, wettbewerblichen, kommunikationspraktischen, gesundheitlichen (13) und vielen anderen Gründen in den Vordergrund stellen sollten (14). Solche verträgt auch Emotion, ohne darauf angewiesen zu sein.
- Im *Gesundheitsbereich* ist es den „Halbgöttern in Weiß“ und anderen Berufsgruppen nach langem Widerstand und aufgrund fundierter wissenschaftlicher Erkenntnisse längst klar geworden, dass sie nur mit Patientenorientierung und gesundheitlicher Koproduktion die

möglichen Präventions-, Therapie- und Rehabilitationsziele erreichen können – auch für die eigene Berufszufriedenheit (15). Gute Ärzte stützen sich, u. a. wegen erwarteter Eigenbeobachtung und psychosomatischer Selbstverständlichkeiten, im Zweifel eher auf Hinweise und informierte Entscheidungen der Patienten in eigener Sache. Gegen die Patienten und ihre Empfindungen ist zwar Polypragmasie möglich, nicht aber Gesundheitserfolg. „Big Data“ bringt neue Gestaltungsmöglichkeiten, aber auch die Autonomie in Frage stellende Risiken.

- Für die gesellschaftliche und wirtschaftliche Bewältigung von durch *Migration* ausgelösten Bedarfen, insbesondere der *Integration*, ist die aktive Mitwirkung der unmittelbar Betroffenen wie früher Migrierter mit ihren Wünschen, Bereitschaften und Erfahrungen, mit Respekt vor anderen Kultureinflüssen, erforderlich. Bei aller historischen, politischen, wirtschaftlichen und verwaltungstechnischen Komplexität solcher Prozesse reichen deshalb vordergründige Willkommensrhetorik und verwaltungsamtliche Veranlassungen nicht aus. Die Exposition der Migranten um des Erfolges willen ernst zu nehmen bedarf es übrigens wiederum der Koproduktion mit dem Engagement – in vielen verschiedenen Dimensionen und ab einem frühen Zeitpunkt (16).
- Im *Bildungswesen* ist – zumindest theoretisch – die methodische Orientierung an der individuellen Exposition (17) und den persönlichen Potenzialen selbstverständlich, immer häufiger in Abkehr von abstrakten Qualifizierungszielen und fremden Leitbildern. Niemand wird zu den bei Motivation und eigener Überzeugung möglichen Lern- und den späteren tätigen Umsetzungs- und Nutzungsergebnissen, Leistungsfähigkeit und Tätigkeitserfolg kommen, wenn seine Erkenntnisse, Wünsche, Erfahrungen usw. nicht zumindest erfragt und dann nach Möglichkeit berücksichtigt worden sind. Der europäische wie der nationale Qualifikationsrahmen stützen die Entwicklung der Bildungssysteme – im Lichte internationaler Erfahrungen – geradezu darauf, dass auch nonformal und informell, also nach dem persönlichen Lebenskompass erworbene Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen erst die Persönlichkeit und damit ihre Identität beschreiben (18). Das hat übrigens auch für die Verzahnung von Bildung und Infrastruktur des Engagements wesentliche Folgen. Bildung am Arbeitsplatz und für Engagement müssen ineinandergreifen, weil es jeweils um ein und dieselbe natürliche Person mit ihren Motiven, Wünschen, ihrer Kompetenz und ihrem Eigensinn geht, bis hin zur Kompetenzbilanzierung (19) und deren Einsatz (20).

Deutlich wird an diesen weiteren Beispielen, dass es jeweils auch gebietsspezifische und fachliche Ursachen, bessere Einsichten und Bewegungen im Umfeld sind, die zu den parallelen Veränderungen der Verhaltens- und Einschätzungskulturen führen. Bei allen Gemeinsamkeiten sollte Eigensinn deshalb nicht einfach mit ähnlichen Phänomenen „in einen Topf geworfen“ werden.

Doch alle diese Beispiele zeigen auch: *der oder die Einzelne, die Individuen* müssen auf all diesen Feldern *mit ihrer Sicht der Dinge um des Erfolges und der Ergebnisse willen* unter Betonung eigenen Willens und eigener Kraft stärker in den Focus rücken, nicht wegen irgendwelcher Machtkalküle oder

gar krankhafter „Marotten“. Hier zeigt sich die Veränderung des Menschenbildes gebietsübergreifend. Und alles andere wäre auch überraschend.

## 6. Wodurch wirkt Eigensinn?

Von Relevanz für die Einschätzung auf allen erwähnten Beispielfeldern und möglicher Lösungsausgänge sind verschiedene Erkenntnisse und Erfahrungen.

- Es gibt viele eindeutige Ziele, aber *im Detail nur sehr wenige „alternativlose“ Lösungen*. Solche, die *mehr Menschen* mit ihrer Kompetenz oder auch nur ihrem Wort einbeziehen, sind haltbarer weil in den Augen der Bevölkerung *legitimierter*, vielleicht auch abgewogener. Darauf beruht in Deutschland eine Vielzahl bewährter Verfahren, z.B. zwischen den Sozialpartnern, bis hin zum „Sozialen Dialog“ in Europa.
- Der *Dualismus von Individuum und Gesellschaft* bringt – wie wohlverstandene Freiheit – Gutes für beide Teile, weil Abwägung die *Vollständigkeit der Betrachtung* und die *qualitative Balance* fördert. Ist doch das Individuum zugleich Teil der Gesellschaft und als solches über die Summe der Einzelentscheidungen mit betroffen. Der Vorrang individueller Lebensgestaltung wie die Betonung möglicher Eigenverantwortung in der wohlfahrtsstaatlichen Sphärenabgrenzung geht von *individuellen Entscheidungsfreiheiten* und Möglichkeiten der Weichenstellung aus.
- *Positive Identität und Ergebnisse* menschlichen Handelns entstehen – wenn es gut läuft – *eher in Koproduktion*. Dafür gibt es (siehe auch Ziff. 5) in Kultur (21) Religion (22), Bildung (gute Lehrer lernen im pädagogischen Prozess selbst; die Exposition der Bildungsadressaten ist für die Wahl der besten Lernmethoden und den Bildungserfolg entscheidend), Führung (die Belegschaftsmitglieder der nächsten Hierarchiestufen haben oft detaillierteres Wissen und ausgeprägtere Facherfahrung, werden also insoweit die besseren Experten sein), Gesundheit (der Patient ist bei aller wissenschaftlich ausgebildeter Kompetenz der Ärzte oft der bessere Kenner eigener Gesundheit, zumindest geht es ohne sein Wissen und seinen Willen nicht) und auf vielen anderen Feldern unzählige Beispiele.
- *Gute Lösungen*, die möglichst viele relevante Aspekte in die Abwägung und Entscheidung einbeziehen, *brauchen viele Köpfe* (letztlich Zuständige, Fachexperten unabhängig davon, in welcher Rolle und wo angesiedelt, und auch insoweit Laien-Feedback).
- Die *mündigen* Bürgerinnen und Bürger *entsprechen einem Leitbild* unserer Gesellschaft, wie es z.B. *auch in der Meinungs-, Presse- und Kunstfreiheit* (23) zum Ausdruck kommt.
- Die in den Verfassungen, Gesetzen und Satzungen der *Gebietskörperschaften* in Deutschland festgelegten *Kompetenzen* werden *durch Eigensinn* im Grundsatz *nicht verfremdet, sondern im Geist der Verfassung zum besserem Verständnis vollständiger beleuchtet*, auch für Entscheider in noch so formal abgesicherten Ämtern.

Eigensinn hat nach alledem mit Selbstbespiegelung, Egoismus oder Verantwortungslosigkeit gegenüber der Gemeinschaft nichts zu tun. Er mag freilich je nach Interessen mancher Akteure aus organisatorischen, politischen und machtstrategischen Kalkülen heraus durchaus missbrauchs- und manipulationsanfällig sein oder auch einmal als störend empfunden werden. Der auch praktische Respekt vor dem Eigensinn im Rahmen der hier beschriebenen Bedingungen kann Postulat und Resultat besserer Einsicht in die konsequente Weiterführung von Tendenzen zur eigenständigen Rolle der Individuen in ihrer Eigenschaft als mündige Bürger sein. Einzelne Felder lassen sich dabei nicht isolieren oder abspalten.

## 7. Schlussfolgerungen

- Eigensinn ist auch für Engagement aus Überzeugung von der Richtigkeit der entsprechenden Ergänzung früherer Sichtweisen als mit tieferer Begründung konstitutives Element der Zivilgesellschaft zu akzeptieren (24).
- Engagement, das auf Eigensinn beruht, stärkt die Kraft zur Problemlösung auch zugunsten derer, die sich – vielleicht mit schwachen Kräften – allein oder isoliert oder im Amt bemüht haben und jetzt zusätzliche Kompetenz einbeziehen können.
- Eigensinn setzt im auf Welfare-Mix angewiesenen demographischen Wandel bei den Einzelnen zusätzliche Kräfte konstruktiv frei, die sich sonst vermutlich auf andere Weise Bahn gebrochen hätten.
- Eigensinn ist kein Freifahrtschein zur Destruktion, muss sich vielmehr am Gemeinwohlbezug messen lassen.
- Eigensinn steuert in der Summe aller Beteiligten letztlich in die richtige Richtung. Denn eine Entscheidung – mag sie auch gesetzesformal möglich sein – die nicht die mögliche Akzeptanz der Bevölkerung findet, wird auch nicht „tragen“.
- Wenn sich die Menschen als soziale Wesen *zu Gruppen* zusammenfinden, ist das keine Überraschung, *legitim und erwünscht*.
- Eigensinn ist gesund, für die Einzelnen (in direkter Bedeutung des Wortes) und auch die Gesellschaft (im übertragenen Sinne).
- Eigensinn trägt deshalb angesichts immer knapperer Ressourcen zur Nachhaltigkeit bei.
- Es hat nichts Beunruhigendes, wenn eine Zivilgesellschaft empfindet, dies sei „unser Staat“. Manch anderes Land auf der Welt kämpft mit dem Gegenteil
- Eigensinn ist deshalb eine unverzichtbare Ressource.

Eigensinn ist im Ergebnis eine maßgebliche Ressource. Dies löst Erwartungen an den adäquaten Umgang mit ihm aus. *Nur wer den Eigensinn akzeptiert und in seine Handlungsszenarien konstruktiv integriert, wird auf die Dauer nicht gegen den Strom schwimmen müssen.* Nur der wird auch

zukunftsfähig sein. Wer gegen dieses Postulat verstößt, schmälert seine und anderer Zukunftschancen. Damit beantwortet sich von selbst die Frage, wie rational, legitimiert und sinnvoll eine Gegenposition der Beharrung auf älteren Sichtweisen letztlich sein könnte.

Also sollte man ihn ermutigen, nutzen und pflegen, den wohlverstandenen Eigensinn – jeder in seinem und alle in einem gemeinsamen Interesse. Dies spricht zudem für strukturell klarstellende Rahmenvorgaben der Politik, um gute Regelstrukturen für gedeihliches, eigensinniges Engagement zu ermöglichen.

## Literatur

1. Böckenförde, E.-W., Staat, Gesellschaft, Freiheit, Frankfurt/Main 1976 S. 60
2. z.B. Röbbke, T., Bürgerschaftliches Engagement als gesellschaftlicher Innovationsmotor, BBE-Newsletter 16/2015
3. z.B. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009 S.127 f  
([http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/3\\_20Freiwilligensurvey-Hauptbericht.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/3_20Freiwilligensurvey-Hauptbericht.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf)); *Generali Zukunftsfonds* (Hrsg.) und Institut für Demoskopie Allensbach, *Generali Altersstudie* 2013 S. 364 ff
4. Reiss, S., Das Reiss Profile. Die 16 Lebensmotive. Welche Werte und Bedürfnisse unserem Verhalten zugrunde liegen, 3. Aufl. Offenbach 2013
5. Hüther, G., Was wir sind und was wir sein könnten, 5. Aufl. Frankfurt/Main 2014
6. Csikszentmihalyi, M., Flow. Das Geheimnis des Glücks, 16. Aufl. Stuttgart 2013
7. z.B. Dörner, K., Leben und Sterben wo ich hingehöre, dritter Sozialraum und neues Hilfesystem, Münster 2007, am Beispiel des sozialräumlichen Engagements
8. dazu näher insbesondere Bericht der Enquete-Kommission "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements", Deutscher Bundestag Drucksache 14/8900 vom 3.6.2002
9. z.B. Röbbke a.a.0 (FN 2)
10. näher z.B. Gesemann, F./Roth, R, Engagement im Quartier, APuZ 14-15/2015 S. 35 ff; Klein, A./Sprengel, R/Neuling, J. (Hrsg.), Engagement und Welfare Mix – Trends und Herausforderungen, Jahrbuch Engagementpolitik 2015 Schwalbach/Ts.
11. unter dem Gesichtspunkt des Subsidiaritätsprinzips gehen Heinze, R. G/Klie, T./ Kruse, A., Subsidiarität revisited, Sozialer Fortschritt 2015 S. 131 ff, insbesondere S. 134 f, auf die Gründe und Konsequenzen ein

12. *Stamov Roßnagel, C.* Personalführung im (demografischen) Wandel? Die Revolution fällt aus, in Bundesvereinigung Logistik (Hrsg.), Unternehmensführung im Wandel, Deutscher Logistik-Kongress 28.-30.10.15 Kongressband (erscheint im Oktober 2015), Ziff. 4.2; *Waginger, U.*, „Domain: Motivation to Work.“ Vollständiger Bericht des entsprechenden Kapitels in: Hasselborn, H.M., Apt W. (2015). Understanding employment participation of older workers: reating a knowledge base for future labour market challenges. Research Repeport. Federal Ministry of Labour and Social Affairs (BMAS) and Federal Institute for Occupational Safety and Health (BauA). MBAS/BAuA, Berlin 120 pages. Online available at <http://www.jp-demographic.eu/about/fast-track-projects/understanding-employment>
13. dazu z.B. *Badura, B./ Steinke, M.*, Die erschöpfte Arbeitswelt, Bertelsmann Stiftung 2011; *Meyn, C./ Katenkamp, O./ Georg, A./ Dechmann, U./ Peter, G.*, Gesundheit und Beteiligung in Change-Prozessen, [www.das-change-projekt.de](http://www.das-change-projekt.de); *Rosenbrock, R./Hartung, S.* (Hrsg.), Handbuch Partizipation und Gesundheit, Bern 2012 S. 127 ff
14. z.B. Initiative Neue Qualität der Arbeit, [www.inqa.de](http://www.inqa.de) mit Nachweisen zu Publikationen und Handlungshilfen; ähnlich Das Demographie-Netzwerk, [www.demographie-netzwerk.de](http://www.demographie-netzwerk.de), Offensive Mittelstand, [www.offensive-mittelstand.de/](http://www.offensive-mittelstand.de/) und Great Place to work, [www.greatplacetowork.de](http://www.greatplacetowork.de); Monitor Führungskultur im Wandel, [www.forum-gute-fuehrung.de](http://www.forum-gute-fuehrung.de); *Gebhardt, B./ Hofmann, J./ Roehl, H.*, Zukunftsfähige Führung, Bertelsmann Stiftung 2015; über die Zusammenhänge mit Blick auf wirksames Management *Malik, F.*, Führen, Leisten, Leben, Frankfurt/M 2014 S. 237; *Sattelberger, T.*, Ich halte nicht die Klappe. Mein Leben als Überzeugungstäter in der Chefetage, Hamburg 2015; mit einem Beispiel *Sendler, H. H. Th./ Piorr, R.*, für eine bewusste neue Berufsetappe ab 55, Sozialer Fortschritt 2014 S. 145 ff (149)
15. z.B. *Badura, B./ Hart, D./ Schellschmidt, H.*, Bürgerorientierung des Gesundheitswesens - Selbstbestimmung, Schutz, Beteiligung, Baden-Baden 1999; *Rosenbrock, R./, Hartung, S.* (Hrsg.), Handbuch Partizipation und Gesundheit, Bern 2012 S. 260 ff; von *Troschke, J.*, Gesundheits- und Krankheitsverhalten, in *Hurrelmann, K./ Laaser, U.* (Hrsg.), Gesundheitswissenschaften, Weinheim und Basel 1993 S. 155 ff
16. z.B. *Uslucan, H. – H.*, Freiwilliges Engagement von Zuwanderern, verkannte Potenziale der gesellschaftlichen Teilhabe, APuZ, 14-15/2015 S. 28 ff
17. *Franzen, J./ Liebigt, K./ Riebel, N./ Singer, E. – M.*, Kompetenzen dokumentieren, Stuttgart, Berlin 2011, S. 8 f; das gilt auch schon im Kindergarten, z.B. *Paetzolt-Hofner, S.*, Die Bedeutung von Eigen-Sinn – mit Kindern und Jugendlichen im Dialog, Online-Handbuch Kindergartenpädagogik, <http://www.kindergartenpaedagogik.de/969.html>
18. näher z.B. Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), Kompetenz gewinnt. Wie wir Arbeits-, Wettbewerbs- und Veränderungsfähigkeit fördern können. Drittes Memorandum Juni 2015
19. wegweisend *Erpenbeck, J.* (Hrsg.), Der Königsweg zur Kompetenz, Grundlagen qualitativer und quantitativer Kompetenzerfassung, Münster, New York, München, Berlin 2012

20. Mit einem Beispiel *Sendler, H. H. Th.*, Schnittstelle zwischen Wirtschaft und bürgerschaftlichem Engagement im demografischen Wandel weiterentwickeln. Persönliches Engagement durch Unternehmen nachhaltig ermöglichen, Jahrbuch Engagementpolitik 2015 S. 63, 67
21. z.B. für die Literatur *Hesse, H.*, Eigensinn macht Spaß, Individuation und Anpassung, Frankfurt/Main 1986; für die Musik *Allwardt, I.*, Die Stimme der Diotima. Friedrich Hölderlin und Luigi Nono, Berlin 2004, am Beispiel der Tonentstehung
22. z.B. *Buber, M.*, Ich und Du, in Das dialogische Prinzip, Heidelberg 1984 S. 7 ff, der dabei auch die Interaktion zwischen Menschen einbezieht
23. z.B. *Schlagenwerth, M.*, Der Eigensinn der Künste, Frankfurter Rundschau 19.12.2012
24. dazu auch *Klein, A.*, Grundlagen und Perspektiven guter Engagementpolitik, APuZ 14-15/2015 S. 10 ff; *Alberg-Seberich, M./ Backhaus-Maul, H./ Nährlich, S./ Rickert, A./ Speth, R.*, Über die Zukunft von Engagement und Engagementpolitik, APuZ 14-15/2015 S. 15 ff

**Autor**

*Dr. Hans H. Th. Sendler* ist Leiter der Konzept- und Beratungsagentur *Eusendor*.

**Kontakt:** [h.sendler@eusendor.com](mailto:h.sendler@eusendor.com)

**Redaktion:**

*BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland*

*Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)*

- Geschäftsstelle -

*Michaelkirchstr. 17-18*

*10179 Berlin-Mitte*

*+49 (0) 30 6 29 80-11 5*

*newsletter(at)b-b-e.de*

[www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de)