

## «Freiwilliges Engagement ist wie dunkle Schokolade essen. Es macht glücklich»: Gespräch mit Cornelia Hürzeler vom Migros-Kulturprozent

Cornelia Hürzeler war bis 2025 als langjährige Projektleiterin bei der Direktion Gesellschaft & Kultur des Migros-Genossenschafts-Bundes tätig. Sie ist Expertin für die Themen Freiwilligenarbeit, gesellschaftliches Engagement und

Zivilgesellschaft. In ihrer Rolle als Vizepräsidentin der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft (SGG) setzt sie sich ebenfalls mit diesen Themen auseinander. Sie betont:

*Ich verwende lieber den Begriff «gesellschaftliches Engagement» als «Freiwilligenarbeit». Das gesellschaftliche Engagement umfasst mehr als die Freiwilligenarbeit. Freiwilligenarbeit schliesst per Definition die Angehörigenbetreuung aus. Dies ist jedoch ein extrem wichtiger Teil des Engagements, das in unserer Gesellschaft geleistet wird. Freiwilligenarbeit ist ein Teil des gesellschaftlichen Engagements.*

Hürzeler fährt fort:

*Zudem ziehe ich den Begriff «Engagement» gegenüber «Arbeit» vor. Denn Arbeit klingt nach Ausführen von Anweisungen, und das ist nur ein Teil dessen, was heutige Engagierte wollen. Sie möchten mitdenken, mitentscheiden, Verantwortung tragen und bei alldem einen gewissen Spielraum haben.*

Cornelia Hürzeler beschäftigt sich intensiv mit der Entwicklung des freiwilligen Engagements, dem Verhältnis zwischen Staat und Gesellschaft, aber auch mit der Frage, wie Menschen jeden Alters neu für ein Engagement gewonnen werden können – mit

der sogenannten Ansprache also. Zur Veranschaulichung der Strategie, neue Freiwillige zu finden, verwendet Hürzeler oft das Bild eines gut angerichteten Buffets. Die Menschen wollen ein wenig schauen, etwas herumpicken, das heisst sich orientieren und ausprobieren. Die einen wollen auf dem Buffet gern grosse Gemüsestücke sehen, andere haben den Fisch lieber filetiert und in kleinen Happen. Mit anderen Worten:

*Jemand will sich vielleicht nur einmalig an einem freiwilligen Einsatz beteiligen oder aber auch gleich die Verantwortung dafür übernehmen. Der Megatrend Individualisierung wirkt stark darauf, wie Freiwillige sich engagieren und wo sie sich engagieren. Eine Einsatzorganisation, also eine Organisation, die freiwillig Engagierte sucht, muss flexibel sein und verschiedene Einstiegsmöglichkeiten bieten können.*

Einige seien dann nur kurze Zeit dabei, andere Jahrzehnte. Engagement sei ein Lebenskonzept, von der Wiege bis zur Bahre. «Manchmal engagieren wir uns nur kurzzeitig, befristet, und andere Dinge tun wir ein ganzes Leben lang. Manchmal ist Engagement an eine Lebensphase gebunden oder wir engagieren uns parallel und in verschiedenen Rollen.»

Die heutige Mobilität, die Berufsanforderungen und die oft verloren gegangene Tradition, sich zu engagieren, haben neue Hindernisse geschaffen. Die Frage lautet: Wie bringe ich die Menschen überhaupt ans Buffet? Die Motivation für ein Engagement ist ganz unterschiedlich, während die einen der Gesellschaft etwas zurückgeben wollten, sei Freiwilligenarbeit für andere vom Wunsch zu helfen getrieben oder vom Wunsch, gemeinsam etwas zu bewegen und das Umfeld mitzugestalten. Dies sei beispielsweise beim Thema Klima der Fall, wo sich die Klimajugend gefunden und organisiert habe, um die Zukunft mitzugestalten. Bei weniger spektakulären Themen sei es schwieriger, Personen zu finden. Hier sei die direkte Ansprache hilfreich. Denn Umfragen bestätigen, dass viele Personen grundsätzlich interessiert wären, sich freiwillig einzubringen – wenn sie denn auch angesprochen würden. Hürzeler sagt aber auch:

*Es müssen sich nicht alle engagieren. Viele können dies zum Beispiel im Alter auch nicht, weil sie gesundheitlich angeschlagen oder erschöpft sind. Das persönliche Engagement ist freiwillig, aber nicht gratis in dem Sinne, dass es als*

*Instrument eingesetzt wird, um in einem bestimmten Bereich Kosten zu sparen. Die Feuerwehr ist meist freiwillig, aber Freiwillige sind keine Feuerwehr.*

Engagierte brauchen eine gute und professionelle Einführung, aber keine Führung, so Hürzeler. Freiwillige suchen ein Betätigungsfeld, wo sie sich motiviert einsetzen können, und sie brauchen Wertschätzung. Die Wirtschaft benötige selbst zunehmend eigenverantwortliche und initiative Mitarbeitende, die sich schnell in komplexen neuen Situationen zurechtfinden. Da bleibe keine Zeit mehr für Freiwilligenarbeit. Dies stelle Einsatzorganisationen vor grosse Herausforderungen. Vor allem jene, die auf eine Kontinuität angewiesen seien, müssten hier neue Einsatzmöglichkeiten und Strategien entwickeln.

Cornelia Hürzeler sieht in der Zivilgesellschaft mit den freiwillig Engagierten ein wichtiges, verbindendes Element im Dreieck Staat, Markt und Familie. In diesem Spannungsfeld stellt sich immer wieder die Frage, wer in unserer Gesellschaft für welche Aufgaben verantwortlich ist. Und das sei keine starre Aufteilung, sondern verändere sich laufend. Oft würden gesellschaftliche Anliegen von der Zivilgesellschaft angestossen

und entwickelt, später jedoch von der öffentlichen Hand übernommen. Und umgekehrt wanderten Aufgaben vom Staat in den privaten Bereich. Dabei gehe es aber nicht um eine Sparübung, im Gegenteil:

*Das wäre eine Entwertung des freiwilligen Engagements. Zivilgesellschaftliche Organisationen sind viel näher an den Bedürfnissen der Bevölkerung. Dabei wird die Aufgabenverteilung zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft immer wieder neu ausdifferenziert. Die öffentliche Hand muss nicht alles selbst machen, sie muss jedoch die Grundlage schaffen und gute Rahmenbedingungen für gesellschaftliches Engagement bieten.*

Für die Herausforderungen der Zukunft braucht es tragfähige Kooperationen zwischen einer starken Zivilgesellschaft, Staat und Markt. Nur im Verbund können Lösungen entwickelt werden, die robust sind und nachhaltig wirken.

Die Rolle des Staates hat sich laut Hürzeler stark geändert. Während früher Gemeinden einen Ordnungscharakter hatten und vor allem für die Durchsetzung der Rechtsstaatlichkeit zuständig waren, haben sie sich in den 1980er-

Jahren im Zuge des New Public Management zunehmend zu einer Dienstleistungsinstitution entwickelt, in der die Bewohnerinnen und Bewohner als Kunden betrachtet und behandelt wurden. Dies habe jedoch starke Auswirkungen auf die Motivation gehabt, sich zu engagieren, meint Hürzeler. «Wenn ich mich als Kundin verstehe, dann ergibt sich daraus schnell auch eine Anspruchshaltung. Wenn ich Steuern bezahle, dann erwarte ich dafür den Rundumservice.»

Dieses Produzenten-Konsumenten-Verhältnis sei aber für die Beziehung zwischen Staat und Bürger ein schlechtes Vorbild. Steuern zahlen entspreche nicht einer Versicherungspolice, mit der man das Abdecken sämtlicher Lebensrisiken durch den Staat erkaufe. Deshalb fordert Hürzeler:

*Wir müssen diese Haltung durchbrechen und wieder einen Gestaltungswillen entwickeln. Wir müssen zu einem neuen WIR gelangen und uns wieder stärker als Einwohnergemeinde verstehen, wir müssen uns wieder von Konsumentinnen und Zuschauerinnen hin zu Gestalterinnen entwickeln. Die kommenden Herausforderungen werden für unsere Gesellschaft komplexer werden, und es braucht dafür Menschen, die zwar*

*Steuern bezahlen, sich aber trotzdem engagieren und sich als Teil der Gesellschaft verstehen. Und es braucht für gute Lösungen die Partnerschaft mit der Zivilgesellschaft.*

Die Zivilgesellschaft sei schon immer ein Ort der Innovation und ein Motor für neue Lösungen gewesen. Wir bräuchten auch künftig Menschen, die sich solidarisch verhalten, die Vertrauen haben und Verantwortung übernehmen. Dafür brauche es gute Rahmenbedingungen für Engagierte und die Offenheit, sich gemeinsam und kooperativ auf neue Wege zu begeben. Es gebe aber auch Hindernisse:

*Die Selbstverständlichkeit, sich zu engagieren, wenn es Lücken gibt, bricht weg. Die Mentalität «Einmal Gesangsverein, immer Gesangsverein!» ist nicht mehr selbstverständlich. Als Zivilgesellschaft müssen wir die Initiative ergreifen, Freiräume nutzen und selbst aktiv werden, wenn wir Lücken sehen. Zusammen mit anderen Engagierten, aber auch zusammen mit der öffentlichen Hand und der Wirtschaft.*

Zivilgesellschaftliches Engagement müsse dabei zwingend freiwillig bleiben. Eine Verstaatlichung der Freiwilligenarbeit, wie sie die Initiative «Service Citoyen» fordert, würde das

freiwillige Engagement entwerten, aushebeln und infrage stellen, argumentiert Hürzeler:

*Wenn ich mich staatlich verordnet engagieren müsste, dann würde das die Motivation verringern und wäre nicht mehr freiwillig. Aber gerade die Freiwilligkeit ist die Basis des demokratischen Zusammenspiels zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Die neue Bewegung der Caring Communities ist dafür ein gutes Beispiel. Caring Communities sind Gemeinschaften, in denen Menschen füreinander sorgen und sich gegenseitig unterstützen. Sie nehmen gemeinschaftlich, selbst organisiert und partizipativ gesellschaftliche Aufgaben wahr.*

Das «Netzwerk Caring Communities» entstand 2018 auf Initiative des Migros-Kulturprozenten. Caring Communities sind vielfältig. Während die einen sich als Selbsthilfebewegung verstehen, agieren andere als Taskforce in der Nachbarschaftshilfe oder entwickeln im Verbund mit der Gemeinde neue Lösungen z. B. für die Betreuung im Alter. Caring Communities verstehen sich als Gegenbewegung zu einer Gesellschaft der Individualisierung, Vereinsamung,

Entsolidarisierung und Ich-Bezogenheit. «Dabei», betont Hürzeler, «geht es nicht darum, dem Staat Kernaufgaben wegzunehmen»:

*Dennoch gibt es viele Betätigungsfelder, in denen Privatinitiative gefragt ist. Beispielsweise im ländlichen Raum. Dort bricht die Infrastruktur weg, die Post und der Dorfladen schliessen und Ärzte sind auch nicht mehr da. Da kann eine soziale Selbstorganisation sogar zur Existenzfrage werden. Gemeinschaftsbildung wird zu einem Treiber für Identität und Vertrauen.*

Neben den Caring Communities ist auch das Tessiner Tutoren-System, das weiter oben beschrieben wird, eine Möglichkeit, diesem ländlichen Aderlass Einhalt zu gebieten.

Hürzeler bilanziert:

*Sich zu engagieren ist nicht nur befriedigend, sondern auch längerfristig nötig, denn die nachfolgenden Generationen können nicht den demografischen Wandel auf ihren Schultern tragen und nebenbei die Schäden durch den Klimawandel beheben. Sie sind weder schuld an der umgekehrten*

*demografischen Pyramide noch an der Erderhitzung. Es geht also auch um Generationengerechtigkeit. Die Mehrheit der älteren Generation hat wachsenden Wohlstand erlebt und Sicherheit. Es ist Zeit, etwas zurückzugeben.*

Aber auch den jüngeren Menschen tue ein freiwilliges Engagement gut und wirke sich zudem positiv auf den Lebenslauf aus:

*Wir dürfen trotz vieler altruistischer Argumente, die für ein*

*soziales Engagement sprechen, nicht vergessen, dass wir bei einer NPO oder sonst einem Einsatz viel für den Beruf lernen. Es macht Spass, wir erwerben Sozialkompetenzen, werden teamfähig, lernen neue und spannende Menschen kennen, können etwas bewegen und erhalten Anerkennung.*

Freiwillig Engagierte erleben Selbstwirksamkeit und werden in ihrer Sinnhaftigkeit gestärkt. «Freiwilliges Engagement ist wie dunkle Schokolade essen. Es macht glücklich.»

VOM ICH ZUM WIR: SOZIALES ENGAGEMENT ZAHLT SICH AUS | «WIE SCHOKOLADE ESSEN» VOM WERT DER FREIWILLIGENARBEIT FÜR SIC...





## Inhalt

[Cover](#)

[Titelei](#)

[Vorwort](#)

[Freiwilliges Engagement macht mehr Menschen glücklich](#)

[Teil I: Hintergründe der Freiwilligenarbeit](#)

[Gemeinnutz: Engagement für «das grösste Glück der grössten Zahl»](#)

[Ein Blick in die Geschichte der Freiwilligenarbeit: Geld und Brot gegen gutes Gewissen](#)

[Teil II: Facetten der Freiwilligenarbeit heute](#)

[«Ich will Freude an der Bewegung vermitteln»: Engagiert im](#)

[Behindertensport](#)

[Dorfchroniken: Geschichten erzählen als uralte Form](#)

[der Freiwilligenarbeit](#)

[Brüder und Schwestern im Blute: Unterwegs im Blutspendezentrum](#)

[Kann Leben retten so einfach sein?](#)

[Erinnerungen an ein intaktes Dorfleben: Erhalt der Infrastruktur](#)

[in Randregionen als Freiwilligenarbeit](#)

[Exkurs: Frauenemanzipation und gemeinnütziges Engagement](#)

[«Die Menschen wollen etwas bei sich verändern»: Selbsthilfegruppen als Arbeit an sich selbst](#)

[Eine Werkstatt für alle: Sharing als Wegweiser aus der Ressourcenknappheit](#)

[«Das ist genau das Richtige»: Tutorinnen und Tutoren für die alten Menschen im abgelegenen Tal](#)

[«Man lernt, den Blick vom Bauchnabel wegzulenken»: Der Service Citoyen als Bürgerdienst für alle?](#)

[Nervensache: Einsatz mit dem Care-Team](#)

[Engagement gegen Ungerechtigkeit: Junge Menschen engagieren sich für Geflüchtete](#)

[Zeitvorsorge: Jetzt spenden, später Zeit erhalten](#)

[Freiwillig als Panda unterwegs: Gespräch mit Linda Müller, verantwortlich für die Freiwilligenarbeit des WWF in beiden Appenzell, St. Gallen und Thurgau](#)

[Raus aus der Bubble: Eine lebendige Demokratie braucht Milizarbeit](#)

[«Wir wollen überzeugen, selbst wenn wir wütend sind»:](#)

[Die Letzte Generation](#)

[«In kurzer Zeit sind 100 Artikel zu Burgen entstanden»: Wikipedia, die generische Wissensmaschine](#)



## VOM ICH ZUM WIR: SOZIALES ENGAGEMENT ZAHLT SICH AUS | «WIE SCHOKOLADE ESSEN» VOM WERT DER FREIWILLIGENARBEIT FÜR SIC...

[«Mich fasziniert der intellektuelle Austausch»: Frauen dringend gesucht](#)

[«Freiwilliges Engagement ist wie dunkle Schokolade essen. Es macht](#)

[glücklich»: Gespräch mit Cornelia Hürzeler vom Migros-Kulturprozent](#)

[Teil III: Freiwilligenarbeit und die Kraft der Emotionen](#)

[Emotionale Aspekte der Freiwilligenarbeit](#)

[Stolz, Scham und Schuld](#)

[Dankbarkeit](#)

[Sinnhaftigkeit und Streben nach Glück](#)

[Schlussbetrachtungen](#)

[Über das Buch](#)

## VOM ICH ZUM WIR: SOZIALES ENGAGEMENT ZAHLT SICH AUS | «WIE SCHOKOLADE ESSEN» VOM WERT DER FREIWILLIGENARBEIT FÜR SIC...

Der Verlag NZZ Libro wird vom Bundesamt für Kultur mit einem Strukturbeitrag für die Jahre 2021–2025 unterstützt.

Finanziert wurde das Buch durch:

Lotteriefonds St. Gallen; Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft, Zürich;  
Aargauische Gemeinnützige Gesellschaft, Wohlen; Appenzellische Gemeinnützige Gesellschaft, Appenzell; Gemeinnützige Gesellschaft des Kantons Zürich, Zürich;

Steinegg-Stiftung, Herisau; Bertold-Suhner-Stiftung, Herisau;

Grütli-Stiftung, Zürich; Dätwyler Stiftung, Altdorf; Temperatio Stiftung, Kilchberg;

Stiftung Fürstl. Kommerzienrat Guido Feger, Vaduz;

Verein für Gemeinwohl und Gemeinsinn, St. Gallen/Basel.



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

© 2025 NZZ Libro, Schwabe Verlagsgruppe AG, Basel

Covergestaltung: Eveline Arnold, Zürich

Lektorat: Anna Ertel, Göttingen

Korrektur: Thomas Lüttenberg, München

Layout: icona basel gmbh, Basel

Satz: 3w+p, Rimpf

Druck: Hubert & Co., Göttingen

Printed in Germany

Herstellerinformation: Schwabe Verlagsgruppe AG, NZZ Libro,  
Grellingerstrasse 21, CH-4052 Basel, [info@schwabeverlag.ch](mailto:info@schwabeverlag.ch)

Verantwortliche Person gem. Art. 16 GPSR: Schwabe Verlag GmbH,  
Marienstraße 28, D-10117 Berlin, [info@schwabeverlag.de](mailto:info@schwabeverlag.de)

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Das Werk einschliesslich seiner Teile darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in keiner Form reproduziert oder elektronisch verarbeitet, vervielfältigt, zugänglich gemacht oder verbreitet werden. Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor.

Die Verwendung des Inhalts zum Zwecke der Entwicklung oder des Trainings von KI-Systemen ist ohne Zustimmung des Verlags untersagt.

ISBN Print 978-3-03980-004-9

ISBN E-Book 978-3-03980-005-6

[www.nzz-libro.ch](http://www.nzz-libro.ch)

NZZ Libro ist ein Imprint der Schwabe Verlagsgruppe AG.