



**HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE  
VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG**

**Strategien zur Nutzung des unternehmerischen  
bürgerschaftlichen Engagements durch die Kommunen**

**BACHELORARBEIT**

**zur Erlangung des Grades eines  
Bachelor of Arts (B.A.)**

**vorgelegt von**

**Daniel Meyer**

**Studienjahr 2010 / 2011**

**Erstgutachterin: Dr. Ruth Kappel**

**Zweitgutachter: Prof. Dr. Volkmar Kese**

***„Aktivierung und bürgerschaftliches Engagement sind nicht nur gut und schön, sondern auch ganz handfeste Voraussetzungen, um wichtige Ziele erreichen und soziale Übel erfolgreich bekämpfen zu können.“<sup>1</sup>***

---

<sup>1</sup> Dettling, Warnfried; <http://www.warnfried-dettling.de/> [15.08.2010].

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>1. Einleitung und Zielsetzung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Bürgerschaftliches Engagement in Kommunen .....</b>	<b>3</b>
2.1. Definition .....	3
2.2. Bürgerschaftliches Engagement im Wandel der Zeit .....	6
2.3. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen .....	7
2.3.1. Definition und Abgrenzung .....	8
2.3.2. Gründe für Corporate Citizenship .....	11
<b>3. Die neuen Herausforderungen der Kommunen .....</b>	<b>13</b>
3.1. Gesellschaftlicher Wandel .....	13
3.2. Demographischer Wandel .....	16
3.3. Wandel der Arbeitswelt .....	19
3.4. Finanzlage der Kommunen .....	21
<b>4. Förderung des bürgerschaftlichen Engagements .....</b>	<b>23</b>
4.1. Reaktion auf die gesellschaftlichen Veränderungen .....	25
4.2. Schnittstellenanalyse .....	28
4.3. Strategien .....	32
4.3.1. Qualifizierung und Weiterbildung .....	33
4.3.2. Beteiligung .....	37
4.3.3. Anerkennung .....	38
4.3.4. Vernetzung .....	41
4.4. Konzepte .....	43
4.4.1. Einrichtung einer Anlaufstelle .....	44
4.4.2. Marktplatzmethode .....	47
4.4.3. Patenschaftsmodelle .....	50
4.4.4. Tauschmodelle .....	51
<b>5. Fazit und Ausblick .....</b>	<b>53</b>
<b>Anlagen .....</b>	<b>V</b>
<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Erklärung nach § 36 Abs. 3 APrOVw gD .....</b>	<b>VII</b>

## Abkürzungsverzeichnis

a. a. O.	am angeführten Ort
APrOVw gD	Ausbildungs- und Prüfungsordnung für den gehobenen Verwaltungsdienst
CSR	Corporate Social Responsibility
CC	Corporate Citizenship
e. V.	eingetragener Verein
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
NPO	Non-Profit-Organisation
o. J.	ohne Jahresangabe
o. O.	ohne Ortsangabe
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
PR	Public Relations
u. a.	und andere
Vgl.	Vergleiche

## 1. Einleitung und Zielsetzung

In der Debatte um mehr bürgerschaftliches Engagement in den Kommunen taucht immer häufiger der Begriff Corporate Citizenship (CC) auf. Ist dies nur eine Marketingmaßnahme der Unternehmen, um ihr nachhaltiges Wirtschaften besser zu kommunizieren oder verbirgt sich dahinter ein Trend, durch welchen die Kommunen und als Teil der kommunalen Gesellschaft auch die Bürger<sup>1</sup> und Non-Profit-Organisationen (NPOs) langfristig profitieren können?

Corporate Citizenship ist bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen und geht weit über das klassische Spenden- und Sponsoringwesen hinaus. Dabei werden die Unternehmen nicht als Fremdkörper in der Kommune, sondern als Teil der Bürgerschaft, als „Unternehmensbürger“ („Corporate Citizens“) gesehen. Demnach tragen sie auch Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und dem Standort.

In der Literatur wird fast ausschließlich die Sichtweise der Unternehmen untersucht. Wie sie von gemeinnützigem Engagement profitieren können und wie sie es am besten umsetzen und kommunizieren. Nur am Rand wird die Sichtweise der NPOs untersucht. Z. B. wie sie auf das verstärkte bürgerschaftliche Engagement der Unternehmen reagieren und es nutzen können. Völlig außerhalb der bisherigen Betrachtung sind die Kommunen, obwohl sie der Ort sind, wo bürgerschaftliches Engagement gelebt wird. In dieser Arbeit sollen daher die Kommunen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.

Doch wieso sollten diese überhaupt ein Interesse daran haben, Corporate Citizenship zu fördern? Wieso sollten sie sich bemühen, das bürgerschaftliche Engagement weiter auszubauen, wo sich doch mehr als

---

<sup>1</sup> Zur besseren Lesbarkeit und Vereinfachung wird in dieser Arbeit durchgängig die männliche Form der Begriffe verwendet. Diese gilt jedoch als Abkürzung für beide Geschlechtsformen.

ein Drittel der Bürger in Deutschland bereits ehrenamtlich engagieren?<sup>1</sup> Es sind die neuen Herausforderungen, vor denen die Kommunen stehen. Der gesellschaftliche und demographische Wandel, der Wandel der Arbeitswelt und die hohe Verschuldung haben weitreichende Folgen für Städte und Gemeinden.

Gibt es eine Möglichkeit, um durch Freiwilligenarbeit und speziell durch unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement auf diese Veränderungen zu reagieren? Um diese Frage zu beantworten, werden als Ziel der Arbeit Strategien aufgezeigt, durch welche das bürgerschaftliche Engagement in Kommunen gefördert werden kann (Kapitel 4.3), um so auf die gesellschaftlichen Veränderungen zu reagieren (Kapitel 4.1). Daneben werden Konzepte vorgestellt, mit welchen die Kommunen Corporate Citizenship in die Gesellschaft integrieren können (Kapitel 4.4).

Für ein besseres Verständnis werden zuvor bürgerschaftliches Engagement, Corporate Citizenship und die jeweiligen Akteure und deren Beweggründe vorgestellt (Kapitel 2) sowie die gesellschaftlichen Veränderungen mit deren Auswirkungen auf die kommunale Ebene beschrieben (Kapitel 3).

---

<sup>1</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Monitor Engagement. Kurzbericht des 3. Freiwilligensurveys: Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004 – 2009, Ausgabe Nr. 2, Berlin, 2010, S. 16.

## 2. Bürgerschaftliches Engagement in Kommunen

In vielen Kommunalverwaltungen wird der Begriff des bürgerschaftlichen Engagements noch auf das klassische Ehrenamt begrenzt. Im Jahr 2009 engagierten sich 36% der deutschen Bevölkerung<sup>1</sup> freiwillig.<sup>2</sup> In Baden-Württemberg waren es sogar 42%.<sup>3</sup> Ein auf den ersten Blick sehr hoher Anteil. Daher besteht nach Meinung vieler Verantwortlicher in den Führungsetagen der Rathäuser auch kein Handlungsbedarf in diesem Bereich. Allerdings belegen diese Zahlen auch, dass sich mit 64% der größte Teil der Bevölkerung nicht engagiert und hier noch erhebliche Ressourcen ungenutzt bleiben. Die Herausforderungen, die sich den Kommunen schon heute stellen, erfordern jedoch eine offenere Einstellung seitens der Verwaltungen gegenüber dem bürgerschaftlichen Engagement.

### 2.1 Definition

Bürgerschaftliches Engagement ist in allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens anzutreffen. Der Einsatz für Interessen, die über den eigenen Vorteil hinaus gehen, findet in unterschiedlichen Organisationsformen statt. Engagement innerhalb fester Organisationsstrukturen findet man hauptsächlich in Vereinen und Verbänden. Ausserhalb von Organisationen engagieren sich Bürger häufig in Initiativen oder Nachbarschaften.<sup>4</sup>

Die Vielfalt der Organisationen und die unterschiedlichen Rahmenbedingungen erschweren eine genaue Definition und empirische

---

<sup>1</sup> Werte beziehen sich auf die Bevölkerungsgruppe der ab 14-Jährigen.

<sup>2</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Monitor Engagement, a. a. O., S. 16.

<sup>3</sup> Statistisches Landesamt Baden-Württemberg: <http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/Veroeffentl/Monatshefte/essay.asp?xYear=2007&xMonth=02&eNr=11> [16.07.2010].

<sup>4</sup> Vgl. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Hrsg.): Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements, Berlin, 2009, S. 31 f.

Erfassung des bürgerschaftlichen Engagements.<sup>1</sup> Je nachdem wie man Engagement definiert, ergeben sich unterschiedliche statistische Befunde. Denn schon allein der prozentuale Anteil der bürgerschaftlich Engagierten an der Bevölkerung variiert durch Erhebungen des Freiwilligensurveys<sup>2</sup>, des statistischen Bundesamts, u. a. zwischen 18 und 52%.<sup>3</sup> Daran lässt sich erkennen, wie schwer es ist, die gemeinnützige Arbeit statistisch zu erheben und auszuwerten, geschweige denn finanziell zu bewerten.

Eine in der Literatur weitgehend verbreitete und anerkannte Definition des bürgerschaftlichen Engagements stammt von der 22. Enquete-Kommission<sup>4</sup>, die sich von 1999 bis 2002 mit der Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements befasste:

*„Bürgerschaftliches Engagement ist eine freiwillige, nicht auf das Erzielen eines persönlichen materiellen Gewinns gerichtete, auf das Gemeinwohl hin orientierte, kooperative Tätigkeit. Sie entfaltet sich in der Regel in Organisationen und Institutionen im öffentlichen Raum der Bürgergesellschaft.“<sup>5</sup>*

*Freiwillig* – Sich zu engagieren ist das Ergebnis einer eigenen und freien Entscheidung. Diese Entscheidung muss von allen Organisationen und Institutionen respektiert werden.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Battisti, Martina: Corporate Citizenship, Innsbruck, 2008, S. 35 f.

<sup>2</sup> Die bisher im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend durchgeführten Freiwilligensurveys erfassen die Engagementbereitschaft der Bevölkerung und deren Entwicklung in den Jahren 1999-2009.

<sup>3</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Monitor Engagement, a. a. O., S. 16.

<sup>4</sup> Enquete-Kommissionen sind fraktionsübergreifende Vereinigungen samt externen Sachverständigen, die vom Bundestag oder Landtagen eingesetzt werden, um langfristige strategische Planungen zu übernehmen und Lösungsansätze für bestimmte Probleme zu erarbeiten. Vgl. Enquete-Kommissionen einfach erklärt: <http://www.enquete-kommission.de/enquete-erklaerung.htm> [25.06.2010].

<sup>5</sup> Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“: Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft, Bundesdrucksache 14/8900, Berlin, 2002, S. 40.

<sup>6</sup> Vgl. ebenda, S. 38.

*Nicht auf das Erzielen eines persönlichen materiellen Gewinns gerichtet* – Die Tätigkeit wird nicht bezahlt und dient somit nicht der Einkommensbeschaffung.<sup>1</sup> Der Ersatz von Auslagen, die den Engagierten bei der Ausübung der Tätigkeit entstehen, ist aber allgemein akzeptiert. Dem ehrenamtlich Tätigen sollen durch sein Engagement keine finanziellen Nachteile entstehen. In der öffentlichen Diskussion entsteht im Moment die Frage ob „bezahltes Engagement“ auch noch als bürgerschaftliches Engagement angesehen werden kann. In vielen Städten gibt es ausgebildete Jugendbegleiter, die für ihre Tätigkeit Stundensätze bis zu 14 Euro erhalten. Es stellt sich die Frage, ob diese Tätigkeiten noch als bürgerschaftliches Engagement angesehen werden können, da mit solchen Stundensätzen ein durchaus hohes Einkommen, allein durch die Tätigkeit erzielt werden kann. Dies entspricht nicht der Definition von bürgerschaftlichem Engagement der Enquete-Kommission.

*Gemeinwohlorientiert* – Die Engagierten orientieren sich im Rahmen ihrer Tätigkeit am Wohl des Gemeinwesens. Es werden Ziele verfolgt, die einer bestimmten Gruppe der Gesellschaft oder der gesamten Gesellschaft dienen und nicht die persönlichen Ziele eines Individuums darstellen.<sup>2</sup> Das bedeutet nicht, dass die Ziele nicht auch die persönlichen Interessen und Wünsche widerspiegeln. Im Gegenteil, dies ist sogar außerordentlich wichtig. Denn wer engagiert sich schon für Etwas, hinter dem er nicht selber steht und das ihm nicht wichtig ist?

*Kooperativ bzw. gemeinschaftlich* – Bürgerschaftliches Engagement ist in seiner Orientierung gemeinschaftlich, da es sich auf das Wohl einer gesellschaftlichen Gruppe bezieht. Die Tätigkeiten sind in der Regel gemeinschaftsbezogen. Selbst wenn jemand alleine agiert, wie etwa durch Spenden, so stellt er sich damit doch in einen gemeinschaftlichen

---

<sup>1</sup> Vgl. Bericht der Enquete-Kommission, a. a. O., S. 38.

<sup>2</sup> Vgl. ebenda, S. 39.

Zusammenhang, da durch die Spende ein Zweck verfolgt wird, der nicht vom Eigeninteresse dominiert wird.<sup>1</sup>

*Im öffentlichen Raum* – Bürgerschaftliches Engagement gehört weder dem Markt noch dem staatlichen Bereich oder der Privatsphäre von Familie und Haushalt an. Natürlich können nicht nur zivilgesellschaftliche Organisationen sondern auch staatliche Institutionen und Wirtschaftsunternehmen Orte sein an denen bürgerschaftliches Engagement praktiziert und gefördert wird.<sup>2</sup>

## **2.2 Bürgerschaftliches Engagement im Wandel der Zeit**

In letzter Zeit hat sich das bürgerschaftliche Engagement sichtbar verändert. Dies bedeutet nicht, dass es an Bedeutung verloren hat oder die Menschen sich nicht mehr gemeinnützig engagieren wollen. Vielmehr haben sich die Art und der organisatorische Rahmen gewandelt, also die Bedingungen, unter welchen sich die Menschen engagieren.

Bisher waren Kirchen, Parteien und Vereine die zentralen Institutionen in denen bürgerschaftliches Engagement ausgeübt wurde. Natürlich sind in diesen Bereichen immer noch die meisten ehrenamtlich tätigen Bürger zu finden.<sup>3</sup> Neben die traditionellen Organisationen sind inzwischen jedoch andere Formen der Mitwirkung getreten, wie bürgerschaftliche Gruppen oder Initiativen. Damit ist ein Trend der Bürger zu projektorientiertem Engagement zu beobachten. Die Tätigkeit soll für viele flexibel gestaltbar, lebensnah und zeitlich begrenzt sein. Engagement in kleineren Gruppen, statt in großen Vereinen und Institutionen, erzeugt bei den Freiwilligen ein stärkeres Gemeinschaftsgefühl und verdeutlicht ihnen,

---

<sup>1</sup> Vgl. Bericht der Enquete-Kommission, a. a. O., S. 39.

<sup>2</sup> Vgl. ebenda.

<sup>3</sup> Vgl. Battisti, Martina: Corporate Citizenship, a. a. O., S. 36.

dass ihre Mitwirkung in der Gruppe wertvoll ist und gebraucht wird.<sup>1</sup> Die Engagierten greifen also immer weniger auf bestehende Vereine und Verbände zurück, sondern schaffen sich eigene Strukturen der Mitwirkung. Die aktuellen Interessen und Bedürfnisse der Engagierten können durch die Vielfalt an Gestaltungsmöglichkeiten der neuen Organisationsstrukturen viel besser befriedigt werden. Die Folge dieses Wandels ist eine geringere Bindung der Freiwilligen an die Organisation, jedoch keine geringere Zuverlässigkeit.<sup>2</sup>

Viele große Organisationen haben auf diesen Wandel bereits reagiert und Möglichkeiten der Mitarbeit entwickelt, die nicht an feste Mitgliedschaften und an eine langfristige Verbindlichkeit gebunden sind. Wer sich heutzutage engagiert, will sein Tätigkeitsfeld meist selbst gestalten. Ausgeprägte Hierarchien und eine hohe Regelungsdichte werden dabei abgelehnt.<sup>3</sup>

### **2.3 Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen**

Die Unternehmenswelt ist geprägt von hartem Wettbewerb, von den Gesetzen des Marktes, von Aktienmärkten und von Quartalszahlen. Nach den Grundregeln der Betriebswirtschaftslehre steht für Unternehmen die Gewinnmaximierung an oberster Stelle. Wieso sollten sie sich dann überhaupt gemeinnützig engagieren? Ein Engagement ist in den meisten Fällen schließlich auch mit dem Einsatz von Ressourcen verbunden.<sup>4</sup>

Bevor die Sorge um das Allgemeinwohl von sozialen und gemeinnützigen Organisationen mit übernommen wurde, war diese über viele Jahre

---

<sup>1</sup> Vgl. Reinert, Adrian: Bürgerschaftliches Engagement und demographischer Wandel, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Demographie konkret – Handlungsansätze für die kommunale Praxis, Gütersloh, 2005, S. 25.

<sup>2</sup> Vgl. Battisti, Martina: Corporate Citizenship, a. a. O., S. 37.

<sup>3</sup> Vgl. Bericht der Enquete-Kommission, a. a. O., S. 49 f.

<sup>4</sup> Vgl. Centrum für Corporate Citizenship Deutschland (Hrsg.): Ein Angebot oder ein Angriff? Wie der Non-Profit-Sektor auf das zunehmende soziale Engagement von Unternehmen reagieren kann, Berlin, 2010, S. 5.

hinweg allein Aufgabe der Kirche und des Adels. In jüngerer Zeit gibt es jedoch weitreichende Veränderungen in diesem Bereich.<sup>1</sup> Immer mehr übernehmen auch Unternehmen und Konzerne gesellschaftliche Verantwortung. Maßgeblich dazu beigetragen haben ähnliche Entwicklungen in Großbritannien und den USA.<sup>2</sup> Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Unternehmen in Deutschland sich nicht schon früher engagiert haben. Hier und im speziellen in Baden-Württemberg ist das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen schon immer vorhanden und Teil der Firmenphilosophie.<sup>3</sup> In großen Unternehmen wird die gesellschaftliche Verantwortung vielfach mit den Begriffen Corporate Social Responsibility (CSR) oder Corporate Citizenship definiert. In kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) werden die Aktivitäten meist zu dem Begriff unternehmerisches Engagement zusammengefasst. Es ist zu beobachten, dass große Unternehmen ihr Engagement stärker nach Außen kommunizieren als KMU.

### **2.3.1 Definition und Abgrenzung**

Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen bzw. Corporate Citizenship umfasst nicht nur gemeinnützige Spenden und Sponsoring-Aktivitäten<sup>4</sup>, welche unter dem Begriff Corporate Giving zusammengefasst werden. Es beinhaltet auch viele weitere moderne Formen des gemeinnützigen Engagements.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Centrum für Corporate Citizenship Deutschland (Hrsg.): Ein Angebot oder ein Angriff?, a. a. O., S. 18.

<sup>2</sup> Vgl. Habisch, André: Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin, 2003, S. 42 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.): Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement fördern – Ein Handbuch für die Praxis, Stuttgart, 2008, S. 6.

<sup>4</sup> Sponsoringmaßnahmen sind im Gegensatz zu einer Spende immer mit einer Gegenleistung verbunden. Diese erfolgt meist in Form von Werbung für das Unternehmen.

<sup>5</sup> Vgl. Sinner, Martin: Corporate Citizenship in Kommunen, Saarbrücken, 2008, S. 13 f.

Eine weitere Form von Corporate Citizenship ist Corporate Volunteering, welches alle Arten des bürgerschaftlichen Engagements von Mitarbeitern einschließt, die vom Unternehmen gefördert werden. Dabei ist auch der Einsatz des gesamten Personalkörpers eines Unternehmens für Projekte möglich.<sup>1</sup>

Corporate Citizenship ist Teil der verantwortlichen Unternehmertätigkeit. Darunter versteht man die Art und Weise, ein Unternehmen so zu führen, dass daraus auch ein Nutzen für die Gesellschaft entsteht. Negative Auswirkungen auf Gesellschaft oder Umwelt sollen auf ein Mindestmaß beschränkt bzw. ausgeschlossen werden.<sup>2</sup> Die Leitsätze der verantwortlichen Unternehmensführung lassen sich auch mit dem Begriff der CSR verdeutlichen. Danach sorgt sich die Unternehmensleitung um Gesundheit, Sicherheit und das allgemeine Wohlbefinden der Mitarbeiter und motiviert sie durch Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Gleichzeitig fungieren verantwortungsbewusste Unternehmen in den Kommunen als „vorbildliche Bürger“ und nehmen Rücksicht auf natürliche Ressourcen und die Umwelt.<sup>3</sup>

Ziel von Corporate Citizenship ist es, über den eigentlichen Geschäftszweck hinaus, durch das unternehmerische Engagement zur Lösung von gesellschaftlichen Problemen beizutragen.<sup>4</sup> Die Unternehmen sehen sich dabei als eine öffentliche Institution, die nicht nur für ihren wirtschaftlichen Erfolg verantwortlich ist, sondern auch eine Verantwortung

---

<sup>1</sup> Vgl. Sinner, Martin: Corporate Citizenship in Kommunen, a. a. O., S. 15 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ) e. V.: Verantwortliche Unternehmensführung im Mittelstand: Eine Beispielsammlung aus der Unternehmenspraxis, Berlin, 2008, S. 3.

<sup>3</sup> Vgl. Europäische Kommission (Hrsg.): Verantwortliche Unternehmertätigkeit – Eine Sammlung von „good practice“-Fallbeispielen aus kleinen und mittleren Unternehmen in ganz Europa, Brüssel, 2004, S. 5.

<sup>4</sup> Vgl. Sinner, Martin: Corporate Citizenship in Kommunen, a. a. O., S. 6.

gegenüber ihrem sozialen, ökologischen und ökonomischen Umfeld hat.<sup>1</sup> Dabei muss das Engagement reale Vorteile für die Mitarbeiter des Unternehmens, die örtliche Gemeinde und/oder die Umwelt bringen und nicht nur als reines Marketinginstrument gesehen werden. Sowohl Unternehmen als auch die Gesellschaft bzw. die Stakeholder profitieren vom gemeinnützigen Engagement.<sup>2</sup>

CC und CSR stehen für die Umorientierung von einer reinen Shareholder-Value-Orientierung<sup>3</sup> hin zu einer Stakeholder-Orientierung<sup>4</sup> der Unternehmen. Dabei werden die Shareholder nicht etwa durch die Stakeholder ersetzt, es geht vielmehr um eine Erweiterung des Shareholderbegriffes.<sup>5</sup>

Die gemeinnützigen Aktivitäten der KMU sind noch immer vorwiegend spontaner Natur und stehen selten in Bezug zur Unternehmensstrategie.<sup>6</sup> Die auf diesem Gebiet fortschrittlichen Unternehmen haben jedoch

---

<sup>1</sup> Vgl. Schneidewind, Uwe: Unternehmerische Strukturpolitik als Ausdruck des Corporate Citizenship – zur Fruchtbarmachung des ökologischen Managementdiskurses für die CSR-Debatte, in: Backhaus-Maul, Holger, u. a.: Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven, Wiesbaden, 2010, S. 93 f.

<sup>2</sup> Vgl. Europäische Kommission (Hrsg.): Verantwortliche Unternehmertätigkeit, a. a. O., S.10.

<sup>3</sup> Die Shareholder-Value-Orientierung besagt, das Hauptziel des Unternehmens sei es, den Gewinn für den Eigenkapitalgeber bzw. den Aktionär zu maximieren und damit eine langfristige Gewinnausschüttung an die Anteilseigner zu sichern. Vgl. Shareholder Value – Wirtschaftslexikon: <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/shareholder-value/shareholder-value.html> [31.07.2010].

<sup>4</sup> Die Stakeholder-Orientierung beinhaltet eine umfassende Berücksichtigung anderer Interessensgruppen die mit dem Unternehmen in Kontakt treten, als nur die reine Orientierung an den Interessen der Shareholder. Stakeholder sind u. a. Mitarbeiter, Zulieferer, Kunden oder Gebietskörperschaften. Vgl. Zimmermann, Thomas: Shareholder Value und Stakeholder Value: Alternative Unternehmensführungskonzepte? – Kurzreferat im Rahmen des Economic Policy Club von Prof. Dr. Michael Schmid an der Otto-Friedrich-Universität, Bamberg, 1998, S. 3 f.

<sup>5</sup> Sinner, Martin: Corporate Citizenship in Kommunen, a. a. O., S. 12.

<sup>6</sup> Vgl. Biedermann, Christiane: Corporate Citizenship in der Unternehmenskommunikation, in: Backhaus-Maul, Holger, u. a.: Corporate Citizenship in Deutschland, a. a. O., S. 353.

erkannt, dass soziale Maßnahmen, die mit dem Kerngeschäft des Unternehmens in Zusammenhang stehen, bessere Chancen auf einen langfristigen Erfolg haben und mit größerer Wahrscheinlichkeit für das Unternehmen von Nutzen sind.<sup>1</sup>

Durch die vielen Begriffe zur Beschreibung der unternehmerischen Verantwortung kommt es häufig zu Verwirrungen und Verwechslungen. Der Begriff CSR ist heute einigermaßen gut einzugrenzen, auch wenn es eine Fülle von unterschiedlichen Definitionen gibt. Das Problem hierbei ist, dass Unternehmen ihre Aktivitäten selbst oft ganz unterschiedlich einordnen. Was im einen Unternehmen zu CSR gehört, kann ein anderes als CC definieren oder gar keinen dieser Begriffe verwenden. Dadurch wird die Vergleichbarkeit der Unternehmen, hinsichtlich ihrer gemeinnützigen Tätigkeiten und das Aufstellen einheitlicher Definitionen und Leitsätze erheblich erschwert.

CC wird in der deutschen Literatur vorwiegend als eine Weiterführung oder gar Unterordnung zu CSR gesehen. Es ist jedoch noch sehr umstritten, wo die evt. vorhandene Abgrenzung zu ziehen ist.<sup>2</sup>

### **2.3.2 Gründe für Corporate Citizenship**

Die Gründe für Unternehmen, sich gemeinnützig zu engagieren und das Engagement der Mitarbeiter zu fördern, sind zahlreich. Ein Hauptgrund für Corporate Citizenship ist die Darstellung des Unternehmens in der Öffentlichkeit. Gemeinnütziges Engagement führt oft zu einer positiven Berichterstattung in den Medien, was wiederum zu einem besseren Image führen und dem Unternehmen zu einem Marktvorteil verhelfen kann. Bei Aktiengesellschaften kann dadurch sogar der Aktienkurs positiv

---

<sup>1</sup> Vgl. Europäische Kommission (Hrsg.): Verantwortliche Unternehmertätigkeit, a. a. O., S. 10.

<sup>2</sup> Vgl. ebenda, S. 7 ff.

beeinflusst werden.<sup>1</sup> Bisher verzichten jedoch vor allem viele KMU auf eine öffentliche Berichterstattung über ihr Engagement. Dies hat hauptsächlich moralische Gründe, da man es in vielen KMU als selbstverständlich ansieht, sich zu engagieren und dies nicht für Werbezwecke nutzen möchte. Viele Unternehmen lassen sich so die Chance entgehen, sich als ein aktives und am Standort interessiertes Unternehmen zu präsentieren. Denn Corporate Citizenship stellt eine gute Möglichkeit dar, sich für den eigenen Standort einzusetzen und sich der Öffentlichkeit als „Unternehmensbürger“ („Corporate Citizen“) zu zeigen und so ein engeres Verhältnis zur örtlichen Bevölkerung herzustellen.<sup>2</sup>

Besonders die Mitarbeiter können das Anliegen des Unternehmens, sich verstärkt in die Gesellschaft einzubringen, nach Außen tragen. Zudem besteht die Möglichkeit, durch die Beteiligung des Personals am Engagement des Unternehmens, die Motivation und die Arbeitszufriedenheit und damit die Unternehmensbindung der Mitarbeiter zu stärken. Durch Weiterentwicklung und Qualifizierung im Rahmen von Corporate Volunteering können die Mitarbeiter außerdem ihre Kompetenzen und Fähigkeiten verbessern.<sup>3</sup>

Zwischen den Unternehmen entsteht ein immer größerer Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Nachwuchskräfte. Ein umfangreiches und nachhaltiges Bildungsangebot kann ihnen einen Zuwachs an qualifizierten Mitarbeitern für die Zukunft sichern.<sup>4</sup>

Auch die gemeinnützigen Organisationen profitieren vom Engagement der Unternehmen. Die Fähigkeit und Leistungsbereitschaft der Unternehmen

---

<sup>1</sup> Vgl. Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.): Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement fördern, a. a. O., S. 33.

<sup>2</sup> Vgl. ebenda, S. 31.

<sup>3</sup> Vgl. Sinner, Martin: Corporate Citizenship in Kommunen, a. a. O., S. 25 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.): Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement fördern, a. a. O., S. 38.

bietet NPOs die Möglichkeit, Projekte anzugehen, die sie normalerweise aufgrund mangelnder Ressourcen nicht durchführen können. Durch die Kooperation mit Unternehmen können Netzwerke aufgebaut und erweitert werden, auf die in Zukunft zurückgegriffen werden kann. Außerdem können die NPOs sich durch die Kooperationen mit Unternehmen viel wirksamer der Öffentlichkeit präsentieren.<sup>1</sup>

### **3. Die neuen Herausforderungen der Kommunen**

Die Städte und Gemeinden stehen einer Vielzahl an Herausforderungen gegenüber. Die Auswirkungen des gesellschaftlichen und demographischen Wandels auf die Anzahl und die Struktur der Bevölkerung erfordern in vielerlei Hinsicht ein Umdenken. Die Finanzlage erschwert die kommunale Aufgabenbewältigung zusätzlich. Im Moment wird die Verpflichtung, auf diesen Wandel zu reagieren, von vielen Verwaltungen nicht wahrgenommen und durch die Aufnahme immer höherer Schulden auf die kommenden Generationen abgeladen.

#### **3.1 Gesellschaftlicher Wandel**

Der gesellschaftliche bzw. soziale Wandel führt auch im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements zu tiefgreifenden Veränderungen.<sup>2</sup> In diesem Kapitel wird verstärkt auf die Entwicklung der Familie eingegangen, da dieser Bereich des gesellschaftlichen Wandels unmittelbare Auswirkungen auf die Kommunen hat.

Familien sind nach wie vor die zuverlässigsten sozialen Netzwerke. In ihnen finden Menschen Halt und Unterstützung. In Zukunft werden diese Netzwerke aber an Kraft verlieren, da es immer weniger Familien geben

---

<sup>1</sup> Vgl. Sinner, Martin: Corporate Citizenship in Kommunen, a. a. O., S. 28 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.: Supervision und Ehrenamt, Köln, 2009, S. 3.

wird.<sup>1</sup> Die Zahl der Familien<sup>2</sup> ist allein in den letzten zehn Jahren um knapp 1 Mio. zurückgegangen.<sup>3</sup> Im Gegenzug erhöhte sich der Anteil alternativer Familienformen (Alleinstehende, Lebensgemeinschaften oder Alleinerziehende).<sup>4</sup> Dies hat besonders Auswirkungen auf die Betreuung von Familienangehörigen. Vor 50 Jahren wurden fast alle Pflegebedürftigen zu Hause versorgt, da die damaligen Familienstrukturen dies ohne Probleme möglich machten. Heutzutage ist dies erheblich schwerer und immer weniger Pflegefälle werden zu Hause versorgt.<sup>5</sup> Die zunehmende Singularisierung der Gesellschaft, der Trend zu kleinen Haushalten und die Veränderungen der Arbeitswelt lassen dies einfach nicht mehr zu. Die Nachfrage nach Versorgung im Alter wird aber aufgrund der alternden Gesellschaft immer weiter steigen.<sup>6</sup> Unsere Gesellschaft ist auf eine derartige Zunahme der Pflegebedürftigen nicht vorbereitet, da die Zahl der potentiellen Helfer im Familienumfeld stark abnimmt.<sup>7</sup> Nun stellt sich die Frage wie diese Lücke geschlossen werden kann. Die öffentlichen Kassen sind leer. Staat und Kommunen können diese Last also unmöglich tragen. Eine Möglichkeit wäre, das Angebot von Pflegedienstleistungen noch weiter in den privatwirtschaftlichen Sektor zu verlagern. Doch wollen wir wirklich in einer Gesellschaft leben in der jede

---

<sup>1</sup> In den 1950er und 60er Jahren waren rund 95 % eines Jahrgangs verheiratet und ebenfalls 95 % davon hatten Kinder. Die entsprechenden Jahrgänge heute werden zu 1/3 ohne Kinder bleiben und es werden nur zwischen 70-75 % eines Jahrgangs verheiratet sein. Vgl. Dettling, Warnfried: Die Stadt und ihre Bürger – Perspektiven einer neuen Beziehung, in: Schuster, Wolfgang/Dettling, Warnfried (Hrsg.): Zukunft Stadt – die Stunde der Bürger in Zeiten der Globalisierung, Stuttgart, 2001, S. 17 f.

<sup>2</sup> Der Begriff der Familie wird heute unter der Perspektive der Solidarbeziehung zwischen Menschen diskutiert. Demnach gilt als Familie, was von den Menschen selbst als solche (als Solidargemeinschaft) wahrgenommen und bezeichnet wird. Vgl. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Hrsg.): Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland, a. a. O., S. 98.

<sup>3</sup> Vgl. ebenda, S. 99.

<sup>4</sup> Vgl. ebenda.

<sup>5</sup> Vgl. Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.): Demographischer Wandel und Sozialer Wandel: Zentrale Leitlinien für eine gemeinwohlorientierte Altenhilfepolitik und deren Bedeutung für soziale Organisationen, Gütersloh, 2006, S. 5 f.

<sup>6</sup> Vgl. Dettling Warnfried: Gesellschaftlicher Wandel und Ehrenamt: Neue Perspektiven für die Kommunalpolitik, o. O., 2004, S. 2.

<sup>7</sup> Vgl. Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.): Demographischer und Sozialer Wandel, a. a. O., S. 6.

Zuwendung, jede Sorge und jedes Kümern um andere nur noch von bezahltem Personal erbracht wird?<sup>1</sup>

Hier kommt auf die Städte und Gemeinden eine schwere Aufgabe, aber auch eine Chance zu. Einerseits wird es immer weniger Familien geben, während die Nachfrage nach Pflege und Betreuung durch die immer älter werdende Gesellschaft steigt. Andererseits gibt es aber auch immer mehr Menschen ohne Kinder und ohne familiäre Verpflichtungen die für das bürgerschaftliche Engagement gewonnen werden können.

Die Ursache für diese Gesellschaftsentwicklung liegt nicht darin, dass junge Menschen plötzlich familien- oder kinderfeindlich geworden sind. Im Gegenteil. Der Wunsch nach Familie und Kindern ist bei den meisten jungen Menschen vorhanden. Das Problem hierbei ist, dass die äußeren Umstände dies in der heutigen Zeit nur noch schwer zulassen.

Hier sind die Kommunen gefragt und müssen handeln. Junge Familien müssen in ihrem Lebensalltag umfangreich unterstützt werden. Vor allem muss es durch eine entsprechende Infrastruktur, durch Ganztagesbetreuung und durch anpassungsfähige Arbeitszeitmodelle wieder ermöglicht werden, Familie und Beruf zu vereinbaren.<sup>2</sup>

Im Bereich der Arbeitszeitmodelle sind die Kommunen Vorbild und als Arbeitgeber schon sehr gut aufgestellt. Ein Grund, weshalb im öffentlichen Dienst sehr viele Mütter und Väter zu finden sind.

---

<sup>1</sup> Vgl. Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.): Demographischer und Sozialer Wandel, a. a. O., S. 3.

<sup>2</sup> Vgl. Dettling, Warnfried: Die Stadt und ihre Bürger, a. a. O., S. 19.

### 3.2 Demographischer Wandel

Die Erkenntnis, dass die Bevölkerungsstrukturen in Deutschland sich in einem Veränderungsprozess befinden, ist nicht neu. Die wesentlichen Auswirkungen des demographischen Wandels werden schon seit Jahrzehnten beschrieben:<sup>1</sup>

1. Wir werden weniger - Die Bevölkerung wird sich bis 2025 voraussichtlich um insgesamt 2% verringern.<sup>2</sup>

Ein Rückgang der Gesamtbevölkerung muss nicht unbedingt negativ ausgelegt werden. Betrachtet man aber die unterschiedlichen Entwicklungen auf regionaler Ebene wird deutlich, dass auf viele Städte und Gemeinden in den nächsten Jahren und Jahrzehnten keine leichte Aufgabe zukommt. Manche Kommunen werden auch in Zukunft wachsen, wie etwa die Stadt München, deren Einwohnerzahl in den nächsten 15 Jahren um 9% zunehmen wird.<sup>3</sup> Andere Kommunen müssen mit einem erheblichen Rückgang der Einwohnerzahlen rechnen. Die Stadt Lübbenau/Spreewald im Bundesland Brandenburg wird in 15 Jahren voraussichtlich 30,9% weniger Einwohner haben als heute.<sup>4</sup> Die Folgen einer so extremen Veränderung sind weitreichend. Die Infrastruktur der Stadt wird sich verändern. Die Bürger der Stadt erwarten jedoch, dass die Standards in den Bereichen des ÖPNV, der Wasserversorgung oder der Abfallentsorgung auf dem gleichen Niveau gehalten werden. Dies wird durch die hohen Fixkosten aber kaum zu schaffen sein.

Am Beispiel dieser beiden Städte wird deutlich, dass es keine einheitliche Lösungsstrategie durch die Bundes- oder Landesverwaltung geben kann,

---

<sup>1</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Wer, wo, wie viele? – Bevölkerung in Deutschland 2025, 2. Auflage, Gütersloh, 2010, S. 5.

<sup>2</sup> Die Berechnungsgrundlage der prozentualen Bevölkerungsentwicklung in dieser Arbeit bezieht sich auf das Jahr 2010.

<sup>3</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Demographiebericht Kommune München, Gütersloh, 2006, S. 4.

<sup>4</sup> Bertelsmann Stiftung: Wegweiser Kommune; <http://www.wegweiser-kommune.de/wegweiserinteraktiv> [05.07.2010].

da die Auswirkungen des demographischen Wandels die einzelnen Regionen unterschiedlich treffen. Die Städte und Gemeinden müssen das Ruder daher selbst in die Hand nehmen und individuelle Konzepte und Strategien entwickeln! Denn auf staatlicher Ebene ist man zunehmend damit beschäftigt, die Finanzierung des Generationenvertrags<sup>1</sup> auch weiterhin gewährleisten zu können. Ebenso wird angestrengt darüber nachgedacht, wie eine neue Familien- und Sozialpolitik zur Hebung der Geburtenrate führen kann.

2. „Wir werden älter“ - Im Jahr 2025 wird die Hälfte der deutschen Bevölkerung älter als 47 Jahre sein. Am meisten Zuwachs verzeichnet die Gruppe der über 80-Jährigen. Diese wird überproportional um 70% steigen, wodurch der Anteil der Hochbetagten an der Gesamtbevölkerung auf 8% anwachsen wird.<sup>2</sup>

Eine im Schnitt älter werdende Gesellschaft ist nicht sofort negativ zu beurteilen, geht sie doch zum Teil auf eine steigende Lebenserwartung der Menschen zurück. Problematisch ist die zusätzlich zur steigenden Lebenserwartung rückläufige Anzahl der Geburten in Deutschland, infolge des Wandels der Familie und der Arbeitswelt. Denn es verändert sich auch das Verhältnis der verschiedenen Altersgruppen zueinander. Zukünftig wird es also viel mehr ältere Menschen geben als jüngere.<sup>3</sup>

Die Folgen betreffen, ebenfalls wie das Schrumpfen der Bevölkerung, vor allem die Kommunen. Es wird einen erheblichen Bedarfsrückgang bei Kinderkrippen, Kindergärten und Schulen geben.

---

<sup>1</sup> Der sogenannte Generationenvertrag der deutschen Sozialpolitik ist das „Für-einander-Zahlen“ über Sozialabgaben der jüngeren für die ältere Generation. Das Vertrauen in diesen „unsichtbaren“ Vertrag fängt immer mehr an zu bröckeln, da es fraglich bleibt ob die jeweils nachfolgende Generation die Kraft zur Finanzierung der anderen noch aufbringen kann. Vgl. Hummel, Konrad: Die Bürgerschaftlichkeit unserer Städte. Für eine neue Engagementpolitik in den Kommunen, Berlin, 2009, S. 35.

<sup>2</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Wer, wo, wie viele? a. a. O., S. 5.

<sup>3</sup> Vgl. Hummel, Konrad: Die Bürgerschaftlichkeit unserer Städte, a. a. O., S. 34.

Die Ersthaushaltsgründungen (20- bis 30-Jährige) und der Eigentumserwerb (30- bis 45-Jährige) werden stark zurückgehen. Dagegen wird Betreutes Wohnen im Alter erheblich an Bedeutung gewinnen.<sup>1</sup>

Die Kommunen sind der Ort, wo der demographische Wandel mit seinen Folgen erlebbar wird. Städte und Gemeinden müssen jetzt reagieren! Die Prognosen der Bertelsmann Stiftung, die hier als Grundlage verwendet wurden, beziehen sich auf das Jahr 2025. Der Blick geht also 15 Jahre in die Zukunft. Aus kommunaler Sicht ein sehr kurzer Zeitraum. Hinzu kommt, dass wir uns schon mitten im demographischen Wandel befinden, also den Kommunen nicht mehr viel Zeit bleibt, um darauf zu reagieren.

Die Städte und Gemeinden stehen vor der doppelten Aufgabe, die älteren Bürger mit entsprechenden Diensten wie Gesundheits- und Pflegeleistungen zu versorgen aber auch ihre Fähigkeiten und Engagementbereitschaft zu fördern. Denn immer mehr ältere Menschen sind auf die Hilfe anderer angewiesen. Dem gegenüber steht jedoch eine Generation, die aus den Jahren des wirtschaftlichen Aufschwungs und beruflichen Erfolgs über viele Ressourcen (Geld, Bildung, Gesundheit und Selbstbewusstsein) verfügt und hiervon auch gerne etwas an die Gesellschaft zurückgeben möchte. Dieses riesige Potential wird bisher in deutschen Städten und Gemeinden kaum genutzt.<sup>2</sup>

Ein wichtiger Schritt in diese Richtung ist, nicht mehr nur für ältere Menschen zu planen, sondern insbesondere mit ihnen und sie damit an der Gestaltung des gemeinsamen Lebens in den Kommunen zu beteiligen.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Müller, Bernhard: Zukunftsorientierte Stadt- und Regionalentwicklung, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Demographie konkret: Handlungsansätze für die kommunale Praxis, Gütersloh, 2005, S. 12 f.

<sup>2</sup> Vgl. Dettling, Warnfried: Die Stadt und ihre Bürger, a. a. O., S. 21.

<sup>3</sup> Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Wer, wo, wie viele? a. a. O., S. 12.

### 3.3 Wandel der Arbeitswelt

Der rasante technische Fortschritt, die steigende Produktivität, der internationale Konkurrenzdruck und die Globalisierung führten in den letzten Jahrzehnten zu großen Veränderungen in der Arbeitswelt.<sup>1</sup> Dieser Wandel umfasst zwei Kernbereiche:

#### 1. Pluralisierung der Erwerbsformen:

Neben der typisch abhängigen Beschäftigung bei einem Arbeitgeber und in einem Berufsfeld gibt es heute viel mehr Erwerbsformen und Wechselmöglichkeiten als früher. Immer seltener bleiben Arbeitnehmer ihr ganzes Leben einem Unternehmen bzw. ähnlichen Stellen verbunden. Zwischendurch wird in Projekten, freiberuflich, als Teilzeitkraft oder selbstständig gearbeitet und häufiger zwischen Arbeitgebern wie auch den Berufen gewechselt.<sup>2</sup> Diese Veränderungen verlangen von den Erwerbstätigen eine immer größere Mobilität und Flexibilität. Vor allem wer jung ist muss flexibel sein und einem Standort- oder Berufswechsel offen gegenüberstehen.<sup>3</sup>

#### 2. Dezentrierung der Erwerbsarbeit:

Die Einstellung der Menschen zu ihrer Arbeit hat sich verändert. Nach wie vor spielt für viele die Erwerbsarbeit, durch Gelderwerb und Status, eine wichtige Rolle im Leben. Dennoch haben die Phasen in denen man Zeit mit der Familie verbringt, für sich selbst hat oder in denen man sich sozial engagiert, erheblich an Bedeutung gewonnen.<sup>4</sup> Bei der erforderlichen Mobilität und Flexibilität wird es aber immer schwieriger, diese Ausgleichsphasen zeitlich auch zu realisieren.

---

<sup>1</sup> Vgl. Krings, Bettina-Johanna: Wandel der Arbeit – Die Krise der Arbeitsgesellschaft, in: Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse (Hrsg.):

Technikfolgenabschätzung – Theorie und Praxis Nr. 2, Karlsruhe, 16. Jg., 2007, S. 1.

<sup>2</sup> Vgl. Battisti, Martina: Corporate Citizenship, a. a. O., S. 40.

<sup>3</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Wer, wo, wie viele? a. a. O., S. 12.

<sup>4</sup> Vgl. Krings, Bettina-Johanna: Wandel der Arbeit, a. a. O., S. 40.

Auch auf der Seite der Arbeitgeber hat sich in den letzten Jahrzehnten einiges geändert. Im Rahmen des EU-Projekts „Work organisation and restructuring in the knowledge society“ („WORKS“) haben Wissenschaftler den Wandel der Arbeit in Europa untersucht. Die Ergebnisse des Projekts zeigen, dass eine immer stärkere Arbeitsteilung stattfindet. Die Unternehmen betreiben, meist aus Kostengründen, immer mehr Outsourcing.<sup>1</sup> Die einzelnen Arbeitsvorgänge werden dadurch standardisierter und die Beschäftigten haben weniger Einfluss auf die Unternehmensabläufe. Etwaige Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter gehen dabei schnell unter. Dies führt oftmals zu Frustration. Häufig begegnet man solch einer Entwicklung in der öffentlichen Verwaltung, wo durch gesetzliche Schranken und finanzielle Engpässe die Kreativität der Beschäftigten untergeht.<sup>2</sup>

Der Wandel der Arbeitswelt ermöglicht den Bürgern eine individuelle und flexible Tätigkeitsgestaltung und Berufswahl. Dadurch ist allerdings auch häufig ein Wechsel des Arbeitsplatzes und ein damit verbundener Wohnortwechsel erforderlich. Der nahtlose Übergang hierbei gelingt nicht immer und es entsteht eine Unstetigkeit in der Lebensplanung.<sup>3</sup> Dadurch wird es auch schwerer, das eigene bürgerschaftliche Engagement langfristig zu planen und es entsteht die Tendenz, sich immer mehr sporadisch und zeitlich begrenzt, also hauptsächlich in Projekten, zu engagieren. Die Folge ist, dass viele Vereine und Institutionen Mitglieder und damit engagierte Bürger verlieren.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Dabei werden einzelne Bereiche vom Kerngeschäft des Unternehmens abgetrennt und andere Unternehmen, die sich auf diese Bereiche spezialisiert haben, beauftragt.

<sup>2</sup> Work organisation and restructuring in the knowledge society (Hrsg.): Challenges for Europe under value chain restructuring. Contributions to policy debates, o. O., 2009, S. 12 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Krings, Bettina-Johanna: Wandel der Arbeit, a. a. O., S. 41.

<sup>4</sup> Vgl. ebenda.

Ein gutes Beispiel hierfür findet sich in der jüngeren Generation. Im Jahr 1999 waren 42% aller 14- bis 29-Jährigen noch Mitglied in einem oder mehreren Vereinen. 2009 waren es nur noch 35%, Tendenz fallend.<sup>1</sup> Im Gegensatz zu den älteren Generationen, bei welchen die Mitgliederzahlen konstant bleiben, sinken die Mitgliederzahlen also bei den 14- bis 29-Jährigen. Dieser stetige Rückgang der Engagementbereitschaft der jungen Generation ist auch auf den Wandel der Arbeitswelt zurückzuführen. Viele dieser Generation verlassen den Heimatort für das Studium oder die Ausbildung und können ihre Vereinstätigkeit so nicht mehr wahrnehmen. Am neuen Wohnort fehlt der Kontakt zum alten Verein und es fehlt die Zeit für ein neues Engagement. Bricht der Kontakt zum Verein während der Jugendzeit ab, fehlt es später häufig am Bezug zur gemeinnützigen Tätigkeit. Hier müssen Städte und Gemeinden aber auch die Unternehmen ansetzen, um nicht noch mehr engagierte Bürger zu verlieren.

Den Studenten und Auszubildenden muss durch entsprechende Studien- und Ausbildungsinhalte der Sinn des gemeinnützigen Engagements aufgezeigt werden. Dies kann bis hin zum Einsatz in einer gemeinnützigen Organisation während der Ausbildung oder des Studiums gehen.

### **3.4 Finanzlage der Kommunen**

Die öffentlichen Kassen sind leer und die Kommunen müssen sich immer mehr auf ihre Pflichtaufgaben beschränken, um ihre Finanzressourcen zu schonen. Die Gründe für die desaströse Finanzlage des Bundes, der Länder und der Kommunen sind zahlreich. Die hohe Arbeitslosigkeit und die damit verbundenen geringeren Steuereinnahmen belasten vor allem den Bundeshaushalt. Weniger Arbeitsplätze und geringere Umsätze der Unternehmen durch die internationale Finanzkrise führen zu Einbußen bei der Gewerbesteuer und der Einkommenssteuerumlage, betreffen also

---

<sup>1</sup> Vgl. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Hrsg.): Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland, a. a. O., S. 55.

auch die kommunalen Haushalte. Gleichzeitig steigen die Sozialausgaben der Kommunen.<sup>1</sup>

Oftmals sind die Kassen nicht nur leer, viele Städte und Gemeinden sind hochverschuldet. Im Jahr 2007 waren die Kommunen durchschnittlich mit 3.286 Euro pro Einwohner verschuldet.<sup>2</sup> Auf Länderebene zeigen sich hier erhebliche Unterschiede. Es bestehen aber nicht nur Unterschiede zwischen den Ländern sondern auch zwischen den Regionen und sogar den einzelnen Städten und Gemeinden.

Besonders die Wirtschaftskraft beeinflusst die Finanzlage der Kommunen. So können ähnliche Städte im selben Bundesland doch völlig unterschiedliche Kassenstände haben wenn in einer der Städte ein umsatzstarkes Unternehmen ansässig ist und viel Gewerbesteuern an die Stadt abführt. Diese Unterschiede der kommunalen Verschuldung sind eine Gefahr für den Erhalt als auch die Weiterentwicklung der guten Infrastrukturen und Leistungsangebote an die Bürger.<sup>3</sup>

Viele Aufgaben der Kommunen sind jedoch Pflichtaufgaben und können nicht aufgegeben werden, auch wenn hierbei ein Fehlbetrag erwirtschaftet wird. Daher reduzieren viele Kommunen die freiwilligen Aufgaben, worunter oftmals die Bürger zu leiden haben.

Die Schere zwischen reichen und armen Kommunen wird immer weiter auseinander gehen, da die verschuldeten Kommunen oft in einer Abwärtsspirale stecken. Die stets steigenden Schulden fordern immer höhere Zinszahlungen, was den Abbau der Schulden verhindert.

---

<sup>1</sup> Vgl. Sinner, Martin: Corporate Citizenship in Kommunen, a. a. O., S.34.

<sup>2</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Kommunalen Finanz- und Schuldenreport Deutschland 2008 – Ein Ländervergleich, Gütersloh, 2008, S. 16.

<sup>3</sup> Vgl. ebenda.

Die wohlhabenden Kommunen können dagegen vom Wirtschaftsaufschwung profitieren und in zukunftsorientierte und wirtschaftsstärkende Projekte investieren.<sup>1</sup>

Es ist offensichtlich, dass durch die Verschuldung der Kommunen das bürgerschaftliche Engagement einen höheren Stellenwert in vielen Städten und Gemeinden einnehmen muss. Das Engagement der Bürger kann dabei helfen, die Kassen der Städte und Gemeinden zu entlasten. Derzeit sehen jedoch viele Verwaltungen in der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements eher einen zusätzlichen Aufwand, als die sich hieraus ergebenden Vorteile.

#### **4. Förderung des bürgerschaftlichen Engagements**

Die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements, egal durch welche Maßnahmen oder durch welchen Förderer, spielt eine entscheidende Rolle bei der Gewinnung von Freiwilligen für ein Engagement und den daraus entstehenden gesellschaftlichen Nutzen. Durch Qualifizierung und Weiterbildung, Beteiligung, Anerkennung und eine Vernetzung der Akteure wird den Engagierten gezeigt, dass ihre Arbeit ernst genommen wird und einen wichtigen und unverzichtbaren Platz in der Gesellschaft einnimmt.

Es müssen sowohl die traditionellen Formen des Ehrenamts gefördert werden, aber auch neue Formen des Engagements möglich gemacht und unterstützt werden. Engagement kann nicht selbst „gemacht“ werden, doch es können die Rahmenbedingungen, unter denen sich die Bürger engagieren, verbessert werden. Viele Freiwillige klagen über schlechte Organisation, zu wenig finanzielle Ressourcen der Organisationen, fehlende Beteiligungsmöglichkeiten oder zu wenig Weiterbildungsangebote. Daher müssen die bestehenden Angebote

---

<sup>1</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Kommunalen Finanz- und Schuldenreport Deutschland 2008, a. a. O., S. 22.

ausgebaut und zusätzlich neue Fördermöglichkeiten entwickelt und umgesetzt werden.

Die Stadt- oder Gemeindeverwaltungen nehmen hier einen besonderen Platz als Bindeglied zwischen gemeinnützigen Organisationen, Unternehmen und den Bürgern ein und müssen für alle Mitglieder der lokalen Gesellschaft Fördermöglichkeiten entwickeln und anbieten. Das bezieht sich nicht nur auf die klassischen Ehrenämter der Kommunen. Es müssen Strategien und Konzepte erarbeitet werden, durch welche Netzwerke und Brücken zwischen den verschiedenen Gesellschaftsmitgliedern entstehen können.

Die Finanzierung der Fördermaßnahmen stellt die Kommunen vor ein großes Problem. Selbst wenn sie die in Kapitel 4.2 beschriebenen Schnittstellen und das bisher ungenutzte Potential erkennen, so werden sich die Gemeinderäte vieler Kommunalverwaltungen doch quer stellen. Hier muss Aufklärungsarbeit erfolgen. Wenn versucht wird, die Führungskräfte der Verwaltungen für die Engagementförderung zu sensibilisieren, so muss dies auch auf der politischen Ebene, also in den Gemeinderäten erfolgen.

Vielfach müssen die Kommunen gar nicht die gesamten Kosten der Förderung tragen. Auf Bundes- und Landesebene gibt es genügend Fördermöglichkeiten, welche genutzt werden können. Auf Bundesebene stehen durch den Kinder- und Jugendplan und den Bundesaltenplan eine Reihe von Finanzierungsmöglichkeiten zur Verfügung. Auf Landesebene werden Mittel insbesondere durch die Sozial- und Kultusministerien bereitgestellt. Auch in den Haushalten der Städte und Gemeinden sind Ausgaben für die Engagementförderung vorgesehen, bisher allerdings in zu geringem Umfang. Die Fördermittel der Kommunen fließen größtenteils in die Felder des klassischen Ehrenamts wie das Vereinswesen. Um die Engagementbereitschaft der Bürger und der Unternehmen zu erhöhen, müssen Gelder auch in andere Bereiche des bürgerschaftlichen Engagements fließen.

## 4.1 Reaktion auf die gesellschaftlichen Veränderungen

Den Kommunen sollte daran gelegen sein, das Miteinander der Gesellschaft zu fördern, um so aufkeimenden Problemen entgegenzuwirken. Eine engagierte Bürgerschaft und verantwortungsbewusste Unternehmen sind mit Voraussetzung dafür, gesellschaftliche Probleme lösen zu können.

Wollen die Kommunen auf die in Kapitel 3 beschriebenen Veränderungen reagieren, so wird dies nur möglich sein, wenn sie neue Formen entwickeln, um die Bürger und die Unternehmen stärker einzubeziehen.<sup>1</sup> Bürgerschaftliches Engagement muss als eine Strategie der Vernetzung und der Kooperation angesehen werden, die dem gesamten Gemeinwesen nutzt. Kommunalverwaltungen, die das Engagement ihrer Bürger und der ortsansässigen Unternehmen vernachlässigen, verzichten auf wertvolle Unterstützung die zum Wohl des Gemeinwesens beitragen würde.<sup>2</sup> Dabei stellt die Macht der Unternehmen die bisherigen Anstrengungen zur Bekämpfung gesellschaftlicher Probleme in den Schatten. Es wäre fatal, den Kampf gegen die gesellschaftlichen Probleme mit nur einem Bruchteil der möglichen Kraft aufzunehmen.

Als Reaktion auf den gesellschaftlichen und demographischen Wandel müssen die Kommunen ihren Bürgern ein stabiles Unterstützungsnetzwerk bieten.<sup>3</sup> Es wird immer mehr Pflegeaufwand für die älter werdende Gesellschaft erforderlich, da es immer weniger Familien und damit weniger Angehörige gibt, die sich um die Hilfebedürftigen kümmern können. Dies bezieht sich nicht nur auf die Pflegefälle, die eine Betreuung rund um die Uhr benötigen. Ein Unterstützungsnetzwerk sollte auch die Senioren mit einbeziehen, denen

---

<sup>1</sup> Vgl. Dettling Warnfried: Gesellschaftlicher Wandel und Ehrenamt, a. a. O., S. 1.

<sup>2</sup> Vgl. Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.):

Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement fördern, a. a. O., S. 31 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Hrsg.): Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland, a. a. O., S. 131.

es gesundheitlich gut geht, die jedoch in bestimmten Situationen des täglichen Lebens Hilfe benötigen. Das kann beim Einkaufen sein, bei der Arbeit im Garten, bei Behördengängen oder bei Problemen mit der heutigen Technik.

Das Angebot an Bürgerdiensten muss an die steigende Unterstützungsnachfrage angepasst werden. Möglichkeiten hierfür gibt es ausreichend. Hilfe für Senioren kann aus allen Alters- und Gesellschaftsgruppen kommen. Schon junge Menschen sollten das Miteinander mit der älteren Generation lernen. Auch gibt es viele noch rüstige Senioren, die anderen in ihrem Alter helfen möchten und dafür eine geeignete Plattform suchen. Ein Seniorenbüro oder eine städtische Anlaufstelle können dabei beraten und vermitteln. Es können Netzwerke mit Pflegeheimen entstehen, durch welche engagierte Bürger an die suchenden Stellen vermittelt werden. Auch durch Patenschaften von Schulklassen oder Vereinen kann freiwilliges Engagement mobilisiert werden.<sup>1</sup> Menschen verschiedener Altersgruppen lernen sich so kennen und fördern ein gesellschaftliches Miteinander. Dies ist auch in Generationenhäusern möglich, in denen sich Jung und Alt begegnen, gegenseitig unterstützen und voneinander lernen.

Genauso wichtig wie die Unterstützung der älteren Generationen ist die Schaffung familienfreundlicher Infrastrukturen in den Kommunen. Junge Familien müssen sich wohl fühlen und eine kinderfreundliche Umgebung vorfinden. Das kann durch mehr bürgerschaftliches Engagement in Kindergärten und Schulen erreicht werden. In vielen Kindergärten ist die Unterstützung der Eltern unverzichtbar. In Schulen wird das aktive Interesse der Eltern jedoch oft als störend empfunden. Die Schulverwaltungen müssen sich deshalb im Umgang mit den Freiwilligen ändern. Schulen müssen einladender werden für das bürgerschaftliche Engagement. Sie sollten nicht als reine staatliche Anstalt verstanden

---

<sup>1</sup> Vgl. Dettling Warnfried: Gesellschaftlicher Wandel und Ehrenamt, a. a. O., S. 7.

werden, sondern als gemeinsames Projekt von Lehrern, Eltern, Schülern und der lokalen Gesellschaft.<sup>1</sup>

Unternehmen die sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst sind, müssen für diese Engagementfelder gewonnen werden. Gerade für eine familienfreundliche Umgebung ist dies wichtig. Kooperationen von Kindergärten und Unternehmen oder sogar Schulen und Unternehmen werden oftmals abgelehnt. In ihnen steckt jedoch großes Potential. Ein Handwerksbetrieb könnte die Räume des Kindergartens renovieren oder eine Metzgerei könnte den Mittagstisch in der Schule zubereiten. Dieses Engagement der Unternehmen muss nicht unbedingt eine Gegenleistung erfordern. Vor allem viele KMU fühlen sich ihrem Standort verpflichtet und engagieren sich gerne im lokalen Umfeld.<sup>2</sup>

Durch den demographischen Wandel haben viele Kommunen mit einem Rückgang der Einwohnerzahlen zu rechnen. Die Erwartungen der Bürger an die Infrastruktur und die Angebote der Kommunen bleiben jedoch gleich. Es müssen also die gleichen Standards für weniger Bürger gehalten werden. Dies trifft besonders Einrichtungen, die in den meisten Kommunen ohnehin schon einen Verlust erwirtschaften, also besonders Kultur- und Freizeiteinrichtungen. Die schlechte Finanzlage vieler Kommunen verstärkt diese Problematik noch zusätzlich. Es bleibt immer weniger Geld für die freiwilligen Aufgaben der Kommunen, da das Budget schon durch die Pflichtaufgaben ausgelastet ist.<sup>3</sup> Hier bieten sich Chancen durch bürgerschaftliches Engagement. Es gibt Kooperationsmöglichkeiten mit Vereinen oder Unternehmen, die einen Teil der Verwaltung der Einrichtung übernehmen und diese dafür kostenfrei oder ermässigt nutzen dürfen. So kann ein Hallenbad vom Schwimmverein geleitet oder die Betreuung des Theaters von einer Bürgergruppe übernommen werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Dettling Warnfried: Gesellschaftlicher Wandel und Ehrenamt, a. a. O., S. 6.

<sup>2</sup> Vgl. Europäische Kommission (Hrsg.): Verantwortliche Unternehmertätigkeit, a. a. O., S. 6.

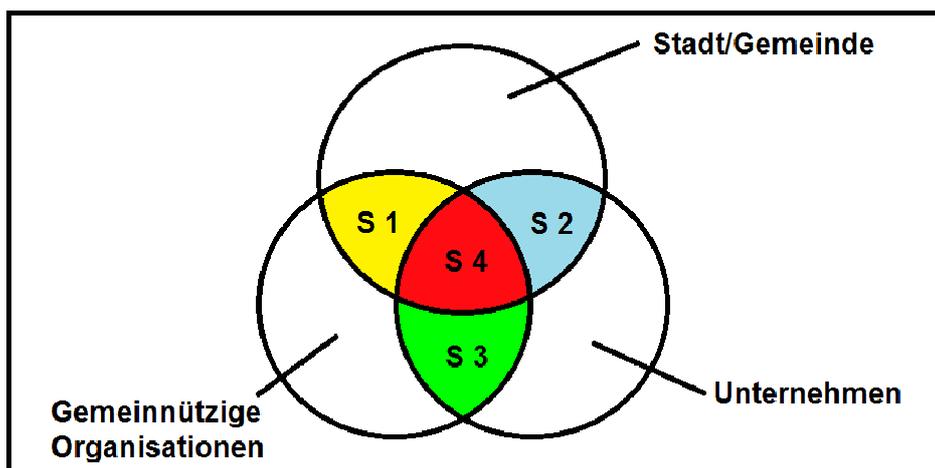
<sup>3</sup> Vgl. Sinner, Martin: Corporate Citizenship in Kommunen, a. a. O., S. 34.

Der Wandel der Arbeitswelt, insbesondere die zunehmend geforderte Mobilität und Flexibilität, fordert eine weitere Anpassung des Angebots an gemeinnütziger Arbeit. Durch häufige Wohnortswechsel verringert sich die Verbundenheit mit dem Heimatort. Die Folge ist, dass die Freiwilligen sich eher in zeitlich begrenzte Projekte mit flexibler Zeiteinteilung einbringen möchten als sich langfristig zu engagieren.

## 4.2 Schnittstellenanalyse

Die drei Akteure, durch welche bürgerschaftliches Engagement in den Kommunen mobilisiert, gefördert und/oder praktiziert wird, also die gemeinnützigen Organisationen, die Verwaltung und die Unternehmen arbeiten alle mit verschiedenen Vorgehensweisen und in mehreren Engagementfeldern. Versteht man bürgerschaftliches Engagement als eine Strategie der Vernetzung und der Kooperation, die dem Gemeinwesen und dem Standort einen Gewinn bringt, wird klar, dass die Akteure innerhalb einer Kommune zusammenarbeiten müssen.<sup>1</sup> Dabei kommt es zu Überschneidungen in den verschiedenen Aufgabenbereichen der Akteure:

Abbildung 4-1: Schnittstellen der Akteure des bürgerschaftlichen Engagements



Quelle: Eigene Darstellung

<sup>1</sup> Vgl. Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.): Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement fördern, a. a. O., S. 31.

Die Städte und Gemeinden bieten durch verschiedene Ehrenämter oder andere freiwillige Tätigkeiten den Bürgern die Möglichkeit, sich zu engagieren. In den gemeinnützigen Organisationen wie den Vereinen oder Initiativen engagieren sich die meisten Bürger. Besonders Kultur- und Sportvereine und Organisationen der Freiwilligenarbeit im Bereich der kommunalen Daseinsvorsorge wie die Freiwillige Feuerwehr haben sehr viele Mitglieder. Auch die Unternehmen engagieren sich in Form von Corporate Citizenship oder Corporate Social Responsibility. Entweder indem sie als Unternehmen hinter einem Engagement stehen oder indem die Unternehmen ihren Mitarbeitern Freiraum für bürgerschaftliches Engagement geben.

Beim Engagement dieser drei Akteure kommt es zu Überschneidungen, da in vielen Fällen mehrere der Akteure die gleichen Ziele verfolgen, wie z. B. die Bildungsarbeit in den Kommunen zu fördern. Die Kommunalverwaltungen selbst haben natürlich ein großes Interesse daran, dass ihre Bürger eine bessere Ausbildung in Schule und Studium erfahren. Langfristig gesehen fördert dies die Senkung der Arbeitslosigkeit in den Kommunen und damit auch die Sozialausgaben. Den Unternehmen ist an guter Bildungsarbeit gelegen, da sie dadurch später auf besser ausgebildete Arbeitskräfte hoffen können. Der Hintergrund bei der Förderung der Bildungsarbeit ist zwar bei beiden Akteuren unterschiedlich, aber das Ziel bleibt das gleiche (S 2). Wenn also beide Akteure das gleiche Ziel verfolgen, wieso sollten sie dann nicht auch gemeinsam einen Weg finden, um dieses zu erreichen?

Den Verwaltungen sollte daran gelegen sein, jegliche Art von bürgerschaftlichem Engagement innerhalb der Kommune zu fördern. Oft übernehmen die NPOs Aufgaben, die die Kommunen allein nicht bewältigen können. Da sie ein Interesse an der Arbeit und den Zielen der NPOs haben, sollten sie auch mit ihnen zusammenarbeiten (S 1). Ein solches Beispiel wäre etwa der Aufbau einer Anlaufstelle für

bürgerschaftliches Engagement als gemeinsames Projekt von Verwaltung und einer gemeinnützigen Organisation.

Kooperationen zwischen NPOs und Unternehmen gibt es reichlich (S 3). In Ludwigsburg besteht beispielsweise schon seit über zehn Jahren eine Partnerschaft zwischen der Pflugfelder Immobilien Treuhand GmbH und dem Orts- und Kreisverband des deutschen Kinderschutzbundes. Solche Kooperationen sind meistens eher einseitiger Natur. Hauptsächlich wird die Organisation durch das Unternehmen in Form von Spenden oder Sponsoring unterstützt. Wenn Unternehmen und NPOs genaue Vorstellungen von einem Engagement haben und den Kontakt selbst herstellen, ist die Hinzuziehung der Kommune natürlich nicht nötig. Es gibt aber viele Unternehmen, vor allem KMU, die in ihrer Engagementarbeit gerne beraten werden möchten und verschiedene Partner vorgestellt bekommen möchten. Hier bietet sich die Kommune bzw. die Anlaufstelle als idealer Vermittler an.

Projekte an denen alle drei Akteure beteiligt sind gibt es bisher kaum (S 4). Gerade solche Projekte haben aber sehr viel Potential um Veränderungen herbeizuführen und ein angestrebtes Ziel zu erreichen. Kooperationsprojekte können außerdem sehr gut in der Öffentlichkeit dargestellt werden und bedeuten daher für alle Beteiligten öffentliche Aufmerksamkeit.<sup>1</sup> Hierfür eignen sich besonders wichtige lokale Anliegen wie die oben bereits erwähnte Bildungsarbeit oder Projekte im Bereich Natur und Umwelt.

Durch folgendes Beispiel aus dem Bereich Natur und Umwelt wird deutlich, wieso Kooperationen aller drei Akteure eine so große Wirkung entfalten können:

In der Stadt X soll aus einem Industriegebiet, in welchem zwar viele Menschen arbeiten und sich dementsprechend auch aufhalten, es aber

---

<sup>1</sup> Vgl. Habisch, André: Corporate Citizenship, a. a. O., S. 93 f.

sehr unfreundlich, karg und dreckig ist, ein Ort werden an dem sich die Mitarbeiter der ansässigen Firmen gerne aufhalten. Dieses Ziel ist im Sinne aller drei Akteure:

Die Stadt kann durch ein freundliches und schönes Industriegebiet evt. noch mehr Firmen anlocken bzw. die bisherigen Firmen stärker an die Stadt binden und erzielt dadurch höhere Steuereinnahmen. Die Unternehmen haben ein Interesse daran, dass die Mitarbeiter sich wohl fühlen und an einem Ort arbeiten in dessen Umgebung sie sich auch gerne aufhalten. Die NPO, in diesem Fall eine Naturschutzorganisation fordert seit Jahren eine umweltfreundlichere Umgestaltung des Industriegebiets und will, um das hohe Verkehrsaufkommen zu reduzieren, erreichen, dass die Mitarbeiter in ihren Pausen nicht immer in die Stadt fahren, um sich dort zu erholen.

Alle Akteure haben also das gleiche Ziel, können es allein aber nur schwer oder gar nicht umsetzen. Nimmt man aber die Kompetenzen und Möglichkeiten aller Akteure und bündelt sie zu einem Projekt, wird das gemeinsame Ziel plötzlich erreichbar:

Die Stadt kann Pläne zur Umgestaltung des Industriegebiets erstellen, um es freundlicher zu gestalten, z. B. durch Parks, Freizeitanlagen oder Bereiche die von der Stadt als reine Grünflächen festgelegt werden und nicht weiter bebaut werden dürfen. Die Naturschutzorganisation kann durch die Mobilisierung ihrer engagierten Helfer bei der Gestaltung mitwirken und eigene Ideen einbringen und auch umsetzen. Die Unternehmen, hier vor allem die Handwerksunternehmen, können in Form von Corporate Volunteering die baulichen Maßnahmen durchführen.

Die einzelnen Aufgaben sollten natürlich immer im gemeinsamen Kreis besprochen werden. Hierzu eignet sich am besten eine Projektgruppe aus Mitgliedern aller drei Akteure.

So wird ein gemeinsames Ziel viel einfacher und schneller erreicht, das bürgerschaftliche Engagement wird gefördert, das Leben in der Kommune verbessert und es wird die Grundlage für spätere ähnliche Kooperationsprojekte gelegt.

### **4.3 Strategien**

Um das bürgerschaftliche Engagement gezielt zu fördern bedarf es konkreter strategischer Ansätze. Die Förderung muss in den Verwaltungen zu einem ressortübergreifenden Arbeitsprinzip und zur Selbstverständlichkeit in allen Politikfeldern werden. Auf kommunaler Ebene muss die Engagementförderung als Querschnittsaufgabe angesehen und mit bestehenden Ansätzen wie der Lokalen Agenda 21 verknüpft werden.<sup>1</sup>

Diese Strategien dürfen nicht nur die Engagierten erfassen, sondern müssen ebenso auf die hauptberuflich Tätigen und die Organisationen in denen sie mit Freiwilligen aufeinander treffen ausgerichtet werden.<sup>2</sup> Vor allem Organisationen und Einrichtungen müssen mehr Unterstützung bekommen. Sie müssen lernen, was sie durch die bürgerschaftlich Engagierten alles erreichen können und erkennen, wie viel Potential im Moment noch ungenutzt bleibt. Optimal wäre eine Art kommunale Unternehmensberatung für die NPOs, um diese bei der Arbeit mit den Freiwilligen zu beraten und zu unterstützen.<sup>3</sup>

Die Kommunen nehmen bei der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements eine zentrale Rolle ein. Sie müssen der lokalen Bürgerschaft und den ortsansässigen Unternehmen aufzeigen, welche Möglichkeiten und Chancen sich durch ein Engagement ergeben und dass

---

<sup>1</sup> Vgl. Christner, Agnes: Der baden-württembergische Weg zur Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements, in: Schuster, Wolfgang/Dettling, Warnfried (Hrsg.): Zukunft Stadt, a. a. O., S. 223.

<sup>2</sup> Vgl. Bericht der Enquete-Kommission, a. a. O., S. 9.

<sup>3</sup> Vgl. Dettling Warnfried: Gesellschaftlicher Wandel und Ehrenamt, a. a. O., S. 8.

sie dabei von den Kommunen wirkungsvoll unterstützt werden. Dieses Bewusstsein für mehr bürgerschaftliches Engagement können die Städte und Gemeinden durch ein gutes PR-Konzept erreichen. Durch Flyer, Broschüren, Informationsveranstaltungen, Zeitungsartikel, einen aussagekräftigen Internetauftritt und andere PR-Instrumente kann die örtliche Gesellschaft für das Thema sensibilisiert werden. Die kommunale Öffentlichkeitsarbeit ist vor allem wichtig, um die Engagementbereitschaft der KMU zu erhöhen, da diese häufig nicht viel Zeit und Geld in solche Überlegungen investieren können.<sup>1</sup>

Um die verschiedenen Akteure von den Vorteilen eines Engagements zu überzeugen, müssen die Verwaltungen selbst unbedingt als Vorbild agieren. Wieso sollten Unternehmen sich engagieren, wenn die Kommunen selbst kein Geld und Personal für die Freiwilligenarbeit bereit stellen? Glaubwürdigkeit ist eines der wichtigsten Kriterien bei der Arbeit im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements. Nur Kommunen, die selbst als Corporate Citizens agieren, also eigene Projekte zur Lösung gesellschaftlicher Probleme realisieren, die Engagierten unterstützen sowie ihre Mitarbeiter in Form von Corporate Volunteering einsetzen, sind gute Vorbilder und können Vertrauen schaffen.

#### **4.3.1 Qualifizierung und Weiterbildung**

Bei der Förderung von bürgerschaftlichem Engagement nimmt der Bereich „Qualifizierung und Weiterbildung“ einen zentralen Platz ein. Durch entsprechende Maßnahmen können positive Effekte sowohl für die Engagierten als auch für die Organisationen und Einrichtungen, in denen sie tätig sind erzielt werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Sinner, Martin: Corporate Citizenship in Kommunen, a. a. O., S. 64 ff.

Die Maßnahmen knüpfen i. d. R. an den bisherigen Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen der Engagierten an und befriedigen deren Bedürfnisse nach Selbstentfaltung, Persönlichkeitsentwicklung und Mitgestaltung.<sup>1</sup>

Werden in Organisationen die freiwilligen Helfer professionell geschult, kann dies für weitere Interessierte ein Anreiz sein, sich ebenfalls für ein Engagement zu entscheiden. Engagierte, die Qualifizierung und Weiterbildung erfahren und diese auch in Form von Zertifikaten oder Bescheinigungen bestätigt bekommen, können das Erlernete auch im Berufsleben nutzen. Zunehmend wird freiwilliges Engagement auch gezielt in die Berufsbiografie eingebaut, um die eigene Attraktivität am Arbeitsmarkt zu erhöhen oder um die Wiedereingliederung in die Arbeitswelt nach Arbeitslosigkeit, Mutterschutz oder einer längeren Krankheit zu ermöglichen. Dies macht die Förderung von bürgerschaftlichem Engagement durch Qualifizierung und Weiterbildung nicht nur für kontinuierliche und organisationsgebundene, sondern auch für projektförmige und zeitlich befristete Engagementformen außerordentlich wichtig.<sup>2</sup>

Die Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sind bisher hauptsächlich auf die Engagierten ausgerichtet. Sie kommen häufig aus anderen Berufsfeldern und sollen auf ihr gewähltes Engagementfeld vorbereitet werden, bzw. innerhalb der Tätigkeit weiteres Wissen und Qualifikationen ansammeln. Dass die Hauptamtlichen auch eine Form der Förderung benötigen wird bisher viel zu wenig berücksichtigt. Ihnen sollte die Tür zu Fort- und Weiterbildung ebenso offen stehen wie den Freiwilligen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Bericht der Enquete-Kommission, a. a. O., S. 9.

<sup>2</sup> Vgl. ebenda, S. 130 ff.

Bisher vernachlässigt wird leider auch, dass die Hauptamtlichen für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen bestimmte Kompetenzen benötigen, die Ihnen oftmals erst vermittelt werden, wenn es bereits zu Spannungen oder Konflikten in der Zusammenarbeit gekommen ist.

Auch den Leitungen der jeweiligen Institutionen sollten Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten werden. Besonders für die Bereiche Organisationsentwicklung, Qualifizierung der Führungskräfte und Schnittstellengestaltung von hauptberuflich Tätigen und bürgerschaftlich Engagierten müssen Qualifizierungsangebote bereitgestellt werden. Denn für die zielorientierte Leitung und Verwaltung gemeinnütziger Organisationen werden vergleichbare Kenntnisse des Unternehmenssektors benötigt, also in den Bereichen Management, Finanzierung, Öffentlichkeitsarbeit, etc.<sup>1</sup>

Besonders wichtig bei der Förderung der Freiwilligenarbeit, ist die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen, also das Erlernen und die Weiterentwicklung von Fertigkeiten, Fähigkeiten und persönlichen Kompetenzen. Der Erwerb von Schlüsselqualifikationen in gemeinnützigen Organisationen ist essenziell für die Kommunikation und die Beziehungen innerhalb der Organisation. Besonders Schlüsselqualifikationen wie Teamarbeit und Kommunikationsgeschick werden aber schon in der täglichen Arbeit erworben und müssen je nach Umfang und Anspruch des Engagements nicht unbedingt durch Schulungen vermittelt werden. Zusätzlich zu diesen „Mindest-Qualifikationen“ sollten den Engagierten Weiterbildungsmöglichkeiten geboten werden, die sich direkt an deren konkreten Aufgaben und Tätigkeitsfeldern orientieren.

Die Angebote an Qualifizierung und Weiterbildung dürfen keinen verpflichtenden Charakter haben. Es muss den Engagierten frei stehen, ob sie diese Angebote nutzen möchten oder ob sie der Meinung sind, die

---

<sup>1</sup> Vgl. Bericht der Enquete-Kommission, a. a. O., S. 134 f.

benötigten Kenntnisse und Fähigkeiten schon zu besitzen. In bestimmten Themenfeldern des bürgerschaftlichen Engagements sind besondere Grundqualifikationen aber Mindestvoraussetzung und sollten daher ausnahmsweise auch verpflichtend sein, wie etwa bei der Arbeit mit Kindern oder der Hospizarbeit.

Die Unterstützung der Freiwilligenarbeit innerhalb der gemeinnützigen Organisationen darf sich jedoch nicht nur auf die Qualifizierung und Weiterbildung erstrecken. Mindestens genauso wichtig sind dauerhafte Beratung und Begleitung der Engagierten und die Möglichkeit der Reflexion und Mitbestimmung.<sup>1</sup>

Die verschiedenen Institutionen bieten den Engagierten bereits eine Vielzahl an Möglichkeiten der Qualifikation und Weiterbildung an. Dennoch besteht ein ständiger Ergänzungs- und Verbesserungsbedarf. Bevor dabei über finanzielle Unterstützung seitens der Kommunen nachgedacht werden kann, sollten zunächst die Möglichkeiten einer engeren Kooperation und Vernetzung bereits bestehender Angebote ausgeschöpft werden. Auch sektorübergreifende Netzwerke zwischen den gemeinnützigen Organisationen, Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung sind möglich. Besonders die Unternehmen legen viel Wert auf eine ständige Weiterbildung ihrer Belegschaft. Aber auch in der öffentlichen Verwaltung gibt es eine Vielzahl an Weiter- und Fortbildungsmöglichkeiten. Unternehmen und Verwaltung können den Engagierten den Weg zu Qualifikation und Weiterbildung leichter ermöglichen als die meisten Organisationen. Auch dies wäre eine denkbare und vor allem außerordentlich wirksame Form von Corporate Citizenship. Ebenso die Freistellung für bestimmte Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen des freiwilligen Engagements der Mitarbeiter durch den Arbeitgeber ist ein positives Signal in Richtung einer modernen Engagementkultur.

---

<sup>1</sup> Vgl. Bericht der Enquete-Kommission, a. a. O., S. 135 f.

### 4.3.2 Beteiligung

Bürgerschaftlich Engagierte verbinden mit einem Engagement heutzutage viel mehr das Bedürfnis nach Verantwortungsübernahme und Selbstbestimmung. Daraus ergeben sich neue Anforderungen an die Mitbestimmungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der Freiwilligenarbeit.<sup>1</sup> Wenn die Kommunen mehr Engagement der Bürger bewirken wollen und mit deren Leistungen und Gestaltungskompetenzen rechnen, dürfen sie keine Angst davor haben, Verantwortung abzugeben. Sie müssen die Bürger ernst nehmen und ihnen Mitspracherechte und Entscheidungsmöglichkeiten einräumen.<sup>2</sup> Diese Beteiligungsrechte müssen über das Recht, in regelmäßigen Abständen den Bürgermeister und den Gemeinderat wählen zu können, hinausgehen. Denn wie sollen die Bürger, Unternehmen und Organisationen Verantwortungsbewusstsein gegenüber der lokalen Gesellschaft und gegenüber dem Standort entwickeln, wenn ihnen selbst keine Verantwortung übertragen wird?

Die Formen der Bürgerbeteiligung an kommunalen Entscheidungen müssen weiterentwickelt werden. Dabei ist entscheidend, welche Zielgruppe man durch die Beteiligung erreichen möchte und welches Ergebnis man sich durch die Beteiligung erhofft. Die Annäherung verschiedener Interessen und die Konfliktlösung wird am besten durch runde Tische, Foren und Diskussionsrunden erreicht. Für die Förderung von Kreativität und Innovationen eignen sich besonders Zukunftskonferenzen und Innovationstreffen, auf denen die Akteure ihre Ideen vorstellen und diskutieren können. Soll es eine repräsentative Bürgerbeteiligung sein, also eine konkrete Entscheidung oder Meinung der Bürger, die sich empirisch verwerten lässt, bieten sich neben der klassischen Form des Bürgerentscheids auch Möglichkeiten wie

---

<sup>1</sup> Vgl. Bericht der Enquete-Kommission, a. a. O., S. 2.

<sup>2</sup> Vgl. Christner, Agnes: Der baden-württembergische Weg zur Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements, a. a. O., S. 221.

Bürgergutachten oder Bürgerbefragungen zu konkreten Themen an.<sup>1</sup> Die Stadt Nürtingen beispielsweise nutzt zur regelmäßigen Bürgerbefragung die sogenannten „Bürgerpanels“. Dabei wird die Meinung der Bürger zu bestimmten Themen in Form von Fragebögen abgefragt. So lassen sich die Wünsche und Vorstellungen, aber auch die Sorgen und Nöte der örtlichen Bevölkerung statistisch darlegen. Auf dieser Grundlage können dann entsprechende Maßnahmen erarbeitet werden. Die Bürger werden dadurch auch zur Mitarbeit in bereits bestehenden Beteiligungs- und Engagementformen motiviert. Dass diese Art der Beteiligung von den Bürgern positiv aufgenommen wird, zeigt schon die außerordentlich hohe Rücklaufquote der Bürgerpanels von über 50%.<sup>2</sup>

Durch die Beteiligung, egal in welcher Form, tragen die Bürger die Entscheidungen der Kommune mit, da sie ja während des Entscheidungsprozesses mit einbezogen wurden bzw. selbst entschieden haben. So kann auch die oftmals negative Einstellung zur öffentlichen Verwaltung und zur Politik positiv beeinflusst werden.

### **4.3.3 Anerkennung**

Zu einer wirksamen Förderung des bürgerschaftlichen Engagements durch die Kommunen gehört die Entwicklung einer Anerkennungskultur im Umgang mit den Freiwilligen. Größtenteils bestehen in den Kommunen die traditionellen Anerkennungsformen wie die Verleihung von Ehrenamtsmedaillen, öffentlichen Ehrungen oder Danksagungen durch den Bürgermeister. Eine glaubwürdige Anerkennungskultur, die als fester Bestandteil in die kommunale Engagementförderung integriert wurde, ist einer der Hauptmotoren für mehr Engagement.<sup>3</sup> Durch sie soll den

---

<sup>1</sup> Vgl. Reinert, Adrian: Bürgerschaftliches Engagement und demographischer Wandel, a. a. O., S. 32.

<sup>2</sup> Vgl. Riehm: Formen lokaler Bürgerbeteiligung in der Diskussion - 2009; [www.itas.fzk.de/tatup/091/rieh09a.htm](http://www.itas.fzk.de/tatup/091/rieh09a.htm) [11.08.2010].

<sup>3</sup> Vgl. Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.): Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement fördern, a. a. O., S. 35.

Engagierten gedankt und deutlich gemacht werden, dass ihre Unterstützung ein unverzichtbarer Bestandteil der Gesellschaft ist. Gleichzeitig kann die Anerkennung auch ein Anreiz sein für Bürger die sich noch nicht engagieren. Die Verwaltungen zeigen durch die Würdigung der Engagierten welchen Stellenwert bürgerschaftliches Engagement in den Kommunen einnimmt.

Die Anerkennung durch die Kommunen zeigt sich am deutlichsten durch öffentliche Wertschätzung des Engagements. Dabei dürfen die Verwaltungen sich nicht nur auf einzelne Instrumente beschränken, z. B. in Form einer jährlichen Rede des Bürgermeisters zum Tag des Ehrenamts. Die Anerkennung muss vielmehr der Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Engagementformen und -feldern gerecht werden.<sup>1</sup> Nicht jede Form der Anerkennung eignet sich für jedes Engagement. Die Kommunen müssen aus der Vielfalt der unterschiedlichen Würdigungsmöglichkeiten eine für die jeweilige Organisation angemessene Anerkennungskultur entwickeln.<sup>2</sup>

Es gibt immateriellen Formen der Anerkennung wie die öffentliche Berichterstattung oder Auszeichnungen und Ehrungen. Sie sind die am weitesten verbreiteten Instrumente der Anerkennung, einfach und kostengünstig zu organisieren und dabei sehr effektiv.<sup>3</sup> Auch geldwerte Anerkennungsformen sind ein sehr gutes Mittel um die Wertschätzung gegenüber den Engagierten auszudrücken. Dabei wird das Engagement mit direkten Vorteilen verbunden. Durch Vergünstigungen wie die kostenlose oder ermäßigte Nutzung des ÖPNV oder kulturellen Einrichtungen, werden die Engagierten über die symbolische Anerkennung hinaus belohnt.<sup>4</sup> Durch die monetäre Vergütung in Form von geringen Entgelten erhalten die Engagierten eine Bezahlung für ihr

---

<sup>1</sup> Vgl. Bericht der Enquete-Kommission, a. a. O., S. 8.

<sup>2</sup> Vgl. ebenda, S. 128.

<sup>3</sup> Vgl. ebenda.

<sup>4</sup> Vgl. ebenda, S. 129.

Engagement. Davon abzugrenzen ist die Aufwandentschädigung bei der die Engagierten nur die ihnen entstanden Aufwendungen ersetzt bekommen.<sup>1</sup> Es sollte aber nicht versucht werden, die Bürger nur durch finanzielle Anreize zu einem Engagement zu bewegen. Die Motivation, sich für ein Engagement zu entscheiden, darf nicht nur durch die Bezahlung entstehen.

Nur solche Formen der Wertschätzung, die von den Engagierten auch als ehrliche Anerkennung empfunden werden, haben eine fördernde Wirkung auf das Engagement. Entsteht bei den Engagierten der Eindruck, dass hinter der öffentlichen Anerkennung keine reale Wertschätzung steht, wirkt sie enttäuschend und demotivierend. Daher ist es sehr wichtig, dass die Verwaltungsspitzen hinter dem Engagement stehen und es als wichtigen Pfeiler des gesellschaftlichen Miteinanders ansehen. Nur so kann aus ehrlicher Anerkennung Motivation entstehen bzw. erhalten werden.

Nicht nur die Anerkennung der engagierten Bürger ist wichtig. Auch für die im Rahmen ihrer Corporate Citizenship aktiven Unternehmen sollte eine Anerkennungskultur entstehen. Dabei spielt die öffentliche Wahrnehmung eine noch größere Rolle als bei den Bürgern, da die Unternehmen durch sie eine positive Außenwirkung erzielen und damit ihr Ansehen in der Öffentlichkeit stärken können. Besonders Erwähnungen in Reden, gezielte Presseartikel oder die Verleihung eines speziellen Engagementpreises können das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit positiv beeinflussen.<sup>2</sup> In Nürtingen etwa, wird jedes Jahr eine Organisation, Einrichtung, Gruppe oder ein Unternehmen mit dem Ehrenamtspreis „Bingo“ für besondere Verdienste im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements ausgezeichnet.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Bericht der Enquete-Kommission, a. a. O., S. 129.

<sup>2</sup> Vgl. Sinner, Martin: Corporate Citizenship in Kommunen, a. a. O., S. 68.

<sup>3</sup> Vgl. Stadt Nürtingen: 2007-12-08. Einfach „Bingo“! Nürtinger Ehrenamtspreis; [www.nuertingen.de/4978.html](http://www.nuertingen.de/4978.html) [14.08.2010].

Eine besondere Form der Anerkennung, die bei den Engagierten sehr positiv aufgenommen wird, sind Ehrenamtspässe und Bonushefte. Durch einen Ehrenamtspass, den die bürgerschaftlich Engagierten einer Kommune ausgestellt bekommen wenn sie sich in einem gewissen Umfang engagieren, erhalten sie diverse Vergünstigungen innerhalb der Stadt oder Gemeinde. Möglich sind die vergünstigte Teilnahme am ÖPNV, die günstigere Nutzung kommunaler Einrichtungen wie Museen oder Theater oder auch Vergünstigungen im Einzelhandel. Hier bietet sich den Unternehmen die Chance, sich schnell und unkompliziert zu engagieren. Bei Bonusheften wie dem Nürtinger Freiwilligenpass, der jährlich erscheint, dürfen sich die Freiwilligen jeweils einen Gutschein aus dem Bonusheft aussuchen. In Nürtingen reichen diese Gutscheine von einem Kinobesuch bis zu einer Wochenendreise nach Berlin. Da es aber nicht darauf ankommt, den Engagierten geldwerte Vorteile zu verschaffen, sondern es um die reine Anerkennung ihres Engagements geht, spielt die Wertigkeit der Gutscheine keine Rolle. Um sich als Unternehmen beim Freiwilligenpass zu engagieren, muss lediglich ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung für das Gutscheinheft einmalig zur Verfügung gestellt werden. Den Kommunen bietet sich hierdurch eine große Chance. Sie können diesen zuerst nur einmaligen Kontakt nutzen, um das Unternehmen von einem umfangreicheren Engagement zu überzeugen und es so als langfristigen Partner gewinnen.

#### **4.3.4 Vernetzung**

Um das bürgerschaftliche Engagement und seine Leistungen zu einem wichtigen Standortfaktor zu machen, müssen die Kommunen lokale Netzwerke bilden. In Netzwerken des bürgerschaftlichen Engagements arbeiten Akteure unterschiedlicher Art zusammen, um zur Lösung eines bestimmten Problems beizutragen.<sup>1</sup> Daher funktionieren solche Netzwerke

---

<sup>1</sup> Vgl. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Hrsg.): Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland, a. a. O., S. 164.

am besten in Bereichen in denen gesellschaftliche Probleme auftauchen wie Arbeitslosigkeit, Kriminalität oder Armut. Die Aufgabe der Kommunen dabei ist es, die Akteure an einen Tisch zu bringen und dafür zu sorgen, dass sie nicht nur ihre eigenen Interessen vertreten, sondern jeder sein möglichstes dazu beiträgt, das jeweilige Problem zu lösen.<sup>1</sup>

Auf Bundes- und Länderebene gibt es bereits starke Netzwerke zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements. Das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement arbeitet in acht Arbeitsgruppen zusammen, um den fachlichen Austausch und die Projektplanung voranzutreiben und die Probleme der Engagementförderung zu lösen.<sup>2</sup> Auf Länderebene gibt es in gleicher Form das Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement. Im Rahmen dieses Netzwerks wurde in Baden-Württemberg u. a. das StädteNetzWerk Bürgerschaftliches Engagement gebildet, um den Erfahrungsaustausch und die Möglichkeiten zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements voranzutreiben.<sup>3</sup>

In Städten und Gemeinden müssen viel mehr solcher Netzwerke zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen, kommunalen Einrichtungen und Unternehmen entstehen. Besonders städtische Dienstleister, wie Verkehrsbetriebe oder Wohnbauunternehmen können wichtige Partner in diesen Netzwerken sein, da ihre Arbeit und ihr Handeln sich auf viele Lebensbereiche der Bürger auswirkt und sie als Partner bei der Realisierung von Kooperationsprojekten eine große Hilfe sein können.<sup>4</sup> Da die Vernetzung für die Entwicklung von Corporate Citizenship Projekten von größter Wichtigkeit ist, müssen die Unternehmen, sofern noch nicht geschehen, in die bestehenden kommunalen Netzwerke integriert werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Dettling Warnfried: Gesellschaftlicher Wandel und Ehrenamt, a. a. O., S. 9.

<sup>2</sup> Vgl. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Hrsg.): Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland, a. a. O., S. 167.

<sup>3</sup> Stadt Aalen: StädteNetzWerk Bürgerschaftliches Engagement in Baden-Württemberg; [http://www.aalen.de/sixcms/detail.php?id=78893&\\_bereich=6](http://www.aalen.de/sixcms/detail.php?id=78893&_bereich=6) [03.08.2010].

<sup>4</sup> Vgl. Hummel, Konrad: Die Bürgerschaftlichkeit unserer Städte, a. a. O., S. 56.

## 4.4 Konzepte

Sollen sich Corporate Citizenship Projekte in den Kommunen langfristig etablieren, müssen die Verwaltungen Möglichkeiten finden, Unternehmen und gemeinnützige Organisationen zusammenzuführen und zu gemeinsamen Projekten zu motivieren. Um das unternehmerische Engagement zu fördern, benötigen die Kommunen eine Wissensgrundlage. Sie müssen wissen, wie viele der örtlichen Unternehmen sich bereits engagieren, unter welchen Bedingungen sie dies tun und welche Motivation dahinter steckt. Am besten eignet sich hierfür eine Befragung der ortsansässigen Unternehmen, quasi als „Kick-off“ um Corporate Citizenship in den Kommunen voranzutreiben. Eine solche Befragung hat bei Unternehmen auch eine aktivierende Wirkung, da auf das lokale Engagement hingewiesen und eine Reaktion ihrerseits erwartet wird. Viele Unternehmen engagieren sich bereits im lokalen Umfeld, wissen aber nicht, das ihr Engagement zu Corporate Citizenship bzw. unternehmerischem bürgerschaftlichen Engagement gehört.<sup>1</sup> In der Unternehmensstudie des Ministeriums für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg zu Corporate Citizenship gaben 69% der befragten Unternehmen an, noch nie von Corporate Citizenship gehört zu haben.<sup>2</sup> Daher sollte in einer Bestandsaufnahme auch nach konkreten Projekten gefragt werden, da so der Grundgedanke von Corporate Citizenship leichter verständlich gemacht werden kann.

Nicht nur Unternehmen müssen vom Nutzen von Corporate Citizenship überzeugt werden. Innerhalb der Stadt- oder Gemeindeverwaltungen ist mindestens genauso viel Überzeugungsarbeit notwendig. Wenn der

---

<sup>1</sup> Vgl. Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.):

Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement fördern, a. a. O., S. 56.

<sup>2</sup> Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.): Corporate Citizenship. Die wichtigsten Ergebnisse der repräsentativen Unternehmensstudie – Unternehmerisches Bürgerschaftliches Engagement in Baden Württemberg, Stuttgart, 2007, S. 14.

Bürgermeister, die Fachbereichsleiter oder der Gemeinderat nicht hinter den Konzepten stehen, laufen die Bemühungen die Engagementlandschaft in den Kommunen zu fördern, ins Leere. Hier bietet es sich an, mit anderen Kommunen die bereits erfolgreiche Konzepte umgesetzt haben in Kontakt zu treten, um die vorhandenen Hemmschwellen abzubauen. Auch wenn jede Stadt oder Gemeinde anders ist, gibt es in etwa gleich großen Kommunen doch viele Gemeinsamkeiten in den Engagementbereichen.<sup>1</sup>

Um die Akzeptanz von unternehmerischem Engagement zu erhöhen, ist es notwendig, dieses in der Öffentlichkeit als positiven Trend darzustellen. So wird es leichter, andere Unternehmen für ein Engagement zu gewinnen. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen sich engagiert, steigt, wenn in den Kommunen andere Unternehmen schon aktiv sind und dies auch öffentlich publik gemacht wird.<sup>2</sup>

Um unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement wirksam in der Öffentlichkeit zu kommunizieren, bieten sich örtliche Veranstaltungen wie Jahreshauptversammlungen der Vereine, städtische Feste oder Tage der offenen Tür von Unternehmen an. Hier kann durch eine politisch wichtige Persönlichkeit wie den Bürgermeister oder ein Mitglied des Gemeinderats auf die Bedeutung des Themas hingewiesen werden.<sup>3</sup>

#### **4.4.1 Einrichtung einer Anlaufstelle**

Durch die Einrichtung einer kommunalen Anlaufstelle für bürgerschaftliches Engagement schafft die Kommune eine Schnittstelle zwischen Bürgern, gemeinnützigen Organisationen, Unternehmen, Politik und Verwaltung. Dabei fungiert sie hauptsächlich als Bindeglied zwischen

---

<sup>1</sup> Vgl. Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.):

Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement fördern, a. a. O., S. 57.

<sup>2</sup> Vgl. ebenda, S. 54; Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.): Corporate Citizenship, a. a. O., S. 27.

<sup>3</sup> Vgl. Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.):

Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement fördern, a. a. O., S. 58.

den Freiwilligen und den gemeinnützigen Organisationen, die auf der Suche nach Helfern sind.<sup>1</sup> In den Anlaufstellen werden Menschen bei der Wahl des richtigen Engagements unterstützt und beraten. Sie werden an die jeweiligen Gruppen, Initiativen, Institutionen, Kirchengemeinden, öffentlichen Einrichtungen oder Vereine vermittelt und während der gesamten Dauer ihres Engagements unterstützt. Daher ist für die Besetzung der Anlaufstellen gut geschultes, motiviertes und vor allem überzeugendes und glaubwürdiges Personal notwendig.<sup>2</sup>

Anlaufstellen sind durch das Wissen über die kommunale Infrastruktur des bürgerschaftlichen Engagements und den engen Kontakt zur Verwaltung auch ein optimaler Informationsgeber und Berater für Unternehmen die sich innerhalb der Kommunen engagieren möchten. Sie nehmen also die Doppelrolle ein, das Engagement der Bürger wie auch das der Unternehmen zu fördern. Dabei sollen die Anlaufstellen konkrete Projekte zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen anregen und fördern. Dies setzt allerdings voraus, dass das Thema Corporate Citizenship in den Verwaltungen akzeptiert wird und Ressourcen hierfür vorhanden sind.<sup>3</sup>

In der Unternehmensstudie des Ministeriums für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg zu Corporate Citizenship gaben 16% der befragten Unternehmen an, einen Beratungsbedarf hinsichtlich Corporate Citizenship zu haben.<sup>4</sup> Auf den ersten Blick also eine sehr geringe Anzahl der Unternehmen. Allerdings muss dabei beachtet werden, dass viele Unternehmen den Nutzen den sie aus Corporate Citizenship ziehen können, noch nicht erkannt haben und daher auch keinen

---

<sup>1</sup> Vgl. Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.): Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement fördern, a. a. O., S. 39.

<sup>2</sup> Vgl. Sinner, Martin: Corporate Citizenship in Kommunen, a. a. O., S. 66.

<sup>3</sup> Vgl. Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.): Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement fördern, a. a. O., S. 39.

<sup>4</sup> Vgl. Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.): Corporate Citizenship, a. a. O., S. 24.

Beratungsbedarf sehen. Die Zahl der Unternehmen, die sich in ihrer Engagementtätigkeit beraten lassen möchten, darf jedoch nicht unterschätzt werden. Bricht man die Statistik auf eine Stadt wie Ludwigsburg herunter, wird deutlich, wie viel Potential hier noch ungenutzt bleibt. In Ludwigsburg gibt es etwa 100 Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten.<sup>1</sup> Geht man davon aus, dass 16% von diesen Unternehmen eine Beratung durch die Stadt in Bezug auf ihr Engagement erwarten, wären dies also 16 Unternehmen. Selbst wenn sich von diesen 16 Unternehmen nur zehn dazu entschließen, sich in der Stadt zu engagieren, ist dies schon ein riesiger Fortschritt. Der Nutzen, der durch das bürgerschaftliche Engagement von zehn Unternehmen dieser Größenordnung erreicht werden kann, ist immens. Man darf sich also nicht durch diese noch verhaltenen statistischen Ergebnisse irritieren lassen, sondern muss das vorhandene Potential als Chance sehen und es zum Wohl der Kommunen nutzen.

Die Anlaufstellen müssen nicht allein durch die Städte oder Gemeinden getragen werden, auch hier sind Kooperationsmöglichkeiten gegeben. In Ludwigsburg etwa steht die Anlaufstelle unter gemeinsamer Trägerschaft der Stadt und des FreiwilligenForums. Eine in Deutschland so einmalige Kooperation.

Auch der Aufbau der Anlaufstelle in Nürtingen ist ein positives Beispiel. Hier wurde die Anlaufstelle für bürgerschaftliches Engagement zu einem Bürgertreff ausgebaut. Dieser ist das Zentrum der Freiwilligenarbeit und soll Engagierten aller Bereiche ein Dach über dem Kopf geben. Die Räume des Bürgertreffs werden den Organisationen und Vereinen kostenlos zur Verfügung gestellt. Damit wird ihnen eine Aktionsplattform gegeben, durch welche sie ihre Projekte gezielt den Bürgern vorstellen können.

---

<sup>1</sup> Stadt Ludwigsburg: Wirtschaftliche Kennzahlen;  
[http://www.ludwigsburg.de/servlet/PB/menu/1237303\\_11/index.html](http://www.ludwigsburg.de/servlet/PB/menu/1237303_11/index.html) [14.08.2010].

Eine gut durchdachte Anlaufstelle kann für die Kommunen ein erster großer Schritt in Richtung der Förderung der Freiwilligenarbeit sein. Projektpartner können hierbei eine große Hilfe sein. Die Anlaufstellen sollten den Bürgern die verschiedenen Engagementmöglichkeiten aufzeigen, sie individuell beraten und auch noch während der eigentlichen Tätigkeit unterstützen. Sie müssen sich und ihre Arbeit durch ein wirksames PR-Konzept den Bürgern vorstellen und durch unterschiedliche Projekte auf sich aufmerksam machen. In Ludwigsburg finden dazu mehrmals im Jahr Informationsnachmittage statt, um interessierten Bürgern die möglichen Einsatzgebiete eines freiwilligen Engagements aufzuzeigen. Während den Informationsveranstaltungen werden gezielt auch einige der Einrichtungen besucht, um den Teilnehmern ein praktisches Bild über die Möglichkeiten freiwilliger Arbeit zu vermitteln.

Durch die Anlaufstellen kann interessierten Unternehmen ein kommunaler Ansprechpartner für Corporate Citizenship geboten werden. So sind die Verwaltungen auf bestem Wege die Engagementbereitschaft der Unternehmen zu nutzen. Hierzu muss natürlich auch bekannt gemacht werden, dass die Anlaufstellen auch als Ansprechpartner für Unternehmen gedacht sind.

#### **4.4.2 Marktplatzmethode**

Die Marktplatzmethode ist eine Art Zusammenführung von Nachfrage und Angebot an bürgerschaftlichem Engagement. Dabei sollen Unternehmen und potentielle Partner wie gemeinnützige Organisationen, Vereine, Schulen oder Kindergärten durch eine dynamische Marktplatzatmosphäre und lebendige Gespräche zu einer Vielzahl an Kooperations- und Engagementvereinbarungen kommen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Sinner, Martin: Corporate Citizenship in Kommunen, a. a. O., S. 61.

Das Besondere an dieser Form der Zusammenkunft ist, dass sich Unternehmen und Gemeinnützige auf Augenhöhe begegnen. Bisher geschieht dies oft nur einseitig durch Spenden und Sponsoring.

Um den gemeinnützigen Einrichtungen zu helfen, sollen am Ende des Marktplatzes so viele Vereinbarungen wie möglich entstanden sein. Im Gegensatz zum typischen Spendenwesen erhalten die Unternehmen für ihr Engagement eine Gegenleistung von den Organisationen. Dabei sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt. Im Gegenteil, es sollen möglichst viele neue und innovative Kooperationsmöglichkeiten entstehen. Es gibt jedoch eine Grundregel: Geld ist absolut tabu! Es dürfen also keine direkten Geldmittel fließen. Der Wert der gegenseitig erbrachten Dienstleistungen muss aber nicht identisch sein, da es ja nicht um den reinen Austausch von Dienstleistungen geht, sondern um das Erzeugen einer Win-Win-Situation, egal in welchem Umfang.

Ein Marktplatz kann entweder für alle Engagementfelder offen sein oder, was sich besonders in größeren Städten anbietet, auf bestimmte Themen ausgerichtet sein. Etwa ein Marktplatz nur für Projekte im Bereich Schule und Ausbildung.<sup>1</sup>

Je nach Größe der Kommune und des Veranstaltungsortes sollten etwa 50 bis 100 Akteure am Marktplatz teilnehmen. Es muss allerdings darauf geachtet werden, dass in der Zahl der Unternehmen und der Gemeinnützigen kein zu großes Missverhältnis besteht.

Um die Dynamik zu erhalten und die schnelle Kontaktaufnahme zu intensivieren sollten der Veranstaltung zeitliche Grenzen gesetzt werden. Moderatoren können helfen die einzelnen Vereinbarungen zu beschleunigen und zwischen den Akteuren zu vermitteln.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.): Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement fördern, a. a. O., S. 50.

<sup>2</sup> Vgl. Sinner, Martin: Corporate Citizenship in Kommunen, a. a. O., S. 61 f.

Im Idealfall übernimmt die Organisation des Marktplatzes die Anlaufstelle für bürgerschaftliches Engagement, da sie bereits über die nötigen Kontakte zu vielen verschiedenen Akteuren verfügt. Eine umfangreiche Vorbereitung des Marktplatzes und Information der Teilnehmer ist unumgänglich. So können sich Gemeinnützige und Unternehmen im Vorfeld überlegen, in welcher Form sie Unterstützung brauchen und was sie selbst als Gegenleistung anbieten können.<sup>1</sup>

Unternehmen können sehr gut ihr Know-How, ihr Organisationswissen, ihre Personalstärke oder Sachmittel in ein Projekt einbringen. Die Gemeinnützigen können sich durch ihre besonderen Kompetenzen revanchieren. Sie können Feste oder sonstige Veranstaltungen organisieren oder den Mitarbeitern des Unternehmens die Möglichkeit geben, ihre Sozialkompetenzen in Form von Workshops zu verbessern.

Auch über die Projektvereinbarung hinaus profitieren beide Seiten von den Marktplatzergebnissen. Die Unternehmen profilieren sich in der Öffentlichkeit als standortbewusste „Unternehmensbürger“ und können das soziale Umfeld in den Kommunen ohne direkten Geldeinsatz mitgestalten. Die Gemeinnützigen profitieren ebenfalls von der positiven Pressearbeit und können dadurch ihr Anliegen effektiver der Öffentlichkeit präsentieren.

In Ludwigsburg fand im Jahr 2008 erstmals ein solcher „Marktplatz der guten Geschäfte“ statt und war ein voller Erfolg. In zwei Stunden wurden 38 feste Vereinbarungen getroffen. Auch abseits der Vereinbarungen kam es zu vielen neuen Kontakten, mit dem Ziel, in Zukunft eine Reihe von weiteren Kooperationen zu realisieren um in bestimmten Engagementfeldern zusammenzuarbeiten. Die Vereinbarungen, die während solch eines Marktplatzes entstehen, sind zwar zeitlich begrenzt,

---

<sup>1</sup> Vgl. Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.): Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement fördern, a. a. O., S. 50.

aber oft ergeben sich daraus im Nachhinein langfristige Partnerschaften.<sup>1</sup> Aufgrund des großen Erfolges soll der Marktplatz im Jahr 2011 in Ludwigsburg wiederholt werden.

#### 4.4.3 Patenschaftsmodelle

Durch Patenschaftsmodelle soll das Wissen einer Person an eine andere Person weitergegeben werden oder ihr durch das Wissen in bestimmten Situationen geholfen werden. Besonders gut lässt sich dies im Bereich des Corporate Volunteering umsetzen. Dabei werden die Mitarbeiter eines Unternehmens für die Übernahme einer Patenschaft vom Arbeitgeber freigestellt.<sup>2</sup>

Die Mitarbeiter übernehmen beispielsweise Patenschaften von Schülern, um sie im Übergang von der Schule in den Beruf zu begleiten. Durch ihr Wissen und ihre Fähigkeiten können die Paten ihren Schützlingen bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen oder bei der Suche nach einem Praktikumsplatz helfen.<sup>3</sup> Hier können die Unternehmen mit einer Vielzahl an Partnern zusammenarbeiten. Es bestehen vielfältige Kooperationsmöglichkeiten mit Schulen, Beratungsstellen, der Agentur für Arbeit oder Nachhilfezentren. Auch Langzeitarbeitslose, Straffällige oder Menschen mit anderen Problemen sich wieder ins Berufsleben zu integrieren kann durch solche Projekte geholfen werden.

Auch andersherum sind solche Kooperationen möglich, indem gemeinnützige Organisationen eine Patenschaft für die Auszubildenden eines Unternehmens übernehmen und ihnen die Möglichkeit geben im Rahmen des Azubi-Volunteering ihre Kompetenzen in der jeweiligen Einrichtung zu verbessern. So wird die Organisation langfristig unterstützt

---

<sup>1</sup> Gute Geschäfte Ludwigsburg – Gute Geschäfte in Ludwigsburg; <http://www.gute-geschaefte-ludwigsburg.de/index.html> [27.08.2010].

<sup>2</sup> Vgl. Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.):

Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement fördern, a. a. O., S. 52.

<sup>3</sup> Vgl. ebenda, S. 97.

und die Auszubildenden des Unternehmens lernen Selbstständigkeit, Teamgeist, Kommunikationsfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein.<sup>1</sup>

Solche Engagements sind nachhaltig und werden von der lokalen Öffentlichkeit positiv wahrgenommen. Ausserdem können die Unternehmen so direkten Einfluss auf die Qualitäten ihrer späteren Mitarbeiter nehmen. Der Einstieg in solche Kooperationen ist unkompliziert und jederzeit möglich, denn es ist nur sehr wenig organisatorische Vorarbeit durch die Unternehmen notwendig.

Patenschaften können auch vom gesamten Unternehmen mit einer Organisation geschlossen werden, um so eine dauerhafte Unterstützung und eine Win-Win-Situation zu sichern. Die Kommunen bzw. die Anlaufstellen für bürgerschaftliches Engagement sollten hier ebenfalls die Koordinierung der Projekte übernehmen. Sie können zwischen gemeinnützigen Organisationen und Unternehmen vermitteln und Projekte durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit oder andere Fördermöglichkeiten vorantreiben.

#### **4.4.4 Tauschmodelle**

Eine weitere Möglichkeit, um eine Win-Win-Situation durch Projekte zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen zu erzeugen, sind sogenannte Tauschmodelle. Hierbei wechseln Führungskräfte von Unternehmen und NPOs für einen bestimmten Zeitraum die Plätze, um eine andere Arbeitswelt außerhalb des eigenen beruflichen Alltags kennenzulernen.

Durch die Tauschprojekte soll den Führungskräften der Unternehmen die Möglichkeit gegeben werden, ihre sozialen Kompetenzen zu erweitern, indem sie Aufgaben in einem sozialen Tätigkeitsbereich wahrnehmen. Die Führungskräfte der gemeinnützigen Organisationen können durch den

---

<sup>1</sup> Vgl. Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.):  
Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement fördern, a. a. O., S. 52.

Einsatz in einem Unternehmen ihre unternehmerische Kompetenz verbessern und nach dem Projekt in ihren normalen Arbeitsalltag mit einbeziehen.

So soll der Austausch zweier bisher getrennter Arbeitswelten ermöglicht, Corporate Citizenship vorangetrieben und die Unternehmen in die lokale Gesellschaft integriert werden.<sup>1</sup>

Auch in dieser Kooperationsform spielen die Verwaltungen bzw. die Anlaufstellen eine wichtige Rolle. Sie müssen die Akteure zusammenbringen, beraten und unterstützen. Denkbar wäre auch eine Art Pool, der von den Anlaufstellen verwaltet wird, mit gemeinnützigen Organisationen, die für solche Projekte offen sind und an welche die interessierten Unternehmen vermittelt werden können.

Dabei ist eine gute Vorbereitung für die beiden Kooperationspartner besonders wichtig. Den Führungskräften muss die Möglichkeit gegeben werden, ihre neuen Einsatzorte und die Arbeits- und Aufgabenfelder kennenzulernen. Ebenso wichtig ist die Reflexion nach der Durchführung des Projekts. Hier sollen Erfahrungen und Erlebnisse ausgetauscht werden.<sup>2</sup> Es gibt in Europa bereits mehrer solcher Projekte.<sup>3</sup> Diese sind

---

<sup>1</sup> Vgl. Battisti, Martina: Corporate Citizenship, a. a. O., S. 62.

<sup>2</sup> Vgl. ebenda, S. 63.

<sup>3</sup> Das Projekt „Brückenschlag wurde erstmals 2002 als Weiterbildungsprogramm für Führungskräfte wirtschaftlicher Unternehmen in Österreich ins Leben gerufen. Aufgrund der großen Nachfrage wurde es inzwischen auch auf Führungskräfte von gemeinnützigen Organisationen ausgeweitet. Vgl. Brückenschlag Vorarlberg; <http://www.brueckenschlag.org/eXtraEngine3/WebObjects/eXtraEngine3.woa/wa/menu?id=17&orgid=1> [28.08.2010]; Das Projekt „Seitenwechsel“ entstand 1995 in der Schweiz und hat bisher über 1.300 Führungskräfte zu einem „Praktikum“ in einer gemeinnützigen Organisation verholfen. Vgl. Battisti, Martina: Corporate Citizenship, a. a. O., S. 64; In dem Projekt „Switch“ wurde diese Kooperationsform erstmals 1999 zwischen der Siemens AG München und dem Sozialreferat der Landeshauptstadt München durchgeführt, mit dem Hintergrund, das bürgerschaftliche Engagement der Mitarbeit zu stärken. Vgl. ebenda; Die „Mehrwert – Agentur für für soziales Lernen“ GmbH in Stuttgart, bietet Führungskräften in Unternehmen im Rahmen ihres Projekts „Blickwechsel“ die Möglichkeit, in einer sozialen Institution eingesetzt zu werden. Vgl. ebenda.

aber hauptsächlich einseitig auf die Unternehmerseite ausgerichtet und sehen keinen Austausch der Führungskräfte vor.

Solche Projekte sollten von der Anlaufstelle jedoch erst ins Leben gerufen werden, wenn sich Corporate Citizenship in der Kommune integriert hat und einige Vorarbeit geleistet wurde. Erst wenn den Unternehmen und NPOs der Nutzen solcher Projektformen klar geworden ist, können sie sich mit Erfolg daran beteiligen.

## **5. Fazit und Ausblick**

Corporate Citizenship ist kein reines Marketinginstrument der Unternehmen. Es ist vielmehr ein Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme auf der Ebene der Kommunen. Um das jeweilige Problem zu lösen müssen alle Akteure der Kommunen, die mit bürgerschaftlichem Engagement in Kontakt kommen, an einem Strang ziehen. Verwaltungen, Bürger, Unternehmen und gemeinnützige Organisationen müssen zusammenarbeiten. Denn nur wenn jeder Akteur einen Nutzen aus den Projekten ziehen kann, wird Corporate Citizenship sich in den Kommunen als fester Bestandteil der Engagementkultur festigen und der Gesellschaft dauerhaft Vorteile bringen.

Diese Entwicklung ist für die Kommunen außerordentlich wichtig, um auf die in Kapitel 3 beschriebenen Veränderungen zu reagieren. Sie sollten ein Interesse daran haben, die eigene Engagementkultur weiter auszubauen, besonders im Bereich des unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements.

Die Verwaltungen haben die Möglichkeit, das Engagementverhalten der Unternehmen zu beeinflussen, indem sie Corporate Citizenship und die Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement aktiv fördern. Sie können als Brücke zwischen den Unternehmen und den NPOs fungieren und durch die in Kapitel 4.4 vorgestellten Konzepte, CC-Projekte anregen und realisieren. Sie müssen aber auch selbst aktiv bürgerschaftliches Engagement vorantreiben, indem sie die in Kapitel 4.3

beschriebenen Strategien in den Kommunen umsetzen und dauerhaft beibehalten. Dafür gibt es kein perfektes Beispiel, an dem sich alle Kommunen orientieren können, denn die Städte und Gemeinden unterscheiden sich in ihrer Einwohnerzahl, der Bevölkerungsstruktur und der Infrastruktur. Die Strategien und Konzepte müssen daher durch die jeweiligen Kommunen angepasst und gegebenenfalls geändert werden.

Schaffen die Verwaltungen die nötigen Rahmenbedingungen, unter denen sich die Bürger gerne engagieren und reagieren damit auf die sich wandelnden Ansprüche der Bürger an ein Engagement, wird die Bereitschaft sich gemeinnützig zu engagieren in den Kommunen wachsen. Eine engagementfreudige Bürgerschaft ist unverzichtbar, denn durch die knapper werdenden Ressourcen werden die Handlungsmöglichkeiten der Verwaltungen weiter schrumpfen.

## **Anlagen**

# Anlage 1: Mitteilungsvorlage – Entschädigung für ehrenamtlich Tätige



LUDWIGSBURG

## MITTEILUNGSVORLAGE

**Federführung:**  
 FB Bürgerschaftliches Engagement  
 FB Bildung, Familie, Sport

**VORL.NR. 302/10**

**Sachbearbeitung:**  
 Volker Henning

**Datum:**  
 23.06.2010

Beratungsfolge	Sitzungsdatum	Sitzungsart
Ausschuss für Wirtschaft, Kultur und Verwaltung	06.07.2010	OFFENTLICH

**Betreff:** Entschädigungen für ehrenamtlich Tätige

**Bezug:** Anträge 629/06, 634/06, 583/07, 623/08, 514/09, 572/09, 608/09, 264/10  
**Anlagen:** 1 Wissensmagazin „Geld im Ehrenamt“ vom Februar 2010  
 2 Übersicht über die Entschädigungsregelungen in der Stadt Ludwigsburg  
 3 Satzung über die Entschädigung für ehrenamtliche Tätigkeit

### Mitteilung:

Aus der Mitte des Gemeinderates, insbesondere aufgrund der oben genannten Anträge der Fraktion der Freien Wähler, wurde in den letzten Jahren immer wieder der Wunsch geäußert, das Thema Ehrenamt und dessen Honorierung neu bzw. modifiziert zu definieren. Auslöser dieses Wunsches war auf der einen Seite die immer stärkere Ausdifferenzierung und Erweiterung dessen, was als ehrenamtliches Engagement bezeichnet wird bis hin zu einer aktiven Förderung des Ehrenamtes durch die Stadtverwaltung (Fachbereich Bürgerschaftliches Engagement), verbunden mit dem Anliegen, mehr und vor allem neue Bürgerinnen und Bürger für ehrenamtliches bzw. bürgerschaftliches Engagement zu interessieren. Auf der anderen Seite wurde kritisch die Entwicklung registriert, dass unter der Bezeichnung Ehrenamt in verschiedenen Handlungsfeldern, unter anderem beim Jugendbegleiter-Modell, eine zunehmende Honorierung festgestellt wurde.

Dieses Thema ist nicht neu, hat aber vor dem Hintergrund der oben kurz skizzierten Entwicklungen an Dynamik gewonnen. Wie aktuell und kontrovers dieses Thema ist, belegt aktuell die neue Ausgabe des Wissensmagazins aus Baden-Württemberg vom Februar 2010, das vom Ministerium für Arbeit und Soziales herausgegeben wird und den Titel „Geld im Ehrenamt“ trägt. Diese Ausgabe des Wissensmagazins ist der Mitteilungsvorlage als Anlage beigefügt. Aus Sicht der Verwaltung sollte es zukünftig für Ludwigsburg – soweit dies von der Stadt gewährleistet bzw. beeinflusst werden kann – nur noch zwei Kategorien für ehrenamtliche Tätigkeit geben:

- A) freiwillige und ehrenamtliche Tätigkeit,
- B) ehrenamtliche Tätigkeit mit Entschädigung.

Die Unterscheidung ergibt sich aus der nachfolgenden Tabelle:

Form des Ehrenamts	Beschreibung	Bezahlung	Beispiel
freiwillige und ehrenamtliche Tätigkeit	unentgeltliche Leistung mit Gemeinwohlorientierung	keine Bezahlung; gegebenenfalls pauschale oder direkte Auslagenerstattung	Ehrenamtliche in vielen Tätigkeitsfeldern des sozialen Bereichs, Kultur, Sport
ehrenamtliche Tätigkeit mit Entschädigung	ehrenamtliche Tätigkeit, die vor allem der Sicherstellung der Funktionsfähigkeit des Staates und anderer Strukturen dient	Verdienstausfall, Auslagen, Tagegelder	Gemeinderäte/innen, Schöffen/innen, Wahlhelfer/innen, Freiwillige Feuerwehr, Übungsleiter/innen

Alle Tätigkeiten, für die ein konkreter Stundensatz oder Ähnliches gewährt wird, fallen danach nicht unter den Begriff des Ehrenamtes oder des bürgerschaftlichen Engagements. Damit wird z. B. klargestellt, dass die Tätigkeit als Jugendbegleiter/in, insofern hierfür ein Stundensatz und nicht nur eine Aufwandsentschädigung oder Auslagenersatz gewährt wird, keine ehrenamtliche Tätigkeit nach diesem Verständnis ist.

Im Rahmen einer Bestandsaufnahme sind in der Anlage 2 die verschiedenen Entschädigungsregelungen, die derzeit gelten, dargestellt.

Die Verwaltung sieht keinen Bedarf, die derzeit gültige Satzung über die Entschädigung für ehrenamtliche Tätigkeiten zu ändern.

**Unterschriften:**

**Volker Henning**

**Verteiler:**

DI, DII, DIII, Ref. NSE, Büro OBM, alle FB

# Anlage 2: Übersicht über die Entschädigungsregelungen in der Stadt Ludwigsburg



## Anlage 2:

### **Übersicht über die Entschädigungsregelungen in der Stadt Ludwigsburg**

#### **1. Allgemeines:**

##### **Ehrenamt: Begriff, Entwicklung und besondere Aspekte**

Ein Ehrenamt im ursprünglichen Sinn ist ein ehrenvolles und freiwilliges öffentliches Amt, das nicht auf Entgelt ausgerichtet ist. Man leistet es für eine bestimmte Dauer regelmäßig im Rahmen von Vereinigungen, Initiativen oder Institutionen. Für ehrenamtliche Tätigkeit fällt in manchen Fällen eine Aufwandsentschädigung an. Heute wird "Ehrenamt" zunehmend gleichbedeutend mit Begriffen wie Freiwilligenarbeit oder Bürgerschaftliches Engagement verwendet.

In Deutschland sind rund 23 Millionen Deutsche über 14 Jahren ehrenamtlich in Vereinen, Verbänden, Initiativen und Kirchen tätig. Damit engagiert sich fast jeder dritte Deutsche im Ehrenamt. Der individuelle Beitrag zum allgemeinen Wohl ist gerade in einer hochtechnisierten, global und digital vernetzten Welt unverzichtbar. Gerade in den Herausforderungen der Zukunft – Bildung, Pflege, Gesundheit – ist ehrenamtliches Engagement nicht mehr wegzudenken. Der Gegensatz – hier Staat, dort Gesellschaft; hier Haupt-, dort Ehrenamtliche – verliert rapide an Bedeutung. Dies alleine auf fiskalische Gründe zurückzuführen, greift zu kurz. Im Vordergrund steht eine Vielzahl von Motiven, sich ehrenamtlich zu engagieren. Entsprechende Untersuchungen haben ergeben, dass Ehrenamt „Sinn stiftet“, als „Ausgleich zum Hauptberuf“ dient, zu „Kontakten Gleichgesinnter“ führt, Kenntnisse und Erfahrungen erweitert.

Ehrenamtliche Tätigkeiten bei der Stadt Ludwigsburg haben im Laufe der Jahre deutlich an Bedeutung gewonnen. Die Veränderungen der letzten Jahre sind deutlich an der nachfolgenden Auflistung ehrenamtlicher Tätigkeiten innerhalb der Stadt anzulesen. Auch die Wertigkeit und Notwendigkeit des „Ehrenamts“ hat sich verschoben. Dies zeigt sich nicht nur an der Gründung des Fachbereichs „Bürgerschaftliches Engagement“, sondern auch an der Einbeziehung vieler Bürgerinnen und Bürger in neue Beteiligungsstrukturen wie den Zukunftskonferenzen, den Stadtteilentwicklungsplänen oder der Lokalen Agenda. Auch der persönliche Einsatz, sich unmittelbar als Bildungsträger wie bei den Jugendbegleitern oder der Betreuung und Begleitung älterer Menschen einzubringen, ist ein ermutigendes Zeichen.

In der nachfolgenden Bestandsaufnahme sind bewusst auch die Tätigkeiten aufgeführt, die ohne Entschädigung und damit im eigentlichen Sinne „ehrenamtlich“ geleistet werden. Dies kann auf der einen Seite zu Irritationen „unentgeltlich“ tätiger Freiwilliger führen, auf der anderen Seite jedoch auch Erwartungen an „entgeltlich“ tätige Freiwillige wecken. Entgeltlichkeit oder Unentgeltlichkeit darf keine „moralische“ Frage werden. In der Fachöffentlichkeit wird seit einiger Zeit über einem konzeptgeleiteten und transparenten Tätigkeits-Mix beim Ehrenamt diskutiert.

Freiwillige bzw. ehrenamtliche Tätigkeit sollte auf verschiedenen Ebenen möglich sein:

Ebene 1: Freiwilliges Engagement

Ebene 2: Gemeinnützige Nebentätigkeiten

Ebene 3: Solidarische Gemeinwesenorganisation (Tauschringe, Tafel usw.)

Ebene 4: Dauerhaft geförderte Arbeitsplätze („Dritter Arbeitsmarkt“)

Ebene 5: Erwerbsarbeitsplätze auf dem ersten Arbeitsmarkt

Ebene 6: Voraussetzungslose Grundsicherung („Bürgergeld“)

Alle Tätigkeiten, für die ein konkreter Stundensatz oder Ähnliches gewährt wird, fallen nicht unter den Begriff des Ehrenamts oder des bürgerschaftlichen Engagements. Ausgenommen die Tätigkeiten, die durch die nachfolgende Satzung geregelt sind.

## 2. Geltungsbereich der Satzung über die Entschädigung für ehrenamtliche Tätigkeit

Die bei der Stadt Ludwigsburg geltende Satzung über die Entschädigung für ehrenamtliche Tätigkeit regelt die Entschädigung für die ehrenamtliche Tätigkeit der Stadträte, der sonstigen Mitglieder in den vom Gemeinderat gebildeten Ausschüssen und Gremien sowie der sonstigen ehrenamtlich für die Stadt Tätigen, soweit die Entschädigung nicht durch besondere Vorschriften geregelt ist.

Die Satzung wird begründet durch die gesetzliche Bestimmung des § 19 der Gemeindeordnung, der die „Entschädigung für ehrenamtliche Tätigkeit“ regelt.

Unberührt davon bleiben sondergesetzliche Bestimmungen, wie zum Beispiel die Regelung der Entschädigungen bei Angehörigen der „Gemeindefeuerwehr“.

Die Satzung der Stadt Ludwigsburg über die Entschädigung für ehrenamtliche Tätigkeit regelt im Kern zwei Bereiche, nämlich die Entschädigung der Stadträte (s.u.) und für sonstige ehrenamtliche Tätigkeiten, die aber in ihrer Konsequenz nur bei den Wahlhelferinnen und Wahlhelfern angewandt wird. Dabei beträgt der „Durchschnittssatz“ je Tag bei einer zeitlichen Inanspruchnahme von bis zu drei Stunden 20,00 €, über drei bis fünf Stunden 30,00 € und über fünf Stunden (Tageshöchstsatz) 50,00 €.

Die Bestandsaufnahme zeigt, dass die Entschädigungen höchst unterschiedlich geregelt sind.

## 3. Bestandsaufnahme der Entschädigungsregelungen, Stand 2/2010

### Büro Oberbürgermeister:

Ehrenamtliche Tätigkeit:

Entschädigungen:

Gemeinderat	
Grundpauschale:	200,00 €/Monat
Sitzungsgeld:	35,00 €/Sitzung (Höchstbetrag 60,00 €/Tag)
Fraktionssitzungen:	35,00 €/Sitzung (max. 40 Fraktionssitz./Jahr)

Mitglieder Stadtteilausschuss: 35,00 €/Sitzung

Ehrenamtliche Tätigkeit  
ohne Entschädigung:

Mitglieder der Beiräte  
Beirat Offensive Innenstadt  
Beirat für Kinder, Jugend und Soziales  
Schulbeirat  
Seniorenbeirat  
Beirat für Umwelt und Landwirtschaft  
Beirat für Verkehr  
Integrationsbeirat

**Referat NSE:**

Ehrenamtliche Tätigkeit  
ohne Entschädigung:

Bürgerbeteiligung STEP Neckarweihingen  
Bürgerbeteiligung STEP Poppenweiler  
Arbeitskreis Offensive Innenstadt  
Jour-Fixe Innenstadt  
Mitarbeit „Nette Toilette“  
Existenzgründungsplattform

**Fachbereich Organisation und Personal (FB 10):**

Ehrenamtliche Tätigkeit  
ohne Entschädigung:

Ehrenamtliche Mitarbeiter im Stadtarchiv

**Fachbereich Bürgerschaftliches Engagement (FB 17):**

Ehrenamtliche Tätigkeit:

Entschädigungen:

Seniorenbüro:

Betreuung von Menschen mit Demenz  
Aufwandsentschäd.: 5,00 €/Einsatz

Projektbegleitung Demenzbetreuung  
Aufwandsentschäd.: 30,00 €/Einsatz

Projektbegleitung selbstbestimmt mobil  
Aufwandsentschäd.: 10,00 €/Einsatz

Projektbegleitung Gruppenarbeit im Heim  
Aufwandsentschäd.: 30,00 €/Einsatz

Assistenz im Seniorenbüro  
Aufwandsentschäd.: 10,00 €/Einsatz

Assistenz Begegnungsstätten  
Aufwandsentschäd.: 10,00 €/Einsatz

Betreuer Initiativkreis Kurfürstenstraße  
Aufwandsentschäd.: 10,00 €/Einsatz

Kinderbetreuung durch Seniorinnen und Senioren  
Aufwandsentschäd.: 6,00 €/für erste Stunde  
3,00/4,00/weitere Stunde

Integration und Migration:

Dolmetscherdienst  
Aufwandsentschäd.: 5,00 €/Stunde

Ehrenamtliche Tätigkeit  
ohne Entschädigung:

Seniorenbüro:  
Projektbegleitung Betroffenenberatung  
Leitung Interessengruppen

Lokale Agenda:  
Mitglieder Arbeitskreis Klimaschutz und Energie  
Mitglieder Projektgruppe „Vitale Stadtteile“

Umweltprojekte:  
Amphibienschützer  
Mitglieder Projekt „Ich gehe gern zur Schule“  
Umweltpaten Bildungsangebote für Kinder

**Fachbereich Finanzen (FB 20):**

Ehrenamtliche Tätigkeit:  
Entschädigungen: Stiftungsrat Bürgerstiftung Ludwigsburg  
Aufwandsentschäd.: 35,00 €/Sitzung

Ehrenamtliche Tätigkeit  
ohne Entschädigung:  
Testamentsvollstreckung Paul-Scholpp-Stiftung

**Fachbereich Sicherheit und Ordnung (FB 32):**

Ehrenamtliche Tätigkeit:

Entschädigungen:	Feuerwehr	
	Einsätze:	10,00 €/Stunde
	Sicherheitswachen:	10,00 €/Stunde
	Pilzberater	
	Aufwandsentschäd.:	31,00 €/Tag

**Fachbereich Bürgerdienste (FB 33):**

Ehrenamtliche Tätigkeit:

Entschädigungen:	Wahlhelferinnen und Wahlhelfer	
	bis 3 Stunden	20,00 €
	3 bis 5 Stunden	30,00 €
	ab 5 Stunden	50,00 €

**Fachbereich Kunst und Kultur (FB 41):**

Ehrenamtliche Tätigkeit

ohne Entschädigung:

Freiwillige Helfer Stadtmuseum
Stadtverband für Musik und Gesang

**Fachbereich Bildung, Familie, Sport (FB 48):**

Ehrenamtliche Tätigkeit:

Entschädigungen:	Übungsleiter Sport-Spiel-Spaß	
	Aufwandsentschäd.:	6,50 €/Stunde
	Übungsleiter Sportabzeichen II. Weg	
	Aufwandsentschäd.:	6,50 €/Stunde
	Sprachhelferinnen/Hausaufgabenbetreuung	
	Aufwandsentschäd.:	7,67 €/Schulstunde (45 min)
	Leitung Sprachhilfe	
	Aufwandsentschäd.:	100,00 €/Monat
	Leitung Hausaufgabenbetreuung	
	Aufwandsentschäd.:	30,00 €/Monat
	Schulsprecherin Sprachhilfe	
	Aufwandsentschäd.:	15,00 – 26,00 €/Monat

Jugendbegleiter  
Aufwandsentschäd.: 3,50 – 40,00 €/Schulstunde (45 min)

Förderlehrer Mercator-Stiftung  
Aufwandsentschäd.: 10,00 €/Stunde

Vorlesepaten Stadtbibliothek  
Aufwandsentschäd.: 10,71 €

Ehrenamtliche Tätigkeit  
ohne Entschädigung:

Stadtverband für Sport  
Arbeitsgruppe Sportentwicklungsplan

**Fachbereich Bürgerbüro Bauen (FB 60):**

Ehrenamtliche Tätigkeit:

Entschädigung: Mitglied Gutachterausschuss  
Aufwandsentschäd.: 30,00 €/Stunde

**Fachbereich Tiefbau und Grünflächen (FB 67):**

Ehrenamtliche Tätigkeit

ohne Entschädigung:

Paten für Kinderspielplätze  
Paten für Grünflächen  
Paten für Bäume  
Pflegetmaßnahmen: Biotope, Obstgehölze

**Fachbereich Technische Dienste Ludwigsburg (FB 68):**

Ehrenamtliche Tätigkeit

ohne Entschädigung:

Freiwillige Helfer Stadtputzete

**Fachbereich Film, Medien, Tourismus (FB 89)**

Ehrenamtliche Tätigkeit

ohne Entschädigung:

Preisrichter Pferdemarkt  
Freiwillige Helfer Kinderfest, Teilnehmende Institutionen

## **Anlage 3: Zusammenfassung des Gesprächs bei der Geschäftsstelle für Bürgerengagement der Stadt Nürtingen bezüglich des Nürtinger Freiwilligenpasses**

### **Nürtinger Freiwilligenpass**

#### **Hintergrund:**

Die Stadt möchte den Bürgern die sich ehrenamtlich engagieren etwas zurückgeben (derzeit etwa 1.200 Engagierte). Dabei geht es nicht um den Wert der Sache sondern um eine Anerkennung und Wertschätzung für das geleistete Engagement.

#### **Vorgehensweise:**

Jedes Jahr erscheint der Nürtinger Freiwilligenpass mit über 50 verschiedenen Schecks. Ein Scheck kann z. B. ein Besuch im Theater, eine Kinokarte, ein Gutschein für die Bücherei oder ein Gutschein für 20 Brezeln in der Bäckerei sein. Die Schecks werden entweder durch die Stadt (Bücherei), durch Unternehmen (Bäckerei) oder durch Parteien (Bundestagsbesuch in Berlin) gesponsert.

Die Bandbreite der Angebote reicht von einer Randwanderkarte bis hin zu einer 4-tägigen politischen Informationsreise nach Berlin. Damit variiert der Wert der einzelnen Gutscheine erheblich, was aber laut Bürgertreff noch nie zu Problemen geführt hat. Es soll eben um die Wertschätzung des Bürgerschaftlichen Engagements gehen und nicht um die Bereitstellung materieller Dinge oder Geld.

Der engagierte Bürger entscheidet sich nun für einen der Schecks sowie eine Alternative und sendet die Antwort mit der Information bei welcher Initiative er sich engagiert an den Bürgertreff der Stadt Nürtingen. So ist es theoretisch möglich nachzuprüfen ob der Bürger sich auch wirklich engagiert hat.

Den Freiwilligenpass können alle engagierten Bürger nutzen. (Abgrenzung bezahltes Engagement?) Der Umfang des Engagements spielt hierbei keine Rolle.

Theoretisch kann jeder engagierte Bürger auch jeden Scheck auswählen, egal wie lange er sich schon engagiert. Es wird allerdings schon darauf geachtet, dass nicht jemand der gerade begonnen hat sich zu engagieren gleich die begehrte Fahrt nach Berlin bekommt. Grundsätzlich wird aber nach Eingangsdatum verteilt.

**Organisatorisches:**

Es werden pro Jahr 300 Exemplare des Freiwilligenpasses gedruckt (Kosten ca. 500 €). Das Layout kommt ebenfalls von einer engagierten Bürgerin. Da dieser Aufwand aber nicht mehr als Bürgerschaftliches Engagement gesehen werden kann fallen hier nochmals 100 € an Kosten an. Insgesamt also 600 € an Herstellungskosten.

Die gesamte Vorbereitung und Durchführung dieses Bonussystems nehmen zeitlich etwa 2 Monate in Anspruch. Auf die Stelle umgerechnet sind das etwa 20% Stellenanteil.

Da die Schecks hauptsächlich von Unternehmen gesponsert werden, müssen diese jedes Jahr angeschrieben werden. Hauptsächlich sind es jedes Jahr die gleichen Unternehmen, Ziel ist aber jedes Jahr mindestens ein neues Unternehmen als Sponsor zu finden. Als Dank für die Bereitstellung der Schecks findet einmal jährlich

(zukünftig alle zwei Jahre) ein Sponsorentreffen statt, bei dem den Verantwortlichen gedankt wird. (Beispiel: Lesung und Weinprobe oder Konzert und Sektempfang). Beim Sponsorentreffen wird keine Werbung für den Freiwilligenpass gemacht. Es geht um die reine Wertschätzung!

Wenn das Angebot der Schecks nicht ausreicht, werden vom Bürgertreff für etwa 1.000€ jährlich Angebote dazu gekauft. Wenn vom Bäcker zum Beispiel zehn Torten gesponsert werden, 15 aber als Bonus ausgewählt wurden, werden die restlichen fünf einfach vom Bürgertreff dazu gekauft.

## **Quellenverzeichnis**

## Literatur

**Battisti, Martina:** Corporate Citizenship. Perspektiven, Dynamiken, Herausforderungen, Innsbruck, 2008.

**Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“:** Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft, Bundesdrucksache 14/8900, Berlin, 2002.

**Bertelsmann Stiftung (Hrsg.):** Demographiebericht Kommune München, Gütersloh, 2006.

**Bertelsmann Stiftung (Hrsg.):** Kommunaler Finanz- und Schuldenreport Deutschland 2008 – Ein Ländervergleich, Gütersloh, 2008.

**Bertelsmann Stiftung (Hrsg.):** Wer, wo, wie viele? – Bevölkerung in Deutschland 2025, 2. Auflage, Gütersloh, 2010.

**Biedermann, Christiane:** Corporate Citizenship in der Unternehmenskommunikation, in: Backhaus-Maul, Holger, u. a.: Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven, Wiesbaden, 2010.

**Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ) e. V.:** Verantwortliche Unternehmensführung im Mittelstand: Eine Beispielsammlung aus der Unternehmenspraxis, Berlin, 2008.

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.):** Monitor Engagement. Kurzbericht des 3. Freiwilligensurveys: Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004 – 2009, Ausgabe Nr. 2, Berlin, 2010.

**Centrum für Corporate Citizenship Deutschland (Hrsg.):** Ein Angebot oder ein Angriff? Wie der Non-Profit-Sektor auf das zunehmende soziale Engagement von Unternehmen reagieren kann, Berlin, 2010.

**Christner, Agnes:** Der baden-württembergische Weg zur Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements, in: Schuster, Wolfgang/Dettling, Warnfried (Hrsg.): Zukunft Stadt – die Stunde der Bürger in Zeiten der Globalisierung, Stuttgart, 2001.

**Dettling, Warnfried:** Die Stadt und ihre Bürger – Perspektiven einer neuen Beziehung, in: Schuster, Wolfgang/Dettling, Warnfried (Hrsg.): Zukunft Stadt – die Stunde der Bürger in Zeiten der Globalisierung, Stuttgart, 2001.

**Dettling, Warnfried:** Expertise Bürgergesellschaft, o. O., o. J.

**Dettling Warnfried:** Gesellschaftlicher Wandel und Ehrenamt: Neue Perspektiven für die Kommunalpolitik, o. O., 2004.

**Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.:** Supervision und Ehrenamt, Köln, 2009.

**Europäische Kommission (Hrsg.):** Verantwortliche Unternehmertätigkeit – Eine Sammlung von „good practice“-Fallbeispielen aus kleinen und mittleren Unternehmen in ganz Europa, Brüssel, 2004.

**Habisch, André:** Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin, 2003.

**Hummel, Konrad:** Die Bürgerschaftlichkeit unserer Städte. Für eine neue Engagementpolitik in den Kommunen, Berlin, 2009.

**Krings, Bettina-Johanna:** Wandel der Arbeit – Die Krise der Arbeitsgesellschaft, in: Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse (Hrsg.): Technikfolgenabschätzung – Theorie und Praxis Nr. 2, Karlsruhe, 16. Jg., 2007.

**Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.):** Corporate Citizenship. Die wichtigsten Ergebnisse der repräsentativen Unternehmensstudie – Unternehmerisches Bürgerschaftliches Engagement in Baden Württemberg, Stuttgart, 2007.

**Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.):** Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement fördern – Ein Handbuch für die Praxis, Stuttgart, 2008.

**Müller, Bernhard:** Zukunftsorientierte Stadt- und Regionalentwicklung, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Demographie konkret: Handlungsansätze für die kommunale Praxis, Gütersloh, 2005.

**Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.):** Demographischer Wandel und Sozialer Wandel: Zentrale Leitlinien für eine gemeinwohlorientierte Altenhilfepolitik und deren Bedeutung für soziale Organisationen, Gütersloh, 2006.

**Reinert, Adrian:** Bürgerschaftliches Engagement und demographischer Wandel, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Demographie konkret – Handlungsansätze für die kommunale Praxis, Gütersloh, 2005.

**Schneidewind, Uwe:** Unternehmerische Strukturpolitik als Ausdruck des Corporate Citizenship – zur Fruchtbarmachung des ökologischen Managementdiskurses für die CSR-Debatte, in: Backhaus-Maul, Holger, u. a.: Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven, Wiesbaden, 2010.

**Sinner, Martin:** Corporate Citizenship in Kommunen. Möglichkeiten zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen in Kommunen, Saarbrücken, 2008.

**Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Hrsg.):** Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland, Berlin, 2009.

**Work organisation and restructuring in the knowledge society (Hrsg.):** Challenges for Europe under value chain restructuring. Contributions to policy debates, o. O., 2009.

**Zimmermann, Thomas:** Shareholder Value und Stakeholder Value: Alternative Unternehmensführungskonzepte? – Kurzreferat im Rahmen des Economic Policy Club von Prof. Dr. Michael Schmid an der Otto-Friedrich-Universität, Bamberg, 1998.

## **Internetquellen**

**Bertelsmann Stiftung: Wegweiser Kommune:**

<http://www.wegweiser-kommune.de/wegweiserinteraktiv>

**Brückenschlag Vorarlberg:**

<http://www.brueckenschlag.org/eXtraEngine3/WebObjects/eXtraEngine3.woa/wa/menu?id=17&orgid=1>

**Enquete-Kommissionen einfach erklärt:**

<http://www.enquete-kommission.de/enquete-erklaerung.htm>

**Gute Geschäfte Ludwigsburg:**

<http://www.gute-geschaefte-ludwigsburg.de/index.html>

**Riehm: Formen lokaler Bürgerbeteiligung in der Diskussion – 2009:**

<http://www.itas.fzk.de/tatup/091/rieh09a.html>

**Shareholder Value – Wirtschaftslexikon:**

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/shareholder-value/shareholder-value.html>

**Stadt Aalen: StädteNetzWerk Bürgerschaftliches Engagement in Baden-Württemberg:**

[http://www.aalen.de/sixcms/detail.php?id=78893&\\_bereich=6](http://www.aalen.de/sixcms/detail.php?id=78893&_bereich=6)

**Stadt Ludwigsburg: Wirtschaftliche Kennzahlen:**

[http://www.ludwigsburg.de/servlet/PB/menu/1237303\\_11/index.html](http://www.ludwigsburg.de/servlet/PB/menu/1237303_11/index.html)

**Stadt Nürtingen: 2007-12-08. Einfach „Bingo“! Nürtinger Ehrenamtspreis:**

<http://www.nuertingen.de/4978.html>

**Statistisches Landesamt Baden-Württemberg:**

<http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/Veroeffentl/Monatshefte/essay.asp?xYear=2007&xMonat=02&eNr=11>

## **Erklärung nach § 36 Abs. 3 APrOVw gD**

„Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.“

Freiberg, im September 2010

---

Daniel Meyer