

## Kampagne trisektoral – Versuch' es!

Dieter Rehwinkel • Meinhard Motzko

### Wie entwickelt sich die Zivilgesellschaft?

Die EU hat das Jahr 2011 zum »Europäischen Jahr der Freiwilligentätigkeit« erklärt. Auf politischen Gipfeltreffen ist bisweilen die Rede vom »Zusammenwachsen unserer Zivilgesellschaften«. Erleben wir eine Renaissance und Aufwertung der Zivilgesellschaft? Wächst Europa vielleicht von unten zusammen? Überlässt der Staat den Bürgern immer mehr Handlungsfelder? Sind Unternehmen ein Teil der Zivilgesellschaft? Wie werden die drei Sektoren künftig zusammenwirken?

Fragen, denen sich auch eine Kampagne wie die »Woche des bürgerschaftlichen Engagements« stellen muss. In Deutschland wurden in den 1980er Jahren erstmals sogenannte Selbsthilfeinitiativen, die sich auf freiwilliger und ehrenamtlicher Basis Problemen widmeten, die ein überforderter Sozialstaat nicht mehr lösen konnte, politisch und wissenschaftlich wahrgenommen. Zugleich entstanden die »Neuen sozialen Bewegungen«, Bürgerinitiativen und Protestinstitutionen. Als nach 1989 zwei Gesellschaften zusammenwuchsen, zeigten sich deutlich die unterschiedlichen zivilgesellschaftlichen Traditionen: Eigenverantwortlichkeit, Souveränität und gesellschaftliches Engagement waren in Ost und West vollkommen anders entwickelt. Die Rolle und damit das Engagement von Unternehmen veränderten sich damit auch. Es wandelten und politisierten sich überdies die Begriffe: immer öfter spricht man seither von »bürgerschaftlichem Engagement«, zivilgesellschaftlichen »Aufgaben« und von der »Bürgergesellschaft«.

2002 hat eine Enquête-Kommission des Deutschen Bundestages einen viel beachteten Bericht dazu erarbeitet. Seine Empfehlungen haben unter anderem dazu geführt, dass es in (West-) Deutschland seit 2010 eine »Nationale Engagementstrategie« der Bundesregierung gibt, die wesentlich auf einem Beratungsprojekt des »Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement« (BBE) basiert und die alle Ressorts einbindet. Das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung hat eine CSR-Strategie (Corporate Social Responsibility) verabschiedet, die sich dem vermehrten Engagement von Unternehmen widmet.

### Ein neuer Gesellschaftsvertrag ?

Die Politisierung und Institutionalisierung bürgerschaftlichen Engagements schreitet voran und im Zuge dessen verändert sich das Verhältnis der drei Sektoren Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Hoffnungsvolle Aktivisten sprechen schon von einem »neuen Gesellschaftsvertrag«, in dem neue Kooperationen und Verantwortungsteilungen verabredet werden.

Zivilgesellschaftliches Handeln orientiert sich an den Prinzipien Autonomie, Selbstorganisation und Gemeinwohlorientierung. Vielleicht entsprechen die EU-geförderten, dem »bottom-up-Prinzip« verpflichteten Modelle von »local governance« am ehesten den partizipatorischen Trends in unseren Bürgergesellschaften. Mehr und mehr entsprechen sie auch dem Handeln moderner Unternehmen, die sich zunehmend selbst als »corporate citizens«, als verantwortliche Akteure im Gemeinwesen verstehen. Entsprechen sie auch staatlichen Interessen? Und entwickelt sich bürgerschaftliches Engagement in diese Richtung?

## »Woche des bürgerschaftlichen Engagements« sucht den Dialog

Die diesjährige »Woche des bürgerschaftlichen Engagements« rückt vor diesem Hintergrund drei Bereiche besonders in den Vordergrund: Europa, Bürgerstiftungen und Unternehmensengagement. Die Kampagne möchte damit zum grenzüberschreitenden Dialog zwischen den Sektoren beitragen, auch, weil sich in jedem einzelnen Sektor Kritik und Gesprächsbedarf angestaut hat.

Im staatlichen Bereich steigen die Anforderungen angesichts des demografischen Wandels, zunehmender sozialer und arbeitsmarktlicher Spaltungsphänomene, erheblicher Probleme im Bildungswesen. Das alles geht einher mit sinkenden Ressourcen öffentlicher Haushalte, was durch Kapitalmarktkrisen noch verschärft wird. Verwaltungen agieren bei schwindenden Handlungsspielräumen paradoxerweise eher mit Verrechtlichung und einer »top-down-Mentalität«, mit einem Trend zum Spezialistentum ohne Dialog mit den Akteuren im jeweiligen Feld, auf deren Know-how und Ressourcen es letztlich jedoch ankommt. So werden Alltagsrealität und Maßnahmen zunehmend entkoppelt. Regouvernementalisierung verhindert aber dialogorientierte Gestaltungsstrategien zur Problemlösung im jeweiligen Themenfeld. Stattdessen inflationieren Förderprogramme ohne Bindung an die Zivilgesellschaft. Konkurrenzen zwischen staatlichen Leistungserbringern führen zu einem »Terror der Zuständigkeiten« statt zu einem gesamtgesellschaftlichen und kundenorientierten Verständnis von Politik. Von einem »Ministerium für Wohlfühlen«, das es anderswo gibt, sind wir in Deutschland weit entfernt.

Für die Zivilgesellschaft gilt, dass Entscheidungskompetenz und Handlungsautonomie die wichtigsten Treiber für freiwilliges Engagement sind. Sie werden in Parteien und Verbänden immer seltener gewährt. Vielerorts agieren Haupt- gegen Ehrenamtliche, verfestigte Strukturen und Institutionalisierung sichern die Vertretungsmentalität von Funktionären und Hauptamtlichen. So werden die Motive freiwilligen Engagements konkurrenzorientiert. Die partizipationsorientierten neuen Motive für zivilgesellschaftliches Handeln sind in staatsabhängigen, schwerfälligen Apparaten mit Zwang zum Mitgliedsausweis schwer zu verwirklichen. Als Antwort auf diese verkrusteten Strukturen werden von Engagierten häufig neue selbstorganisierte Formen in Spendenportalen, Internetforen und lokalen, sozialen Netzwerken organisiert.

Unterdessen führen Verbände und Hauptamtliche harte Konkurrenzen um Modetrends: Man ist zurzeit en vogue, wenn man als zertifizierter Social Entrepreneur aus dem Bereich der New Economy mit seinem Projekt den Fördergebern einen social return on investment garantieren kann. Verschleiernsanglizismen und Hypoprojekte fördern aber nicht das solidarische Denken in Netzwerken, sondern die Konkurrenz um Fördertöpfe und Preise. Lokale, kleinräumige Problemlösungsinitiativen gehen dabei ohne lobbygestütztes Vorsprungswis-

sen über neue Förderphilosophien oft leer aus. Mit Trendlogiken wie »Professionalisierung«, »Leuchtturmprojekte« oder »Nachhaltigkeit« wird dies verstärkt.

Die Förderpraxis vieler Unternehmen wiederum folgt oft noch dem Leitgedanken fröhlicher Großzügigkeit statt gesamtgesellschaftlicher trisektoraler Verantwortungsorientierung. Der Auswahl von Engagementprojekten liegen bisweilen weniger strategische Pläne zugrunde, als eher zufällig oder durch persönliche Interessengebiete der verantwortlichen Manager motivierte Gründe oder veraltete Mäzenatenleitbilder. Bei vielen Unternehmen zeigt sich ein angestrebter Drang zur individuellen Abgrenzung und prestigeträchtigen Profilierung statt eine gemeinsame Suche nach Problemlösungen mit dem Blick auf das Ganze. Kleine und mittlere Unternehmen werden trotz großer Bereitschaft nicht ausreichend einbezogen, ein Transfer der Erkenntnisse der »Großen« hinsichtlich eigener Strategien und der Zusammenarbeit mit Engagementinitiativen fehlt. So gehen wichtige Erfahrungsressourcen im Bereich Internationalität und Interkulturalität großer Unternehmen verloren.

## Wie könnte es mit der »Woche des bürgerschaftlichen Engagements« weitergehen?

Welche Aufgaben kann vor diesem provokativ düster gezeichneten Hintergrund eine Kampagne angehen? Kritik, zumal zugespitzte, hilft nicht weiter, wenn sie nicht zum Gespräch führt. Eine Kampagne sollte immer auch werben, und zwar vorrangig für die Stärken der Akteure. Sie sollte aber vor allem Dialoge anstoßen, Vorschläge machen und zum Mitmachen animieren. Wenn hier nun einige Vorschläge folgen, soll dies auch dazu einladen, an der Weiterentwicklung der »Woche des bürgerschaftlichen Engagements« mit Anregungen und Kritik mitzuwirken.

### *Staatliche Beteiligung*

Der Staat fehlt! Es gibt kaum aktive Beteiligung staatlicher Institutionen an der Kampagnenwoche. Warum sollte es nicht einen »Social Day« der Finanzämter, Jugendämter, Gesundheitsämter, der Bauverwaltungen, des Außenministeriums, usw. geben, bei dem Kompetenz und Leistungen der Verwaltung der Zivilgesellschaft präsentiert und zur Verfügung gestellt werden?

### *Internationalität*

Wir brauchen einen systematischen Blick auf andere Länder und Kulturen. Interessant wären vor allem Erfahrungen »schwacher« Staaten, in denen sich Zivilgesellschaften aus purer Not selbst organisieren müssen (Argentinien nach der Staatspleite, arabischer Raum, demnächst Griechenland?). Vielleicht kann die jährliche Kampagne zukünftig eine »Partnerregion« besonders beleuchten wie es z.B. die Buchmesse seit Jahren praktiziert. Positive Erfahrungen aus europäischen Ländern können sicher nicht durchweg übertragen werden, kennen sollten wir sie aber zumindest.

### *Historische Perspektiven*

Ein Blick in die Geschichte (Zivilgesellschaften in Zeiten offener Strukturen, Weimarer Republik, Wendezeiten, wirtschaftliche Umbruchsituation, Genossenschaftsentwicklung in England, Industrialisierung in China) hilft

manchmal bei der eigenen Standortbestimmung. Es könnte jährlich im Wechsel wenigstens ein Aspekt internationaler historischer Erfahrungen intensiver beleuchtet werden.

### ***Interkulturalität***

Migration wird noch überwiegend als »Problem« mit Defizitblick statt als Chance behandelt. Wie wäre es mit der Betrachtung eines wechselnden Partners der Kampagne unter dem Aspekt der Erfahrungen klassischer Einwanderungsländer? Hier könnte man positiv anknüpfen an internationale Jugendaustauschprojekte, Auslandspraktika in der Hochschulbildung, Internationales Freiwilliges Jahr, usw.

### ***Lokaler Bezug***

Die Bürgergesellschaft vor Ort verdient mehr Beachtung. Sie wird stärker (Bürgerstiftungen, Stuttgart 21, Anti-AKW) und wächst sich für viele Verwaltungen und Verbände zu einem veritablen Verständigungsproblem aus. Hier könnte man Gesprächsformate und Initiativen mit neuen, partizipativen Organisationsformen gezielt hervorheben.

### ***Bildungswesen stärker berücksichtigen***

Bildung und Erziehung als ein Hauptfeld zivilgesellschaftlichen Engagements ist ein trisektorales Thema. Hier ist mehr möglich als das Streichen von Wänden in Schulen oder Kitas. Projekte, die Inhalte und Strukturen des Bildungswesens mit offenen und unbürokratischen, das klassische staatliche Bildungswesen komplementär ergänzenden Angeboten verändern bzw. verbessern können, sollten besonders herausgestellt werden.

### ***Lokale Projekte fördern***

Unternehmen könnten sich stärker an regionalen territorialen Entwicklungskonzepten beteiligen. Dazu bedarf es trisektoraler Strategieentwicklung, geeigneter regelmäßiger Austauschformate und langfristig angelegter wirkungsorientierter Projekte.

### ***Mehr Sponsoren finden***

Wir müssen unsere Finanzierungslogik überdenken. In diesem Jahr werden sich voraussichtlich mehr als 2.000 Engagementinitiativen an der Kampagne beteiligen. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ist alleiniger Finanzier der Kampagne. Es sollten aber alle mitmachen, daher wäre es wünschenswert, dass künftig die Kampagnenfinanzierung möglichst zu gleichen Teilen von Staat und Unternehmen übernommen wird.

## **Miteinander kommunizieren und Erfahrungen sammeln**

Die Kampagne zur »Woche des bürgerschaftlichen Engagements« möchte zum trisektoralen Dialog einladen, zu einer Vielfalt von Themen und zur lebendigen Diskussion über Wege. Dafür will sie dialogorientierte Formate und Beispiele für den Erfahrungstransfer liefern. Denn der babylonische Drang, den Turm der vorgeblich 23 Millionen Engagierten immer höher zu bauen, kann nicht Selbstzweck sein. Für einen stabilen Turm brauchen

wir die Engel der Übersetzung, damit Zivilgesellschaft, Staat und Unternehmen an gemeinsamen Zielen arbeiten können. Oder, um es mit den Worten eines Fußballers zu sagen: »Doppelpass allein? Vergiss es!«

## Anmerkungen

---

Der Artikel erscheint im Kampagnenmagazin des BBE zur Woche des bürgerschaftlichen Engagements 2011, S. 29-31. Das Magazin ist ab Oktober auch online verfügbar. Alle Informationen zur Aktionswoche im Netz unter: [www.engagement-macht-stark.de](http://www.engagement-macht-stark.de)

## Autoren

---

**Dieter Rehwinkel** hat sich mit »Transkultur – Interkulturelle Projektagentur« selbstständig gemacht. Bis 2008 leitete er die internationale Stiftung Genshagen. Darüber hinaus war er im Management verschiedener politischer und (inter)kultureller Einrichtungen aktiv. Er ist Kampagnenleiter der Woche des bürgerschaftlichen Engagements 2011.

**Meinhard Motzko** ist Sozialwissenschaftler und seit 1985 Inhaber des Praxisinstituts für Organisations- und Personalentwicklung. In diesem Rahmen arbeitet er als selbstständiger Berater und Qualitätsmanagement-Auditor für öffentliche Kultureinrichtungen.

### Kontakt:

Dieter Rehwinkel  
Transkultur – Interkulturelle Projektagentur  
Nachodstr. 6a  
10779 Berlin  
Telefon: (030) 61 07 62 01  
E-Mail: [dr@transkultur.eu](mailto:dr@transkultur.eu)  
[www.transkultur.eu](http://www.transkultur.eu)  
[www.engagement-macht-stark.de](http://www.engagement-macht-stark.de)

Meinhard Motzko  
Praxisinstitut für Organisations- und Personalentwicklung  
Westerdeich 88  
28197 Bremen  
Telefon: (0421) 34 00 92  
E-Mail: [info@praxisinstitut.de](mailto:info@praxisinstitut.de)  
[www.praxisinstitut.de](http://www.praxisinstitut.de)

## Redaktion Newsletter

---

Stiftung MITARBEIT  
Wegweiser Bürgergesellschaft  
Redaktion Newsletter  
Bornheimer Str. 37  
53111 Bonn  
E-Mail: [newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de](mailto:newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de)