



**REBU**

**REGIONALE ENTWICKLUNG  
DURCH BÜRGERENGAGEMENT  
UND UNTERNEHMEN**

- EIN PROJEKTVORSCHLAG ZUR VERKNÜPFUNG VON  
ARBEITSMARKTPOLITIK UND FREIWILLIGENARBEIT

*pragma*



# REGIONALE ENTWICKLUNG DURCH BÜRGERENGAGEMENT UND UNTERNEHMEN

## INHALT

<b>1.</b>	<b>AUSGANGSSITUATION</b>	2
	Regionalisierung	2
	Leistungen des Dritten Sektors	4
	Kooperationen zwischen Privatwirtschaft und Drittem Sektor	8
	Erfahrungen aus dem Ausland	9
<b>2.</b>	<b>REBU – PROJEKTVORSCHLAG</b>	13
	PHASE I / Schritt 1: Qualifizierung der Prozessbegleitung	15
	PHASE I / Schritt 2: Konzeption und Umsetzung eines Pilot- projektes	17
	PHASE 2 / Schritt 3: Ausweitung: Entwicklung weiterer Projekte	20
	PHASE 2 / Schritt 4: Schaffung regionaler Begleitgremien	24
	PHASE 3 / Schritt 5: Die Bürgerstiftung	26
	Das REBU-Phasenmodell	29
<b>3.</b>	<b>UMSETZUNG DES PROJEKTES</b>	30
<b>4.</b>	<b>AUSGEWÄHLTE LITERATUR</b>	33
	<b>ANHANG</b>	37

## REBU

### Regionale Entwicklung durch Bürgerengagement und Unternehmen

- Projektvorschlag -

## I. AUSGANGSSITUATION

### Regionalisierung

wachsende  
Bedeutung der  
Region

Die Region hat als Handlungsebene wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Mit dem tendenziellen Verschwinden der Großbetriebe, vor allem des Montansektors, und dem Entstehen neuer mittlerer und kleiner Unternehmen, insbesondere im Dienstleistungsbereich, richten sich auch Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik an den Bedürfnissen der Regionen und der dortigen Unternehmen aus. Diese Tendenz steht nicht im Widerspruch zur gleichzeitig stattfindenden Globalisierung. Auch weltweit vernetzte und auf globalen Märkten agierende Unternehmen beziehen ihre Arbeitskräfte in wesentlichen Teilen aus dem regionalen Umfeld; teilweise auch ihr Know How und ihre betriebliche Identität.

Begriff  
„Region“

Auch wenn der Begriff „Region“ zunächst recht schwammig ist und in der Literatur für so unterschiedliche Gebilde wie das Territorium bzw. den Einzugsbereich einer Großstadt, eines Landkreises oder sogar eines ganzen Bundeslandes („Europa der Regionen“) verwandt wird<sup>1</sup>, hat sich in den letzten

---

<sup>1</sup> vgl. Reutter, Gerhard: Berufliche Bildung als regionaler Standortfaktor.  
In: Dobischat, Rolf; Husemann, Rudolf (Hrsg.): Berufliche Bildung in der

Jahren ein Begriff von „Region“ etabliert, der eher auf die erstgenannten, kleinräumigen Gebiete angewandt wird. Dies zeigt z.B. die Einrichtung von z.Z. 30 Regionalsekretariaten in NRW und die stärkere Ausrichtung der aktiven Arbeitsmarktpolitik des Landes auf zuvor definierte Regionen (regionale Kompetenznetzwerke), welche in der Regel die Gebiete von Großstädten oder Landkreise umfassen.

Auch wenn die Auswirkungen der Globalisierung und der zunehmenden Dienstleistungs- und Informationsorientierung der Unternehmen sich in allen Regionen bemerkbar machen, trifft dieser Strukturwandel die ehemaligen Montanregionen in besonderer Weise. Mit dem Verschwinden der Großindustrien entstanden Industriebrachen, deren Flächen nur mit großem Geld- und Zeitaufwand einer neuen Nutzung zugeführt werden können. Eine hohe Arbeitslosigkeit mit Betroffenen, die häufig nur geringe oder sehr spezielle Qualifikationen nachweisen können, verringert nicht nur die Kaufkraft und lässt die Kosten für Transferleistungen in diesen Regionen steigen, sondern trägt auch dazu bei, dass der Strukturwandel hier langsamer Gestalt annimmt.

An der notwendigen Regionalentwicklung sind nicht nur die - zunehmend kleinen und mittleren - Unternehmen beteiligt, sondern insbesondere auch die Politik und Verwaltung der betroffenen Kommunen und Landkreise, die Länder und der Bund durch ihre Unterstützungsleistungen und - dies wird häufig vergessen oder unterschlagen - auch die Organisationen des Dritten Sektors mit ihren vielfältigen Angeboten zur Schaffung und zum Erhalt der sozialen Infrastruktur.

Strukturwandel

Beteiligte an der  
Regional-  
entwicklung

## Leistungen des Dritten Sektors

Die Organisationen des Dritten Sektors, auch Non-Profit-Organisationen (NPOs) genannt, stellen nicht nur selbst eine erhebliche Zahl an Arbeitsplätzen zur Verfügung, sondern sind als Entwickler und Träger arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen schon seit Jahren wichtige Partner im Kampf gegen Arbeitslosigkeit und Dequalifizierung.

### Dienstleistungen für die Region

Über diese direkten arbeitsmarktpolitischen Aufgaben hinaus erbringen sie Dienstleistungen für ihr regionales Umfeld, zu denen die verantwortlichen Kommunen und Landkreise alleine nicht in der Lage sind. Dazu gehören Angebote der Kinderbetreuung, der Jugendarbeit, der Bildung und des Gesundheitswesens, kulturelle, religiöse, sportliche und soziale Angebote, Umweltschutz, Feuerwehr und Nachbarschaftsarbeit. Die Bereitstellung einer solchen sozialen Infrastruktur ist nicht nur für das gesellschaftliche Miteinander und die Fortentwicklung einer Region unerlässlich. Auch für die Betriebe ist die Angebotsqualität des sozialen Nahraums von nicht zu überschätzender Bedeutung.

### Standortfaktor

Davon ausgehend, dass die Unternehmen in Zukunft verstärkt MitarbeiterInnen mit höheren Qualifikationen - und damit auch mit höheren Ansprüchen an die sozialen und kulturellen Angebote ihrer Umgebung - suchen werden, dürfte dieser Standortfaktor noch an Relevanz gewinnen und für Unternehmen aus Dienstleistungs- und Wissensbranchen vielleicht sogar zum ausschlaggebenden Kriterium bei Standortentscheidungen werden.

Qualifizierte Wissensarbeiter werden nur dort ihren Lebensmittelpunkt suchen, wo sie für sich und ihre Familie interessante Angebote der Bildung, des Sports, der Gesundheitsversorgung, der Kultur und des sozialen Miteinander finden. Hinzu kommt, dass es sich bei hochqualifizierten Kräften nicht um eine homogene Gruppe handelt, deren Bedürfnisse allein mit traditionellen Angeboten befriedigt werden können. Die Ausdifferenzierung der sozialen und kulturellen Bedürfnisse hat zu einem Bedarf an unterschiedlichen Freizeit-, Bildungs- und Geselligkeitsangeboten geführt, der von den Kommunen und der Wirtschaft allein nicht erfüllt werden kann. Hier haben die Organisationen des Dritten Sektors, zum Teil in Zusammenarbeit mit denen des ersten und zweiten Sektors, immer wieder Innovationskraft bewiesen, um diesen veränderten Bedürfnissen der Wissens- und Erlebnisgesellschaft gerecht zu werden. Beispiele hierfür sind Bürger- und Nachbarschaftszentren, Wissensbörsen oder auch neuartige Angebote im Breitensport (Gesundheitsvorsorge, Trendsport).

gewachsene  
Ansprüche an  
die soziale  
Infrastruktur

Zunehmend setzt sich auch bei den Non-Profit-Unternehmen die Erkenntnis durch, dass ihre Arbeit von regionaler Bedeutung ist und über den eigenen Vereins- oder Verbandsrahmen weit hinausweist. Derart gemeinwesenorientierte Ansätze werden zum Beispiel in der kommunalen und kirchlichen Jugend- und Sozialarbeit schon seit längerer Zeit praktiziert. Einen aktuelleren Ansatz verfolgen die Freiwilligenagenturen. Hier wird die Personalentwicklung der Freiwilligenorganisationen eines regionalen Nahraums gemeinsam durchgeführt. Die Gewinnung von freiwilligen MitarbeiterInnen über eine regional agierende Agentur bedeutet für die beteilig-

Orientierung der  
NPOs auf die  
Region

ten Organisationen, sich externen Einflüssen zu öffnen und eine gemeinsame Verantwortung für die regionale Entwicklung zu übernehmen<sup>2</sup>.

#### Freiwilligenarbeit

Die Arbeit der Organisationen des Dritten Sektors ruht in unterschiedlichem, aber wesentlichem Maße auf den Schultern von freiwillig engagierten MitarbeiterInnen. Freiwilligenarbeit bedeutet für die dort unentgeltlich Engagierten nicht nur das Zeigen guten, bürgerschaftlichen Willens, sondern ist auch eine Form politischer Teilhabe. Freiwillige verfolgen mit ihrem Engagement persönliche und politische Interessen. Daneben bietet ihnen die Mitarbeit in den Organisationen Möglichkeiten der Qualifizierung, die ihnen sonst verschlossen blieben. Fähigkeiten wie Teamgeist, Kommunikationskompetenz, das Leiten von Gruppen etc. können hier oft schon im Jugendalter trainiert werden.

#### überfachliche Qualifikation

Davon ausgehend, dass derartige überfachliche Qualifikationen zunehmend auch von den Unternehmen nachgefragt werden, können sich hier Formen der Zusammenarbeit ergeben, deren Möglichkeiten längst nicht ausgeschöpft sind.

#### marktfähige Produkte

Darüber hinaus darf nicht verkannt werden, dass in Organisationen des Dritten Sektors vielfach Angebote entwickelt werden, die marktfähig sind und zur Geschäftsgrundlage gewerblich tätiger Unternehmen

---

<sup>2</sup> Ein weiteres aktuelles Beispiel für die Übernahme von Verantwortung einer sozialen Organisationen für ihren sozialen Nahraum ist die Beratungsstelle L.O.N.E.! (Lokale Ökonomie in der Nordstadt entwickeln!) in Dortmund. Hier wurde vom Verein Miteinander Leben e.V., der seine Schwerpunkte ursprünglich in der Antirassismus-Arbeit hat, zusammen mit der Wirtschaftsförderung der Stadt ein Unterstützungs- und Beratungsangebot für die lokale, vor allem ethnische Ökonomie in der Dortmunder Nordstadt entwickelt.

werden. Die Entwicklungen im Profisport oder auch in der privatwirtschaftlich betriebenen häuslichen Krankenpflege sind nur zwei Beispiele von vielen.

Die Organisationen des Dritten Sektors erbringen mit ihren freiwilligen und hauptberuflichen MitarbeiterInnen Leistungen für die Region und die dort ansässigen Unternehmen, die sich so zusammenfassen lassen:

#### ***Leistungen für die Region:***

- Bereitstellung von Angeboten zur Aufrechterhaltung und Fortentwicklung der sozialen Infrastruktur
  - Schaffung von Arbeitsplätzen
  - Förderung der politischen Teilhabe und der Integration durch freiwilliges, bürgerschaftliches Engagement
  - Beiträge zum positiven Image einer Region
  - Entwicklung und Durchführung von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen für Jugendliche, Arbeitslose und andere Befachteiligte des Arbeitsmarktes
- Leistungen  
der  
NPOs

#### ***Leistungen für die Unternehmen:***

- Bereitstellung eines positiven Umfeldes mit Angeboten der Bildung, des Sports, der Kultur, der Geselligkeit etc. für die MitarbeiterInnen
- Schaffung außerbetrieblicher Lernfelder
- Möglichkeiten des Imagetransfers
- Aktionsfeld für Werbung und Marketing
- Entwicklung neuer Geschäftsfelder

## Kooperationen zwischen Privatwirtschaft und Drittem Sektor

### bestehende Kooperationsverhältnisse

Zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und den Organisationen des Dritten Sektors bestehen bereits eine Reihe von Kooperationsbeziehungen, die im wesentlichen aus Unterstützungsleistungen der Unternehmen durch Spenden und Bereitstellung von Stiftungsmitteln oder aus Kooperationsbeziehungen mit gegenseitigem Nutzen (in der Regel Sponsoring) bestehen. Solche Formen der Zusammenarbeit tragen dazu bei, die Angebote regionaler Infrastruktur zu sichern und zu verbessern und sind deshalb für die regionale Entwicklung unverzichtbar.

### Win-Win-Situationen

Zur weiteren Verbesserung von Kooperationen zwischen Wirtschaft und Drittem Sektor machen nur Ansätze und Modelle Sinn, bei denen der gegenseitige Nutzen im Vordergrund steht. Ähnlich wie beim Sponsoring sollen hier nicht nur die Non-Profit-Organisationen, sondern auch die Wirtschaftsunternehmen ihre klaren Vorteile erkennen können.

- Unternehmensziele
- Ziele NPOs

Um derartige Win-Win-Situationen herzustellen, müssen zunächst gemeinsame Zielvorstellungen entwickelt und benannt werden. Diese müssen mit den individuellen Betriebszielen der Unternehmen bzw. der NPOs abgestimmt werden.

- gemeinsame Ziele

Das übergeordnete Ziel der gemeinsamen Anstrengungen ist die **Entwicklung der Region**. Dieses Ziel lässt sich in folgende Teilziele untergliedern:

## Teilziele von Kooperationsbeziehungen zur regionalen Entwicklung:

- **Erhöhte Kaufkraft**
- **Verbesserter Qualifizierungsstand der Einwohner**
- **Sicherung vorhandener Betriebe und Ansiedlung neuer Unternehmen**

Regional-  
entwicklung

Zur Umsetzung dieser Teilziele müssen in folgenden Bereichen Interventionen stattfinden:

- **Abbau der Arbeitslosigkeit und Bereitstellung qualifizierter Arbeitsplätze**
- **Betriebliche und außerbetriebliche Qualifizierung von Beschäftigten und Arbeitslosen**
- **Schaffung eines positiven Umfeldes für Unternehmen und Bevölkerung durch die Entwicklung neuer und Sicherung bestehender Angebote der sozialen Infrastruktur**

## Erfahrungen aus dem Ausland

Im Ausland, insbesondere in den angelsächsischen Ländern, aber auch in den Niederlanden und der Schweiz, gibt es eine Reihe von praktizierten Ansätzen, die Freiwilligenarbeit mit Regionalentwicklung und Qualifizierung verknüpfen. So gibt es z.B. in der Schweiz das Modell „SeitenWechsel“. Hier wechseln Führungskräfte aus Profit- und Non-Profit-Organisationen für kurze Zeit ihre Positionen, um sich zu qualifizieren und ihren Blickwinkel zu erweitern. Der Ansatz wird derzeit von der Hamburger

Schweiz:  
**SeitenWechsel**

„Patriotischen Gesellschaft von 1765“ auf Deutschland übertragen.

Großbritannien:  
**Employee  
Community  
Involvement**

**Corporate  
Citizenship**

Personalent-  
wicklung für  
Fach- und Füh-  
rungskräfte

In Großbritannien werden unter dem Titel „Employee Community Involvement“ oder auch „Corporate Citizenship“ bzw. „Corporate Volunteering“ unterschiedliche Formen der unternehmerischen Unterstützung von Freiwilligenarbeit und Qualifizierung praktiziert; teilweise sind namhafte Unternehmen beteiligt.<sup>3</sup> Damit sind freiwillige Aktivitäten von Beschäftigten gemeint, die von den Unternehmen unterstützt werden. Dies kann sowohl über finanzielle Zuwendungen (Spenden, Sponsoring) durch die Unternehmen geschehen als auch über Freistellungen unterschiedlicher Dauer. Die Unternehmen unterstützen damit nicht nur den Dritten Sektor, sondern sie sehen zunehmend auch die Bedeutung dieser Kooperation für die eigene Personalentwicklung, insbesondere im Bereich von Fach- und Führungskräften.

Beim „Employee Community Involvement“ kann es sich um Arbeitnehmer geleitete Aktivitäten (bei denen die Initiative zur Freiwilligenarbeit vom Arbeitnehmer ausgeht) oder um Arbeitgeber initiiertes Engagement handeln. Bei Letzterem geht die Initiative von der Unternehmensleitung aus. Hierzu wurden in Großbritannien folgende Ansätze entwickelt:

---

<sup>3</sup> Beteiligte Unternehmen sind zum Beispiel Marks & Spencer (Kurzzeit Secondment-Programm für untere und mittlere Führungskräfte in verschiedenen sozialen Organisationen), Sony UK (Teamentwicklungsprogramm, u.a. in der Thomas Coram Foundation / älteste Wohlfahrtsorganisation in England), die Barclays Bank (Unterstützung engagierter MitarbeiterInnen in unterschiedlichen, von den Beteiligten ausgewählten Organisationen) und British Telecom (Mentorenprogramm, u.a. an Schulen)

### **Entwicklungsprojekte**

- ♦ Kurzeinsätze, ca. 100 Stunden  
eindeutig definierte Projekte in gemeinnützigen Organisationen
- ♦ Inhalte werden vom Arbeitnehmer bestimmt und richten sich nach den Bedürfnissen der Organisation

### **Teamentwicklungsprojekte**

- ♦ 3 bis 4 Tage
- ♦ Projekte zur Förderung der Teambildung
- ♦ Teams aus der Privatwirtschaft werden in Projekten des Dritten Sektors eingesetzt
- ♦ ergänzt durch Projektmanagement und Training in Gruppenarbeit

### **Mentorentätigkeit**

- ♦ einige Stunden pro Monat
- ♦ Coaching in Eins-zu-Eins-Beziehungen, gegenseitige Beratung, häufig auf der Managementebene
- ♦ Weiterentwicklung von zwischenmenschlichen Fähigkeiten

### **Vorstands- und Beiratstätigkeiten**

- ♦ Fach- und Führungskompetenzen aus der Wirtschaft werden in die Leitungsgremien gemeinnütziger Organisationen eingebracht.
- ♦ Erfahrungen mit der strategischen Führung einer Organisation werden gesammelt<sup>4</sup>

### **„Secondment für den Übergang“**

- ♦ Dauer: 6-24 Monate
- ♦ findet zum Zeitpunkt einer bedeutenden Veränderung in der Berufslaufbahn der Beteiligten statt
- ♦ kann auch zum Übergang in den vorgezogenen Ruhestand genutzt werden

---

<sup>4</sup> vgl. Halley, David: Employee Community Involvement - Gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement. Ein vollständiger Leitfaden für Arbeitgeber, Arbeitnehmer und gemeinnützige Organisationen, Köln 1999

- **Qualifizierung**
- **Imagegewinn**
- **Marktbeobachtung**

Allen Ansätzen ist gemein, dass sie sowohl die Organisationen des Dritten Sektors in ihrer Entwicklung unterstützen als auch den Unternehmen Lernfelder eröffnen, in denen Beschäftigte aller Hierarchiestufen zusätzliche Qualifikationen erwerben können. Diese Form der betrieblichen Qualifizierung ist zudem relativ kostengünstig, trägt zum positiven Image der Unternehmen bei und bringt den Unternehmen nicht zuletzt einen Zugewinn an Wissen über die regionalen Bedürfnisse und Probleme, kann also auch als eine Form der Marktbeobachtung aufgefasst werden.

## 2. REBU - PROJEKTVORSCHLAG

Im folgenden soll ein Modellvorschlag gemacht werden, in dem das gemeinsame Interesse von Profit- und Non-Profit-Unternehmen an der regionalen Entwicklung praktisch zum Ausdruck gebracht werden kann.

Das Modell geht von den Erfordernissen und Möglichkeiten der Region, der dort ansässigen Unternehmen sowie der dortigen Organisationen des Dritten Sektors aus. Im Vordergrund steht - ganz im Sinne einer frühzeitigen, betriebsnahen Beschäftigungspolitik - die Qualifizierung (und damit immer auch die Arbeitsplatzsicherung) von Beschäftigten. Daneben besteht im Rahmen des Gesamtprojektes auch die Möglichkeit, Angebote für Erwerbslose und andere Benachteiligte des Arbeitsmarktes zu entwickeln.

*regionale  
Entwicklung*

Dabei wird auf bestehende Modelle, insbesondere aus Großbritannien, ebenso zurückgegriffen wie auf das „**Münchener Modell**“ (Gerhard Mutz<sup>5</sup>) und praktische Erfahrungen aus der Arbeit mit Freiwilligen.

*Beschäftigungs-  
politik*

Das im folgenden vorgeschlagene Modell ist so konstruiert, dass sich eine praktische Umsetzung unter den gegebenen Rahmenbedingungen, d.h. ohne die Änderung von Gesetzen oder tariflichen Vereinbarungen, realisieren lässt.

*Umsetzbarkeit*

<sup>5</sup> vergl. Mutz, Gerd: Erwerbsarbeit - Bürgerschaftliches Engagement - Eigenarbeit: Das Münchener Modell. In: Stiftung Mitarbeit; Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (Hrsg.): Freiwilligenagenturen, Stiftungen und Unternehmen: Modelle für neue Partnerschaften, Bonn 2000

pragmatisch

Die Erfahrungen<sup>6</sup> haben gezeigt, dass modellhafte Projekte schneller und erfolgversprechender umgesetzt werden können, wenn sie sich nicht nur an den gegebenen regionalen Rahmenbedingungen orientieren, sondern zudem aus der Praxis entwickelt werden. Auch wenn die Notwendigkeit einer wissenschaftlichen Konzeptionierung, Begleitung und Evaluation nicht abgestritten wird, soll hier ein Weg aufgezeigt werden, bei dem begleitende politische und wissenschaftliche Gremien (Beirat, wissenschaftliche Begleitung) erst im weiteren Verlauf an Bedeutung gewinnen.

überschaubarer  
Mitteleinsatz

Das gesamte Projekt ist so angelegt, dass es in kleinem Rahmen, und damit mit überschaubarem Mitteleinsatz, gestartet werden kann und im Verlauf seiner phasen- und schrittweisen Ausweitung eine zunehmende Relevanz für einen regionalen Nahraum bekommt. Aus der in **drei Phasen** und fünf Schritte unterteilten Vorgehensweise ergibt sich die Chance, nach jeder Phase (oder jedem Schritt) zu überprüfen, ob die anvisierten Ziele erreicht wurden bzw. die gewählten Mittel zielführend waren. Korrekturen am Gesamtverlauf des Projektes sind bei einer derart organischen Vorgehensweise jederzeit möglich. Damit werden die Risiken des Scheiterns maßgeblich begrenzt und die Umsetzung in ein Regelangebot und auch die Übertragbarkeit auf andere regionale Nahräume realistischer.

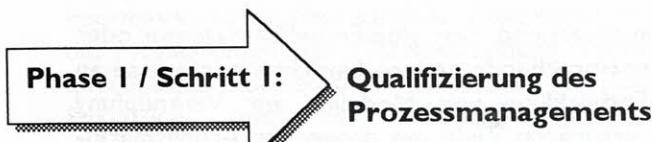
minimierte  
Risiken

Zur Umsetzung des Projektes erscheint es sinnvoll, eine Großstadt mit einer heterogenen Unternehmensstruktur und einem funktionierenden Dritten

---

<sup>6</sup> zum Beispiel mit dem Essener Bürgerjahr. Vergl. Lüpke, Klaus von: Das Essener Bürgerjahr. Zur Entwicklung eines Modellprojekts. Konzeption. Fassungen 1998, 1999, 2000, Essen 2000

Sektor auszuwählen. Vorteilhaft wäre außerdem das Vorhandensein einer Freiwilligenagentur oder einer ähnlich organisationsübergreifend arbeitenden Stelle.



Ziel des ersten Schrittes ist, auf regionaler Ebene eine Begleitstruktur aufzubauen, die Kooperationen zwischen Wirtschaft und Organisationen des Dritten Sektors zur Umsetzung von Qualifizierungsprojekten in der Freiwilligenarbeit anbahnt und begleitet. Hierzu müssen Personen gewonnen und qualifiziert werden, die in der Lage sind, Kontakte in beide Richtungen herzustellen, Kooperationsprojekte zu entwickeln, zu begleiten und diese auch zu evaluieren. Diese ProzessbegleiterInnen steuern somit den gesamten Prozess und sind für das Gelingen des Projektes weitgehend verantwortlich.

Hierzu erscheint es sinnvoll, MitarbeiterInnen bereits auf diesem Feld tätiger Organisationen einzubeziehen. In erster Linie ist dabei an Freiwilligenagenturen gedacht. Es kann sich aber auch um Personen handeln, die in speziellen Agenturen<sup>7</sup>, in größeren

Aufbau einer  
Begleitstruktur

vorhandene  
Organisationen  
einbeziehen

<sup>7</sup> Auch in Deutschland sind in den letzten Jahren verschiedene Organisationen entstanden, die sich auf die Vermittlung von Kooperationen zwischen Unternehmen und dem Dritten Sektor im Sinne eines Corporate Citizenship / Employee Community Involvement spezialisiert haben. Neben „SeitenWechsel“ in Hamburg engagiert sich hier zum Beispiel

Organisationen des Dritten Sektors oder in Unternehmen Erfahrungen in der Projektentwicklung gesammelt haben. Wichtig ist, dass die ausgewählten Personen bereits Kontakte zu den lokalen Organisationen haben. Hier haben Freiwilligenagenturen den Vorteil, dass sie bereits organisationsübergreifend und auf einen regionalen Nahraum bezogen arbeiten.

personelle  
Ressourcen  
schaffen

Davon ausgehend, dass eine Freiwilligenagentur oder eine entsprechende andere Einrichtung Interesse an der Entwicklung von Modellen zur Verknüpfung ihrer originären Ziele mit denen der Arbeitsmarktpolitik hat, müssen dort zunächst personelle Ressourcen geschaffen werden. Dies kann z.B. über die Vereinbarung von Zeitressourcen vorhandener MitarbeiterInnen geschehen oder über die Einrichtung einer neuen (evtl. auch zunächst befristeten) Stelle.

Als ProjektbegleiterInnen im operativen Kern des Projektes müssen diese MitarbeiterInnen hinreichend qualifiziert werden. Eine solche Qualifizierung kann unter Einsatz verschiedener Mittel (Workshop, Seminar, Coaching, Betriebspraktikum, ...) durchgeführt werden. Sinnvoll erscheint, ein berufsbegleitendes Fortbildungsprogramm zu entwickeln, an dessen praktischer Umsetzung Personen mit unterschiedlichen Erfahrungen aus den tangierten Praxisfeldern beteiligt sind.

Inhalte der  
Qualifizierung

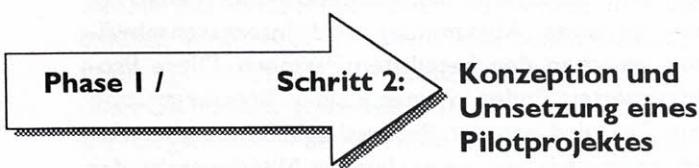
Im Rahmen dieser MitarbeiterInnen-Qualifizierung sollen theoretisch-politische Fragen der Arbeitsmarktpolitik, der Regionalentwicklung und der Freiwilligenarbeit ebenso diskutiert werden wie vorhandene Praxisbeispiele im In- und Ausland. Die Fortbil-

---

auch der Beraterzusammenschluss Fundus und die Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ)“.

dung muss Zugänge zu Betrieben und Organisationen des Dritten Sektors eröffnen und den Blick auf deren Qualifizierungsbedarfe bzw. Potentiale der freiwilligen Mitarbeit schärfen. Sie muss den TeilnehmerInnen Werkzeuge zur Ermittlung der Interessen potentieller Freiwilliger liefern und ihre Fähigkeiten zur Moderation von Prozessen vertiefen. Daneben ist über rechtliche Rahmenbedingungen zu informieren sowie über tarifliche Bestimmungen und die Möglichkeiten der Mittelbeschaffung. Nicht zuletzt müssen Formen und Instrumente der (Selbst-) Evaluation und der öffentlichkeitswirksamen Verbreitung der Projektergebnisse vermittelt werden.

Zur Umsetzung dieses ersten Schrittes sollten zunächst etwa sechs Monate veranschlagt werden. Bei Bedarf können nach Abschluss dieses Schrittes weitere, praxisbegleitende Fortbildungsmodule angeboten werden.



Im zweiten Schritt der ersten Phase entwickeln die MitarbeiterInnen der Prozessbegleitung ein konkretes Projekt, in dem arbeitsmarktpolitische Ziele mit der Freiwilligenarbeit verknüpft werden können. Im Sinne eines umfassenden, nicht auf Problemgruppen konzentrierten Ansatzes ist es wichtig, dieses erste Pilotprojekt auf die Beschäftigten eines ausgewählten

Pilotprojekt für  
Beschäftigte

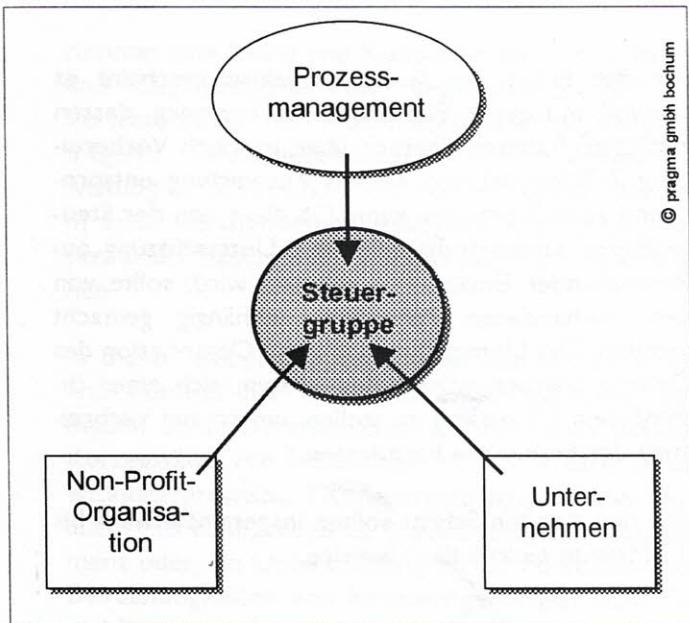
Unternehmens auszurichten. Zum einen wird so die Zielrichtung des Gesamtansatzes klarer, zum anderen könnte der Ersteindruck, der in der Öffentlichkeit durch einen Start mit Problemgruppen des Arbeitsmarktes entstünde, nachhaltige Imageschäden erzeugen.

Auswahl des  
Unternehmens,  
der NPO,  
Inhalte

Das beteiligte Unternehmen sollte in der Region bekannt sein und das Pilotprojekt so angelegt sein, dass sein sozialer Nutzen, aber auch sein Nutzen für die Qualifizierungsanstrengungen des Betriebes klar zu erkennen sind. Ein ein- bis zweiwöchiges Teamentwicklungsprojekt für das mittlere Management in einer lokal bekannten Einrichtung (Kindergarten, Suppenküche, Jugendzentrum, ...) eines anerkannten Trägers kann zum Beispiel ein solch gelungener Einstieg sein. Für die weitere Entwicklung des Gesamtansatzes sind das Gelingen dieses Pilotprojektes und die öffentlichkeitswirksame Verbreitung der Ergebnisse von entscheidender Bedeutung.

Steuergruppe

Zur Durchführung dieses Pilotprojektes, wie auch aller sich anschließenden Einzelprojekte, bedarf es einer genauen Abstimmung und Interessensabwägung zwischen den beteiligten Partnern. Diese Projektsteuerung findet in einer kleinen **Steuergruppe** statt. Sie wird von der Prozessbegleitung einberufen und setzt sich aus einer /einem MitarbeiterIn der Personalabteilung des Unternehmens, einer /einem MitarbeiterIn der Non-Profit-Organisation und der zuständigen ProzessbegleiterIn zusammen. Hinzu kommen kann gegebenenfalls eine Person, die als zu qualifizierende / freiwillige Beteiligte im Projekt involviert ist.



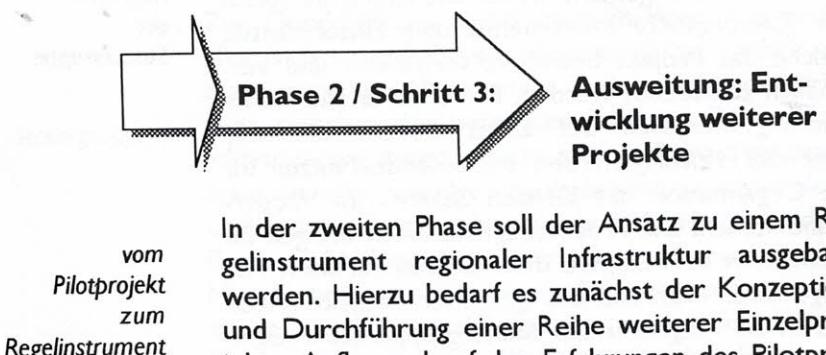
Diese Ad-hoc-Arbeitsgruppe bleibt für die Dauer des Projekts bestehen. Ihre Moderation übernimmt das Prozessmanagement. In der Steuergruppe sollen alle Zielvorgaben, Instrumente und Einzelschritte, welche das Projekt betreffen, verhandelt und verbindlich verabredet werden. Dabei sollen die Qualifizierungsinteressen des Unternehmens und der über die Freiwilligenarbeit entstehende Nutzen für die Organisation des Dritten Sektors im Vordergrund stehen. Die ProzessbegleiterInnen bringen ihr Fachwissen dort ein, wo dies von den Partnern verlangt wird. Während des gesamten Projektverlaufs stehen die Mitglieder der Steuergruppe den Freiwilligen und anderen Beteiligten bei Problemen und Fragen zur Verfügung. Nach Abschluss werten sie die Ergebnisse des Projektes gemeinsam aus und sorgen für deren Veröffentlichung.

#### Aufgaben der Steuergruppe

zeitlicher Rahmen

Für den Erfolg des Gesamtprojektes erscheint es sinnvoll, mit einem Pilotprojekt zu beginnen, dessen zeitlicher Rahmen überschaubar ist (incl. Vorbereitung 2-3Monate) und dessen Auswertung entsprechend zeitnah erfolgen kann. Ob diese von der Steuergruppe eigenständig oder mit Unterstützung außenstehender Evaluatoren geleistet wird, sollte von den vorhandenen Potenzialen abhängig gemacht werden. Das Unternehmen und die Organisation des Dritten Sektors müssen bereit sein, sich einer öffentlichen Diskussion zu stellen, um so zur Verbreitung der Ergebnisse beizutragen.

Für den zweiten Schritt sollten insgesamt etwa 9 bis 12 Monate einkalkuliert werden.



In der zweiten Phase soll der Ansatz zu einem Regelinstrument regionaler Infrastruktur ausgebaut werden. Hierzu bedarf es zunächst der Konzeption und Durchführung einer Reihe weiterer Einzelprojekte. Aufbauend auf den Erfahrungen des Pilotprojektes und das durch die Öffentlichkeitsarbeit entstandene breitere Wissen über den Ansatz müssen weitere Unternehmen und Organisationen angeprochen werden. Dazu müssen die Prozessbegleite-

rlnnen eine Reihe von Kontakten zu Unternehmen und Organisationen der Region, aber auch zu VertreterInnen der Kommunalpolitik, zu Bildungsträgern, Transfergesellschaften und zur Arbeitsverwaltung aufzubauen und für weitere Projekte werben. In ihrer Verantwortung sollen weitere Steuergruppen in der beschriebenen Zusammensetzung entstehen.

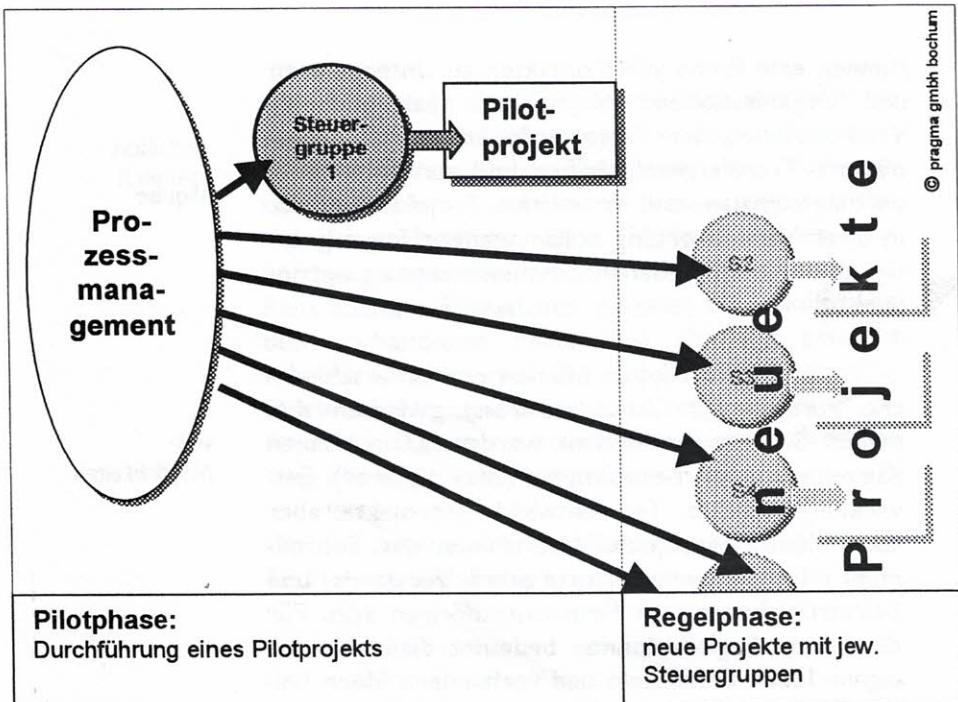
Akquise

In diesen Steuergruppen können nun unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit zwischen den beiden Sektoren entwickelt werden. Dies können Kurzeinsätze von Beschäftigten („day of care“), Entwicklungsprojekte, Teamentwicklungsprojekte, aber auch Mentoringprojekte, Maßnahmen des Secondment oder die Unterstützung durch Vorstands- und Beiratstätigkeiten von Firmenangehörigen sein. Für die ProzessbegleiterInnen bedeutet dies, dass sie eigene Ideen entwickeln und vorhandene Ideen beider Seiten sammeln und modifizieren müssen, um diese dann an die Unternehmen und NPOs der Region heranzutragen und die entsprechenden Kooperationen anzubahnen.

viele  
Möglichkeiten

Gleichzeitig sollen in dieser Phase auch Angebote für Arbeitslose und TeilnehmerInnen aus Transfergesellschaften oder Qualifizierungsmaßnahmen konzipiert werden. An Stelle der UnternehmensvertreterInnen können sich hier Verantwortliche aus der Arbeitsverwaltung, der Transfergesellschaft oder des Bildungsträgers an den Steuergruppen beteiligen.

Arbeitsmarkt-  
politisches  
Feld



Nähe  
zum  
Arbeitsmarkt

Interessant und erprobenswert erscheinen auch Projekte, in denen gemischte Teams - also Beschäftigte und Erwerbslose - sich gemeinsam engagieren. Eine solche, über persönliche Beziehungen hergestellte Nähe zum Arbeitsmarkt kann dazu beitragen, die Integration Erwerbsloser in eine stabile bezahlte Beschäftigung zu fördern.

In diesem dritten Schritt sollten neben den Projekten, die sich an konkrete, zuvor definierte Zielgruppen richten und solchen, bei denen die, am Unternehmensinteresse ausgerichtete Qualifizierung im Vordergrund steht, auch Vorhaben entwickelt werden, bei denen das freiwillige, bürgerschaftliche Engagement einen höheren Stellenwert einnimmt. Sol-

che Projekte würden primär mit Blick auf die regionale Entwicklung gestaltet und sich an den Interessen der Organisationen des Dritten Sektors orientieren. Sie sollen allen interessierten BürgerInnen offen stehen. Hierbei kann es sich zum Beispiel um Projekte zur Entwicklung der kommunalen Infrastruktur handeln (Gestaltung eines Spielplatzes, Ferienangebot für Kinder und Jugendliche, Bürgerfest, ...). Die Unternehmen könnten sich an derart offenen Projekten über die Bereitstellung von Sachmitteln und Spenden beteiligen, oder aber auch über die zusätzliche Freistellung von MitarbeiterInnen. Sie übernehmen damit Verantwortung für ihren sozialen Nahraum, unterstützen die örtliche Freiwilligenarbeit und anerkennen diese. Gleichzeitig können sie ihre Aktivitäten zur Schaffung eines positiven Bildes in der Öffentlichkeit nutzen.

Blickpunkt  
Regional-  
entwicklung

Für das Gesamtprojekt sind derartig offene Beteiligungsmöglichkeiten wichtig, um auch solche Personen anzusprechen, deren Arbeitgeber ihnen keine Möglichkeit der Qualifizierung über Freiwilligenarbeit einräumt und die sich trotzdem im Rahmen ihrer Möglichkeiten für die Belange der Region engagieren wollen. Gleichzeitig wirken solche Projekte einer möglichen Instrumentalisierung der Freiwilligenarbeit durch die Arbeitsmarktpolitik entgegen.

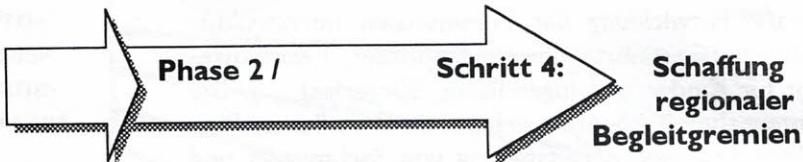
Beteiligungs-  
möglichkeiten  
erweitern

Alle entwickelten Projekte sollten unter einem gemeinsamen Label (Titel, Logo, Corporate Design) durchgeführt werden und durch eine angemessene Öffentlichkeits- und Pressearbeit begleitet werden.

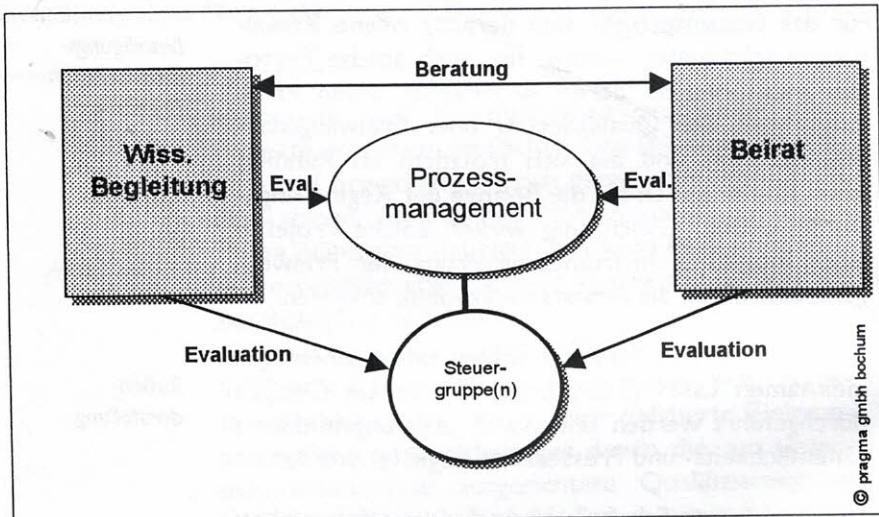
Außen-  
darstellung

Mit dem dritten Schritt kann nach dem erfolgreichen Abschluss des Pilotprojektes begonnen werden. Bei Erfolg und Fortentwicklung des Ansatzes werden ständig neue Projekte von unterschiedlicher Dauer

entwickelt, so dass dieser Schritt nicht zeitlich begrenzt ist.



Nachdem unterschiedliche Projekte konzipiert, durchgeführt und ggf. erfolgreich abgeschlossen sind, muss damit begonnen werden, übergreifende Begleitgremien auf regionaler bzw. kommunaler Ebene zu installieren. Dabei erscheint es sinnvoll, einen Beirat zu installieren und eine wissenschaftliche Begleitung einzusetzen.



Der Beirat soll auf Dauer angelegt sein und aus Personen aller beteiligten Organisationen und Unter-

nehmen sowie VertreterInnen der Politik und der Wissenschaft zusammengesetzt sein. Wichtig erscheint, dass eine Form gefunden wird, in der sich auch freiwillig engagierte BürgerInnen in angemessener Weise einbringen können.

Im Beirat werden regionale Bedarfe artikuliert, Potenziale ermittelt, Lösungsmöglichkeiten vorgeschlagen, Modelle und Projekte kritisch bewertet und über Möglichkeiten der Förderung beraten. Wichtig erscheint, dass dieses Gremium zwar die Entscheidungsgewalt über die Vergabe zusätzlicher öffentlicher Fördermittel hat und somit über ein wichtiges Steuerinstrument verfügt, nicht aber über einzelne Projekte entscheidet. Deren Durchführung soll weiterhin allein in der Verantwortung der beteiligten Unternehmen und der Organisationen liegen.

*Aufgaben des  
Beirats*

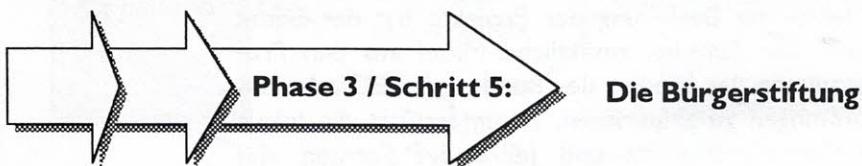
Der Beirat sollte sich mindestens vier mal im Jahr treffen und darüber hinaus Einzelpersonen mit spezifischen Fachkenntnissen nominieren, die bei konkreten Fragestellungen und Problemen auch kurzfristig zur fachlichen Beratung zur Verfügung stehen. Neben der Begleitung der Projekte hat der Beirat auch die Aufgabe, zusätzliche Mittel aus den Programmen der Länder, des Bundes, der EU oder aus Stiftungen zu akquirieren. Er unterstützt die lokale Öffentlichkeitsarbeit und (er-)findet Formen, das Engagement der BürgerInnen, der Organisationen und der Unternehmen für die Region angemessen anzuerkennen.

Das zweite Begleitgremium, die wissenschaftliche Begleitung, kann zeitlich befristet angelegt sein. Eine Evaluation von neutraler Seite sollte spätestens dann beginnen, wenn Art und Anzahl der Einzelprojekte

*wissenschaftliche  
Begleitung*

- **Effizienz**
- **Transparenz**
- **Qualität**

deren Möglichkeit zur Eigenevaluation übersteigt. Sie kann enden, wenn sich aus der Praxis der Projekte keine unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten interessanten Fragen mehr ergeben. Sinnvoll erscheint eine Gesamtaufzeit von zwei bis drei Jahren, die mit der zweiten Projektphase einsetzt. Die MitarbeiterInnen der wissenschaftlichen Begleitforschung erheben die Zielvorstellungen der Beteiligten (Freiwillige, Unternehmen, Organisationen, Politik, Arbeitsverwaltung, ...) und überprüfen, ob diese mit den eingesetzten Instrumenten erreicht wurden. Ziel der Evaluation ist zum einen die Verbesserung der Effektivität und der Effizienz der genutzten Instrumente, zum anderen die Transparenz der Projekte, um gegenseitiges Lernen zu ermöglichen. Darüber hinaus unterstützen die wissenschaftlichen MitarbeiterInnen die Steuergruppen bei der Eigenevaluation und stellen durch deren Fortqualifizierung die nachhaltige, unbefristete Begleitung der Projekte sicher.



In einer dritten Phase bekommt das Gesamtprojekt durch die Gründung einer Bürgerstiftung eine neue Qualität. Die relativ späte Einsetzung der Stiftung erhöht zum einen die Verantwortung der beteiligten Unternehmen in der Anfangsphase, zum anderen wird bei einem bis dahin erfolgreichen Projektverlauf die Bereitschaft zur Beteiligung deutlich gesteigert

werden können. Außerdem dürfte der hohe Zeitaufwand, der notwendig ist, eine Stiftung zu installieren, das Projekt maßgeblich blockieren, wenn deren Gründung bereits in der ersten Phase in Angriff genommen würde.

In die Stiftung sollen zum einen Mittel aus Unternehmen - auch von solchen, die sich nicht an Freiwilligen- und Qualifizierungsprojekten beteiligen - und der Kommune einfließen, zum anderen aber auch Mittel von privaten Zustiftern. Vorteil eines solchen Modells ist, dass durch die Bündelung mehrerer (auch kleinerer) Summen ein beträchtliches Gesamtvolumen erreicht werden kann. Konzepte für regionale Bürgerstiftungen existieren bereits<sup>8</sup>

Beteiligte

Die Mittel der Stiftung sollen vollständig in die Projekte der Bürgerarbeit und der Qualifizierung einfließen und sukzessive, mit dem Fernziel einer völlig eigenständigen Finanzierung, den Einsatz anderer öffentlicher Fördermittel ablösen. Sie können für die materielle Ausstattung der einzelnen Projektvorhaben genauso verwandt werden wie für die zeitweise finanzielle Förderung der Freiwilligenarbeit von bedürftigen Personengruppen (Stichwort: Bürgergeld). Oberstes Ziel bei der Mittelvergabe muss sein, eine Möglichkeit der Teilhabe für alle, auch für sozial schwache Personen, zu gewährleisten, und die Infra-

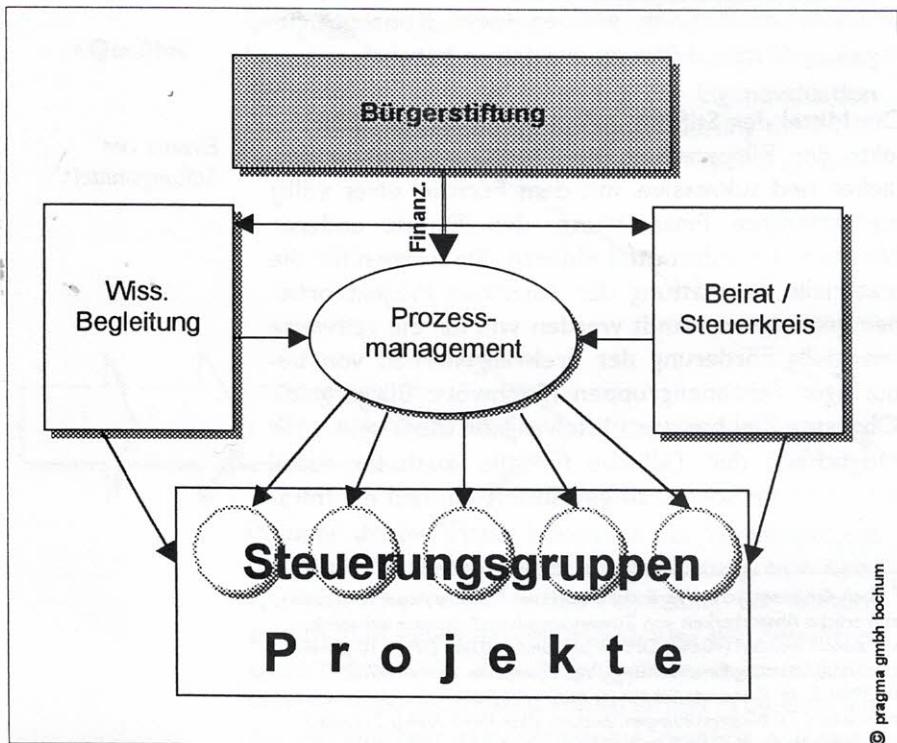
Einsatz der  
Stiftungsmittel

<sup>8</sup> Nach den gesetzlichen Veränderungen zum Stiftungssteuerecht ist die steuerliche Absetzbarkeit von Zuwendungen an Stiftungen erheblich verbessert worden (40.000 DM im Jahr und 600.000 DM in 10 Jahren zur Erstaussstattung einer Stiftung). Vgl. Maecenata Aktuell Nr.22 / 06.2000, S. 2ff: Der erste Schritt ist getan: das Stiftungssteuerecht ist reformiert. Zu Bürgerstiftungen: Becker, Elke; Wolf André Christian: Stiften Findet Stadt. Eine Arbeitshilfe zum Aufbau von Bürgerstiftungen. Reihe der Stiftung Mitarbeit: Beiträge zur Demokratieentwicklung von unten Nr. 15, Bonn 1999

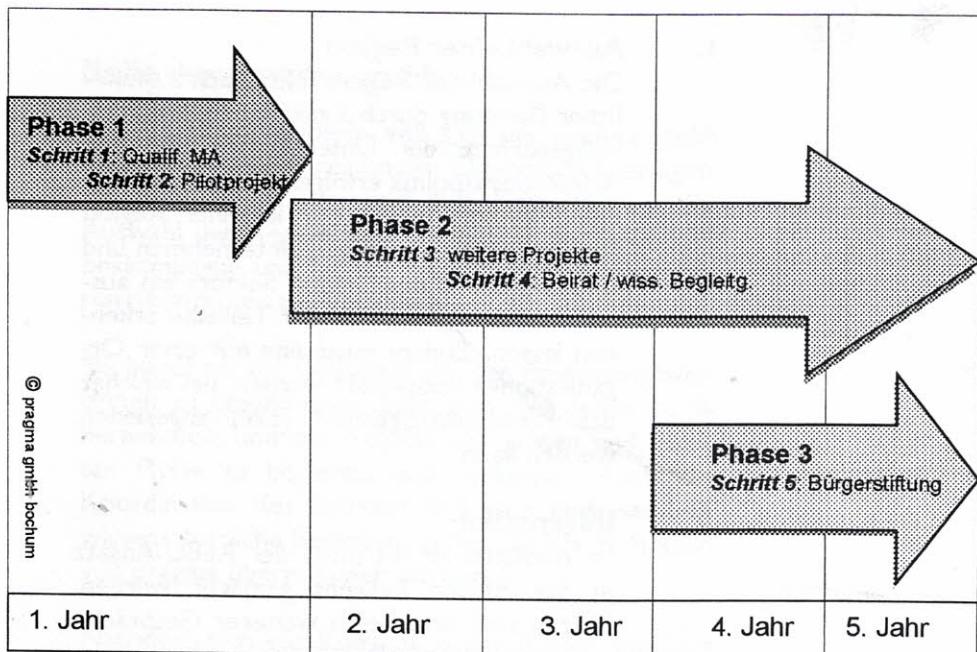
struktur des sozialen Nahraums ständig zu verbessern.

Die Mittel der Stiftung sollen auf Antrag des Beirates vom Stiftungsrat vergeben werden.

Mit der erfolgreichen Installation einer Bürgerstiftung wäre die zukünftige Finanzierung des Ansatzes gesichert, und aus der konstruktiven Zusammenarbeit der verschiedenen Beteiligten können weitere Möglichkeiten entwickelt werden, den sozialen Nahraum zu gestalten und die Möglichkeit der Teilhabe aller dazu bereiten BürgerInnen an der bezahlten aber auch der unbezahlten Arbeit zu verbessern.



## Zusammenfassung: Phasenmodell REBU



### 3. UMSETZUNG DES PROJEKTES

Als Entwicklerin des Modells schlägt die pragma gmbh folgende **Schritte zur Umsetzung** vor:

#### 1. Auswahl einer Region

Die Auswahl der Region sollte nach ausführlicher Beratung durch ExpertInnen der Freiwilligenarbeit, der Unternehmen und der Arbeitsmarktpolitik erfolgen. Die Umsetzung des Projektes macht nur in einer Region Sinn, in der die ansässigen Unternehmen und Organisationen des Dritten Sektors ein ausreichendes Interesse an der Teilhabe erkennen lassen. Zudem muss eng mit einer Organisationen kooperiert werden, bei welcher das Prozessmanagement (s.o.) angesiedelt werden kann.

#### 2. Information

Im nächsten Schritt muss der REBU-Ansatz in der Region bekannt gemacht werden. Hierzu sind eine Reihe weiterer Gespräche mit potenziellen Beteiligten und anderen Entscheidungsträgern notwendig. Sinnvoll erscheint auch eine Fachtagung mit ExpertInnen aus dem In- und Ausland. Mit einer zusätzlichen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (Berichterstattung in verschiedenen Medien, Mailing, Faltblatt) kann die Region zusätzlich für das Thema sensibilisiert werden.

### **3. Beginn des Projektes**

Mit der Qualifizierung der ProzessbegleiterInnen beginnt das Projekt. Die im zweiten Umsetzungsschritt beschriebene regionale Informationsvermittlung sollte in dieser Phase fortgesetzt werden.

### **Rolle der pragma gmbh**

Als ProjektentwicklerIn will sich die pragma gmbh maßgeblich an der regionalen Umsetzung beteiligen. Sie stellt ihr Wissen und ihre Erfahrung bei der Auswahl der Region, der Gestaltung der Informationskampagne und bei der Erstellung eines Finanzierungskonzeptes zur Verfügung.

Sie bietet an, die Qualifizierung der ProzessbegleiterInnen zu organisieren, bzw. zum Teil selbst zu übernehmen, und die Projekte der ersten und zweiten Phase zu begleiten und evaluieren. Auch die Koordination des Beirates und eine umfassendere wissenschaftliche Begleitung (Phase 3, Schritt 4) kann von pragma übernommen werden.

Nachdem sich das Konzept in der Region etabliert hat und mit der Einrichtung einer Bürgerstiftung selbst trägt, wird sich pragma sukzessive zurückziehen und - den Erfolg vorausgesetzt - zu einer bundesweiten Verbreitung des Ansatzes beitragen.

### **Finanzierung**

Die Finanzierung des Projektes muss mit den Akteuren der ausgewählten Region abgestimmt werden. Akquiriert werden sollen zum einen Mittel aus be-

teiligten Unternehmen, zum anderen erscheint es sinnvoll, in der Modellphase Mittel aus Programmen der Europäischen Union, des Bundes, des Landes und / oder aus Stiftungen einzubringen.

Die Höhe der benötigten Finanzmittel hängt in erster Linie vom Umfang des eingesetzten Personals ab. Ein differenzierter Kosten- und Finanzierungsplan kann von der pragma gmbh dann vorgelegt werden, wenn die Entscheidung für eine Region getroffen ist und erste Gespräche mit potenziellen Beteiligten geführt wurden.

Sollte eine maßgebliche Finanzierung aus Mitteln der Europäischen Union (z.B. EQUAL) erfolgen, wird dies eine Kooperation mit Partnern in anderen europäischen Ländern notwendig machen. Ein solcher Austausch, insbesondere mit den Niederlanden und Großbritannien, erscheint sinnvoll, führt aber auch zu höheren Kosten für die transnationale Kommunikation, den Austausch von Personal etc.. Auch der Aufbau und das Management einer solchen transnationalen Partnerschaft kann von der pragma gmbh übernommen werden. Entsprechende Kontakte sind aus anderen Kooperationen (JobTransfer Europe) vorhanden.

## **Beginn**

Mit dem Projekt kann begonnen werden, wenn eine Region ausgewählt worden ist, ein Kooperationsvertrag zwischen den beteiligten Partnern geschlossen wurde und eine Finanzierung für mindestens zwei Jahre gesichert ist.

## AUSGEWÄHLTE LITERATUR

### **Amman, Herbert:**

SeitenWechsel, ein Weiterbildungsprojekt für Führungskräfte in Unternehmen - ein Projekt der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft (SGG). In: Stiftung Mitarbeit; Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (Hrsg.): Freiwilligenagenturen, Stiftungen und Unternehmen: Modelle für neue Partnerschaften, Bonn 2000

### **Becker, Elke; Wolf André Christian:**

Stiften Findet Stadt. Eine Arbeitshilfe zum Aufbau von Bürgerstiftungen. Reihe der Stiftung Mitarbeit: Beiträge zur Demokratieentwicklung von unten Nr. 15, Bonn 1999

### **Damm, Diethelm:**

Bilanz und Perspektiven der Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ)“. In: Landesservicebüro „Unternehmen: Partner der Jugend“ (Hrsg.): Zwischen Shareholder Value und Corporate Citizenship. Dokumentation des bundesweiten Kongresses „Unternehmen: Zukunft der Jugend - Hamburger Ratschlag“ am 6. Dezember 1999 in der Handelskammer Hamburg, Hamburg 2000

**de Cruz, Christine:**

Whitebread in the Community - Gemeinwesen-investition. In: Stiftung Mitarbeit / Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (Hrsg.): Freiwilligenagenturen, Stiftungen und Unternehmen: Modelle für neue Partnerschaften. Beiträge zu einer Fachtagung, Bonn 2000

**Halley, David:**

Employee Community Involvement - Gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement. Ein vollständiger Leitfaden für Arbeitnehmer und gemeinnützige Organisationen, Köln 1999

**Halley, David:**

Zwischen Shareholder Value und Corporate Citizenship. Das Beispiel „Business in the Community“ in Großbritannien. In: Landesservicebüro „Unternehmen: Partner der Jugend“ (Hrsg.): Zwischen Shareholder Value und Corporate Citizenship. Dokumentation des bundesweiten Kongresses „Unternehmen: Zukunft der Jugend - Hamburger Ratschlag“ am 6. Dezember 1999 in der Handelskammer Hamburg, Hamburg 2000

**Jakob, Gisela; Janning, Heinz:**

Freiwilligenagenturen - eine erste Bilanz. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen 02/00: In Amt und Ehren? Zukunft bürgerschaftlichen Engagements, Stuttgart 2000

**Janning, Heinz; Bartjes, Heinz:**

Ehrenamt und Wirtschaft. Beispiele bürgerschaftlichen Engagements der Wirtschaft, Stuttgart 1999

**Landesservicebüro „Unternehmen: Partner der Jugend“ (Hrsg.):**

Zwischen Shareholder Value und Corporate Citizenship. Dokumentation des bundesweiten Kongresses „Unternehmen: Zukunft der Jugend - Hamburger Ratschlag“ am 6. Dezember 1999 in der Handelskammer Hamburg, Hamburg 2000

**Lüpke, Klaus von:**

Das Essener Bürgerjahr. Zur Entwicklung eines Modellprojekts. Konzeption. Fassungen 1998, 1999, 2000, Essen 2000

**Mutz, Gerd:**

Zukunft der Arbeit. Chancen für eine Tätigkeitsgesellschaft? In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament 49/1997

**Mutz, Gerd:**

Unternehmerisches Bürgerschaftliches Engagement: Corporate Social Responsibility. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen 02/00: In Amt und Ehren? Zukunft bürgerschaftlichen Engagements, Stuttgart 2000

**Reutter, Gerhard:**

Berufliche Bildung als regionaler Standortfaktor. In: Dobischat, Rolf; Husemann, Rudolf (Hrsg.): Berufliche Bildung in der Region - Zur Neubewertung einer bildungspolitischen Gestaltungsdimension, Berlin 1997

**Sass, Erich**

Arbeit im Umbruch Bd. 5 Kein Job und doch in Arbeit - Freiwilligenarbeit als Werkzeug der Arbeitsmarktpolitik?, in Vorb., Bochum 2000

**Schwarz, Matthias:**

SeitenWechsel in Deutschland. In: Stiftung Mitarbeit; Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (Hrsg.): Freiwilligenagenturen, Stiftungen und Unternehmen: Modelle für neue Partnerschaften, Bonn 2000

**Stiftung Mitarbeit; Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (Hrsg.):**

Freiwilligenagenturen, Stiftungen und Unternehmen: Modelle für neue Partnerschaften, Bonn 2000

**Wendt, Wolf Rainer:**

Freiwilligenarbeit als Standortfaktor. Wert schöpfung und Sozialkapital. In: Sozialministerium Baden-Württemberg (Hrsg.): Ökonomie und Bürgerengagement. Beiträge zum 3. Sektor, zur Sozialwirtschaft und zur Bedeutung Bürgerschaftlichen Engagements in Baden-Württemberg, Stuttgart 2000

**Wild, Albrecht:**

Die Siemens Unternehmensberatung und das Projekt Abenteuerspielplatz Hasenbergl (ABIX) in München. In: In: Landesservicebüro „Unternehmen: Partner der Jugend“ (Hrsg.): Zwischen Shareholder Value und Corporate Citizenship. Dokumentation des bundesweiten Kongresses „Unternehmen: Zukunft der Jugend - Hamburger Ratschlag“ am 6. Dezember 1999 in der Handelskammer Hamburg, Hamburg 2000

## ANHANG

# Gutes tun mit Gewinn

Firmen fördern den freiwilligen Einsatz ihrer Angestellten fürs Gemeinwohl – und profitieren selbst davon

VON UTE EBERLE UND DOROTHÉE STÖBENER

Russische Aussiedler, das waren für Gordon Schmidt bis vor einem halben Jahr Leute „so mit Scheitel“. Inzwischen hat der 26-Jährige „viel erfahren“: über das Leben in Russland,

die Zerrissenheit der Russlanddeutschen, über ihre Rollenbilder von Mann und Frau. „Und das ist mir viel wert“, sagt er. Seinem Arbeitgeber auch. Schließlich hat der ihm diese Erfahrungen erst ermöglicht. Einmal die Woche hat Gordon Schmidt – bei gleichbleibendem Gehalt – fast zweieinhalb Stunden frei, damit er in der Sporthalle in Berlin-Lichtenberg russischen Aussiedlern Volleyballtraining geben kann.

Schmidt arbeitet als Verkäufer in der Kinderabteilung von Nike Town, dem Warenhaus, das der US-amerikanische Sportartikelhersteller im vergangenen Jahr in Berlin eröffnet hat. Doch Nike will mehr als nur verkaufen. Die Firma schickt acht ihrer Mitarbeiter zum freiwilligen Einsatz in soziale Einrichtungen. Gordon Schmidt ist einer von ihnen.

Firmen, die das ehrenamtliche Engagement der Mitarbeiter fördern, gehören in den USA, in Großbritannien und den Niederlanden längst zum Alltag. Gute Taten rechnen sich – nicht erst im Jenseits. Diese Überzeugung ist vor al-

lem in den angelsächsischen Ländern fester Bestandteil der gesellschaftlichen Tradition. Hierzulande denkt man immer noch ganz anders. Die deutsche Wirtschaft hilft dem Gemeinwesen lieber mit Geld- und Sachspenden. Doch in jüngster Zeit wächst auch in Deutschland die Zahl der Unternehmen, die mehr tun wollen als Schecks unterschreiben. Vorreiter sind die deutschen Niederlassungen von US-Firmen, denn in den USA ist die Idee von der sozialen Verantwortung der Unternehmen für die Gesellschaft besonders stark verankert.

In vier von fünf US-Firmen gibt es so genannte Volunteer-Programme – Programme, mit denen die Unternehmen den freiwilligen Einsatz ihrer Mitarbeiter für das Gemeinwesen fördern. Das fand das Center for Corporate Community Relations (CCCR) am Boston College vergangenes Jahr in einer Umfrage heraus. Von den Unternehmen wird in den USA traditionell erwartet, dass sie nicht nur Gewinne machen, sondern sich als gute Staatsbürger, als *corporate citizens*, an der Lösung gesellschaftlicher Probleme beteiligen. Mehr als jeder dritte US-Bürger bewundert vor allem, wenn Firmen nicht nur mit Geld, sondern mit Taten auf soziale Notstände reagieren. Also stifteten US-Unternehmen heute lieber Know-how und die Arbeitskraft ihrer Angestellten. Und einige erproben diese Form der Wohltätigkeit jetzt auch in Deutschland.

So will Ford auch am Standort Köln „ein guter Bürger“ sein und stellt seine Mitarbeiter seit Mai für den Community Service frei. Sechzehn Arbeitsstunden pro Jahr können sich Freiwillige in vom Unternehmen ausgewählten sozialen und Umweltschutzprojekten engagieren. Bei Timberland in München bekommt jeder Mitarbeiter vier Tage im Jahr frei, an denen er in einem Kinderheim in der Nähe der Firma seinen gemeinnützigen Dienst tut: die Fahrräder der Kinder repariert, beim Umzug hilft, Computerkurse gibt. Auch deutsche Großunternehmen entdecken „bürgerschaftliches Engagement“. Henkel zum Beispiel mit seinem Projekt

„Miteinander im Team“. Vereine, Initiativen, Selbsthilfegruppen, für die die Mitarbeiter in ihrer Freizeit ehrenamtlich arbeiten, unterstützt der Chemiekonzern mit Geld und Expertenrat.

Vorbilder können Firmen aber nicht nur in den USA, sondern durchaus auch in Deutschland finden. So gibt es in den Kommunen seit vielen Jahren Verbindungen zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen: Der Handwerksbetrieb hilft beim Ausbau des Jugendclubs, der Bäckereiinhaber fährt die Fußballjugend kostenlos zu Auswärtsspielen. Doch diese Verbindungen „blühen meist im Verborgenen und werden in der Regel nicht systematisch angegangen, sondern kommen zufällig zu stande“, beobachtet der Sozialpädagoge und Fundraising-Berater Reinhard Lang von der

1996 gegründeten Bundesinitiative Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ).

UPJ will solche Verbindungen zwischen Wirtschaft und sozialen Einrichtungen vermitteln und verstärken. Dazu hat die Bundesinitiative Servicebüros in zehn Bundesländern, regionale Anlaufstellen für beide Seiten. Ein ähnliches Ziel verfolgt Fundus – ein Netz aus Agenturen, die Experten für Bürgerengagement sind.

Hinter den Initiativen steckt die Überzeugung, dass die alte Zweiteilung – der Staat ist zuständig für das Soziale, die Wirtschaft für den Markt – aufbricht. Die Einsicht wächst, dass gesellschaftliche Probleme nur gemeinsam gelöst werden können. Doch eine „Kultur des Volunteering“ nach angelsächsischem Muster entwickelt sich nicht von allein. Es braucht dazu Berater, Mittler, Promoter. „Meine Vision ist, dass in 20 Jahren jedes zweite Unternehmen, ob groß oder klein, einen Partner im sozialen Bereich hat“, sagt Bernhard von Mutius, Unternehmensberater und Mitbegründer von UPJ. Aber die ist in Deutschland nicht so leicht zu verwirklichen.

Die Suche nach geeigneten sozialen Projekten war weder für Timberland noch für Nike einfach. Die sozialen Einrichtungen, denen die Unternehmen ihre Dienste anboten, hatten Angst, zu PR-Zwecken missbraucht zu werden, und sprachen den Firmenmitarbeitern die Kompetenz für eine Mithilfe ab. „Die sollen uns besser Geld geben“, meinten viele Sozialarbeiter.

Marion Giering ist da eine Ausnahme. Sie arbeitet bei dem Lichtenberger Verein Gangway, wo Gordon Schmidt russischen Aussiedlern Volleyballtraining gibt. „Die Kinder haben eine zusätzliche Bezugsperson, was unsere Arbeit gewaltig entlastet“, sagt sie. Und die Jugendlichen konnten nach einigen Trainingsstunden sogar an einem Turnier teilnehmen: „Ein Erfolgsergebnis, das sie mit uns als Trainern nicht gehabt hätten.“ Die Nike-Verkäufer seien eben vom Fach. Umgekehrt hat Gordon Schmidt die Arbeit der Sozialpädagogen schätzen gelernt. „Da muss man schon was draufhaben. Ich wusste vorher gar nicht, wie wichtig dieser Job ist.“ Auch ihm hat der freiwillige Einsatz etwas gebracht: „Als ich merkte, dass das Training ankommt, hat mir das Selbstbewusstsein gegeben.“ Und einen „Riesenmotivations-schub“ für die Arbeit.

Imagegewinn, Know-how-Transfer und Arbeitsentlastung – der Verein Gangway hat von der Zusammenarbeit profitiert. Genauso wie Nike. Amerikanische Studien bestätigen: Ehrenamtlich engagierte Mitarbeiter fehlen weniger, sind motivierter und stolz auf ihre Firma. Das kann sich direkt auf die Gewinnspanne auswirken. Drei Jahre nachdem etwa die Security Benefit Group, ein Finanzdienstleister in Kansas, ein formelles Volunteer-Programm einführte, stieg das pro Mitarbeiter erwirtschaftete Einkommen von 49 700 auf 79 000 Dollar.

Trotzdem winken deutsche Großunternehmen beim Thema Wirtschaft und Ehrenamt meist ab. Sie sehen sich in die Rolle als „Ausfallbürgen des Staates“ gedrängt und reagieren mit Unzuständigkeiterklärungen wie „Dafür

zahle ich Steuern“. Für Heinz Janning aber ist das Ausdruck eines „alten Denkens“. Der Leiter der Bremer Freiwilligenagentur und Mitautor einer Studie der Robert Bosch Stiftung zum Thema Wirtschaft und Ehrenamt legt deutschen Unternehmern eine neue Sichtweise nahe, eine, die den Nutzen für das Unternehmen im Blick hat. Die Amerikaner nennen das „strategische Philanthropie“. Als Time Warner etwa im vergangenen Jahr 1,3 Millionen Stunden Lesetraining für 22 500 Amerikaner organisierte, diente der Konzern nicht nur dem Gemeinwesen, sondern förderte auch den eigenen Markt. „Als Verlagshaus brauchen wir einfach Menschen, die lesen können“, sagt Allison Burns Ferrow von Time Warner. Mit der Investition in die soziale Infrastruktur setzt das Unternehmen auf einen eher langfristigen Effekt. Daneben können Volunteer-Programme auch helfen, den Teamgeist der Mitarbeiter oder die soziale Kompetenz von Führungskräften zu fördern. Einige deutsche Unternehmen haben das bereits erkannt.

Dazu gehört Siemens: Hundert Mitarbeiter der Siemens-Unternehmensberatung in München renovierten innerhalb eines Tages ein Kinder- und Jugendzentrum. Sie legten einen Volleyballplatz an, errichteten ein Holzlagerhaus, bauten einen wettergeschützten Freisitz. „Es war ein gigantisches Teamerlebnis“, erinnert sich der kaufmännische Leiter Albrecht Wild, der die Aktion zusammen mit drei Studenten vorbereitet hat. „Man fängt morgens bei null an und hat abends gemeinsam etwas Bleibendes geschaffen.“ Im Oktober baut die Belegschaft in Tschechien die Infrastruktur – Hütten und Feuerstelle – für ein Sommercamp für Heimkinder.

Und auch die Weiterbildung von Führungskräften, ihre soziale Kompetenz und ihr Verantwortungsgefühl fördert die Siemens AG. Das Projekt heißt „Switch – die andere Seite“ und wurde zusammen mit dem Sozialreferat der Stadt München entwickelt. Für eine Wo-

che gehen die Mitarbeiter in soziale Einrichtungen, arbeiten dort mit Drogenabhängigen, Obdachlosen, Behinderten oder psychisch Kranken.

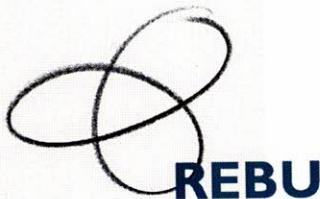
## Nach dem Seitenwechsel arbeiten viele ehrenamtlich weiter

Thomas Krivachy, der sich als Abteilungsleiter bei Siemens normalerweise mit dem Thema Datensicherheit beschäftigt, verbrachte im Mai eine Woche in der Bahnhofsmision: schmierte Brote, kochte Tee, half Blinden beim Umsteigen und schob Nachtschicht. Bange war ihm schon vor der „fremden Welt“. Doch die Erfahrung, dass er sich dort schon rasch sicher bewegte, stimmt ihn zuversichtlich, auch Veränderungen im Beruf bewältigen zu können. Alle drei Wochen nimmt sich der 58-Jährige einen Abend Zeit, um in der Bahnhofsmision zu helfen. Von bisher 16 Switch-Teilnehmern arbeiten 12 weiterhin ehrenamtlich. Die Mitarbeiter langfristig fürs Gemeinwesen zu interessieren war auch erklärt Ziel von Switch, weshalb nur Einrichtungen ausgewählt wurden, die freiwilliges Engagement fördern.

Schon bald werden noch mehr Manager bei der Arbeit in sozialen Projekten neue Erfahrungen sammeln. Die Patriotische Gesellschaft Hamburg ist gerade dabei, in Deutschland das Programm SeitenWechsel aufzubauen, das die Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft 1991 ins Leben gerufen hat. Das Programm funktioniert wie Switch, zielt aber vor allem auf den persönlichen Lerngewinn der Führungskräfte und weniger auf die Unterstützung der gemeinnützigen Organisationen. Doch genau wie bei Switch bleibt auch beim SeitenWechsel, das zeigen die Schweizer Erfahrungen, ein Großteil der Teilnehmer nach Ablauf der Woche mit „ihren“ sozialen Einrichtungen in Kontakt. So kann die Wirtschaft das Ehrenamt stärken, ohne dem Shareholder-Value zu schaden.

In Deutschland packen jüngsten Zahlen zufolge 34 Prozent aller Erwachsenen tatkräftig und ehrenamtlich mit an. In Amerika sind es 56 Prozent. Und würden ihre Bosse sie nicht sanft drängen, würde knapp ein Drittel Amerikaner weniger so engagiert Gutes tun.

- Weitere Informationen zum Thema unter [www.zeit.de/2000/39/Ehrenamt](http://www.zeit.de/2000/39/Ehrenamt)



Erich Sass

**Regionale Entwicklung durch  
Bürgerengagement und Unternehmen**

Ein Projektvorschlag zur Verknüpfung von  
Arbeitsmarktpolitik und Freiwilligenarbeit

Bochum Oktober 2000

ISBN

Vertrieb: Fachmedien-Service Michael Vogt  
Publikationsmanagement – Verlag - Buchhandel  
Postfach 102828, 44728 Bochum  
Tel. 0234/300-481, Fax -497  
<http://www.fachmedien-service.de>  
[info@fachmedien-service.de](mailto:info@fachmedien-service.de)

A stylized, handwritten-style logo for "pragma" in blue ink. The letters are fluid and slanted, with a small exclamation mark-like shape at the end of the 'a'.

organisation  
management  
controlling  
arbeitsmarktpolitik  
job transfer

**pragma gmbh**  
schwerinstr. 44  
44805 bochum  
tel. 0234 / 8 90 90 83  
fax 0234 / 8 90 90 85  
[pragma.bo@t-online.de](mailto:pragma.bo@t-online.de)