



# Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen und Stiftungen in der sozialen Quartiersentwicklung

Diskussions- und Positionspapier des Expertenbeirates im ExWoSt-Forschungsfeld „Unternehmen und Stiftungen für die soziale Quartiersentwicklung“

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen und Stiftungen mit der sozialen Quartiersentwicklung verzahnen .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Die primäre Aufgabe: Partnerschaftliche Zusammenarbeit entwickeln und verstetigen .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Die erweiterte Engagementperspektive: Das Quartier als Ebene einer eigenverantwortlichen Selbstorganisation .....</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>Die besonderen Bedingungen benachteiligter Quartiere beachten .....</b>	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>Engagementvermittlung: Eine neue Aufgabe für die Akteure vor Ort.....</b>	<b>9</b>
<b>6</b>	<b>Zur Notwendigkeit kommunaler Engagementstrategien .....</b>	<b>10</b>
<b>7</b>	<b>Adressaten auf überregionaler Ebene.....</b>	<b>11</b>

Das vorliegende Papier ist im Expertenbeirat des ExWoSt-Forschungsfeldes „Unternehmen und Stiftungen für die soziale Quartiersentwicklung“ entstanden. Redaktionell betreut wurde es von Quaestio Forschung und Beratung. An den Beratungen zum Positionspapier waren folgende Mitglieder des Expertenbeirates beteiligt.

Dr. Hans-Hermann Albers	Stadtregie
Emilie Bourgoïn	REWE Group
Alexander Brochier	Brochier Stiftung
Frauke Burgdorff / Oliver Brügge	Montag Stiftung Urbane Räume
Dr. Doris Dickel	Arbeitsstab der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration
Bernhard Faller / Nora Wilmsmeier / Christiane Kleine-König	Quaestio Forschung & Beratung
Tine Fuchs	Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.
Nicole Graf / Susanne Glöckner	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit
Stefan Krapp	Ministerium für Infrastruktur und Landesplanung Brandenburg
Prof. Dr. Thomas Krüger	HafenCity Universität Hamburg, Fachbereich Stadtplanung
Dr. Reinhard Lang	UPJ e.V. Netzwerk für Corporate Citizenship und CSR
Rolf Merchel	GILDE-Wirtschaftsförderung Detmold
Dr. Timo Munzinger	Deutscher Städtetag
Ulrike Reichart	Bundesverband Deutscher Stiftungen / Initiative Bürgerstiftungen
Ulrike Seidenfaden	Deutsche Bahn AG, Verkehrspolitik Deutschland, Verbände und Länderpolitik (GWD)
Loring Sittler	Generali Zukunftsfonds
Juliane Skowski / Martina Kocks	Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
Dr. Volker Then	Universität Heidelberg, Centrum für soziale Investitionen und Innovationen

# 1 Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen und Stiftungen mit der sozialen Quartiersentwicklung verzahnen

Sowohl Unternehmen als auch Stiftungen engagieren sich in hohem Umfang und in einer großen thematischen Bandbreite für gesellschaftliche Aufgaben.<sup>1</sup> Die Quartiersentwicklung hat in diesem Kontext als dezidierter Fokus bislang wenig Bedeutung, obwohl das Engagement von Unternehmen und Stiftungen zum überwiegenden Teil auf regionaler und lokaler Ebene zum Tragen kommt. Auch in den entsprechenden Diskussionsforen der Stiftungs- und CSR-Landschaft ist sie als eigenständiges Thema kaum präsent.

Dies steht in einem deutlichen Widerspruch zum Stellenwert, den die Quartiersentwicklung in den Debatten zur Zukunft einer modernen Gesellschaft und des Sozialstaates hat. Hier herrscht ein breiter Konsens, dass die Entwicklung neuer Nachbarschaften und die Stärkung sozialer Bindungen auf der Quartiersebene zur Bewältigung wichtiger gesellschaftlicher Herausforderungen von zentraler Bedeutung sind. Im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen dabei die Fragen des sozialen Zusammenhalts, die sich insbesondere ausgehend von den unterschiedlichen Auswirkungen des gesellschaftlichen und demografischen Wandels stellen. Ob ein selbstbestimmtes Leben im Alter möglich ist, ob Integration oder Teilhabe gelingen und wie Bildungschancen „verteilt“ werden, hängt nicht nur nach der Einschätzung des Beirates im hohen Maße von den Lebensbedingungen, den sozialen Dienstleistungen und den sozialen Bindungen im Quartier ab.

Unternehmen und Stiftungen können diese Perspektive stärker als bisher in ihr Engagement einbeziehen und die Quartiere bei der Übernahme und Bewältigung dieser Aufgaben unterstützen. Dabei können sie jedoch nicht selbst in einem umfassenden Sinne Quartiersentwicklung betreiben.<sup>2</sup> Die Schaffung von konkreten Gelegenheiten für ein solches Engagement und die Einbindung vor allem der jeweils regional tätigen Unternehmen und Stiftungen in den systematischen Aufbau von Kooperationsprojekten und Partnerschaften für eine gelingende Quartiersentwicklung ist eine Aufgabe der Kommunalverwaltung und weiterer regionaler Akteure. In diese können sich Unternehmen und Stiftungen jedoch auch aktiv einbringen.

Vor diesem Hintergrund versteht es der Beirat im ExWoSt-Forschungsfeld „Unternehmen und Stiftungen für die soziale Quartiersentwicklung“ als zentrales Anliegen, die Quartiersebene als eine besondere Möglichkeit des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen und Stiftungen ins Bewusstsein zu rücken, Engagements stärker mit der Quartiersentwicklung zu verbinden und die Bedeutung einer entsprechenden systematischen Zusammenarbeit vor allem mit den regional tätigen Unternehmen und Stiftungen für die Akteure der Quartiersentwicklung zu betonen. Das ExWoSt-Forschungsfeld kann in diesem Zusammenhang nur ein Anfang gewesen sein, dem weitere, ähnlich ausgerichtete Aktivitäten folgen müssen.

<sup>1</sup> Die deutschen Stiftungen engagieren sich mit einem Volumen von circa 17 Mrd. € jährlich. (siehe: Bundesverband deutscher Stiftungen (Hrsg.): Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen. Berlin 2014, S. 25.) Vorsichtig geschätzt, beträgt der Gegenwert des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen mindestens 11 Mrd. € jährlich, wobei von einer partiellen Überschneidung zu den oben genannten Werten des Stiftungsengagements auszugehen ist, da größere Unternehmen ihr gesellschaftliches Engagement oftmals in eigene Stiftungen auslagern (siehe: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Erster Engagementbericht 2012. Für eine Kultur der Mitverantwortung. Zentrale Ergebnisse. Berlin 2012, S. 22.).

<sup>2</sup> Zum Verständnis von sozialer Quartiersentwicklung siehe Kap. 3.

## 2 Die primäre Aufgabe: Partnerschaftliche Zusammenarbeit entwickeln und verstetigen

Das Engagement von Stiftungen ist, ausgehend vom jeweiligen Stiftungszweck, darauf ausgerichtet, zu einem funktionierenden Gemeinwesen beizutragen. Auch Unternehmer und Unternehmensvertreter denken als Bürger ihrer Stadt ganz selbstverständlich über die Grenzen ihrer engeren Geschäftstätigkeit hinaus und sind in der Regel bereit, sich mit oder ohne Rückbezug auf die eigene Geschäftstätigkeit für gute Standortbedingungen und das Gemeinwesen zu engagieren. Im Status quo ist jedoch die langfristige und transparente Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Stiftungen mit Kommunen sowie Akteuren des dritten Sektors (z. B. Wohlfahrtsverbände) zu schwach ausgeprägt, oft nur zufällig sowie kurzfristiger, anlassbezogener Natur.

Der Ausgangspunkt jeder wirksamen und nachhaltigen Zusammenarbeit ist der offene, gleichberechtigte Austausch über die Frage, welche Aufgaben in der mittel- und langfristigen Weiterentwicklung des Gemeinwesens bzw. des Quartiers bestehen und was die an diesem Gespräch Beteiligten, ausgehend von ihren Präferenzen und Ressourcen, jeweils beitragen können. Keinesfalls sollte der Kontakt von Kommunen zu Unternehmen und Stiftungen von einer instrumentalisierten und mit Ansprüchen verbundenen Haltung geprägt sein. Offenbar fällt es bislang schwer, Plattformen für Begegnungen und derartige Gesprächsforen zu öffnen und zu pflegen.

Es geht nicht darum, Unternehmen und Stiftungen für öffentliche Aufgaben in Anspruch zu nehmen. Gebraucht wird stattdessen eine neue sektorenübergreifende Kultur der Mitverantwortung (Kommune, Wirtschaft, Zivilgesellschaft im Sinne einer „trisektoralen Kooperation“), aus der heraus Aufgaben und Lösungen besprochen und ein arbeitsteiliges Wirken verabredet wird. Dabei ist zunächst zweitrangig, ob es sich um kleinteilige und kurzfristige Beiträge zur Unterstützung von Projekten im Stadtteil handelt (z. B. die Materialspende für die Renovierung des Nachbarschaftstreffs im Modellvorhaben Bad Oldesloe) oder ein systematisches Engagement in einem Bereich zur Verbesserung der Lebenssituation im Quartier (z. B. Maßnahmen der frühkindlichen Förderung im Modellvorhaben Wuppertal) handelt. Als Botschaft ist wichtig, dass das Engagement willkommen ist und gewürdigt wird. Die Erfahrung der Modellvorhaben zeigt auch, dass eine derartige Zusammenarbeit für alle Beteiligten auch persönlich gewinnbringend ist. Für Unternehmen und Stiftungen, die auf eine strategische Wirksamkeit Wert legen, kann es besonders wünschenswert sein, aus kurzfristig gedachten Einmalaktionen gemeinsam längerfristige Partnerschaften mit zunehmend systematischem Engagement zu entwickeln oder sich im Aufbau einer Engagement-Infrastruktur im Quartier einzubringen.

In diesem Zusammenhang verweist der Beirat darauf, dass es eine zentrale, vor Ort in den Kommunen (nicht unbedingt von den Kommunen allein) wahrzunehmende Aufgabe ist, einen derartigen vertrauensvollen Dialog zu pflegen. Zudem gilt es eine gemeinsame Engagementstrategie zu ent-

wickeln und auf den Weg zu bringen, in der alle Akteure ihre jeweiligen Aufgaben übernehmen und Basis-Aufgaben eines dafür notwendigen lokal verankerten Kümmerers oder Mittlers an einer geeigneten (kommunalen oder frei-gemeinnützigen) Stelle einzurichten.

### 3 Die erweiterte Engagementperspektive: Das Quartier als Ebene einer eigenverantwortlichen Selbstorganisation

Der Beirat versteht das Quartier als einen möglichen stabilisierenden Rahmen, in den soziale Beziehungen im Lebensumfeld eingebettet werden können. Soziale Quartiersentwicklung ist dementsprechend als das Bemühen zu verstehen, die nicht von selbst entstehenden oder im Status quo sogar erodierenden sozialen Beziehungen und Bindungen im Nahraum des Lebensumfeldes sowohl in ihrer Entstehung als auch in ihrer langfristigen Potenzialentfaltung für eine selbstbestimmte Lebensführung zu unterstützen.

Ein funktionierendes Netzwerk kleinräumiger sozialer Bindungen verbindet sich mit der Vorstellung einer guten Nachbarschaft. Sie kann einen wichtigen Beitrag zu einem eigen- und mitverantwortlichen Leben leisten. Entscheidend ist, dass aus dem mit- oder zumindest beieinander Leben ganz selbstverständlich auf Empathie basierende soziale Bindungen entstehen. Ähnlich wie in Familien resultiert daraus eine gegenseitige Verantwortungs- und Sorgebereitschaft. Diese Vorstellung von Nachbarschaft erinnert jedoch eher an dörfliche Strukturen oder sozial homogene Einfamilienhausgebiete vergangener Jahre. Sie lässt sich – in einem sozialpolitisch tragfähigen Sinne – kaum mehr auf die heutige Gesellschaft und urbane Lebensformen übertragen. Auch die immer wiederkehrenden Appelle an das Ehrenamt führen nicht weiter.

Stattdessen geht es darum, in einem kleinen und überschaubaren Lebenskreis – dem Quartier – kooperative Selbstverantwortung und eine darauf zielende Selbstorganisation zu ermöglichen. Im Vergleich zur Nachbarschaft ist die Selbstorganisation auf der Quartiersebene weniger informell und nicht im privaten Raum angesiedelt. Stattdessen ist sie formell organisiert und ein starkes Bindeglied zwischen sozialstaatlichen und kommunalen Leistungen auf der einen Seite und den Bedürfnissen und Ressourcen der Menschen im Quartier sowie den Beziehungen der Akteure zueinander auf der anderen Seite. Als eine zwischen Familien und öffentlicher Hand eingefügte eigenständige subsidiäre Ebene sorgt sie dafür, dass die öffentlichen und unternehmerischen Ressourcen und bürgerschaftlichen Potenziale des Quartiers gehoben und mit den Maßnahmen des Sozialstaates sinnvoll zusammengebracht werden.<sup>3</sup> In diesem Prozess gilt es, mit hoher Variabilität die jeweils unterschiedlichen Fähigkeiten und Bedürfnisse der Menschen und Akteure im Quartier zu berücksichtigen und alle Leistungen entsprechend unterschiedlich auszugestalten. Damit wird ein erhöhter Grad an Mitwirkung und Selbstbestimmung vor Ort ermöglicht. Das ist politisch sinnvoll, sozial nützlich und wirtschaftlich effektiv.

<sup>3</sup> Dieses Ineinandergreifen von bürgerschaftlicher Selbsthilfe und sozialstaatlichen Leistungen wird zunehmend auch mit dem Begriff „Koproduktion von Gemeinwohl“ belegt.

Diese zunächst abstrakt formulierten Gedanken können in ganz unterschiedlichen Formen konkrete Gestalt annehmen. Mit einem sehr weitgehenden Anspruch kann man sich z. B. eine bürgerschaftlich getragene Kooperative (z. B. als Genossenschaft) vorstellen, die ausgehend von einem Nachbarschaftszentrum unterschiedliche Formen der sozialen Ansprache und Einbindung von alten Menschen, gefährdeten Jugendlichen, überforderten Alleinerziehenden usw. praktiziert und dabei zum Teil sogar als Träger von Einrichtungen (z. B. altersgerechtes Wohnen) fungiert. Wobei Unternehmen und Stiftungen vor Ort mit ihrem Engagements regelmäßig in einzelne Maßnahmen oder sogar in Teilaufgaben der Organisation eingebunden sind und diese an den Stellen ergänzen, die gerade von ihnen sinnvoll eingebracht werden können.

Der konzeptionelle Kern einer so verstandenen (sozialen) Quartiersentwicklung ist es demzufolge, die Interessen und Fähigkeiten zur Selbstorganisation und Selbstverantwortung im Quartier zu stärken. Dies bedeutet nicht, dass der Staat zulasten der Bürgerschaft aus der Verantwortung genommen werden soll. Gemeint ist stattdessen, dass die öffentliche Hand nicht unmittelbar und alleine die Verbesserung der Lebensbedingungen „betreibt“, sondern in gemeinsamer Verantwortung mit allen Akteuren im Sinne von Selbstbestimmung, Teilhabe, und Chancengerechtigkeit die bürgerschaftlichen, privaten und öffentlichen Ressourcen sinnvoll zusammenbringt. Dafür bedarf es als Voraussetzung einer Form der organisierten Selbstverantwortung auf der Quartiersebene.

Der Beirat vertritt die Position, dass besonders unter den Bedingungen des gesellschaftlichen und demografischen Wandels in einer so verstandenen Quartiersentwicklung große Potenziale für die gesellschaftliche Entwicklung liegen.<sup>4</sup> Diese Grundgedanken finden sich auch in der Demografie-strategie des Bundes. Dies muss einerseits in den entsprechenden sozialstaatlichen Leistungsgesetzen und Vorschriften Berücksichtigung finden und sollte auch in der Stadtentwicklungs- und Städtebauförderungspolitik stärker beachtet werden. Darüber hinaus vertritt der Beirat zugleich die Auffassung, dass Unternehmen und Stiftungen sich mit ihrem gesellschaftlichen Engagement stärker und systematischer in diesem Sinne engagieren, zugleich aber auch entsprechend eingebunden werden sollten. Zumal bisher vorliegende Untersuchungen zeigen, dass ein starker lokaler Bezug und eine Orientierung an sozialen Fragen und Projekten prägend für deren Engagement sind. Der Beirat formuliert diese Position in der Überzeugung, dass ein derartiges Verständnis von sozialer Quartiersentwicklung dem bisher vorwiegend unsystematisch erfolgenden und verfolgten gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen und Stiftungen im Sinne eines „Investments“ in neue Problemlösungen durchaus neue Horizonte eröffnen kann. Der Weg führt somit eher weg von der Charity-Ausrichtung passiver Stifter und Spender und hin zur Wahrnehmung engagierter Unternehmen und Stiftungen als mit hoher Sympathie für alle Formen der Eigeninitiative und Selbstverantwortung ausgestattete Akteure im Gemeinwesen. Ein derartiger Perspektivwechsel eröffnet neue Möglichkeiten der Aktivierung bürgerschaftlichen Engagements und der Gewinnung weiterer „Mitsstreiter“ mit ihren Ressourcen und Kompetenzen für ein funktionierendes Gemeinwesen.

<sup>4</sup> Dieser Grundgedanke findet sich u.a. auch in den Ergebnissen des zweiten Demografie Gipfels der Bundesregierung (siehe: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Zweiter Demografie Gipfel der Bundesregierung – Ergebnisse der Arbeitsgruppe „selbstbestimmtes Leben im Alter“. Auszug aus der Gipfelbroschüre „Jedes Alter zählt“ des Zweiten Demografie Gipfels am 14.5.2013, Berlin, S. 23).

## 4 Die besonderen Bedingungen benachteiligter Quartiere beachten

Eine so verstandene Quartiersentwicklung setzt Menschen voraus, die Bereitschaft und Lust haben, gemeinsam etwas für sich und ihr Quartier zu erreichen. In sozial benachteiligten Quartieren (oder auch stark überalterten Quartieren und Dörfern) sind die Voraussetzungen dafür ungleich schlechter. Zu behaupten, die Menschen haben hier andere Sorgen, wäre sicher verkürzt. Aber oft zeigt sich, dass die Versuche bürgerschaftliches Engagement anzuregen, vor allem bei den bildungsbürgerlich geprägten Schichten fruchten. Ob es ein Mangel an Bildungsvoraussetzungen oder beruflich erworbenen Kompetenzen ist, ein Mangel an Zuversicht und Selbstvertrauen, überhaupt etwas bewegen zu können oder aber schlicht der Umstand, dass die sozialen Gegensätze und kulturellen Unterschiede in diesen Quartieren im Sinne einer kooperativen Selbstorganisation schwieriger zu überbrücken sind, ist jeweils spezifisch. Unabhängig von einer derartigen Ursachenanalyse gilt, dass sich die wesentlichen gesellschaftlichen Probleme (Bildungs- und Integrationsdefizite, Vereinsamung und Unterversorgung im Alter etc.) in einem hohen und zunehmenden Maße in diesen Stadtteilen und Quartieren konzentrieren. Insofern besteht die Aufgabe, die Intensität des politischen Handelns auch als Ermöglichung konkreten gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen, Stiftungen und Bürgerschaft zu erhöhen.

Allerdings macht es keinen Sinn, auf den seit Jahrzehnten genutzten Gleisen weiterzufahren. Die oben skizzierten Gedanken zu einer auf Selbstorganisation und Selbstverantwortung zielenden Quartiersentwicklung sollten in dieser Hinsicht auch als Aufruf zu einer eng an den Bedarfen der Quartiere orientierten Neuausrichtung verstanden werden. Zwar gibt es gerade in den benachteiligten Quartieren viele Versuche, bürgerschaftliche Potenziale in Einzelprojekten zu unterstützen.<sup>5</sup> Doch sind diese oft unterfinanziert und befristet, so dass die Protagonisten viel zu viel Zeit und Gedanken darauf verschwenden müssen, ihre eigene Anschlussfinanzierung zu sichern. Hinzu kommt, dass die zivilgesellschaftlichen Projekte und bereits bestehende engagementfördernde Infrastrukturen eher neben den schwergewichtigen sozialpolitisch relevanten Leistungssträngen operieren als sinnvoll mit diesen verzahnt zu sein. Auch untereinander gibt es jeweils zu wenig gehaltvolle strategische Kooperation.<sup>6</sup> Gerade im Kontext der sozial benachteiligten Quartiere ist es wichtig zu betonen, dass das skizzierte Konzept der sozialen Quartiersentwicklung auch dafür steht, als lebensweltlich verankertes Gegengewicht gegenüber den Normierungstendenzen der sozialstaatlichen Leistungserbringung und den Eigeninteressen der sozialstaatlich finanzierten Leistungserbringer zu fungieren.<sup>7</sup>

Unternehmen und Stiftungen sind mit ihrem gesellschaftlichen Engagement bereits häufig in benachteiligten Stadtteilen präsent. In Teilen geschieht dies gezielt, oft ist dies auch das Nebenergebnis einer Ausrichtung an sozialen Themen und Bedarfen. In jedem Fall ist dies jedoch weiter ausbaufähig. In diesem Kontext ist es dem Beirat besonders wichtig, darauf hinzuweisen, dass die Politik der Engagementförderung geeignet ist, die sozialräumliche Ungleichheit in den Städten weiter zu verschärfen, wenn

<sup>5</sup> Auch die aus dem Programm „Soziale Stadt“ heraus finanzierten Quartiersmanagements machen es sich in der Regel zur Aufgabe, bürgerschaftliches Engagement für das Quartier zu mobilisieren.

<sup>6</sup> Siehe hierzu: Generali Zukunftsfonds (Hrsg.) und Institut für sozialwissenschaftliche Analysen und Beratung / Stefan Bischoff (Bearb.): Generali Engagementatlas 2015. Rolle und Perspektiven Engagement unterstützender Einrichtungen in Deutschland. Köln 2014.

<sup>7</sup> Sowohl die hohe Bedeutung des Quartiersansatzes als auch die gegenläufigen, im gegenwärtigen System verankerten Eigeninteressen der sozialen Dienstleister hat Birgit Schulz, Vorstand der Evangelischen Stiftung Alsterdorf, in ihrem Vortrag „Die Sozialdienstleisterin im Quartier – Widerspruch oder Chance?“ sehr prägnant beschrieben (abgedruckt in: Nordmetall Stiftung (Hrsg.): Wer organisiert das Soziale? Das Quartier als zentrale Handlungs- und Steuerungsebene in Hamburg. Hamburg 2014, S. 10-25.



nicht gleichzeitig die benachteiligten Quartiere besonders in den Fokus genommen werden. Insgesamt sollte es u.a. durch eine verstärkte Thematisierung auch gelingen, dass die soziale Quartiersentwicklung gerade in den benachteiligten Stadtteilen als Gemeinschaftsaufgabe möglichst vieler gesellschaftlicher Akteure verstanden wird.

## 5 Engagementvermittlung: Eine neue Aufgabe für die Akteure vor Ort

In den bisherigen Überlegungen ist schon deutlich geworden, dass Selbstorganisation und Selbstverantwortung im Quartier deutlich mehr ist als Partizipation. Die hier vertretene Vorstellung von sozialer Quartiersentwicklung geht davon aus, dass die Menschen im Quartier selbst zu Akteuren werden. Aus Betroffenen werden Handelnde, die sich in einem aufgeklärten Selbstinteresse um ihr Quartier als kleinem Lebenskreis kümmern.<sup>8</sup> Ein derartiges Engagement kann nur aus der intensiven Beschäftigung mit den eigenen Lebensbedingungen resultieren. Um für die vorgefundenen Probleme oder Bedarfe im Anschluss Lösungen zu erarbeiten, sind dann vielfach organisatorisch belastbare und wirtschaftlich dauerhaft tragfähige Lösungen zu entwickeln. Dies ist nicht nur arbeitsintensiv, sondern erfordert auch gewisse fachliche Kompetenzen.

Ohne ein in diesem Sinne unterstützendes Rückgrat mit entsprechenden Einzelinstrumenten können die komplexen Prozesse der Selbstorganisation auf der Quartiersebene kaum in Gang kommen. Dementsprechend fordert der Beirat die Akteure vor Ort dazu auf, sich in dem beschriebenen Sinne vermehrt als unterstützendes Rückgrat und Treiber für quartiersbezogene Selbstorganisation und Selbstverantwortung einzusetzen und ihre Maßnahmen der Engagementförderung insgesamt, wie auch die Einbindung engagierter Unternehmen und Stiftungen, darauf auszurichten. Im Idealfall geschieht dies in Absprache und in einer gezielten Arbeitsteilung sowohl untereinander als auch mit der Kommune, der organisierten Zivilgesellschaft, Akteuren der regionalen Wirtschaft und den Stiftungen vor Ort.

Eine Kultur der Mitverantwortung kann nur geschaffen werden, wenn vor Ort die Rahmenbedingungen für das Engagement von Unternehmen und Stiftungen im Sinne einer Ermöglichung günstiger gestaltet werden. Die Modellvorhaben im ExWoSt-Forschungsfeld haben gezeigt, dass Unternehmen und Stiftungen Angebote zum Gespräch über ihr Engagement und Hilfestellungen zu dessen Ausrichtung gerne annehmen. Sie sehen darin die Chance, ihr gesellschaftliches Engagement bedarfsorientierter, zielgerichteter und letztlich auch wirksamer einzubringen. Dies hilft den Unternehmen und Stiftungen nicht nur bei der Steuerung des vorhandenen Engagements, sondern schafft auch einen günstigen Rahmen zur Mobilisierung zusätzlichen Engagements.

Von daher werden vor Ort in den Quartieren Kompetenzen und Ressourcen für die Engagementvermittlung benötigt. Bei dieser Tätigkeit vor Ort geht es auch um die Aufgabe, mit Unternehmen und Stiftungen ins Gespräch über

<sup>8</sup> Vielfältige Beispiele einer derartigen Selbstorganisation lassen sich derzeit vor allem im ländlichen Raum finden, wo Bürger ausgehend von Infrastruktur- und Versorgungsdefiziten selbst die Initiative ergreifen. Besonders bekannt sind die mittlerweile relativ weit verbreiteten Dorfläden und die Bürgerbusse. Unterschiedliche Beispiele aus dem Bereich des altengerechten Wohnens und der Pflege werden in den Publikationen des Netzwerkes „SONG-Soziales neu gestalten“ genannt ([www.netzwerk-song.de](http://www.netzwerk-song.de)). Ein recht breites Spektrum von Beispielen aus dem ländlichen Raum enthält ferner die Studie „Von Hürden und Helden. Wie sich das Leben auf dem Land neu erfinden lässt“ (Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung (Hrsg.), Von Hürden und Helden. Wie sich das Leben auf dem Land neu erfinden lässt. Berlin 2015).

ihr Engagement zu kommen, ggf. fachlich fundierte Engagement-Angebote zu machen und Verbindungen zu passenden Partnern und Projekten herzustellen. Dies erfordert eine intensive Kenntnis des Quartiers und der dort agierenden Gruppen, Initiativen sowie Projekte. Im Idealfall ist dies gepaart mit einem kritischen, wirkungsorientierten Blick auf die Projekte, um im Dialog mit den engagierten Unternehmen und Stiftungen entsprechende Argumente vorbringen und die Auswahl bezogen auf deren Interessen unterstützen zu können. Als Leitlinie für die Engagementvermittlung können dabei auch integrierte Handlungskonzepte für die Stadtteil- und Quartiersentwicklung fungieren, die auch schon unter Beteiligung engagierter Unternehmen und Stiftungen erarbeitet werden können (und im Sinne eines abgestimmten Engagements perspektivisch auch sollten).

Die Aufgabe der Engagementvermittlung mit Scharnierfunktion in die Quartiere kann, aber muss nicht von den Kommunen übernommen werden. Dies ist nach der Einschätzung des Beirates auch ein ideales Betätigungsfeld für an vielen Orten bereits existierende engagementfördernde Einrichtungen in zivilgesellschaftlicher Trägerschaft (z. B. Bürgerstiftungen, Freiwilligenagenturen, Nachbarschaftszentren, Mehrgenerationenhäuser, lokale Bündnisse und Netzwerke). Im besten Falle ist es auch Gegenstand der Zusammenarbeit von Unternehmen, Stiftungen, Kommunen und solchen Einrichtungen.<sup>9</sup> Mittelpunkt eines in diesem Sinne agierenden Netzwerkes kann z. B. ein entsprechend befähigtes und dauerhaftes bzw. verstetigtes Quartiersmanagement sein. Unabhängig von der Zuständigkeit und Arbeitsteilung im Einzelfall fordert der Beirat im ExWoSt-Forschungsfeld „Unternehmen und Stiftungen für die soziale Quartiersentwicklung“ die Akteure vor Ort auf, der Engagementförderung als Gemeinschaftsaufgabe und einer entsprechenden Qualifizierung der in den Quartieren bereits tätigen Einrichtungen mehr Beachtung zukommen zu lassen und dabei die Aufgaben der Quartiersentwicklung besonders zu berücksichtigen.

## 6 Zur Notwendigkeit kommunaler Engagementstrategien

Die konkrete Engagementvermittlung für die Quartiersentwicklung oder andere Aufgaben sollte eingebettet sein in eine kommunale Engagementstrategie. Viele Städte haben bereits erste Anlaufstellen und Zuständigkeiten (z. B. in Form von Stabstellen für bürgerschaftliches Engagement) geschaffen. Diese müssen jedoch noch besser mit den anderen Fachbereichen und Zuständigkeiten vernetzt werden. Der produktive Umgang mit gesellschaftlichem Engagement muss über alle Fachbereiche hinweg eine selbstverständliche Grundhaltung der Kommunalverwaltung werden und möglichst transsektoral in die Bereiche Wirtschaft und Zivilgesellschaft hineinreichen.

In diesem Kontext ist ferner wichtig, die Bemühungen um eine Mitwirkung von Unternehmen und Stiftungen in eine Engagementstrategie der Kommune einzubetten. Nur mit der förmlichen Verabschiedung einer Engagement- und/oder Demografiestrategie ist die Haltung der Kommune zum zivilgesellschaftlichen Engagement und eine kooperative Entwicklungs-

<sup>9</sup> In diesem Sinne agiert z. B. das Netzwerk „Leben & Arbeiten Kieler Ostufer“ im Kieler ExWoSt-Modellvorhaben

strategie in arbeitsteiliger Rollenzuständigkeit definiert. Sie bildet dann einen unterstützenden formalen Rahmen, innerhalb dessen auf Zuständigkeiten und erwartete Aktivitäten zurückgegriffen werden kann. Die ganze Strategie muss Chef-Sache sein (Oberbürgermeister/Bürgermeister), damit Abteilungsleiter und Kollegen in allen Ämtern ressortübergreifend für Aufgaben der Engagemententwicklung und Engagementmobilisierung ansprech- und somit auch mit ihren Kontakten nutzbar werden.

Auch Unternehmen und Stiftungen vor Ort (aber nicht nur ihnen) sollte im Zuge der Entwicklung Gelegenheit gegeben werden, sich inhaltlich in die Strategie einzubringen, selbst wenn sie die Gelegenheit nicht nutzen. Es geht um eine Partnerschaft auf Augenhöhe in der gemeinsamen Verantwortung für den Standort – eine neue Kultur der Mitverantwortung. Eine fortgeschrittene Diskussion zum gesellschaftlichen Engagement mit den Unternehmen und Stiftungen verdeutlicht zudem diesen Ansatz, bietet die Gelegenheit zur Formulierung beiderseitiger Erwartungen und eröffnet die Beteiligungsmöglichkeit an einer gemeinsamen Strategie mit nachvollziehbarer Rolle. So wird die Erfolgswahrscheinlichkeit für eine Mitwirkung und Verantwortungsübernahme erhöht und der Zugang zu den Unternehmen und Stiftungen im Einzelfall erleichtert. Insofern ist eine tatsächlich im Verwaltungshandeln und -denken verankerte kommunale Engagementstrategie Voraussetzung für jede sinnvolle Kooperation mit anderen Akteuren. Sie wird dabei insbesondere auch als notwendiger Rahmen für die Engagementmobilisierung im Bereich der sozialen Quartiersentwicklung wirksam.

## 7 Adressaten auf überregionaler Ebene

Das vorliegende Papier richtet sich in den vorhergehenden Kapiteln primär an die Akteure vor Ort und somit auch die Kommunen. Denn dort sind die Hauptaufgaben in der Einleitung und Begleitung eines intensivierten und strukturell veränderten Engagements für die soziale Quartiersentwicklung angesiedelt. Diese Veränderungen vor Ort sollten jedoch „von oben“ systematisch unterstützt und begleitet werden. Insofern würde es der Beirat begrüßen, wenn die hier angestellten Überlegungen in unterschiedlichen Diskussions- und Arbeitszusammenhängen aufgegriffen würden. Angesprochen sind dabei neben den fachlich zuständigen bundes- und landespolitischen Ressorts vor allem die Kommunalverbände, die Wirtschaftsverbände, der Bundesverband der deutschen Stiftungen sowie die Kirchen und die Wohlfahrtsverbände. Sie alle können dazu beitragen, die Diskussion für das beschriebene Engagement für die soziale Quartiersentwicklung voranzutreiben und somit auch die mit ihnen in Verbindung stehenden Akteure vor Ort in der Bewältigung der daraus entstehenden Aufgaben zu unterstützen.

Bonn, April 2015

Ansprechpartner im Sinne des Presserechts:

**Quaestio**  
FORSCHUNG & BERATUNG

Friesenstraße 17 . D - 53175 Bonn

Fon: +49 (0)228 266 888 - 0

Fax: +49 (0)228 555 47 271

office@quaestio-fb.de . [www.quaestio-fb.de](http://www.quaestio-fb.de)