

BBE Policy-Paper  
zur Bundes-Engagementstrategie

Schwerpunkt

**Zivilgesellschaft**

**und**

**Wirtschaft**

## Zentrale Impulse für die Bundes-Engagementstrategie (BES)

- Das häufig formulierte Postulat trisektoraler Kooperation ist bislang erst punktuell und noch nicht systematisch verwirklicht.
- Die Kooperation zwischen gemeinnützigen Organisationen (Vereinen, Verbänden) und dem Bereich Wirtschaft und Arbeit braucht die Unterstützung durch Politik und Verwaltung
- Echte trisektorale Kooperation ist für alle Beteiligten von eigenem Interesse und sollte daher konsequent angestrebt werden.

## Einleitung<sup>1</sup>

Die rund 30 Millionen ehrenamtlich Engagierten übernehmen wichtige Aufgaben und tragen Sorge für Prozesse unserer demokratischen Gesellschaft; die organisierte Zivilgesellschaft fördert Engagement für das Gemeinwohl und gesellschaftliche Verantwortung. Die rund drei Millionen Unternehmen sind Grundlage unseres Wohlstandes und sichern materiell alles ab, was uns ein freies und gerechtes Leben möglich macht. Die Bundes-Engagementstrategie muss größtes Gewicht darauf legen, beste Bedingungen dafür zu schaffen, dass die Potenziale der Zusammenarbeit dieser beiden größten und für die Gesellschaft und Demokratie relevantesten Handlungsbereiche gefördert und ausgeschöpft werden können.

Die Zusammenarbeit zwischen Arbeitswelt und bürgerschaftlichem Engagement ist zunächst einmal sehr naheliegend, denn es geht oft um dieselben Menschen, die mit einem Bein im Arbeitsleben, mit dem anderen in einem Ehrenamt oder im bürgerschaftlichen Engagement stehen. Ihre Motivation und ihre Kompetenzen werden in beiden Sektoren gebraucht.

Die Bundes-Engagementstrategie hat daher das Zusammenspiel der zivilgesellschaftlichen Organisationen und der Wirtschaft und hier vor allem die kleinen und mittleren Unternehmen KMU<sup>2</sup> im gegenseitigen Nutzen zu fördern und die infrastrukturellen Bedingungen für die Zusammenarbeit zu unterstützen. Über die Bundes-Engagementstrategie muss deutlich werden,

---

*„Das Zusammenspiel der zivilgesellschaftlichen Organisationen und der Wirtschaft und hier vor allem die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sind im gegenseitigen Nutzen zu fördern und die infrastrukturellen Bedingungen für die Zusammenarbeit zu unterstützen.“*

---

<sup>1</sup> Das Papier wird von der Offensive Mittelstand unterstützt. Die Offensive Mittelstand (OM) ist eine Initiative für gutes Management und gute Arbeitsqualität in kleinen und mittleren Unternehmen. Die 400 OM-Partner sind Sozialpartner, Berufs- und Fachverbände, Sozialversicherungen, Berufsständischen Kammern, staatliche Einrichtungen und Forschungsinstitute.

<sup>2</sup> Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) = Kleinst- und Kleinbetriebe (1-20 Beschäftigte) 40 % aller Beschäftigten und 30 % aller Auszubildenden. Mittlere Betriebe (21 - 250 Beschäftigte) 30 % aller Beschäftigten und 30 % aller Auszubildenden (nach IfM Bonn)

dass Zivilgesellschaft und Wirtschaft zwei zentrale Bestandteile unserer demokratischen Gesellschaft sind, ohne die diese Gesellschaft nicht existieren könnte.

## **Trisektoralität: Eine Herausforderung**

Obschon eine Zusammenarbeit sinnvoll erscheint, muss zunächst festgehalten und darf nicht verleugnet werden, dass gemeinnützige Organisationen sowie KMU unterschiedlichen Zielen, Regelungssystemen und unterschiedlichen Handlungskulturen folgen. Die einen, die Unternehmen und die in ihnen tätigen Menschen, schaffen im Wesentlichen die realen Werte, viele Arbeitsplätze und die Voraussetzungen, dass Menschen ihr eigenes Leben und den Staat finanzieren können. Die anderen, die gemeinnützigen Organisationen und ihre Engagierten, tragen zu staatlichen und gesellschaftlichen Gesamtlösungen auf vielen Gebieten bei. Sie schaffen die Voraussetzungen, dass die Gesellschaft ihren sozialen und humanen Anforderungen nachkommen kann und dass sie lebenswert ist, dass die Umwelt und die bürgerschaftlichen und demokratischen Grundlagen der Gesellschaft gepflegt werden und der soziale Zusammenhalt, die Schwachen der Gesellschaft und grundlegende Werte gefördert werden.

Die intensivere praktische Zusammenarbeit der Bereiche Zivilgesellschaft und Wirtschaft muss deswegen durch staatliche Einrichtungen massiv gefördert und unterstützt werden. Die Förderung dieser Zusammenarbeit ist im besten Sinne trisektorale Aktivität, die oft beschworen, aber nicht ansatzweise den Möglichkeiten entsprechend realisiert wird. Diese staatliche Förderung ist umso notwendiger, da die bisektorale Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft und Wirtschaft an ihre Grenzen stößt:

- Das Engagement und Ehrenamt plagt häufig eine notorische Finanzschwäche hinsichtlich der rahmenden zivilgesellschaftlichen Strukturen und es agiert in seinem Engagement für den sozialen Zusammenhalt in der Gesellschaft fast immer an der Grenze des Möglichen.
- Die kleinen und mittleren Unternehmen in den Regionen haben – zumal in Zeiten der Teuerung – nur begrenzte Ressourcen.
- Die intermediären Organisationen<sup>3</sup>, die KMU erreichen, haben andere Aufgabenschwerpunkte und zu wenig Unterstützung, um die Zusammenarbeit systematisch fördern zu können.

---

<sup>3</sup> Zu diesen intermediären Organisationen gehören beispielsweise die Sozialversicherungen, die Kammern, die Wirtschaftsförderung oder auch viele berufs- und Fachverbände von Beratenden von KMU. In der Offensive Mittelstand sind beispielsweise intermediäre Organisationen vertreten, die insgesamt über 200 000 Beratende vertreten, die KMU täglich erreichen.

## Sektorengrenzen überwinden, trisektorale Zusammenarbeit forcieren

Insofern ist für eine nachhaltige Gestaltung der Zusammenarbeit der beiden Sektoren eine Zunahme der trisektoralen Betrachtungsperspektive erforderlich. Ohne eine aktive Unterstützung von Seiten der Politik und des Staates können die großen Potenziale der Zusammenarbeit vor allem von gemeinnützigen Organisationen mit den KMU für die Region nicht den Möglichkeiten entsprechend genutzt werden. Viele Unternehmer\*innen und ihre Beschäftigten engagieren sich zwar persönlich in Vereinen, Vorständen und Initiativen. Viele in gemeinnützigen Organisationen engagierte Menschen arbeiten in kleinen und mittleren Unternehmen der Region. Das eine funktioniert auch heute schon ohne das andere nicht. Doch diese Zusammenarbeit hat oft einen impliziten, informellen Charakter, sie funktioniert auf der Ebene der beteiligten Personen im Alltag ohne festgeschriebene Kooperationsvereinbarungen zwischen Betrieben und gemeinnützige Organisationen (implizite Zusammenarbeit). Beide Seiten könnten allerdings sehr viel mehr voneinander haben, wenn sie die Zusammenarbeit bewusst, systematisch und geplant angehen würden (explizite Zusammenarbeit).

Die Zusammenarbeit erfordert infrastrukturelle Unterstützung auf nationaler Ebene und in den Regionen. Wenn die Zusammenarbeit zwischen gemeinnützigen Organisationen und KMU in der Region nachhaltig entwickelt und durch Politik und staatliche Einrichtungen infrastrukturell angemessen unterstützt werden soll, sind folgende infrastrukturelle Rahmenbedingungen zu gestalten, die Bestandteil der Bundes-Engagementstrategie sein müssen:

- In den Regionen sind gemeinsame Anlaufstellen zu schaffen, damit alle Akteur\*innen voneinander wissen und zueinander finden. Dies können zum Beispiel „Häuser der Kooperation“ sein.
- Die erforderlichen Informationen zu Fachfragen der einzelnen Kooperationen sowie über gegenseitige Möglichkeiten und Bedarfe der Zusammenarbeit in der Region sind zur Verfügung zu stellen.
- Ein Matching der Bedarfe, Möglichkeiten und Angebote von gemeinnützigen Organisationen und KMU in der Region ist zu organisieren, geeignete Qualifizierungsformate sind zu entwickeln und anzubieten. So ist etwa über bestehende Angebote der Schulung und der Fortbildung für Führungskräfte, Interessenvertretungen, Beschäftigte und andere Funktionsträger\*innen aus Unternehmen sowie aus gemeinnützigen Organisationen zu informieren (um sie gemeinsam besser nutzen zu können).
- Standards, Formate und Verfahren sind zu vereinbaren, um den gemeinnützigen Organisationen, den intermediären Organisationen, die KMU erreichen, und den kleinen und mittleren Unternehmen in

---

## Empfehlungen

---

→ Gemeinsame Anlaufstellen, ‚Häuser der Kooperation‘, für Wirtschaft und Zivilgesellschaft schaffen.

→ Informationsmaterialien, HOW-TOs, Qualitätsstandards und ähnliches zu Kooperationen zwischen Zivilgesellschaft und KMU erarbeiten und verbreiten.

→ Gesetzliche Hemmnisse überwinden und mit Qualifizierungsformaten zur Vereinbarung von Standards und Verfahren bis in die Regionen unterstützen.

der Region den kürzesten und effizientesten Weg der Zusammenarbeit zu bahnen. Hierzu gehören auch Verfahren zur Abstimmung grundsätzlicher Fragen und möglicher Konflikte.

- Möglichkeiten und Räume sind zu schaffen, um sich gegenseitig kennen zu lernen, um gegenseitiges Vertrauen und eine entsprechende Kultur entwickeln zu können.
- Qualitätsstandards der Zusammenarbeit sind zu entwickeln und zu kommunizieren und Verfahren zur Qualitätssicherung sowie zur kontinuierlichen Verbesserung durchzuführen.
- Ein Studiengang „Intersektorales Management“ mit integrierendem Curriculum für das Hauptamt in gemeinnützigen und betrieblichen Strukturen ist zu entwickeln und zu etablieren.

Eine solche infrastrukturelle Unterstützung könnten die Potenziale der Zusammenarbeit zwischen gemeinnützigen Organisationen und insbesondere die KMU für die einzelnen Regionen wirkungsvoller erschließen. Die zwei Sektoren könnten durch infrastrukturelle Unterstützung im Interesse des Gemeinwesens insgesamt ihre originären Aufgaben wirkungsvoller bewältigen. Durch diese Zusammenarbeit werden:

- viele gesellschaftliche Aufgaben in der Region abgedeckt
- die Regionen für die Menschen attraktiver und lebenswerter
- wirtschaftliche Standortfaktoren der Region gestärkt
- die Aufgabenerfüllung von Verwaltung und Politik erleichtert und ergänzt.

Um die wertvolle bisektorale Zusammenarbeit in der Region zu fördern und sie nicht dem Zufall zu überlassen, sollten Politik und Verwaltung die für sie nützlichen Kooperationen infrastrukturell unterstützen und fördern. Das bedeutet gelebte Trisektoralität.

## BBE-Policy-Paper zur Bundes-Engagementstrategie

Die BBE-Policy-Paper sind Teil des Beteiligungsprozesses des BBE zur Bundes-Engagementstrategie, die durch die Bundesregierung im Jahr 2024 verabschiedet werden soll. Das BBE bündelt im Rahmen des Prozesses die Expertise seiner Mitglieder. Die Beiträge wurden durch die BBE-AGs und weiteren Gruppen von Mitgliedern des Netzwerks erarbeitet.

Weitere Informationen zum Beteiligungsprozess des BBE an der Bundes-Engagementstrategie sind zu finden unter:

<https://www.b-b-e.de/projekte/bundes-engagementstrategie/>

oder per QR-Code



Weitere BBE-Policy-Paper zur Bundes-Engagementstrategie sind zu finden unter:

<https://www.b-b-e.de/projekte/beitraege-des-bbe-zur-bundes-engagementstrategie/>

oder per QR-Code



## Redaktion:

### BBE-Themenpat\*innenschaft Sektorenübergreifende Kooperation und ihre Infrastruktur

Vertreten durch Dr. Hans T. Sandler, BBE-Themenpat\*innenschaft „Sektorenübergreifende Kooperation und ihre Infrastruktur“, Oleg Cernavin, Offensive Mittelstand/BBE-Spreche\*innenrat und Dr. Serge Embacher, BBE-Geschäftsstelle

Weitere Informationen zur BBE-Themenpat\*innenschaft Sektorenübergreifende Kooperation unter <https://www.b-b-e.de/sektoreneuebergreifende-kooperation-und-ihre-infrastruktur/>

oder per QR-Code



## Impressum:

**BBE-Geschäftsstelle  
gemeinnützige GmbH**  
Michaelkirchstraße 17/18  
D-10179 Berlin  
Tel.: +49 30 629 80 137  
Fax: +49 30 629 80 151  
E-Mail: [info@b-b-e.de](mailto:info@b-b-e.de)  
Web: [www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de)

V.i.s.d.P.: Dr. Lilian Schwalb

Kontakt: Dr. Behzad Förstl,  
[behzad.foerstl@b-b-e.de](mailto:behzad.foerstl@b-b-e.de)