

Dr. Hans Sendler

Synergien zwischen Arbeitswelt und Drittem Sektor mit Bürgerschaftlichem Engagement nachhaltig beleben!

1. Ausgangslage

Die Wirkungsbedingungen guten Bürgerschaftlichen Engagements sind bekanntlich trisektoral, vereinfacht ausgedrückt zwischen den Sphären des Dritten Sektors, der Wirtschaft und der Verwaltungen, verortet. Soll sein Potenzial aktiviert werden, führt an einer Berücksichtigung der dominanten Kulturen und Handlungsmaximen der einbezogenen Sektoren durch alle und gegenüber allen Beteiligten kein Weg vorbei. Das gilt für

- die Verwaltungen mit ihren Aufträgen im Rahmen gesetzter Bindungen und möglichen Ermessens,
- die Engagierten und die involvierten Organisationen mit den Akzeptanzbedingungen der Gemeinsamkeit, des Gemeinschaftsbezugs, der Freiwilligkeit, der Unentgeltlichkeit und der Öffentlichkeit (1),
- die gewerblichen Unternehmen mit ihren insbesondere betriebswirtschaftlich legitimen Zielen der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit und der Gewinnerzielung (mit Sonderbetrachtung der Bürgerunternehmen und der Sozialunternehmen). Die Unterscheidung zwischen den Begriffen „Business Case“ und „Social Case“ hat hier ihre Bedeutung.

Ist das Ziel die Aktivierung des Engagement-Potenzials, dürfen die entsprechenden Kulturen und Handlungsmaximen nicht aus der einseitigen Interessenlage des einen oder anderen Beteiligten verbogen werden. Jeder hat selbstverständlich in seinem Handlungsfeld darüber hinaus die Freiheit, die dort legitimen Methoden einzusetzen, auch mit Partnern aus anderen Bereichen. Er kann aber gegenüber anderen Sektoren Erwartungen realistisch nur unter Berücksichtigung der dortigen Kultur hegen. Netzwerke, in denen mehrere Sektoren vertreten sind, brauchen deshalb geschärftes Bewusstsein für und Respekt vor den einzelnen Sektoren, wenn sie sich anschicken, Kooperation mit diesen zu entwickeln oder zwischen diesen zu fördern und fordern.

Das schränkt das Spektrum mehrsektoraler, legitimer Engagement-Initiativen einerseits ein. So würden etwa

- Engagement-Initiativen zwischen dem Dritten Sektor und der Verwaltung nur bei Respektierung der verfassungsrechtlichen Regeln des öffentlichen Mandats akzeptiert werden können und
- betrieblich veranlasste Engagement-Einsätze, die z. B. zur Sicherung der Unternehmensreputation unter sozialem Druck zustande kommen, gegen aus vielen Gründen für das Engagement unverzichtbare Postulate der Selbstwirksamkeit und des Eigensinns (2) verstoßen. Nicht nur deshalb ringen unterschiedliche Ziele, Kulturen, Konzepte und Methoden rund um die Begriffe Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Citizenship (CC) und Corporate Volunteering (CV) entlang einer Fülle von Ideen und durchaus guten Anliegen auf vielen Ebenen um den richtigen Weg. Auf den Besonderen Teil des Ersten Engagementberichts des Bundes und eine jüngst erschienene Sammelveröffentlichung (3) sei beispielhaft verwiesen.

Andererseits wird dadurch die Phantasie zur Ausschöpfung der großen und noch nicht realisierten Handlungsoptionen keineswegs gehemmt.

Die wachsende Fülle bereits stattfindender Aktivitäten soll hier nicht engagementpolitisch bewertet werden. Sie kann Ausdruck vielfältiger Beweggründe sein, die möglicherweise mit den skizzierten Anforderungen an bedenkenfreies Engagement nicht unbedingt in allen Fällen harmonieren. Ebenso ist es im Rahmen dieser Abhandlung nicht möglich, alle denkbaren Felder positiver Initiativansätze vollständig auszuleuchten. Vielmehr soll im Folgenden der mögliche thematische Spielraum für die Unternehmen und den Dritten Sektor im weitesten Sinne in der hier nur möglichen Kürze anhand paradigmatischer Interessen und Entscheidungssituationen angedeutet werden. Dabei können aus dem großen Spektrum relevanter Aspekte nur einige wenige erwähnt werden. Diese haben allerdings für die Kompatibilität der Sektoren beträchtliche Bedeutung.

Das Potenzial ist nämlich bisher weder thematisch noch gar flächendeckend gehoben. Das hat seine Gründe, die aber für eine lebenswerte Gesellschaft in Deutschland nicht mehr auf sich beruhen sollten. Lohnende Synergien sind bei näherer Prüfung nicht schon zu finden, indem die spezifischen bisherigen Handlungsmuster des Dritten Sektors einfach in die Unternehmenswelt hinein zu verlängern versucht werden. Damit wären u. U. falsche Erwartungen an die Unternehmen verbunden. Und zugleich würden viele Chancen für Synergien übersehen. Auch ein eher leichtgewichtiges „Nice to meet“ wird dem Anspruch der Förderung sozialer Kohäsion wohl nicht gerecht, kann aber vielleicht, wenn gezielt in diesem Zusammenhang organisiert, als Einstieg in Nachhaltigkeit dienen.

Vielmehr gibt es bei näherer Betrachtung im demographischen Wandel eine Reihe vielleicht eher unerwarteter, aber gewichtiger Felder, auf denen Zusammenarbeit sich anbietet. Die Bewertungs- und Entscheidungsmatrix wird allerdings präziser als für die Einordnung unter CSR, CC oder CV sein müssen. Vieles spricht überhaupt dafür, auf die Etikettierung unter diesen drei Schlagworten zu verzichten und für den jeweiligen Aktionstyp konkret zu beschreiben,

- welches Handlungsziel gemeint ist und mit welchen Mitteln unter welchen Rahmenbedingungen es erreicht werden soll,
- ob hier das Gütesiegel der Engagement-Synergie überhaupt infrage kommt – wenn nämlich die Anforderungen an Bürgerschaftliches Engagement berücksichtigt sind.

2. Weitere Prämissen

Die unter Ziff. 3 aufgeführten Themenbereiche gehen von einigen weiteren Prämissen aus, die zwar geläufig, aber nicht immer präsent sind.

Soziale Kohäsion wächst aus einer Summe von harten wie weichen Standortfaktoren. Sie hat unter anderem erwünschtes ziviles Engagement in seinen unterschiedlichen Schattierungen zur Voraussetzung. Arbeitswelt und ziviles Engagement haben viele Berührungspunkte und versprechen gute Synergien. Was liegt also näher, als beide Sektoren unserer Gesellschaft bewusst und gezielt zueinander hin zu öffnen.

Viele Menschen fühlen sich in unserer sich dynamisch entwickelnden Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung verunsichert, abgehängt, nicht mehr zu Hause. Drängende Fragen zum Arbeitsplatz, zur wirtschaftlichen Existenz, zu den Prinzipien des Zusammenlebens, zur Nachbarschaft, zum verlässlichen Ineinandergreifen lebenswichtiger Routinen, zum Gleichgewicht zwischen Arbeitswelt und privater Sphäre bilden den Hintergrund (4). Vieles davon ist eng mit der Rolle der Unternehmen einerseits, des Engagements und seiner Infrastruktur andererseits und ihrem Zusammenspiel verbunden. Engagement verheißt hier gleichwohl kein Patentrezept, ist vielmehr selbst Ausdruck der Umwälzungen in der Gesellschaft. Es verleiht dem Ringen um Lösungen zusätzliche Kräfte und ist doch zugleich selbst manchen Dynamiken unterworfen.

Unternehmen und Engagement haben – mag das auch nicht immer bewusst sein – viele *Gemeinsamkeiten und sind quasi aufeinander angewiesen*. Weder kann der Engagement-Sektor seine Wirkung ohne Kooperation mit den Akteuren der Arbeitswelt voll entfalten; alle Erfahrung zeigt, dass die Akteure des Dritten Sektors im weitesten Sinne nicht nur zu dieser Kohäsion beitragen, sondern für ihre Wirksamkeit im Ergebnis selbst zugleich auf diese angewiesen sind. Noch würde es den Unternehmen gelingen, moderne Personalführung und Personalmanagement ohne die Berücksichtigung der Möglichkeiten und Kenntnisse der Akteure freiwilligen Engagements mit der möglichen Qualität erfolgreich zu realisieren. Sie würden vielmehr in unserem Kulturkreis unter den Auswirkungen des demographischen Wandels hinter ihrem Potenzial zurückbleiben.

In vielen Fällen handelt es sich bei Belegschaftsmitgliedern in den Betrieben und bei freiwillig Engagierten um *ein und dieselbe Person*, mit einer einzigen persönlichen und fachlichen Exposition und dem Interesse, beide Sphären vereinbar zu erleben, bis hin zu Führungs- und Bildungsimpulsen. Wer sich zerrissen fühlt, wird weder im Beruf noch im Engagement eine

authentisch leistungsfähige Rolle einnehmen können. Die Komplementarität der drei Sektoren ist Anlass nicht nur zur Frage nach ihrer Vereinbarkeit, sondern nach ihren möglichen Synergien. Das rückt dann auch die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Engagement in den Blick (5).

Kurz es gilt, die noch schlummernden Potenziale besser als bisher zu aktivieren, auch in der Synergie zwischen Arbeit und Engagement. Es ist ohnehin an der Zeit, die seit langem teils spontan, teils geplant, teils mit und teils ohne öffentliche Aufmerksamkeit oder Unterstützung praktizierten einzelnen Begegnungen zwischen Unternehmen und Engagement und die dazu erkennbare Typik systematisch näher zu betrachten, Schlüsse für eine erforderliche Infrastruktur dieses Zusammenwirkens zu ziehen und in die Tat umzusetzen. Nur so sind kalkulierbare Struktur, Nachhaltigkeit und Substanz zu erwarten. Dafür sollten zur größeren Klarheit zunächst Interessen im Kernbereich der jeweils Beteiligten im Vordergrund stehen.

3. Sinnvolle Ansatzpunkte

Aus Sicht der Arbeitgeber und Unternehmen hat sich die Blickrichtung in Personalfragen in den letzten Jahren verändert. Personalführung und Personalmanagement – mit Schwerpunkt tendenziell eher bei den größeren Unternehmen und soweit auf der Höhe der Zeit – haben begriffen, dass Arbeit – und hierfür qualifiziertes und motiviertes Personal – ein entscheidender Faktor der Stärke des Unternehmens in Produktion und/oder Dienstleistung und damit des Unternehmenserfolges und der Gewinnaussichten sind. Alles, was dazu bei der Gewinnung, ständigen Justierung, Pflege und Bindung von Personal erforderlich ist, hat vor allem in Zeiten und auf den Gebieten des Fachkräftemangels hohe Priorität. Wettbewerbsfähige Unternehmen zeichnen sich hier – ein Antrieb für die übrigen – durch besondere Exzellenz aus. Auch Marketing und Public Relations sind für ihren Erfolg davon abhängig. Auf den Leistungswillen kommt es dabei sehr an. Mitarbeiterorientierte Personalführung, die dem Respekt vor Eigensinn im Engagement – wenn auch unter anderen Rahmenbedingungen – korrespondiert, wird deshalb immer mehr als ein Gebot der Zukunft erkannt. Die hier interessanten Kohorten der Arbeitskräfte überschneiden sich aus soziologisch nachvollziehbaren Gründen stark mit den bürgerschaftlich besonders engagierten Teilen der Gesellschaft im Berufsalter. Das löst eine Reihe von Interdependenzen aus, beim Dritten Sektor und auch bei den Unternehmen spürbar.

Die aus der fachlichen Innovation, der Globalisierung und der Digitalisierung folgenden Dynamiken bei den einzelnen Gliedern der Wertschöpfungskette in allen Wirtschaftszweigen erfordern hohe Verantwortungsbereitschaft, Elastizität, Reagibilität, Kundenorientierung und Innovationsbereitschaft. Dies gilt tendenziell bei allen Mitgliedern der Belegschaften, ohne dass ein solches Verhaltensspektrum auch nur annähernd noch mit Führungsdirektiven im Detail gesichert werden könnte. Dezentrale Steuerung und damit größere Verantwortung der Mitarbeiterschaft in flacheren Hierarchien dynamisieren die betrieblichen Prozesse. Werden sie durch innere Kündigung oder hypertrophe Führungsbürokratie ge-

lähmt, verschenkt ein Unternehmen den möglichen Leistungs- und Qualitätsunterschied zum Konkurrenten.

Zugleich wächst mit der dynamisierten Leistungserwartung an die Belegschaftsmitglieder auch deren Sehnsucht nach Freiheitsräumen für gute Zwecke eigener Intention, in die man sich einbringen kann. Was liegt näher, als den Gewinn für beide Partner des Arbeitsvertrages systematisch zu erzielen.

Personalführung und Personalmanagement sollten deshalb sämtliche Aspekte der Leistungsvoraussetzungen einer Arbeitskraft so berücksichtigen, dass bestmögliche Effizienz- und Motivationsbedingungen gesichert und Störfaktoren nach Möglichkeit minimiert werden.

Moderne Personalführung hat verstanden, dass der Mensch keine Maschine ist und die persönlichkeits- und umweltverursachten Einflüsse nicht vernachlässigt werden können, ohne dafür mit nur selten sanktionierbaren Leistungseinbußen bestraft zu werden. „Innere Kündigung“ (die oft gar nicht bewusst vollzogen wird und im Laufe der Lebensarbeitszeit weite Teile der Belegschaften befallen kann) und hohe Leistungsmotivation trennen Welten. Hier Hemmnisse für den möglichen Einsatzwillen der einzelnen Belegschaftsmitglieder und ihre Fähigkeiten zu beseitigen und deren Exposition zu stärken, kann ein wesentliches Ziel der bilateralen Zusammenarbeit sein. Immaterielle Anreize haben dafür einen vorrangigen Stellenwert.

Die Mitarbeiterakquise ebenso wie Haltearbeit und die tägliche Führung haben deshalb auch die entsprechenden nicht primär arbeitsplatzspezifischen Bezüge in Rechnung zu stellen mit vielen Aspekten der „*Work-Life-Balance*“ einschließlich des Bürgerschaftlichen Engagements. *Mitarbeiterorientierte Personalpolitik* der einzelnen Unternehmen wird *nicht nur am Arbeitsplatz selbst wirken*, sondern verbessert auch das „Arbeitgeberbranding“, die Gewinnchancen bei Fachkräften unterschiedlichster Provenienz, die Bleibemotive angesichts einer vom Arbeitgeber mitgetragenen Lebensgestaltungsperspektive und die Geneigtheit für Alumni-Arbeit aus der Rente beim vorhandenen Personal – entscheidende Abhilfequellen beim Personalmangel im demographischen Wandel. Bürgerschaftliches Engagement ohne Konflikt mit dem Arbeitsplatz wird Leistungsbremsen lösen.

Nur dann ist mit mehr Verbesserungsvorschlägen zu rechnen, mit weniger Ausschuss, mit erfolgreicherem Krisenmanagement, akzeptierter *Work-Life-Balance* und besserer Gesundheit am Arbeitsplatz (Senkung der Kosten).

Eine Schlüsselbedingung für entsprechende Vorteile ist es für alle Unternehmen, die fachlichen und persönlichen Potenziale der Belegschaftsmitglieder zu erkennen, richtig einzuschätzen und zu entwickeln. Dabei setzt sich in Auswirkung des Europäischen und des Deutschen Qualifikationsrahmens immer mehr die Erkenntnis durch, dass – angesichts der ange deuteten Dynamiken – für die Leistungskraft eines Belegschaftsmitgliedes neben den formalen Abschlüssen die Ergebnisse non-formalen und informellen Lernens immer wertvoller werden und gezielt einzubeziehen sind. Damit wird nicht nur die ständige Aktualisierung der

individuellen *Kompetenzbilanz* immer wichtiger. Es sind auch alle Kompetenzen einzubeziehen, die außerhalb der Arbeitswelt im bisher verstandenen engeren Sinne erworben worden sind, teils mit direkten Vorteilen für betriebliche Bedarfe.

Unternehmen können und sollten auch in Rechnung stellen, welche persönlichen Eigenschaften zwar am *Arbeitsplatz* gebraucht, jedoch *dort nicht vorzugsweise erworben werden* können. Das betrifft insbesondere verschiedene Aspekte selbständigen Handelns, des Verantwortungsbewusstseins und der Verantwortungsbereitschaft, der Selbststeuerungsfähigkeit in ungewohnten Situationen, des in Zusammenhängen-Denken-Könnens, der Empathie, kurz unverzichtbare persönliche Eigenschaften einschließlich der in vielen Berufsrollen wertvollen Sozialkompetenz.

Diese Eigenschaften können auch oder gar besser in entsprechenden Settings der privaten freiwilligen Tätigkeit des bürgerschaftlichen Engagements der einzelnen Belegschaftsmitglieder entwickelt werden. Dies kann – sinnvoll begleitet – den *Bedarf* an entsprechenden unmittelbar *betrieblichen Fortbildungseinheiten reduzieren*. Zumindest sind bei der Planung betriebsrelevanter Fortbildungen die Ersetzung und gegebenenfalls Begleitung von Schulungen zur Sozialkompetenz durch gezielt herbeigeführte Erfahrungen im bürgerschaftlichen Engagement eine wichtige Ergänzung. Ähnliche Bildungserfolge im Dritten Sektor können auch – **bei** konstruktiver Mitwirkung aller zu Beteiligten – über Kooperationen geplant und realisiert werden. Je besser sie vorbereitet sind, desto größer kann der Nutzen sein. Die authentische Herausforderung und Komplexität des wirklichen Lebens wird – qualifiziert und nicht dem Zufall überlassen begleitet – der gestellten Seminarsituation in der Wirkung überlegen sein. Dies gilt für alle Branchen, Betriebsgrößen, Qualifikationsstufen und innerbetrieblichen Funktionen.

Hinzu kommen die Dimensionen der Vielfalt menschlicher Eigenschaften. Fast alle unter das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz fallenden und die darüber hinausgehenden Besonderheiten von Menschen(gruppen) bringen nämlich nicht nur Abweichungen von einer – oft leichtfertig unterstellten – Norm mit sich, sondern auch besondere Eigenschaften, die für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens nach innen und gegenüber den Kunden und sonstigen Stakeholdern von großer Tragweite sein können. Dies näher auszuführen, würde hier den Rahmen sprengen, ist aber je nach Unternehmensobjekten inzwischen Gegenstand lebhafter, grundsätzlich bejahender Diskussion und Umsetzung in der Arbeitswelt. Die Quellen für das Verständnis können Arbeitgeber oft besser oder überhaupt nur in den mit diesen Individualitäten befassten Gruppierungen des Dritten Sektors finden. Ähnliches gilt für die von Unternehmen erwartete Beförderung der CSR und der „Sustainable Development Goals“.

Größere Unternehmen – freilich mit insoweit günstigeren logistischen Voraussetzungen und größerer Marktmacht – gehen deshalb zunehmend dazu über, bei der Personalauswahl privates bürgerschaftliches Engagement als ein wichtiges Kriterium zu berücksichtigen und dessen Fortsetzung anzuregen. Auch kleinere Unternehmen können sich diesen Aspekt zuneh-

mend zu eigen machen und tun dies je nach Mentalität der Leitung mitunter sogar traditionell, zumal im – oft regional gebundenen Mittelstand – auch der Vertrieb und die Sensoren der Belegschaftsmitglieder für Kundenwünsche durch überzeugende private Kontakte mit gefördert wird.

Für eine Reihe betrieblicher Gestaltungsinteressen (z. B. Angebote der Betrieblichen Gesundheitszentren) bieten Akteure des Dritten Sektors wichtige Bausteine (z. B. Selbsthilfegruppen für bestimmte Krankheitsbilder und Präventionsansätze).

Diese Aufzählung ließe sich fortführen.

Danach geht es zusammengefasst u. a. um vielfältige Aspekte zu Personalführung und Personalmanagement mit den Stichworten Stellenbesetzung, Arbeitsmotivation, Bildung für Persönlichkeitsentwicklung, Identifikation mit dem Unternehmen, Arbeitgeberattraktivität und Unternehmensreputation, verbesserte Marktintelligenz, Kundenbindung, Stärkung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit. Welche Themen mit welcher Priorität und welcher Konkretisierung letztlich für die Zusammenarbeit aufgegriffen werden sollen, dürfte nur von den betrieblichen Instanzen entschieden werden können, die für Erfolg oder Misserfolg nach ihrem Aufgabenkatalog geradezustehen haben.

Alle bisher genannten Aspekte liegen inzwischen im Kernbereich von personalbezogenen Unternehmensinteressen und zugleich berühren sie Interessen bzw. Handlungsfelder des Dritten Sektors auf verschiedenste Weise. Und sie sind nachhaltig (6) – als Phänomen, als daraus folgende Herausforderung der Personalpolitik oder als Lösungstyp. Und für eine etwaige Befürchtung, durch entsprechende Aktivitäten könnte im Fachkräftemangel Substanz aus dem Arbeitskräfteangebot unerwünscht abgezogen werden, fehlen im Ergebnis ernsthafte Anhaltspunkte.

Es lohnt sich mithin, Strategien der Zusammenarbeit zwischen den Sektoren zu entwickeln. Diese Strategien können deshalb, über den einzelnen Fall hinausgehend, auch Gemeinschaftslösungen zwischen Unternehmen (z. B. überbetriebliche und überregionale Netzwerke), zwischen Beteiligten des Dritten Sektors und zwischen Unternehmen und ihren Zusammenschlüssen einerseits und Beteiligten des Dritten Sektors und ihren Zusammenschlüssen andererseits sinnvoll erscheinen lassen. Auch hier kann an vieles angeknüpft werden, z. B. die Partnerschaft zwischen der Offensive Mittelstand (7) und dem BBE. Und über Mittler-techniken kann der Prozess gefördert werden.

Den *Beteiligten des Dritten Sektors* wird es u. a. um folgende Aspekte gehen müssen:

Unternehmen beschäftigen Menschen, die neben ihrer Rolle als Belegschaftsmitglieder immer auch potenzielle freiwillig Engagierte sein können, sei es akut oder künftig parallel zur Arbeit, sei es vor ihrer Lebensarbeitsphase oder nach deren Beendigung. Das kann bei näherer Betrachtung den Bedarf nach Zusammenarbeit in geeigneter Form auslösen, etwa um bei der Ausrichtung ihres Freiwilligenmanagements insgesamt stärker auch Erfahrungen und Konzepte der Personalpolitik im gewerblichen Bereich bedenken zu können. Denn es geht

auch beim Engagement oft um Postulate wie gutes Freiwilligenmanagement, aussagekräftige Funktionsbeschreibungen, Ausgleich von Fluktuation, qualifizierte und motivierte Freiwillige, Kompetenzerfassung und zielgenaue Fortbildung. Und die Unternehmen haben die Möglichkeit, den Zugang ihrer Belegschaftsmitglieder zum auch rein privaten Engagement zu unterstützen – auch über die Berufsphase hinaus.

Beteiligte des Dritten Sektors können beispielsweise auch

- bezüglich bestimmter Freiwilligengruppen Interesse an der Absprache von Arbeitszeiten in den Betrieben haben (z. B. Naturschutz, Katastrophenschutz, Freiwillige Feuerwehr)
- das Interesse haben, zur besseren Erfüllung ihrer Kernaufgaben mit Unternehmen zusammenzuarbeiten, die ihrerseits im gewerblichen Bereich aus strukturellen Gründen oder wegen sinnvoll zusammenhängender Arbeitsabläufe ein ähnliches Interesse haben (z. B. Engagement in der Begleitung von Pflege)
- in Unternehmen als Arbeitgebern eine wesentliche Zielgruppe ihres Engagements finden (z. B. medizinische Selbsthilfegruppen im betrieblichen Gesundheitswesen)
- für freiwillige Einsätze von Engagierten Interesse an den im betrieblichen Zusammenhang erworbenen Kompetenzen und ihrer Bilanzierung haben.

Schließlich, nicht zu vergessen,

- sind sie oft selbst Arbeitgeber und haben deshalb schon von daher ähnliche Interessen für ihren Kernsektor, wie die Unternehmen im gewerblichen Bereich,
- brauchen sie mitunter Know-how des gewerblichen Sektors für die Erfüllung ihrer Kernmission im Engagement-Bereich.

Daraus können sich auch Schnittstellen beim Bürgerschaftlichen Engagement ergeben. Auch diese Liste ließe sich fortführen.

In allen diesen Fällen kann sich eine nachhaltige Kooperation anbieten, die Regelungen zur Art der Zusammenarbeit, den Methoden, der Finanzierung usw. beinhalten kann und selbstverständlich grundsätzlich die Orientierung gewerblicher Unternehmen am „Business-Case“ berücksichtigt.

4. Modalitäten

In vielen dieser Interessenfälle der Arbeitgeber/Unternehmen und der Beteiligten des Dritten Sektors im weitesten Sinne gibt es bereits praktizierte Ansätze. Die Verschiedenheit der Denkweisen dieser Sektoren mit ihren wechselseitigen Vorbehalten wegen differierender Handlungslogiken ist allerdings schon häufig erlitten und beschrieben worden. Wird die Kultur des anderen Sektors als unüberschaubar oder fremd empfunden, ermutigt das nicht zu Initiativen. Noch immer häufig treffen der oft unrealistische Wunsch des Engagements nach

sponsernder Unterstützung und die Erwartung gemeinsamer Augenhöhe auf die Herablassung von Unternehmensvertretern gegenüber vermeintlichen „Amateuren“. Es ist deshalb auf *Unternehmerseite* kein Zufall, wenn bisher Synergiepotenziale im täglichen Kampf um das Überleben im Wettbewerb oder wegen Finanzierungsfragen nicht genutzt werden oder zu kurz kommen, nur aus dem Augenwinkel beobachtet, vielleicht auch beachtet werden, aber nicht systematisch in Angriff genommen werden. Es gibt immer „Gründe“, gerade „jetzt“ solche Aktivitäten zurückzustellen. Und seitens des *Dritten Sektors* wird auch gefragt, ob die Zusammenarbeit die eigene Aufgabe gegebenenfalls erleichtert oder erschwert (Probleme durch Abhängigkeit, Reputationsrisiken, Kosten, wenig motivierte und gegebenenfalls auch qualifizierte Volunteers, Machtunterschiede?). Es gibt zugleich viele ermutigende Gegenbeispiele und – zumindest quantitativ gefühlt – eine Zunahme der Initiativen. Alle Beteiligten haben ein genuines Interesse, hier weiterzukommen. Das gilt auch für ein Netzwerk wie das BBE.

Würde mit Kreativität noch umfassender an die beschriebenen Interessen angeknüpft, änderte sich das Klima vermutlich auf breiterer Ebene.

5. Ziel: Strategische Partnerschaften

Damit erhielte dieser Arm der Trisektoralität eine neue Qualität. Auch die bisher entwickelten Kooperationsformen (z. B. mit Unterstützung über Netzwerke und andere Formate) wiesen bereits über den Einzelfall hinaus. Bei entsprechender Anlage wäre über die systematische Bildung strategischer Partnerschaften ein Beitrag zur nachhaltigen, eher wettbewerbsneutralen Weiterentwicklung der Infrastruktur möglich. Sie könnte die Qualität jedes einzelnen dadurch unterstützten Projekts fördern, die Breitenwirkung vergrößern und den wirtschaftlichen Aufwand mindern. Die Handlungsinstrumente sind im trisektoralen Gefüge in diese Richtung zu entwickeln.

Soweit die Antworten für die Einzelansätze befriedigend sind, lohnt sich dann auch ein gemeinsames strategisches Management über den Einzelfall hinaus bis hinein in intermediäre Organisationen und Ebenen. Die Frage dazu ist nicht: „was findet statt?“, sondern: „was ist sinnvoll?“. U. a. bei CSR/CC/CV könnte ein qualitativer und quantitativer Beitrag zur sozialen Kohäsion geleistet werden. Dazu müssten allerdings auch Bremsen gelockert werden. In der Perspektive wären dann positiv überraschende Wirkungen möglich.

Deshalb ist weitergehender als bisher darüber nachzudenken, wie unter Berücksichtigung der Ausgangspunkte, weiteren Prämissen, sinnvollen Ansatzpunkte und Modalitäten, dieser Teil der Trisektoralität in strategisches Handeln unter Stiftung nachhaltiger Partnerschaften überführt werden kann. Die Handlungsbedingungen nach Branchen, Betriebsgrößen für Infrastruktur- und Einzelprojekte sind auf geeignete Weise mit handlungsfähigen Partnern zu sondieren.

Zunächst sollten anhand einzelner inhaltlicher Beispiele Verfahren dazu verabredet werden. Zudem sind vorhandene gute Ansätze konsequenter zu sammeln und zu strukturieren. Auf dieser Grundlage kann zur Überwindung erkannter Defizite das Neue entwickelt und in der Praxis zum Leben gebracht werden. Zünden würde ein Kooperationsstyp, wenn gegenseitig echte Probleme nachhaltig gelöst würden. Später können konsolidierte Engagement-Entwicklungsprogramme entstehen, bilateral und dann gegebenenfalls auch trilateral.

Dies bis zur flächendeckenden Umsetzung zu bringen wird nicht einfach sein und noch beträchtliche Zeit in Anspruch nehmen. Viele Bereiche der Gesellschaft und alle drei Sektoren werden auf allen Ebenen einzubeziehen sein. Die Unterstützung der Politik und der Interessenverbände ist zu gewinnen. Doch lohnend wird es sein, für alle Beteiligten, bis hin zu einem noch besseren politischen Klima für das Engagement in Deutschland. Deswegen sollte jetzt systematisch gehandelt werden.

Anmerkungen

Die Abhandlung vertieft die bei Sandler, Schnittstelle zwischen Wirtschaft und bürgerschaftlichem Engagement im demographischen Wandel weiterentwickeln, in Klein/Sprengel/Neuling (Hrsg.) Jahrbuch Engagementpolitik 2015 S. 63 f, zusammengefassten Überlegungen im Lichte des zwischenzeitlichen Diskurses. Sie fasst Evidenzen zum Thema zusammen und verzichtet deshalb grundsätzlich auf wissenschaftliche Nachweise. Angesichts des hier begrenzten Rahmens wird die Darstellung durch einige Verweise auf anderweitige Darlegungen gestrafft.

1. Spangenberg/Baur/Sandler/Embacher, Förderliche Rahmenbedingungen für Engagement, Arbeitspapier 4 der online-Reihe BBE, BBE-Newsletter 21/2017
2. Näher Sandler, Bürgerschaftlicher Eigensinn – eine wesentliche gesellschaftliche Ressource, BBE-Newsletter 25/2015
3. Dreesbach-Bundy/Scheck (Hrsg.), CSR und Corporate Volunteering, Berlin 2018
4. Ohne dies hier näher belegen zu müssen sei zudem der Hinweis auf die Umstände und Ergebnisse der Bundestagswahl 24.9.17 gestattet. Sie waren und sind Indizien für bereits vorhandene Erschütterungen der Kohäsion unserer Gesellschaft bis hin zur Korrosion des Demokratieverständnisses und des Gefüges der Parteienlandschaft
5. Dazu näher Sunken, Lebenszeit gestalten, Engagement und Erwerbsarbeit vereinbaren, und Röbbke, Vereinbarkeit von Engagement und Erwerbsarbeit, beide BBE-Newsletter 7/2017
6. Die Unternehmenschecks der Initiative Neue Qualität der Arbeit (näher www.inqa.de/) gehen darauf in vielen Punkten bereits mit großer Differen-

ziertheit ein, sind allerdings aus strukturellen Gründen stärker auf den Mittelstand hin angelegt

7. Siehe www.offensive-mittelstand.de/

Autor

Dr. Hans Sandler

Kontakt: h.sandler@eusendor.com

Redaktion

BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Michaelkirchstr. 17/18

10179 Berlin

Tel: +49 30 62980-115

newsletter@b-b-e.de

www.b-b-e.de