



Referat für Jugend,  
Familie und Soziales

# **Engagementförderung und Freiwilligenmanagement im kommunalen Aufgabenfeld**

**Dr. Uli Glaser**

**Nürnberger Arbeitspapiere zu sozialer Teilhabe,  
bürgerschaftlichem Engagement und „Good Governance“**

**Nr. 6/ Juli 2012**

**Nürnberger Arbeitspapiere zu sozialer Teilhabe,  
bürgerschaftlichem Engagement und „Good Governance“**

Herausgegeben von Reiner Pröhl und Dr. Uli Glaser

für das Referat für Jugend, Familie und Soziales der Stadt Nürnberg

Die „Nürnberger Arbeitspapiere zu sozialer Teilhabe, bürgerschaftlichem Engagement und ‚Good Governance‘“ sind als Materialsammlung konzipiert, die die Bemühungen der Stadt Nürnberg und ihrer Partner im Themenfeld von sozialer Teilhabe, bürgerschaftlichem Engagement und „Good Governance“ dokumentieren.

Die Arbeitspapiere publizieren Konzepte, Berichte, Evaluationen und Übersichtspräsentationen aus den Beschäftigungsgenständen des Referats für Jugend, Familie und Soziales der Stadt Nürnberg.

Veröffentlicht werden sie als pdf-Dokumente und im Internet sowie ggf. durch Versand an Zielgruppen und als Anhänge an Newsletter. Sie stehen allen Interessierten (unter Angabe der Quelle) gerne zur weiteren Verwendung zur Verfügung.

**Nr. 1 / Mai 2012:** Die Stadtteilpatenschaft: Ein Modell öffentlich-zivilgesellschaftlicher-privater Partnerschaft (Heinz Brenner, Alexander Brochier, Uli Glaser & Reiner Pröhl).

**Nr. 2 / Mai 2012:** Bürgerschaftliches Engagement in Nürnberg (Uli Glaser & Alexandra Weber).

**Nr. 3 / Mai 2012:** Mythos Kultur für alle? Kulturelle Teilhabe als unerfülltes Programm (Uli Glaser).

**Nr. 4 / Mai 2012:** Beispiele Nürnberger Projekte Kultureller Teilhabe (Marco Puschner).

**Nr. 5 / Juli 2012:** Repräsentativbefragung zu Kultureller Bildung und Kinderkultur (2009/2010): Die Ergebnisse im Überblick (Dr. Hermann Burkhard, Dr. Uli Glaser, Simon Reif, Daniela Schuldes, Ingrid Wild-Kreuch).

**Nr. 6 / Juli 2012:** Engagementförderung und Freiwilligenmanagement im kommunalen Aufgabenfeld (Dr. Uli Glaser)

**Nr. 7 / Juli 2012:** Unternehmen Ehrensache: Das Corporate Volunteering Netzwerk in Nürnberg (Elisabeth Fuchsloch)

**Nr. 8 / Juli 2012:** Nürnberg und das Stiftungswesen (Karin Eisgruber, Dr. Uli Glaser, Elmar Reuter)

**Autor:**

**Dr. Uli Glaser**, Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Referat für Jugend, Familie und Soziales der Stadt Nürnberg, Stabsstelle für Bürgerschaftliches Engagement und 'Corporate Citizenship'. Frühere Berufstätigkeit im Kulturamt der Stadt Erlangen 1985-1995, Bürgermeisteramt und Kulturreferat der Stadt Nürnberg 1995-1997, Leiter des Projektbüros Stadtjubiläum in Nürnberg 1997-2001, Leiter des Amts für Kultur und Freizeit der Stadt Nürnberg 2001-2006. Ehrenamtlich u.a. tätig als Geschäftsführer der Kulturpolitischen Gesellschaft (Landesgruppe Bayern), als Stiftungsrat der Bürgerstiftung Nürnberg und als Elternbeirat am Johannes-Scharrer-Gymnasium Nürnberg. Studium der Politikwissenschaft, Soziologie und Germanistik (B.A. Southern Connecticut State University; M.A. und Dr. phil. Universität Erlangen-Nürnberg), Dissertation zur direkten Demokratie in den USA.

# Engagementförderung und Freiwilligenmanagement im kommunalen Aufgabenfeld

Der Artikel ist die ausführlichere Fassung eines Beitrags, der im Herbst 2012 in einem Handbuch erscheint: Doris Rosenkranz / Angelika Weber (Hg.). Freiwilligenarbeit: Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. Weinheim (Beltz Juventa) 2012.

Geschätzte 80%, der weitaus größte Teil der Freiwilligenarbeit, findet „vor Ort“ im lokalen Rahmen statt (Roth 2011). Insgesamt bevorzugen auch unter Einschluss der Nicht-Aktiven 79% aller Bürgerinnen und Bürger das freiwillige lokale Engagement gegenüber 14% das Engagement für die „Probleme der großen weiten Welt“ (Das Örtliche 2011). Aber sogar diejenigen, die an globalen Problemen arbeiten, tun dies oft im lokalen Rahmen – durch Spendensammlungen, entwicklungspolitische Veranstaltungen oder Integrationsarbeit.

Vor diesem Hintergrund war und ist Engagementpolitik, Engagementförderung und Freiwilligenmanagement zwangsläufig und selbstverständlich eine Aufgabenstellung für die kommunale Politik und Verwaltung.<sup>1</sup>

Diese Aufgabe ist – vor dem Hintergrund, dass 20%, 30% oder sogar mehr als 40% aller Einwohner einer Kommune ehrenamtlich aktiv<sup>2</sup> sind (je kleiner die Gemeinde, desto größer ist meist das Engagement-Niveau) – in sich jedoch extrem differenziert: Jeder Lebensbereich, jedes Politikfeld basiert zumindest anteilig auf freiwilligem Engagement. Ehrenamtliche Tätigkeit findet außerdem in einem breiten institutionellen Spektrum statt: Von rein ehrenamtlich geprägten Vereinen bis zum Engagement in hochgradig professionalisierten Einrichtungen wie z.B. Krankenhäusern.

So vielfältig die Engagementlandschaft ist, so vielfältig sind die Konzepte (und auch Nicht-Konzepte) für kommunales Freiwilligenmanagement und die Förderung bürgerschaftlichen Engagements.<sup>3</sup> Im Folgenden soll hierfür eine Systematik der Aufgabenfelder entwickelt werden, die jeweils mit Erfahrungen aus der Praxis der Großstadt Nürnberg (500.000 Einwohner) kurz kommentiert wird.

---

<sup>1</sup> Vgl. diesbezüglich auch die Diskussion der Ursprünge des unentgeltlichen Engagements für das Gemeinwohl in der Kommune mit den Stein-Hardenbergischen Reformen („Kleine Geschichte des bürgerschaftlichen Engagements“, in: Wir für uns 2001). Aber auch viele Jahrhunderte weiter zurückgehende Elemente der kommunalen Selbstverwaltung in den freien Reichsstädten wie Nürnberg können als Vorläufer des heutigen bürgerschaftlichen Engagements gesehen werden.

<sup>2</sup>Die Begriffe „Ehrenamt“, „Bürgerschaftliches Engagement“ und „Freiwilligenarbeit“ werden in diesem Beitrag synonym verwendet, wie dies auch im allgemeinen Sprachgebrauch üblich ist. Bei genauerer Betrachtung können die Begriffe jedoch auch ausdifferenziert werden. Vgl. dazu u.a. Olk / Hartnuß 2011, S. 145ff.

<sup>3</sup>Schon 2009 ging der Deutsche Verein davon aus, dass 90% der großen Kommunen mindestens eine Anlaufstelle zum Engagement fördern, 70% aller Kommunen Engagementförderung bei Vereinen, Gruppen und Projekten unterstützen und 30% eigene kommunale Ansprechpartner für bürgerschaftliches Engagement haben (Eckpunkte 2009, S. 13).

# 1. Rahmenbedingungen für kommunale Engagementförderung und kommunales Freiwilligenmanagement

## 1.1. Makro-, Meso- und Mikro-Perspektive

Nicht immer wird bei der Analyse des bürgerschaftlichen Engagements die Perspektive offengelegt.

Meist wird von einer **Makro-Perspektive** ausgegangen, die die Erbringung von Leistungen für die Gemeinschaft, die allgemeine Daseinsvorsorge, einzelne politische Handlungsfelder oder die demokratische Verfasstheit in den Mittelpunkt stellt.<sup>4</sup>

Demgegenüber könnte man eine **Mikro-Perspektive** stellen, die den Blickwinkel der einzelnen handelnden Personen in den Vordergrund rückt: Deren Interessen, Handlungschancen und – hindernisse, Beteiligungsformen sowie die biographischen Verortungen des Engagements.<sup>5</sup> Dieses Konzept von „Empowerment“ steht dafür im politisch-partizipatorischen Kontext.

Und auf einer **Meso-Ebene**, wo die kommunale Engagementförderung beheimatet sein sollte, geht es um die Aspekte von intermediären Institutionen und Organisationen, von Aus- und Fortbildung sowie um die Kommunikationsformen, die zwischen Einzelpersonen und Familien, der privaten Mikro-Ebene und der gesellschaftlichen und staatlichen Makro-Ebene, vermitteln.

Die Berücksichtigung dieser Ebenen ist – zusammen mit der Vermittlung zwischen Staat, Drittem Sektor und Wirtschaft – eine zentrale Aufgabe von kommunaler Engagementförderung und Freiwilligenmanagement, die in einem zeitgemäßen „Governance“-Prinzip von den Grundsätzen Offenheit, Partizipation, Kooperation, Verantwortlichkeit, Effektivität und Kohärenz geprägt wird (Jahresbericht 2009). Dies wird im Folgenden meist zusammenfassend als „Ko-Produktion“ bezeichnet.

Die im bürgerschaftlichen Engagement manifestierte Zivilgesellschaft bedarf, angesichts ihrer strukturellen Unterlegenheit gegenüber Staat und Wirtschaft, des Schutzes und der Förderung durch die kommunale Ebene. Diese ist in ihrer vielfältigen Verflochtenheit mit den Organisationsformen der Zivilgesellschaft und ihrem unmittelbaren Austausch mit den ehrenamtlich tätigen Bürgerinnen und Bürgern am besten in der Lage, eine ko-produktive (und sensible) Form der Engagementförderung und des Freiwilligenmanagements zu betreiben.<sup>6</sup>

## 1.2. Kommunales Freiwilligenmanagement im Kontext von Bürgergesellschaft, Bürgerbeteiligung und Demokratie-Entwicklung

Das Einbringen von freiwillig erbrachten sachlichen, zeitlichen und monetären Ressourcen in die Entwicklung des Gemeinwesens ist sowohl Voraussetzung wie Ergebnis einer Ausgestaltung der

---

<sup>4</sup> Beispielhaft hierfür: Lübking 2011, S. 11. Diese Perspektive kann schnell dazu führen, dass das bürgerschaftliche Engagement rein instrumentell gesehen und genutzt wird: „Wer sich darauf beschränkt, ‚Löcher‘ im Dienstleistungsspektrum des modernen Sozialstaats aufzuspüren, um dann die Frage zu stellen, ob sie mit ehrenamtlicher Hilfe gefüllt werden können, wird ein schiefes Bild erhalten, gerade weil besondere Qualitäten des Bürgerschaftlichen Engagements übersehen werden“ (Röbke 2011b).

<sup>5</sup> „Menschen wollen eine interessante Tätigkeit, die sinnvoll und abwechslungsreich ist, Raum für eigene Ideen lässt, für die man dann auch gerne die Verantwortung übernimmt. Sie wollen Selbstwirksamkeit und Erfolg erleben“: Helmut Klages, wiedergegeben nach Röbke (2011a).

<sup>6</sup> Gerne wird übersehen, dass die Steuerungsorgane der kommunalen Staatsebene – der Gemeinderat oder Stadtrat (Lübking 2011 beziffert die Zahl der ehrenamtlichen Mandatsträger in Städten und Gemeinden mit 200.000) bzw. die Kreistage – aus ehrenamtlichen Vertretern der Bürgerschaft bestehen. Auch die mit ihnen verbundenen Parteien sind als „Formierende des Bürgerwillens“ im repräsentativen System auf kommunaler Ebene zum einen selbst hauptsächlich ehrenamtlich strukturiert und müssen sich zum anderen sehr basisnah und „responsiv“ verhalten.

lokalen Demokratie, die eine Stärkung des Bürgers als „Auftraggeber, Mitgestalter und Kunde“ will und als Institution der kommunalen Selbstverwaltung eine zivilgesellschaftliche Errungenschaft ist (Backhaus-Maul 2011, S. 48). Gerade die Ausprägungen des bürgerschaftlichen Engagements leisten einen wesentlichen Beitrag zur lokalen Wohlfahrtsproduktion, wobei der Ebene des Sozialraums unterhalb der Gesamtstadt – im Stadtteil, Quartier oder Kiez – besondere Bedeutung zukommt. „Welfare Mix“ und „Good Governance“ sind die Konzepte für die Ko-Produktion sozialer Güter in der Kommune, die sich von etatistisch-hoheitsstaatlichen Vorstellungen oder von marktliberalen Konzepten deutlich abheben (Heinze 2011).

In der entwickelten Bürgergesellschaft<sup>7</sup> ist das bürgerschaftliche Engagement systematisch mit der Bürgerbeteiligung in vielen möglichen Erscheinungsformen eng verbunden: Mit den Partizipationsformen jenseits von Wahlen und Abstimmungen, mit den sich verstärkenden Formen direkter Demokratie (Volksbegehren und Volksentscheide),<sup>8</sup> mit der Beteiligung an Wahlen und bei der Verzahnung mit den Verfahrensweisen im repräsentativen System. Damit verbunden ist die Hoffnung, dass das Bürgerengagement als zentraler Teil der politischen Kultur die Voraussetzungen für ein funktionierendes demokratisches Staatswesen schafft,<sup>9</sup> insbesondere angesichts der anhaltenden Diskussion um die Unzufriedenheit der Bürger mit ihrer politischen Verfasstheit.<sup>10</sup> Gerade auf der kommunalen Ebene handelt es sich bei der Ausgestaltung der Elemente der Bürgerbeteiligung – soweit sie lokal steuerbar sind – um praktizierte „Demokratiepolitik“ im Sinne der Weiterentwicklung der demokratischen Potentiale und der demokratischen Teilhabe in der Gesellschaft (Dienel 2011). „Das Ehrenamt ist weder Zeitvertreib noch Nische für Prestigesüchtige. Es ist die Stütze einer freien Gesellschaft, weil es den Bürgern die Möglichkeit gibt, ihre Umwelt mitzugestalten und zu verbessern“ (Srikiow 2011).

### 1.3. Leitbild Bürgerkommune

„Wie kann die beteiligungsorientierte Demokratie in Deutschland ausgestaltet und vorangebracht werden? Auf welchen Wegen kann die politische Partizipation in Deutschland politisch-strategisch gefördert werden? Wie können wir die Teilhabe der Bürgerinnen an wesentlichen gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen stärken?“: Diese Leitfragen des im Herbst 2011 gegründeten „Netzwerks Bürgerbeteiligung“<sup>11</sup> haben insbesondere für das Lernlabor demokratischer Kultur, die Kommune und ihre vielfältige Vereins-, Initiativ- und Organisationsstruktur besondere Bedeutung. Im Gegensatz zu den herkömmlichen Politikfeldern, wie sie die Referate/Dezernate in der Stadtverwaltung repräsentieren, hat jedoch kaum eine Kommune einen organisatorischen Rahmen, ein Arbeitsprogramm oder ein programmatisches Leitbild, das die Engagementförderung mit der kommunalen Beteiligungskultur (z.B. in der Stadtplanung) oder einer Attraktivitäts- und Transparenzsteigerung der Stadtratsarbeit verbindet (Embacher 2011). Allerdings steigt – spätestens seit den Kontroversen um „Stuttgart 21“ – die Intensität der Befassung mit dem Thema stark an. 60%

---

<sup>7</sup> Herfried Münkler (2002) beschreibt die Kernelemente der Bürgergesellschaft nach Dahrendorf mit „Vielfalt ihrer Elemente, Autonomie der Institutionen und Organisationen und Zivilität des Verhaltens ihrer Mitglieder, vor allem Toleranz und Gewaltlosigkeit“ (S. 30).

<sup>8</sup> Als Ausschnitt zur umfassenden Literatur zur direkten Demokratie: Stiftung Mitarbeit (2009).

<sup>9</sup> Nach dem Diktum von Ernst Bockenförde: Die Voraussetzungen für einen demokratischen Staat schaffen, die dieser selbst nicht generieren kann (Röbke 2011b).

<sup>10</sup> „Der Graben zwischen Wählern und Gewählten wird immer größer“, Bundespräsident Christian Wulff a.D., zitiert nach: Thomas Leif: „Mythos Politische Beteiligung – Phantom Bürgergesellschaft“, in: Stiftung Mitarbeit 2011, S. 36-51. Bei einer Umfrage in Leipzig waren 75% der Bürgerinnen und Bürger grundsätzlich bereit, sich an der Gestaltung des Gemeinwesens zu beteiligen, aber nur 8% davon überzeugt, dass es tatsächlich sinnvoll sei, sich zu beteiligen (Serge Embacher, in: Stiftung Mitarbeit 2011, S. 55). Vgl. auch Herfried Münkler: „Regierungsversagen, Staatsversagen und die Krise der Demokratie“, Vortrag vor der SPD-Bundestagsfraktion, 10.9.2010.

<sup>11</sup> [www.netzwerk-buergerbeteiligung.de](http://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de). Vgl. „Netzwerk Bürgerbeteiligung will partizipative Demokratie stärken“, in: mitarbeiten – Informationen der Stiftung Mitarbeit, 04/2011 (November).

der deutschen Bürgerinnen und Bürger können sich Formen der politischen Beteiligung jenseits des Wahlgangs vorstellen, 81% wünschen sich mehr Beteiligungs- und Mitsprachemöglichkeiten im politischen Prozess, auch 89% der Nichtwähler wünschen sich mehr Bürgerbeteiligung!<sup>12</sup>

Die kommunale Engagementpolitik ist deshalb – wenn man sie unter dem Leitmotiv der „Bürgerkommune“ (Stiftung Mitarbeit 2008, Bogumil/Holtkamp 2010) als „Demokratisierung der Demokratie“ sieht – bestenfalls im Entstehen und mit geringer organisatorischer Durchschlagskraft in der kommunalen Verwaltung, geringer Strukturierung als kommunale Querschnittsaufgabe, wenig spezifischen Ressourcen bei Personal und Finanzen und unzureichend entwickelter Programmatik (basierend auf Leitbilddiskussionen, Grundsatzbeschlüssen des Stadtrats o.ä.) ausgestattet.<sup>13</sup>

Nürnberg hält sich diesbezüglich vermutlich im Mittelfeld der Städte auf: Zwar besteht kein die Makro- und Mikro-Ebene verbindendes städtisches Leitbild für Bürgerbeteiligung und Bürgerengagement, keine Fachstelle für Bürgerbeteiligung und nur eine koordinierende Vollzeitstelle für Engagementfragen (die beim Referat für Jugend, Familie und Soziales angesiedelt ist). Es sind auch nur geringe Finanzmittel für das Themenfeld bürgerschaftliches Engagement vorhanden. Auf der anderen Seite gibt es ein durchaus auch in konkreten Maßnahmen fortgeführtes Leitmotiv des Oberbürgermeisters („Stadtgesellschaft im Dialog“), zahlreiche Modellprojekte von Bürgerbeteiligung in verschiedenen Politikbereichen, die mit sechststelligen finanziellen Mitteln unterstützte Arbeit einer Projektagentur für bürgerschaftliches Engagement („Zentrum Aktiver Bürger“), zahlreiche Förderungen von Einzelprojekten sowie viele im Folgenden beschriebene weitere Instrumente von Engagementförderung – verbunden mit einer facettenreichen Netzwerkstruktur, die in ihrer Gesamtheit als ein „Nürnberger Modell“ der kooperativen und ko-produzierenden Engagementpolitik verstanden werden kann. Das Referat für Jugend, Familie und Soziales versucht zudem, eine Zielstruktur für das Thema Engagement mit jährlicher Zielerreichungsplanung im Sozialreferat zu entwickeln – basierend auf dem Orientierungsrahmen für eine nachhaltige Jugend-, Familien-, Bildungs- und Sozialpolitik mit seiner Konzentration auf die „3 A's“ (Aufwachsen, Armut, Altern) und – im Bereich der Engagementförderung – der Berücksichtigung der „3 B's“ (Bürgerzeit, Bürgerwissen, Bürgergeld).

#### **1.4. „Möglichkeitsstrukturen“**

Die Ausgestaltung des bürgerschaftlichen Engagements im Rahmen von kommunaler Engagementförderung entwickelt sich natürlich auch in Abhängigkeit von den großen Trends gesellschaftlichen Wandels: Den ökologischen Herausforderungen, dem Wandel in einzelnen Sphären (Individualisierung mit hoher Zunahme von unterschiedlichen Lebensentwürfen, Änderung der Frauen- und Familienbilder, Säkularisierung, Trend zur „Erlebnisgesellschaft“), dem politischen Wandel („partizipatorische Revolution“ bei gleichzeitiger Politikskepsis, Verlust der Bindungskräfte von politischen Milieus und älteren „Cleavage“-Strukturen), des demographischen Wandels (Alterung der Gesellschaft, Interkulturalisierung, Binnendifferenzierung der Milieus), der Öffnung sozialer Scheren (in Hinblick auf Einkommen, Bildung, Gesundheit und Finanzierbarkeit des Sozialstaats), der

---

<sup>12</sup> „Umfrage: Bürger wollen sich an Politik beteiligen“, Pressemeldung der Bertelsmann-Stiftung, 20.3.2011; Hannelore Kraft: „Vitalisierung der Demokratie durch Bürgerbeteiligung“, Eingangsstatement (als amtierende Bundesratspräsidentin) bei dem „Ersten Bonner Zukunftsforum Föderalismus“ des Bundesrats, 14.9.2011.

<sup>13</sup> Immer mehr Kommunen profilieren sich auch durch ihre Beteiligungskultur. Als Beispiel aus jüngster Zeit vgl. „Bürgerbeteiligung braucht gute Ideen und Akteure“ (Interview mit dem Neckarsulmer Oberbürgermeister Joachim Scholz), in: mitarbeiten – Informationen der Stiftung Mitarbeit, 3/2011 (August). Für Dortmund vgl. Michaela Bonan: „Aufbau kommunaler Beteiligungsstrukturen“, in: wegweiser-bürgergesellschaft.de, 24.6.2011. (Mit der Variation einer alten Lao-Tse-Weisheit: „Sage es mir – und ich werde es vergessen. Zeige es mir – und ich werde mich erinnern. Beteilige mich – und ich werde es verstehen.“)

technologisch-wirtschaftlichen Entwicklung (Globalisierung, Entindustrialisierung, Ökonomisierung vieler Lebensbereiche, Virtualisierung) und den Entwicklungen der Medien- und Wissensgesellschaft.

Bei jedem dieser Vorgänge des Wandels sind unmittelbare Auswirkungen auf die Arten und den Umfang des bürgerschaftlichen Engagements zu beobachten bzw. zu erwarten. Das politisch-administrative System produziert gleichzeitig in zunehmender Geschwindigkeit Entscheidungen, die Kollateral-Auswirkungen auf die Möglichkeitsstrukturen bürgerschaftlichen Engagements haben (Roth 2009). Exemplifiziert werden kann dies bei den Auswirkungen von Bildungsreformen (Ganztagsschule, Bologna-Prozess), die für Schüler und Studenten die Zeit für Engagement reduzieren (während für Arbeitslose mit „flexiblen Zeitstrukturen“ keine engagementfördernden Modelle entwickelt werden).

Das Schlagwort „Möglichkeitsstrukturen“ beschreibt vor den genannten Hintergründen die Reichweite kommunalen Handelns: Die Verknüpfung von gesellschaftlichen Aufgabenstellungen, die meist in separaten Politikbereichen behandelt werden, mit dem Wollen, Wissen und Können des Einzelnen (in autonomer Entscheidungshoheit über seinen Beitrag zum Gemeinwesen) kann nicht verordnet und in judifizierten Beteiligungslogiken gesteuert werden, sondern besteht aus einer Fülle von kleinteiligen Faktoren, die auf der kommunalen Ebene zu diesen Möglichkeitsstrukturen und zu einer Kultur des bürgerschaftlichen Engagements verdichtet werden können.

Einzelne Aufgaben werden im Folgenden konkret beschrieben. Grundsätzlich geht es – so die Zusammenfassung des Deutschen Vereins (Eckpunkte 2009) – um die Entwicklung engagementorientierter Leitbilder, die Gestaltung einer bürgerorientierten Verwaltung, die Schaffung von Beteiligungsmöglichkeiten, die Öffnung von Organisationen und Institutionen für Bürgerengagement, den Ausbau der engagementfördernden Infrastruktur, die Förderung der Wertschätzungskultur, die Ermöglichung von Aus- und Weiterbildung, die Stärkung von Corporate Citizenship und den Aufbau von Netzwerken und stabilen Kooperationsstrukturen.

## **2. Einzelne Aufgaben von Engagementförderung und Freiwilligenmanagement vor Ort**

Aus dem Freiwilligensurvey und den häufigsten Nennungen für die Wünsche der Ehrenamtlichen, der Mikro-Ebene, an ihre Organisationen bzw. an Staat und Öffentlichkeit lässt sich z.T. bereits ein Arbeitsprogramm für die Engagementförderung auf lokaler Ebene herausfiltern. Es handelt sich dabei um: Mehr Finanzmittel für die Projektarbeit, mehr Aufklärung über die Möglichkeiten sich zu engagieren, bessere steuerliche Absetzbarkeit der Unkosten des Engagements, bessere steuerliche Absetzbarkeit der Aufwandsentschädigungen, mehr Anerkennung in den Medien, Bereitstellung von Räumen und Ausstattungsmitteln, bessere Absicherung durch Haftpflicht- und Unfallversicherungen, Anerkennung als berufliches Praktikum, mehr fachliche Unterstützung und bessere Anerkennung durch Hauptamtliche (Bayerisches Staatsministerium 2011). Während steuerliche Fragen nicht auf kommunaler Ebene gelöst werden können, sind viele Themen zumindest anteilig vor Ort zu behandeln, meistens in Ko-Produktion von verschiedenen Trägern und der Kommune.

Zur Perspektive der engagierten oder engagementbereiten Bürger kommt die gesellschaftspolitische Perspektive (Makro-Ebene), aus der die aktive Beteiligung der Bürger – im Allgemeinen und für einzelne Teilbereiche im Besonderen – erwünscht und oft überlebensnotwendig ist. Die Engagementförderung und das Freiwilligenmanagement muss sich aus dieser Perspektive insbesondere auch der Aufgabe des Erhalts des vorhandenen Engagements und der Mobilisierung



neuer Freiwilliger stellen.<sup>14</sup> Der Deutsche Verein benennt als Schwerpunktthemen des Engagements: Die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund, die Entwicklung kommunaler Bildungslandschaften, die Pflege sowie die Entwicklung von Dörfern, Stadtteilen und Quartieren (Eckpunkte 2009). In umgreifenderer Perspektive lässt sich dies um die Bereiche Sport, Kunst und Kultur, Kirche, Natur- und Umweltschutz, Hilfs- und Rettungsdienste, Politik, berufliche Interessensvertretung und Arbeitsbeziehungen, (Kommunal-)Politik, allgemeine soziale Arbeit und Jugendarbeit, Behindertenarbeit, Verbraucherschutz, Gesundheitswesen und Justiz ergänzen (Olk /Hartnuß 2011).

Die Strukturen, in denen das Engagement umgesetzt wird, sind uneinheitlich, so dass die Engagementförderung gleichzeitig auf vielen Ebenen mit sehr unterschiedlichen formalen Strukturen und informellen Verbindlichkeiten agieren muss. Zu den tradierten Vereins- und Verbandsstrukturen, den Kirchen, dem Stiftungswesen, den Service und Charity Clubs, den Genossenschaften und den unmittelbar bei staatlichen – vor allem kommunalen – Einheiten angesiedelten Engagementformen kommen soziale Bewegungen in Initiativen und Projekten, neuartige Netzwerkstrukturen, Freiwilligenagenturen und in sicherlich künftig zunehmendem Maße auch Formen von „Internet-Engagement“.

## 2.1. Informationsweitergabe

Parallel zu dem Eindringen von Elementen des „neuen Ehrenamts“ in die traditionelleren Strukturen (u.a. Zeitsouveränität, projektbezogenes Arbeiten sowie die Betonung von Selbstbestimmung, Sinnstiftung, Kompetenzeinsatz, persönlicher Weiterentwicklung und geselligen Motiven) wird die Informationsvermittlung zu den möglichen Einsatzgebieten des Engagement immer wichtiger. Während das ehrenamtliche Engagement, das biographischen Stationen folgt (Elternbeiräte in der Schulzeit der Kinder, berufliche Ehrenämter in der Arbeitsphase etc.) und das durch lebenslange persönliche Präferenzen geprägte Ehrenamt in Kirche, Politik, sowie Sport und Hobby (etc.) „selbsterklärend“ ist, bedürfen andere Ehrenämter verstärkt der Vermittlung und der Beratung.

**Datenbanken im Internet** mit einfach und umfassend abzurufender Information über die in einer Kommune vorhandenen Möglichkeiten ehrenamtlich aktiv zu werden, sind ein wichtiges Informationsmedium für engagementbereite Bürgerinnen und Bürger. Obwohl sich das Feld der Engagementpolitik in der Regel nicht für zentrale Lösungen eignet, ist es bedauerlich, dass es trotz mehrerer Versuche nicht gelungen ist, eine bundesweite Datenbankstruktur aufzubauen.<sup>15</sup> Nürnberg arbeitet mit dem „Bürgernetz“, wo in einer Kooperation zwischen dem „Zentrum Aktiver Bürger“ und der Stadt Nürnberg derzeit über 200 konkrete Engagementmöglichkeiten aufbereitet und datentechnisch gepflegt werden.<sup>16</sup>

Die an Bedeutung zunehmenden **Web 2.0-basierten Instrumente** der Engagementförderung – von Facebook- und Twitter-Plattformen bis zu „Crowd Fundraising“ – werden in Nürnberg leider noch nicht genutzt; auch eine umfassend ausgebaute Engagementplattform als Gesamtdarstellung der lokalen Engagementlandschaft auf den Internet-Seiten der Stadt Nürnberg ist derzeit lediglich Planungsgegenstand.

---

<sup>14</sup>Nach dem Freiwilligensurvey (Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2010) sind 36% engagiert, 11% bestimmt und 26% eventuell bereit zum Engagement Nach einer anderen Repräsentativbefragung (Das Örtliche 2011) sind sogar 38% engagiert, und 41% können es sich vorstellen. In Nürnberg (Amt für Statistik 2007) waren es bei der letzten diesbezüglichen Befragung im Jahr 2006 22% bzw. 45%.

<sup>15</sup> Gerade für Menschen, die ihren Wohnort wechseln, und sozialen Anschluss suchen, wäre eine solche Datenbank inhaltlich von großem Vorteil. Organisatorisch wären bei einem bundesweiten Modell viele Vermittlungsstrukturen von der Aufgabe entlastet, eine geeignete IT-Lösung zu finden.

<sup>16</sup> Der Umfang und die Abrufhäufigkeit des Auftritts, der viele positive Wirkungen zeitigt, ist deshalb weiter auszubauen. [www.buergernetz.nuernberg.de](http://www.buergernetz.nuernberg.de).



In Nürnberg sehr gut ausgebaut sind regelmäßige **Newsletter** als wichtiges, verschiedene Themen der kommunalen Engagementlandschaft verknüpfendes Medium (von Fortbildungen über Einladungen zu Veranstaltungen, möglichen Finanzquellen, überörtlichen Entwicklungen bis zu Stellenausschreibungen). In einem „Rundmail Bürgerschaftliches Engagement in Nürnberg“, das derzeit an rund 500 Multiplikatoren geht, werden Informationen gebündelt; es wird ergänzt durch zwei weitere Newsletter in kommunaler Redaktion, die speziell dem Thema „Corporate Volunteering“ und Stiftungen (s.u.) gewidmet sind.

Allgemein ist es die **Presse- und Öffentlichkeitsarbeit** mit ihrer Vielzahl von Instrumenten, die die Engagementkultur in einer Kommune stark prägt. Wenn – wie in Nürnberg – die lokale Medienlandschaft sehr positiv auf Engagementthemen Bezug nimmt, kann sich das bürgerschaftliche Engagement im Ganzen als für die Kommune prägendes und wichtiges Thema positionieren, während die einzelnen medial begleiteten Engagementprojekte erfolgreich um neue Ehrenamtliche werben können. (In Nürnberg ist es nicht unüblich, dass sich nach der Vorstellung eines Engagementsprojekts in einer der lokalen Zeitungen spontan 20 bis 50 an Mitwirkung an diesem Projekt interessierte Bürger melden.) Ergänzende Aktionen wie Postkartenauslage oder Plakatwerbung werden in Nürnberg nach Maßgabe der finanziellen Mittel, d.h. bei Vorhandensein eines Förderers, durchgeführt.

Das **Berichtswesen**, z.B. für Stadtratsgremien, kann jenseits seiner engeren Zweckbestimmung einerseits als Baustein im Aufbau eines kontinuierlichen Monitorings (s.u.) genutzt werden, andererseits für die Verbreiterung der Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt werden. In Nürnberg wird der jährlich im Herbst erfolgende Bericht für den Sozialausschuss des Nürnberger Stadtrats über das „Bürgerschaftliche Engagement in Nürnberg“ beispielsweise auch bei einem Pressetermin im Kontext der bundesweiten „Woche des bürgerschaftlichen Engagements“ vorgestellt und in einer hochauflagigen Broschüre für diese Woche ausschnittsweise im Sinne einer Darstellung der Nürnberger Engagementlandschaft verwendet.<sup>17</sup>

Konkrete **Veranstaltungen** sind einerseits als Aufhänger für engagementfördernde Presse- und Öffentlichkeitsarbeit von großer Bedeutung, andererseits auch ein Rahmen der Anerkennungskultur für konkrete Projekte und individuelle Freiwillige. In Nürnberg sind die Dankveranstaltung für den jeweils neuen FSJ-Jahrgang, der Empfang zum Internationalen Tag des Ehrenamts im Dezember, die Verleihung von Preisen und Ehrungen und das Programm zur „Woche des Bürgerschaftlichen Engagements“ wichtige Möglichkeiten der Informationsvermittlung durch gute Beispiele, gerade auch für potentielle Ehrenamtliche, deren Engagementbereitschaft noch kein passendes Projekt gefunden hat.

Auf den Spuren der **Freiwilligenmessen** von Hamburg, Bremen und München hat in Nürnberg im Jahr 2011 erstmals eine „Freiwilligenbörse“ stattgefunden – in einer spezifischen Form, die vorrangig auf die Altersgruppe der „Nachberuflichen“ setzt (im Rahmen der „InViva – Die Messe für das Leben ab 50“).<sup>18</sup> Obwohl der organisatorisch-finanzielle Aufwand für eine Freiwilligenmesse im Vergleich zu anderen engagementfördernden Maßnahmen relativ hoch ist, kann eine solche Veranstaltung ein wichtiger Beitrag sein, weil sie in optimaler Form Anbieter und Interessenten in Verbindung bringt und das „Matching“ beschleunigt.

---

<sup>17</sup> Die jährlichen Stadtratsberichte 2008 bis 2011 sind ebenso wie die Broschüren zur „Woche des bürgerschaftlichen Engagements“ auf der Homepage der Stadt Nürnberg einsehbar: [www.soziales.nuernberg.de](http://www.soziales.nuernberg.de).

<sup>18</sup> [www.freiwilligenboerse.nuernberg.de](http://www.freiwilligenboerse.nuernberg.de).

## 2.2. Engagementfördernde Infrastrukturen

**Freiwilligenagenturen:** Die seit 1980 in Deutschland entstandenen 360 Freiwilligenagenturen haben meist zwei Funktionen: Sie sind **Vermittlungsagenturen**, die trägerübergreifend Freiwillige informieren, beraten und vermitteln, sowie Aus- und Fortbildung für Ehrenamtliche und Freiwilligenkoordinatoren leisten. Sie sind aber auch **Projektagenturen**, die eigene Maßnahmen in besonders vordringlich erscheinenden oder nachgefragten Engagementfeldern aufbauen und organisieren. In Nürnberg ist das „Zentrum Aktiver Bürger“ (ZAB) eine schon über zehn Jahre bestehende Vorbild-Einrichtung, die in enger Kooperation mit der Stadt (und deren hoher finanzieller Unterstützung) zahlreiche Projekte betreibt und mehrere Hundert Freiwillige betreut. Mit diesem „Nürnberger Modell“ (Jakob/Röbke 2011, Röbke 2008) wurde ein zentraler, aktiver und attraktiver Partner in eigenständiger Trägerschaft der ISKA gGmbH geschaffen, der die Engagementszene in Nürnberg sehr belebt hat. Das ZAB ist auch der Partner der Stadt Nürnberg (Referat für Jugend, Familie und Soziales) bei einem weiteren Agentur-Typus, der für (Groß-)Städte wichtige Impulse setzen kann: **Stadtteilagenturen**, die vor Ort allgemeine Ehrenamtsprojekte umsetzen und stadtteilspezifische Maßnahmen aufbauen. In Nürnberg sind dies vier Einheiten in Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf.

Zu den weiteren engagementfördernden Institutionen neuerer Prägung gehören **Selbsthilfekontaktstellen, Seniorenbüros, Mütterzentren, Mehrgenerationenhäuser, Bürgerstiftungen und lokale Bündnisse für Familie** (vgl. Olk / Hartnuß 2011 und Jakob 2010). Ihr Vorhandensein, ihre Prägung und z.T. auch ihre Zusammenlegung (örtlich oder funktional) sind in keiner Kommune identisch. Nürnberg hat z.B. das ZAB als eine hochwirksame Projektagentur, eine wichtige regionale Selbsthilfekontaktstelle (KISS), eine bereits 2001 gegründete Bürgerstiftung,<sup>19</sup> mit dem Bündnis für Familie Nürnberg die Vorbildeinrichtung für alle deutschen Bündnisse<sup>20</sup>, die Agenda 21-Koordinierungsstelle und ein (stadtteilorientiertes) Mehrgenerationenhaus. Es hat jedoch keine Freiwilligenagentur als ehrenamtsvermittelnde Anlaufstelle und kein zentrales Seniorenbüro oder zentrales Mütterzentrum, die im Bereich bürgerschaftlichen Engagements eine nennenswerte Rolle spielen würden.

**Freiwilligendienste:** Obwohl auch der Zivildienst trotz seines Zwangscharakters ein prägendes Element der Herausbildung von sozialem Engagement für viele junge Männer war, spielte er in den Diskussionen um das bürgerschaftliche Engagement keine entscheidende Rolle. Der Bundesfreiwilligendienst (BFD) als Zivildienst-Ersatz und als Adaption des Modellprojekts „Freiwilligendienst aller Generationen“ trifft vorerst „in Deutschland auf eine ausdifferenzierte und plurale sowie von Eigensinn und Selbstbestimmung geprägte Welt des freiwilligen Engagements, die mit der staatlichen Logik des BFD fremdelt“ (Backhaus-Maul/Nährlich/Speth 2011, S.47) und ist diesem zahlenmäßig deutlich unterlegen: Im derzeitigen Planungsstand sind 35.000 BFD-Stellen vorgesehen, gegenüber zuletzt rund 60.000 (und vor 20 Jahren rund 100.000) Zivildienstleistenden (Röbke 2011b). Der BFD und die seit Jahrzehnten erprobten freiwilligen sozialen, ökologischen, kulturellen, internationalen Jahre (FSJ und Co.) werden aber künftig auch im kommunalen Rahmen, jetzt unter der dezidierten Einbeziehung in die Konzepte der lokalen Bürgergesellschaft, eine weit wichtigere Rolle spielen müssen. Unter den derzeitigen finanziellen Rahmenbedingungen und den organisatorischen Ungereimtheiten von zwei parallelen Freiwilligendienst-Strukturen sind kommunale Initiativen (noch) nicht entscheidend, aber der Ausbau der Strukturen mit größeren lokalen Spielräumen im Sinne der Schaffung von mehr Angeboten für verschiedene Zielgruppen kann

<sup>19</sup> [www.buergerstiftung-nuernberg.de](http://www.buergerstiftung-nuernberg.de).

<sup>20</sup> Die aus Nürnberg stammende Bundesfamilienministerin Renate Schmidt brachte das Modell auf die Bundesebene – während Ursula von der Leyen als eine ihrer Nachfolgerinnen das niedersächsische Mehrgenerationenhaus auf die Bundesebene transferierte.

auch die Landschaft des bürgerschaftlichen Engagements in der Kommune positiv prägen. In Nürnberg ist – nach der unübersichtlichen Einführungsphase des BFD – zunächst gemeinsam mit den Hauptträgern (wie den Wohlfahrtsverbänden) eine Beobachtungsphase angebracht, bevor auch mit den Freiwilligendiensten einzelne Engagement-Inhalte gezielter umgesetzt und Engagement-Zielgruppen gezielter angesprochen werden sollen.

### 2.3. Finanzierung bürgerschaftlichen Engagements

Die Ausstattung von Engagementprojekten mit Finanzmitteln ist eines der entscheidenden Instrumente gelingender Engagementförderung. Diese inzwischen einschlägige Einsicht – die Aussage „Ehrenamt ist gut, weil es nichts kostet“, wurde ersetzt durch „...vergleichsweise wenig kostet“ – kann jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es auf kommunaler Ebene, so auch in Nürnberg, kaum starke Finanzressourcen gibt. Diese könnten aus **kommunalen Haushaltstiteln und Zuschussmitteln** ebenso wie aus **Spenden** (wo die Abgabenordnung inzwischen die Förderung bürgerschaftlichen Engagements als steuerrechtlich anerkanntes Feld einschließt) und **Stiftungsmitteln**, sowie aus **Fördermitteln von Europa, Bund und Land** kommen.

De facto gibt es jedoch bedauerlicherweise – zumindest in Nürnberg – wenig spezifische Haushaltsmittel für Bürgerschaftliches Engagement<sup>21</sup> und keine Stiftung, die sich allein diesem Thema widmet. Die Nürnberger Bürgerstiftung versteht sich nicht primär als Geldgeber für Ehrenamtsprojekte.<sup>22</sup> Dennoch gibt es inzwischen eine Förderlandschaft, die die Einbeziehung von bürgerschaftlichem Engagement im Rahmen der jeweiligen inhaltlichen Zielsetzungen und Handlungsfelder positiv würdigt und für einzelne Projekte nennenswerte Mittel bereitstellt. Positiv zu erwähnen sind hier u.a. auch Service Clubs (wie Rotarier, Lions und Kiwanis). Die Fördermittel von Land, Bund und Europa haben auch im Feld der Engagementpolitik angesichts notorisch klammer Haushalte der Kommunen (und angesichts der stärkeren Durchsetzungsmacht anderer Politikbereiche in den Kommunalhaushalten) auf lokaler Ebene größere Bedeutung erlangt: Die konkrete Ausformung kommunaler Strukturen der Engagementförderung hat u.a. mit der entsprechenden Förderung auf Länderebene viel zu tun. Bayern liegt allerdings hinsichtlich seiner Aktivitäten diesbezüglich bestenfalls im Mittelfeld, weshalb in Nürnberg engagementpolitisch wenig mit Landesmitteln, manches mit Bundesmitteln, am meisten aber mit (punktuellen) Drittmitteln aus anderen Quellen, wie Unternehmens- und Privatspenden, bewegt wird.

Grundsätzlich bleibt es bei dem – nicht nur im sozialpolitischen Bereich verbreiteten – Problem, dass gelungene Modellprojekte für kleine Zielgruppen aus finanziellen Gründen nicht in die Fläche gebracht werden können.

### 2.4. Nicht-finanzielle Ressourcen

In der Bündelung der Engagementlandschaft der Stadt (im Sinne eines Informations-, Koordinations-, Kooperations- und Weiterbildungs-Beauftragten) ist **städtisches Koordinierungspersonal** mit

---

<sup>21</sup> Im Sozialreferat ist immerhin beim „Projekte- und Initiativfonds“ der Bezug zu der Leitlinie 7 des Orientierungsrahmens („Bürgerschaftliches Engagement“) ein Förderungskriterium. Derzeit lässt sich für die Stadt Nürnberg nicht ermitteln, wie viele Fördermittel die Stadt quer durch ihre Referate und Dienststellen für ehrenamtliche Projekte ausgibt, weil hierfür kein Monitoring-Rahmen existiert. Die Zuschüsse werden auch nicht auf der Basis der allgemeinen Engagementförderung, sondern aufgrund jeweils fachlicher Interessen der Bereiche Umwelt, Sport, Kultur usw. vergeben – meistens ist bei den Förderkriterien die ehrenamtliche oder hauptamtliche Struktur nur zweitrangig. Nennenswerte Ausnahmen bilden interessanterweise an einzelnen Punkten das Unternehmensengagement: Beispielsweise ein Weihnachts-Projektunterstützungsfonds des regionalen Energieversorgers N-ERGIE und die Fördermittel der UniVersa Versicherungen.

<sup>22</sup> In München gibt es mit der „Stiftung Bürgerschaftliches Engagement (BEST)“ eine städtisch verwaltete Stiftung, mit allerdings noch nicht sehr üppiger Finanzausstattung. Überregionale Stiftungen haben das Thema Engagementförderung allerdings längst schon weitergehend aufgegriffen, vgl. auch: Engagementförderung 2010, Dittmer 2011. Zur Rolle der Bürgerstiftungen vgl. Halling 2011, Nährlich 2011.

Sensibilität gegenüber der Eigenständigkeit des Engagements und mit Sinn für ko-produktive Governance-Modelle nur schwer durch andere Einheiten wie eigenständige Freiwilligenagenturen zu ersetzen. Es bedarf der Verbindung zur Stadtregierung und Stadtverwaltung, um auf der (staatlichen) kommunalen Ebene Akzente zugunsten der Engagementförderung und des Freiwilligenmanagements zu setzen. Diese Strukturen werden verstärkt in Städten und Landkreisen geschaffen, sind in der Regel allerdings personell und finanziell schwach ausgestattet. In Nürnberg handelt es sich um eine Vollzeitstelle im Referat für Jugend, Familie und Soziales, unterstützt von Praktikanten.<sup>23</sup> Die Wirksamkeit dieser Stelle ist nicht durch ihre Ansiedelung (als Teil des Sozialreferats ist sie eigentlich nicht „aussageberechtigt“ für die Gesamtstadtverwaltung) oder durch ihre finanziellen Ressourcen bedingt (ein sehr kleiner Sachhaushalt zur Durchführung von zwei Anerkennungsveranstaltungen), sondern durch die strategische Positionierung in den Leitlinien des Sozialreferats, die positive Unterstützung durch die Leitungsebenen der Stadtverwaltung bis zum Oberbürgermeister und durch die positive Kooperationskultur in der Stadt zum Thema Engagementförderung.

Als Kristallisationspunkte für bürgerschaftliches Engagement sind **Räume und Zentren** von großer Bedeutung. Das bezieht sich zum einen auf die Möglichkeit, zu günstigen Bedingungen über eine Infrastruktur für Treffen, Veranstaltungen und organisatorische Arbeiten zu verfügen. Zum anderen – und das ist vielleicht noch wichtiger – sind Räume und Zentren die Basis für organisationsübergreifende Kooperationen. Nürnberg hat, wie viele andere Städte auch, eine breite Landschaft von in den letzten 40 Jahren gewachsenen Einrichtungen, die zum Teil aus dem soziokulturellen Bereich kommen („Kulturläden“ in den Stadtteilen), an kirchlichen Einrichtungen andocken („Haus Eckstein“ auf der evangelischen Seite, „Fenster zur Welt“ auf der katholischen Seite als zentralörtliche Einrichtungen), aus der Weiterentwicklung von Kindertageseinrichtungen entstanden sind („Familienzentren“) oder in Verbindung mit städtischen Einrichtungen agieren („Internationales Haus“, „Seniorenrathaus“). Historisch eine besondere Rolle gespielt hat ein zentrales soziokulturelles Zentrum, das „KOMM“ (1973-1996), aus dem – verbunden mit dem früher Alternativkultur genannten Milieu – zahlreiche Engagementprojekte entstanden sind und in dessen Tradition noch heute im Künstlerhaus offene Werkstätten als „Seitenzweig“ des bürgerschaftlichen Engagements existieren.

## 2.5. Anerkennungskultur

Die Bedeutung der Anerkennungskultur für die Stimulierung und Bindung von bürgerschaftlichem Engagement ist unbestritten, auch wenn die Freiwilligen selbst das Thema im Freiwilligenurvey nicht an die erste Stelle hinsichtlich ihrer Bedürfnisse setzen. Aber auch hier ist vor Pauschalisierungen angesichts der vielfältigen Engagementlandschaft zu warnen: Während viele Ehrenamtliche (in ihrer sprichwörtlichen Bescheidenheit) sich nicht in den Mittelpunkt stellen, wollen viele andere Gutes tun und auch darüber reden. Allen gemeinsam ist sicherlich das Anliegen, die Themen ihres Engagements in der Öffentlichkeit darstellen zu können (Hauptbericht des Freiwilligenurveys 2010). Für die kommunale Engagementförderung hat die Anerkennungskultur auch den instrumentellen Wert einer Vorbildfunktion für andere, bislang noch nicht engagierte Menschen, die vielleicht gewonnen werden können. (Zusammenfassend zur Anerkennungskultur: Wezel 2011, Haigis 2011.)

Dementsprechend sind **Erwähnungen** einzelner Ehrenamtlicher in gesprochener, gedruckter oder anderweitig medial vermittelter Form ein zentrales Instrument der Anerkennungskultur – **Einladungen** zu nennenswerten städtischen Veranstaltungen gehören ebenfalls dazu.

---

<sup>23</sup> Neben zwei Mitarbeiterinnen, die im Seniorenbereich (Seniorenamt und „NürnbergStift“) konkrete Ehrenamtsprojekte betreuen, und einigen Mitarbeiter/-innen, deren Arbeitsfelder auch Ehrenamtsthemenbetreuung anteilig betreffen (wie z.B. im Bereich der Unteren Naturschutzbehörde, bei der „Agenda 21“-Geschäftsstelle, beim SportService der Stadt, bei den Kulturdienststellen).

Weitergehend sind **Ehrungen**, die auf kommunaler ebenso wie auf Landes- und Bundesebene vergeben werden. Hier kann die kommunale Engagementförderung eigene Formen entwickeln, aber auch Vorschläge für Ehrungen auf anderen Ebenen machen – eine Aufgabenstellung, die z.B. für die Würdigung Ehrenamtlicher für Landes- und Bundesverdienstauszeichnungen in Nürnberg nicht zufriedenstellend geleistet werden kann: Die Stadt könnte wesentlich mehr Vorschläge einreichen, als sie es tatsächlich tut. Immerhin existiert eine Aufstellung über die kontinuierlich wachsende Ehrungslandschaft, die auch für Vereine und Verbände zur Verfügung steht.

Eine spezifische Form der Ehrung sind **Preise**, die auch mit einem Geldbetrag für die Geehrten bzw. für deren Anliegen verbunden sind. In Nürnberg gibt es lokal – zu unterscheiden von Projektförderungen – drei Preise von Gewicht, die allein dem Ehrenamtstypus gewidmet sind: Die „Aktion EhrenWert“, die in Kooperation zwischen der Stadt, den „Nürnberger Nachrichten“ und den UniVersa Versicherungen monatlich einen Preis vergibt (verbunden mit € 1000.- und einem großen Zeitungsporträt),<sup>24</sup> den jährlichen Ehrenamtspreis der Nürnberger SPD und seit 2011 den „Bürgerpreis“ als lokale Umsetzung des bundesweiten Bürgerpreises durch die Sparkasse Nürnberg. Die Zahl der überregional ausgeschriebenen Preise nimmt stark zu und kann von den örtlichen Trägern von Ehrenamtsprojekten deshalb oft kaum mehr überblickt und dementsprechend auch kaum genutzt werden.

Eine **Ehrenamtskarte** als mit konkreten Benefits verbundene „Auszeichnung“ von Ehrenamtlichen gibt es (im Gegensatz zu manchen anderen Kommunen) in Nürnberg nicht; jedoch wurde 2011 von der Bayerischen Staatsregierung eine Ehrenamtskarte auf Landesebene eingeführt; außerdem 2009 auf Landesebene ein **Ehrenamtsnachweis** (zunächst für den sozialen Bereich) als Dokumentation von durch im Ehrenamt erworbene Qualifikationen geschaffen.<sup>25</sup> Die Bedeutung beider Instrumente ist umstritten, die Nutzungszahlen – die von der bayerischen Staatsregierung als Erfolg gewertet werden – könnten aus anderer Perspektive ebenso als Misserfolg gedeutet werden. Für die Stadt Nürnberg ist der Ehrenamtsnachweis weitgehend folgenlos (auch weil er in erster Linie von den Wohlfahrtsverbänden als Dachorganisationen im sozialen Bereich ausgestellt wird), während die Stadt sich vorerst an der Ehrenamtskarte nicht beteiligen kann, weil der Personalaufwand bei über 90.000 Ehrenamtlichen in der Stadt – bei angemessener Umsetzung und bei einer aktiven Akquisition von Vergünstigungen – angesichts der minimalen, einmaligen Förderung des Landes nicht darstellbar ist.

Die „Monetarisierung des Ehrenamts“, die man zu den materiellen Formen der Anerkennungskultur – über die selbstverständlichen Erstattungen von Fahrt- und anderen Kosten sowie den Versicherungsschutz hinaus – rechnen könnte, ist aktuell ein wichtiges Diskussionsthema: Die Aufwandsentschädigung als Lockmittel für Ehrenamtliche wird einerseits aus guten Gründen problematisiert, andererseits würden 27% der Befragten im Freiwilligensurvey gerne Geld für ihre Tätigkeit bekommen (Srikiow 2011). Zusätzlich muss berücksichtigt werden, dass schon seit langer Zeit **monetäre Anerkennungsformen** in erheblichen, z.T. über den Mindestlohnforderungen des DGB liegenden Höhen als Aufwandsentschädigungen im Ehrenamt bezahlt werden (z.B. bei ehrenamtlichen Stadträten, bei den Rettungsdiensten, in der ehrenamtlichen Demenzbetreuung).

Grundsätzlich münden alle Formen der Anerkennungskultur (zu der in einem weiteren Verständnis auch Ausbildung, Fortbildung, Projektförderung und die Bereitstellung weiterer Ressourcen gehören) in einer verstärkten **gesellschaftlichen und politischen Gewichtung** des bürgerschaftlichen Engagements im Allgemeinen und der Projekte der einzelnen Ehrenamtlichen im Besonderen.

---

<sup>24</sup> [www.universa.de/ehrenwert.de](http://www.universa.de/ehrenwert.de)

<sup>25</sup> [www.ehrenamtskarte.bayern.de](http://www.ehrenamtskarte.bayern.de); [www.ehrenamtsnachweis.de](http://www.ehrenamtsnachweis.de).

## 2.6. Fortbildung

Die **Ausbildung im Freiwilligenmanagement** („Volunteer Management“) für Hauptamtliche, die mit Ehrenamtlichen arbeiten, und für Ehrenamtliche, die Koordinierungsfunktionen für wiederum andere Ehrenamtliche wahrnehmen, gehört zu den wichtigen Aufgaben kommunaler Engagementförderung.

Eine weitere Hauptaufgabe der Fortbildung im Bereich des Bürgerschaftlichen Engagements ist die grundsätzliche **Sensibilisierung von hauptamtlichem Personal** gegenüber den Chancen, Hindernissen und Rahmenbedingungen ehrenamtlicher Tätigkeit. Hierbei geht es u.a. um die sozialen Kompetenzen und das psychologische Einfühlungsvermögen gegenüber Ehrenamtlichen mit weit variierenden Motiven, Bedürfnissen und Qualifikationen. Außerdem wird noch immer, allerdings mit stark abnehmender Tendenz, die Gefahr der Ersetzung von hauptamtlich-professioneller Arbeit durch Ehrenamtliche unter Hauptamtlichen beschworen, insbesondere in der sozialen Arbeit sowie in Berufsverbänden und Gewerkschaften (Röbke 2011b: „Verdrängt Ehrenamt Hauptamt? Nein, eher ist es umgekehrt ... Schafft Ehrenamt Hauptamt? Ehrenamt schafft Arbeitsplätze und zwar nicht wenige“). Auch in einer Stadtverwaltung kann man noch sehr nennenswerte (und damit oft handlungsleitende) Skepsis gegenüber der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen spüren; das Graffiti „Profis bauten die Titanic, Ehrenamtliche die Arche Noah“ kann deshalb auch heute noch als Provokation wirken.... Immer wieder ist in diesem Zusammenhang daran zu erinnern, dass die Gegensatzpaare „ehrenamtlich – hauptamtlich“ bzw. „professionell – unprofessionell“ heißen. Selbstverständlich geht man bei Hauptamtlichen von professioneller Arbeit aus, umgekehrt darf aber keineswegs bei Ehrenamtlichen von unprofessioneller Arbeit ausgegangen werden!

Deshalb sind die Themen des bürgerschaftlichen Engagements – vom konkreten Freiwilligenmanagement, für das bereits ein gut vermittelbarer „Stand der Technik“ weitergegeben werden kann (vgl. die Inhalte der Seminare „Mit Ehrenamtlichen professionell arbeiten“ des Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern), bis zu den Grundformen der Beteiligungsformate bei der Ko-Produktion kommunaler Dienstleistungen – in die **Ausbildungsgänge der Sozialen Arbeit** (z.B. SozialpädagogInnen und ErzieherInnen) und der öffentlichen Verwaltung (Beamtenhochschulen) einzubauen, da sie künftig – zumindest als Nebenthema – in so gut wie jedem Beschäftigungsbereich eine Rolle spielen können.

**Projektbezogene Fortbildungen für die Ehrenamtlichen** selbst sind eine wichtige Aufgabe der einzelnen, mit Ehrenamtlichen arbeitenden Institutionen und Organisationen (und z.B. auch Bestandteil der Qualitätskriterien von Freiwilligenagenturen). Aber die Verankerung möglichst vieler kontinuierlicher, auf Sach- wie auf Sozialkompetenzen bezogener Fortbildungsmaßnahmen, die Teilnahme an kollegialen Supervisionen und Fachaustausch auf überörtlicher Ebene (etc.) muss an sehr vielen Stellen noch in die Praxis umgesetzt werden.

In Nürnberg wird von kommunaler Seite versucht, einerseits regelmäßig Fortbildungen zum Freiwilligenmanagement anzubieten (seit 2009), auf überörtliche Angebote hinzuweisen und die Ausbilder für die notwendige Erweiterung ihrer Curricula zu sensibilisieren; andererseits die Fortbildungen für Ehrenamtliche zu stimulieren und sukzessive eine Fortbildungsplattform zu schaffen, auf der die Angebote vieler Träger möglichst auch für Ehrenamtliche aus anderen Bereichen zugänglich sind. Basis ist das Fortbildungsprogramm des ZAB, das im Jahr 2011 auch für Nicht-ZAB-Ehrenamtliche geöffnet wurde.

## 2.7. Zielgruppen der Aktivierung

Im Hinblick auf das erweiterte oder stabilisierte bürgerschaftliche Engagement von verschiedenen Gruppen von Bürgerinnen und Bürgern sind zwei Zugänge entscheidend: Output-orientiert ist die Frage nach dem Beitrag, den diese Gruppen für die Gesellschaft und für gemeinnützige



Aufgabenbereiche leisten können; Input-orientiert sind die Effekte, die sich aus einem freiwilligen Engagement für die beteiligten Menschen (positiv) ergeben könnten und die in einem weiten Sinne mit den Begriffen „Inklusion“ und „Empowerment“ umschrieben werden können. Dabei sind auch unterschiedliche Beziehungsformen des Ehrenamtlichen zu seinen jeweiligen „Klienten“ zu betrachten, die sich unterschiedlich gut für einzelne Zielgruppen eignen: „**Paten**“ beschreiben (in der Definition, wie sie in Nürnberg benutzt wird) eine 1:1-Beziehung bei z.B. Bildungs- und Familienpaten, „**Freunde**“ beschreiben Ehrenamtliche, die einer definierten Gruppe helfen (z.B. „Kulturfreunde“ im Kindergarten), **Projekte** sind hauptamtlich möglichst gut betreute Gruppen von Ehrenamtlichen, die sich an unterschiedlichen Einsatzorten einem Thema zuwenden (z.B. eine Handwerkergruppe, der Bücherleihdienst in Krankenhäusern usw.).

Aus der Perspektive kommunaler Engagementförderung gibt es Gruppen in unterschiedlichen biographischen Situationen (Altersgruppe), in unterschiedlichen sozioökonomischen Milieus (Schichtzugehörigkeit, Bildungsgrad, Berufsausbildung, Arbeitsmarktnähe), und in anderweitig differenzierten Lebenssituationen (Geschlecht, ethnische Herkunft), auf die eingegangen werden sollte.

### **Zielgruppen mit Engagement-Ausbaubedarf**

**Menschen mit Migrationshintergrund** sind statistisch am bürgerschaftlichen Engagement weniger beteiligt (was auch ihre Möglichkeit zum Aufbau von Sozialkapital reduziert) und gehören deshalb zu einer Kern-Zielgruppe von Engagementförderung. Dies wird auf Bundes-, Landes- und Lokalebene erkannt. Das an einer zentralen und wichtigen Schnittstelle (Migration – Bildung – Ehrenamt) angesiedelte Bundesprojekt „aktion zusammen wachsen“ war allerdings aus Nürnberger Sicht eher ein Negativbeispiel einer von einer der Effizienzkultur verpflichteten Zentralstelle (die bei Roland Berger Consultants angesiedelt war) gesteuerte Einforderung von Dienstleistungen, die mit der Förderung bürgerschaftlichen Engagements in weiten Teilen verwechselt wurde und deshalb relativ unfruchtbar war. Jakob (2010, S. 251) formuliert in anderem Zusammenhang: „Engagementförderung ist kein technokratischer Vorgang, der sich mit standardisierten Instrumenten durchführen lässt“. Auf lokaler Ebene sind es gerade die vielfach mit Integrationsarbeit befassten Wohlfahrtsverbände, die hier zahlreiche Projekte initiieren; in Nürnberg z.B. aktuell die Stadtmission mit Bildungsprojekten, die AWO mit einem interkulturellen Marktplatz. Hier ist es an der Kommune, ermutigende und koordinierende Signale zu setzen und Einzelprojekte zu fördern.

Für **Arbeitslose** kann bürgerschaftliches Engagement zur psychosozialen Stabilisierung z.B. durch Anerkennung und Rhythmisierung führen, aber auch notwendige Qualifizierungsbausteine (nach-) liefern, sowie helfen, soziales Kapital aufzubauen. „Bürgerschaftliches Engagement kann fast alles, was Erwerbsarbeit auch kann. Es stiftet Sinn, sichert soziale Teilhabe und trägt professionell zur Erledigung gesellschaftlich wichtiger Aufgaben bei. Eines kann es aber nicht: die materielle Existenz des Einzelnen sichern“ (Olk 2010, Schulz 2010, Baumgarten 2011, Rindt 2011). Arbeitslose sind nach den Erkenntnissen der Freiwilligensurveys die am wenigsten in die Infrastruktur der Zivilgesellschaft einbezogene Gruppe. Und: Die notwendige Abstimmung zwischen Engagementpolitik einerseits und Beschäftigungspolitik andererseits ist bundesweit noch nicht gelungen, auch nicht konzipiert. Vor Ort in Nürnberg gibt es zwar Projekte, die bürgerschaftliches Engagement zugunsten von Langzeitarbeitslosen mobilisieren, aber kaum „Empowerment“-Modelle, die für Arbeitslose gedacht sind. Auch Engagementangebote für **Geringverdiener und Niedriggebildete** (Böhnke/Dathe 2010) gibt es wenige in Nürnberg; kleine Ansätze sind in Handwerkerprojekten zu erkennen. Zum Beispiel sind mobilitätsunterstützende Projekte (Fahrdienste) durch engagementwillige, aber sich unterqualifiziert fühlende männliche Zielgruppen, die es andernorts gibt, nicht entwickelt worden.



Eine weitere Zielgruppe, die in der Erwerbsarbeit in vielen Fällen nicht mehr gewollt ist, aber im gemeinnützigen Bereich als „Hilfe-Erbringer“ durchaus noch gebraucht und verstärkt mobilisiert werden könnte, sind **Menschen mit Psychiatrie-Erfahrung**. Freiwilligenarbeit ist auch hier „eine Teilhabemöglichkeit am gesellschaftlichen Alltag ... deren Kohärenz- und sinnstiftendes Moment ein Gewinn“ sein kann (Dischler 2011). In Nürnberg ist hierfür beispielsweise ein Kooperationsprojekt zwischen dem „Zentrum Aktiver Bürger“ als Projektagentur und dem „Bündnis gegen Depression“ als Referenzprojekt für vergleichbare regionale Netzwerke geplant.

### **Zielgruppen mit gefährdeter Engagementquote**

Eine Zielgruppe mit hoher, aber gefährdeter Engagementquote sind vor allem **Jugendliche und junge Erwachsene**, die als Schüler, Auszubildende oder Studenten – u.a. im schulischen Ganztagsbetrieb oder im Bachelorstudium – mit Engagement-feindlichen Zeitstrukturen konfrontiert sind. (Vgl. die ausführliche Auswertung der Freiwilligensurveys bei Picot (2011) sowie Meinhold-Henschel 2011.) Aber gerade angesichts der Prägung des individuellen bürgerschaftlichen Engagements in jungen Jahren, die in späteren Lebensphasen das Engagementverhalten stark beeinflusst, ist die Engagementförderung von jungen Menschen – die bisher sehr hohe Engagementquoten hatten, welche aber z.B. bei G8-Schülern im freien Fall sind – eine der wichtigsten Aufgaben der Engagementförderung insgesamt. In Nürnberg gibt es zwar zahlreiche einzelne Maßnahmen, z.B. in einzelnen Schulen, (s.u. „Schule“), beim Kreisjugendring, bei der Arbeiterwohlfahrt Nürnberg (Projekt „Jetzt“), in den Ausbildungsplänen engagierter Unternehmen und durch Anerkennungsveranstaltungen – aber von einer kohärenten Engagementförderung für junge Menschen ist man noch weit entfernt.

Obwohl **Frauen** ein generell niedrigeres Engagementniveau haben (vor allem, weil Familienarbeit nicht unter die Definition des bürgerschaftlichen Engagements der Freiwilligensurveys fällt), sind sie in manchen Bereichen sehr stark vertreten, gerade im sozialen und kirchlichen Bereich. Wahrscheinlich werden die nächsten Jahre und Jahrzehnte von einer noch stärkeren Berufstätigkeit der Frauen geprägt sein – unter anderem aufgrund des sich weiterentwickelnden Selbstbildes und des weiter steigenden Qualifikationsniveaus, aufgrund arbeitsmarktpolitischer Notwendigkeiten im demographischen Wandel und aufgrund verbesserter Kinderbetreuung. Für die Engagementlandschaft vor Ort muss dies, zumindest in Teilbereichen, zu einer Neuorientierung führen, um auch für berufstätige Frauen gemäß ihren Wünschen und Zeitbudgets verbesserte Engagementmöglichkeiten zu entwickeln. Diese Frage ist, auch in Nürnberg, konzeptionell noch nicht in den Blick genommen worden.

### **Eine Zielgruppe mit hoher, aber noch ausbaufähiger Engagementquote**

Menschen in der nachberuflichen oder nachfamilialen Phase haben nach den Daten der Freiwilligensurveys in den letzten Jahren ihre Engagementquote stark ausgebaut (Monitor 2011). Die **„jungen Alten“** sind nicht nur in herkömmlichen (Vereins-)Strukturen wichtige Leistungsträger, sondern sind auch eine der wichtigsten Zielgruppen für das „neue Ehrenamt“, weil sie sich neu orientieren wollen und sich dabei offen auch für Engagements jenseits der bisherigen biographischen Engagementorte zeigen. Sie sind darüber hinaus auch informationsoffen, sie stellen z.B. einen großen Anteil der Besucher der großstädtischen Freiwilligenbörsen und sind auch aktive Leserinnen und Leser der lokalen Zeitungen, in denen Engagementangebote publiziert werden.

In Nürnberg war das nachberufliche Engagement schon frühzeitig ein Thema (Glaser/Röbke 1992), das „Zentrum Aktiver Bürger“ entstand maßgeblich aus Überlegungen zur Mobilisierung nachberuflicher Tätigkeit; andere Träger (z.B. die Kirchen) haben ebenfalls Projekte folgen lassen. Gerade im Einsatz für (benachteiligte) Kinder und Jugendliche, z.B. in Bildungsfragen, liegt ein

wesentlicher Schwerpunkt der Arbeit. Konsequenterweise sind die beiden ersten Durchführungen der „Nürnberger Freiwilligenbörse“ 2011 und 2012 an die besucherstarke „Inviva – Die Messe für das Leben ab 50“ gekoppelt.

## 2.8. Ehrenamtliche in Vereinen

Vereine sind nach wie vor die dominierende Organisationsform des bürgerschaftlichen Engagements, etwa die Hälfte des bürgerschaftlichen Engagements spielt sich nach wie vor in Vereinen ab. Der Anteil von Ehrenamtlichen, die Leitungsfunktionen ausüben, hat aber bei den Freiwilligensurveys von 38% aller Engagierten im Jahr 1999 auf 32% im Jahr 2009 abgenommen. Gleichzeitig steigt die Zahl der Vereine weiter – seit 1990 von 300.000 auf 550.000 (wobei hier die „nachholende Vereinsgründungstätigkeit“ in den neuen Bundesländern zu berücksichtigen ist). Im größten deutschen Engagementbereich, dem Sport, ist die Zahl der Engagierten allein zwischen 2004 und 2009 um 650.000 Personen zurückgegangen (knapp 10%), die Zahl der ehrenamtlichen Vorstände um über 30% (Röbke 2011a, allgemein: Zimmer/Basic/Hallmann 2011).

Die Vereine haben meist rein ehrenamtliche Strukturen und können sich hauptberufliche Freiwilligenkoordination nicht leisten. Deshalb ist es auch auf kommunaler Ebene sehr schwer, mittels Aus- und Fortbildung die bereits überlasteten Vereinsfunktionäre zu erreichen, um die (durchaus vorhandenen) Ansätze für modernere und attraktivere Arrangements im Vereinsleben zu vermitteln. Thomas Röbke (2011a) benennt u.a. Themen wie die Form der Leitung, die Art des Miteinanders, die Kooperationsformen zwischen den Mitgliedern, das Verhältnis von Mitglied zu Nichtmitglied, die Art und Weise der Kommunikation, die Enge und Weite des Vereinszwecks sowie die Modernität der Anerkennungskultur. Als beispielhafte Engagementförderung beschreibt er die örtlichen Umsetzungen des Bundes-Modellprogramms „Erfahrungswissen für Initiativen“ (EFI).

In Nürnberg gab es mehrere Runden von EFI-Ausbildungen durch das „Zentrum Aktiver Bürger“ (Stodieck 2011), während die Weiterbildung auch nur ansatzweise und punktuell mit den an anderer Stelle beschriebenen Methoden gelingt, wie beispielsweise mit den BE-Newslettern, mit spezifischen Freiwilligenmanagement-Fortbildungen für Vereine, mit der Kooperation der Arbeitsgemeinschaft der Bürger- und Vorstadtvereine im Rahmen des „Netzwerks Engagementförderung“ oder im Jahr 2011 mit der Ausrichtung der vom städtischen Sportservice veranstalteten „SportDialoge“<sup>26</sup> zum Schwerpunktthema Engagementförderung. Darüber hinaus ist das Ansprechen der kommunalen Vereinslandschaft im Sinne des beschriebenen Leitbilds der Bürgerkommune und als „Schule der Demokratie“, wie Vereine in Sonntagsreden ob ihrer Binnen-Demokratie gerne beschrieben werden, ebenso wichtig wie schwierig: In vielen Vereinssystemen greift erst langsam die Erkenntnis, dass man Teil eines größeren System bürgerschaftlichen Engagements ist, man von den bei anderen Trägern der Zivilgesellschaft gemachten Erfahrungen profitieren kann und sich auch gesellschaftspolitischen Fragen verstärkt stellen muss – z.B. bei der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund.

## 2.9. Themenfelder der Aktivierung

Aus der Vielzahl der einzelnen Aufgaben- und Handlungsfelder, in denen sich Freiwillige engagieren, sind aus kommunaler Sicht manche noch einmal hervorzuheben.

**Kindertageseinrichtungen:** Selbst in Kindergärten und Horten können – vor dem Hintergrund der Prägung der individuellen Engagementneigung in Kindheit und Jugend – sinnvolle Modelle des

---

<sup>26</sup> [www.nuernberg.de/internet/sportservice/sportdialoge2011.html](http://www.nuernberg.de/internet/sportservice/sportdialoge2011.html). Vgl. den Beitrag von Arnold Lindner („Ehrenamt im Sport – Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterpflege“) mit seiner klaren Strukturierung von Analyse (Welche Ziele verfolgt der Verein? Wo liegen die Stärken? Wie ist die Führung strukturiert? Ist der Verein transparent? Wie ist die innere und äußere Öffentlichkeitsarbeit strukturiert?) und Heranführung, Motivierung und Bindung (Zeitgemäßer Führungsstil durch Information, Kommunikation, Transparenz, Zielvereinbarung und Delegation; Heranführung von Nachwuchs; Qualifikation durch Delegation in kleinen Schritten auf Zeit).

Engagements praktiziert werden. Diese finden natürlich primär in den Einrichtungen selbst statt und können von entsprechend ausgebildetem und motiviertem pädagogischen Personal zielgerichtet in den Bildungsauftrag der KiTas eingebaut werden (Knauer/Sturzenecker/Hansen 2011).

**Schulen** können großartige Motoren des bürgerschaftlichen Engagements und Lernorte für Bürgerbeteiligung sein; hierfür gibt es herausragende Beispiele. Gleichzeitig kann der Bildungsauftrag der Schule mithilfe bürgerschaftlichen Engagements verbessert umgesetzt werden und zur Aneignung curricularen Lernstoffs in allen Altersgruppen und Fächern genutzt werden (zusammenfassend zum Thema: Schule und Bürgerengagement 2009, Hartnuß 2011). Es geht um Engagement von außen für die Schülerinnen und Schüler (durch Lernpatenschaften, Hausaufgabenhilfen usw.) wie auch um von Schülerinnen und Schülern praktiziertes Engagement („Service Learning“). Zahlreiche und eindrucksvolle Modelle belegen die Wertigkeit und Wichtigkeit einer Kooperation zwischen Engagementförderung und Schule. Gleichzeitig ist die Schule wohl dasjenige gesellschaftliche „Subsystem“, das am wenigsten offen für Engagement ist: Der normale Schulbetrieb öffnet sich kaum für Engagement von außen und bringt das Engagement der Schüler auch nicht nach außen. Dies gilt auch für Nürnberg, wo die Kooperationen – im Gegensatz zur grundsätzlich positiven Entwicklung der Engagementlandschaft – manchmal eher von „einem Schritt vor, zwei Schritte zurück“ geprägt sind.<sup>27</sup> Die Landschaft von Engagementprojekten in Beziehung zu Schule und Bildung im Allgemeinen ist zerklüftet, unterfinanziert, unkoordiniert und wird durch ambitionierte, aber häufig kurzlebige und ohne Rücksicht auf gewachsene lokale Landschaften ins Leben gerufene Bundesprogramme eher destabilisiert als stabilisiert und ausgebaut.

Aus kommunaler Sicht besonders interessant ist das bürgerschaftliche Engagement in Fragen der **Dorf- und Stadtentwicklung** (Hummel 2009, Hummel 2011), wo Engagement und Beteiligung besonders eng beieinander liegen. Im Stadtplanungskontext wurden wahrscheinlich die meisten der konkreten Beteiligungsinstrumente ausgetestet (vgl. den umfassenden Methodenüberblick bei Ley/Weltz 2003). Gleichzeitig artikuliert sich hier in der kommunalen Praxis auch der lebhafteste Bürgerprotest. Deshalb braucht es gerade hier ein kommunales Gesamtkonzept für die Beteiligung und aktive Einbeziehung, aber auch die konkrete Verantwortungsübernahme von Bürgerinnen und Bürgern. Nürnberg stellt in seinem Instrumenten-Mix von Bürgervereinen, in der Kommunalordnung vorgeschriebenen Bürgerversammlungen, Stadtteilarbeitskreisen und ad-hoc-Planungsbeteiligungen sowie kontinuierlichen Kooperationsformen mit politikfeld-orientierten Initiativen und Vereinen wohl den „Normalfall“ einer großen deutschen Kommune dar – mit der einen oder anderen innovativen Idee (wie den „Mobilen Bürgerversammlungen“ des Oberbürgermeisters per Fahrrad).

Ein sozialpolitisch schon heute sehr wichtiges Thema ist die Versorgung von zu Hause lebenden älteren Bürgern durch **ambulante Seniorendienste**. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und des Wunsches einer überwältigend großen Mehrheit der Menschen, in Würde zuhause zu altern, sowie der künftigen Unbezahlbarkeit stationärer Pflege bei jeglicher Art von altersspezifischen Gebrechen müssen neue Modelle greifen. In Nürnberg liegt das Hauptaugenmerk auf der Entwicklung von „Seniorennetzwerken“ in den Stadtteilen, wo die Stadt, verschiedene gemeinnützige und privatwirtschaftliche Träger, Gesundheitseinrichtungen und Ärzte, die Kirchen,

---

<sup>27</sup> So musste ein breit angelegtes Ehrenamtsprojekt des „Zentrums Aktiver Bürger“ für Grundschulen in Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf aufgrund mangelnder finanzieller Ressourcen im Schulbereich eingestellt bzw. den Schulen selbst übertragen werden, die wenig Erfahrung und keine Zeitbudgets für Freiwilligenkoordination haben. Das Patenmodell „Schülercoaches“ konnte aus dem Umland trotz großer Bemühungen mangels einer ausreichenden Zahl von Freiwilligen nicht auf Nürnberger Hauptschulen übertragen werden. Das ehrenamtliche Bewerbungstrainingsprojekt „job-reif“ wurde im Herbst 2011 nach vielen Jahren eingestellt, weil – im Gegensatz zur Gründungszeit – inzwischen zahlreiche hauptamtlich geführte Projekte dieses Themenfeld abdecken.

die Wohnungswirtschaft und auch ehrenamtlich tätige Bürgerinnen und Bürger zusammen arbeiten sollen.

## 2.10. Engagementsektor Stiftungen

Stiftungen werden als zivilgesellschaftliche Akteure – weit jenseits der Mittel, die Einzelne von ihnen zur Engagementförderung zur Verfügung stellen – breit diskutiert.<sup>28</sup> Hintergrund sind u.a. der enorme Boom an Stiftungsgründungen (über die Hälfte der rund 18.000 deutschen Stiftungen sind seit dem Jahr 2000 gegründet worden) und die deutlich präzisere Rolle, die das Stiftungswesen inzwischen in der Öffentlichkeit spielt – was wiederum auf die allgemein erhöhte Aufmerksamkeit für bürgerschaftliches Engagement und zivilgesellschaftliche Fragestellungen zurückgeht, aber auch durch spektakuläre Stiftungsvorgänge in den USA befördert wird.

In Nürnberg wird dieser Sektor seit kurzem besonders intensiv angesprochen, die „Stifter-Initiative Nürnberg“ – getragen von der Stadt und mehreren allgemein am Stiftungswesen interessierten Partnern<sup>29</sup> – ist ein Netzwerk zur Stimulierung neuer Stiftungsgründungen einerseits (mit einem vielfältigen Informationsangebot) und zur Verstärkung der Kooperation vorhandener Stiftungen andererseits.

## 2.11. Corporate Citizenship

Die nach außen, in die Gesellschaft gerichtete Unterstützung von gemeinnützigen Aktivitäten durch Unternehmen ist unter dem Schlagwort „Corporate Citizenship“ das Pendant zur auf die Sphäre des unternehmerischen Handelns in den Rollen als Produzent und Arbeitgeber bezogenen „Corporate Social Responsibility“ (zusammenfassend: Backhaus-Maul/Friedrich 2011). Aus dem angelsächsischen Bereich kommend, hat das Thema vor allem große und aktiennotierte Unternehmen in Deutschland erreicht und soll – u.a. durch Förderprogramme des Bundes – auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMUs) verstärkt Anwendung finden.

Corporate Citizenship findet im internationalen und nationalen, vor allem aber auch im lokalen und regionalen Rahmen statt, wenn Unternehmen für ihre und mit ihren Mitarbeitern als „Stakeholder“ und Ko-Produzenten planen. „**Corporate Giving**“ findet mit Geldspenden, Sachspenden, Sponsoring, Public-Private-Partnerships für gemeinnützige Zwecke sowie durch „**Corporate Foundations**“ (Unternehmensstiftungen) statt. „**Corporate Volunteering**“ als unternehmerische Förderung des Mitarbeiterengagements findet statt bei Freiwilligentagen, kontinuierlicher „Pro Bono“-Arbeit (auch „Secondment“ genannt), „Switch“-Programmen zum Perspektivenwechsel von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in gemeinnützigen und privatwirtschaftlichen Organisationsformen, gemeinnütziger Tätigkeit in Ausbildungsprojekten und mittels finanzieller Unterstützung von nicht mit dem Betrieb verbundenen ehrenamtlichen Aktivitäten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Unternehmensmitteln.<sup>30</sup>

Grundsätzlich ist dieser Bereich des Engagements staatsfern, doch im Sinne einer ko-produzierenden Sozialpolitik mit einem Governance-Prinzip, das Staat, Bürgergesellschaft und Wirtschaft zur

---

<sup>28</sup> Vgl. auch Punkt 2.3. zur Finanzierung von bürgerschaftlichem Engagement. Die umfassende Stiftungsliteratur kann hier nicht detaillierter diskutiert werden. Allgemein informiert u.a. Sandberg 2011.

<sup>29</sup> Partner sind das Finanzreferat und das Sozialreferat der Stadt Nürnberg, die Bürgerstiftung Nürnberg, die Stiftung „Stifter helfen Stiftern“, die Sparkasse Nürnberg und die HypoVereinsbank Nürnberg. Diese werden evtl. im Jahr 2012 durch die regionale „Ökumenische Stifterinitiative“ der Kirchen noch ergänzt. [www.stifterinitiative.nuernberg.de](http://www.stifterinitiative.nuernberg.de).

<sup>30</sup> Matthias Fikfa ergänzt in seiner Analyse der US-amerikanischen Landschaft diese Instrumente noch um weitere wie „Social Procurement“, „Cause-Related Marketing“, „Corporate Social Marketing“, „Social Lobbying“, „Public-Private-Partnerships“, „Venture Philanthropy“. In Kurzform: Fikfa 2010.

Zusammenarbeit „auf Augenhöhe“ auffordert, sind die Kommunen gefordert, Netzwerke, Austauschplattformen und gemeinsame Aktionen zu stimulieren und zu unterstützen. Beim Sozialreferat der Stadt Nürnberg wird bei der Engagementförderung von einem Dreiklang „Bürgerzeit, Bürgerwissen, Bürgergeld“ ausgegangen, womit dezidiert Unternehmen als Akteure einbezogen sind. Die Handlungsformen sind dabei u.a. ein Corporate Volunteering-Netzwerk („Unternehmen Ehrensache“),<sup>31</sup> die jährliche Durchführung eines „Marktplatzes“<sup>32</sup> durch das „Zentrum aktiver Bürger“, die konkrete Zusammenarbeit mit Unternehmen als Förderer von einzelnen Engagement-Förderungsmaßnahmen wie Freiwilligenbörse und Ehrenamtspreisen, die Würdigung des Unternehmensengagements bei Veranstaltungen und Publikationen sowie nicht zuletzt großangelegte Fundraising-Aktionen. All diese Aktivitätsformen werden als Teil des Handlungsfelds Bürgerschaftlichen Engagements betrachtet.

## 2.12. „Forschung und Entwicklung“

**Monitoring im Bürgerschaftlichen Engagement:** Alle Kommunen haben ein Defizit an koordiniertem Handeln in der Engagementpolitik, dessen Basis – neben der anfänglich diskutierten Leitbild-Ebene – ein solides Engagement-Monitoring wäre. Dieses könnte Daten umfassen über:

- die Zahl und die sozialstrukturelle Zusammensetzung der Ehrenamtlichen in der Stadt, im optimalen Fall im Bezug zu Kommunen vergleichbarer Größe und Struktur,
- eine Aufstellung der Ehrenamtsprojekte bei der Kommune, in der Wirtschaft und natürlich vor allem im größten Bereich, der Zivilgesellschaft,
- die finanziellen Ressourcen, die von der Kommune (ggf. auch von Drittmitteln aus Wirtschaft, Stiftungen und Spendengeldern) für ehrenamtliches Engagement ausgegeben werden,
- Ebenen und Entwicklungen der Engagementförderung (mit Zielgrößen und Kennzahlen).

Nürnberg verfügt diesbezüglich immerhin über aus Repräsentativbefragungen von 2000 und 2006 stammende Daten zum Umfang des bürgerschaftlichen Engagements (Amt für Statistik 2007). Allein die Aussage, dass es über 90.000 Nürnbergerinnen und Nürnberger gibt, die ehrenamtlich aktiv sind, ist ein wirksames Instrument der Engagementförderung in der Öffentlichkeit!

**Beiräte:** Das Feld der Engagementpolitik und die wissenschaftliche Beschäftigung mit den verschiedenen Ausprägungen von Bürgerbeteiligung und Bürgerengagement hat in wenigen Jahren eine reichhaltige empirische und theoretische Wissensbasis entwickelt, die auch viele handelnde und forschende Personen umfasst. Die Kommunen wären gut beraten, sich dieses Knowhows in beratenden Strukturen zu versichern – insbesondere, wenn es um Leitlinien für künftiges Handeln angesichts veränderter gesellschaftlicher Herausforderungen geht. In Nürnberg gibt es einen solchen Beirat noch nicht, seine Gründung steht aber auf der Agenda für die nahe Zukunft.

**Netzwerke:** Gerade das Nürnberger Modell der Engagementförderung und des Freiwilligenmanagements setzt stark auf sich entwickelnde und lernende, interdisziplinäre und spartenübergreifende Netzwerke, die als Fortentwicklung zu konkreter Kooperation und übergreifender Engagementkultur gedacht sind (vgl. allgemein Olk/Rüttgers 2011). Gemäß den Handlungsbedingungen der Bürgergesellschaft handelt es sich um konsensorientierte Informations-, Austausch- und Kooperationsplattformen, die ohne „hoheitsstaatliche Steuerungsattitüde“, mit wenig Formalisierung und verteilten Kümmerer-Rollen agieren. Zu erwähnen sind hier das „Netzwerk Engagementförderung“ (mit den wichtigsten engagementtragenden Wohlfahrtsverbänden und Dachorganisationen), das „Unternehmen Ehrensache“ (Corporate Volunteering Netzwerk) und die

<sup>31</sup> Gegründet im Februar 2011. Vgl. [www.unternehmen-ehrensache.nuernberg.de](http://www.unternehmen-ehrensache.nuernberg.de).

<sup>32</sup> Vgl. die Internet-Seite [www.gute-geschaefte.org](http://www.gute-geschaefte.org) als einschlägige Informationsbasis für die bundesweit verbreiteten Marktplätze zur Stimulierung des Unternehmensengagements.

Stifter-Initiative Nürnberg (für das Stiftungswesen). Hinzu kommen zahlreiche projektorientierte, netzwerk-ähnliche Kooperationsformen.

**Kommunales Engagement-Lobbying:** Die Kommunen sind – wie ausführlich dargestellt – zentraler Akteur in der Weiterentwicklung bürgerschaftlichen Engagements. Gerade deshalb müssen sie sich auch außerhalb der eigenen Grenzen einmischen. Zu den wünschenswerten Rollen gehört die eines laut- und argumentationsstarken Vertreters der Governance-Prinzipien der Bürgergesellschaft, die von Land und Bund Strukturförderungen ebenso wie regionale Austauschforen (z.B. durch gut ausgestattete Landesnetzwerke), abgestimmte Programmgestaltungen und sinnvolle rechtliche Rahmensetzungen einklagen. Außerdem gilt es an vielen Stellen, zusammen mit den kommunalen Spitzenorganisationen, „Kollateralschäden“ bei den Entscheidungen der Landes- und Bundespolitik zu verhindern, die sich negativ auf das bürgerschaftliche Engagement vor Ort auswirken. Zudem sind die Kommunen wichtige Partner in nicht-staatlichen und sektoralen überörtlichen Netzwerken. Die Stadt Nürnberg ist u.a. Mitglied im Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (und bedauert, allerdings folgenlos, dass das BBE seit 2010 von der Bundesregierung geschwächt wird) und in dem BE-Arbeitskreis des bayerischen Städtetags.

### 3. Zum Schluss

Thomas Rübke (2011b) definiert die Aufgabenstellungen der Kommune gegenüber dem bürgerschaftlichen Engagement zusammenfassend. Er sieht den „Staat zwischen Ordnungs- und Ermöglichungspolitik“ mit rahmensetzender Definitionshoheit, der aber auch die Ehrenamtlichen absichert und ihre Arbeit respektiert und ermutigt. Er verweist auf die „Kulturpolitik als Paradigma für Engagementpolitik“ – angesichts der grundgesetzlich geschützten Freiheit von Kunst und Kultur, die einer umfassenden staatlichen Förderung nicht widersprechen muss; auch eine intensive Engagementförderung könnte mit einer „Freiheit des Engagements“ einhergehen. Ein „engagementpolitisches Mainstreaming“ bedeutet, dass staatliche Maßnahmen und Regelsetzungen in ihrer Auswirkung auf die Möglichkeitsstrukturen bürgerschaftlichen Engagement geprüft werden. „Bürgertugenden als zentrales Anliegen der Engagementpolitik“ stehen für ein Selbstverständnis des bürgerschaftlichen Engagements als Voraussetzung für die Demokratisierung der Gesellschaft. Und schließlich ist die Kommune der „Schlüssel für eine konkret abgestimmte Engagementpolitik“: Als geeignetste staatliche Ebene durch die direkte Nähe zu Bürgerengagement, Bürgerbeteiligung und Bürgerregierung. (Vgl. auch den Anforderungskatalog bei Haigis/Heye 2008.)

Handlungsfähige Kommunen sind – dies im Sinne eines Fazits – die Voraussetzung für die Umsetzung dieser Leitlinien: Kommunen, die konzeptionell nicht alten hoheitsstaatlichen Modellen nachhängen, die finanziell nicht ausgehungert sind und die rechtlich nicht von den anderen staatlichen Ebenen (Land, Bund, Europa) in ein zur Weiterentwicklung der Bürgergesellschaft unpassendes Korsett gezwängt werden.

Kommunen brauchen den Respekt und die Sensibilität für die Vielfalt der Erscheinungsformen des bürgerschaftlichen Engagements, um den Wünschen und Bedürfnissen der Ehrenamtlichen gerecht zu werden. Sie brauchen konzeptionellen Mut und kreative Kraft, um die demokratischen und sozialen Potentiale des bürgerschaftlichen Engagements im Rahmen einer gesamtgesellschaftlich verankerten und instrumentenreichen Bürgergesellschaft stetig und aktiv weiterzuentwickeln. Davon wird die künftige Lebensqualität in Deutschland maßgeblich abhängen.



## Weiterführende Literatur

- Amt für Statistik und Stadtforschung (2007): „Statistischer Monatsbericht für Oktober 2007: Neues zum Ehrenamt in Nürnberg“, in: Statistik aktuell für Nürnberg und Fürth, 29.11.2007.
- Backhaus-Maul, Holger (2011): „Kommunale Selbstverwaltung in der Zivilgesellschaft: Plädoyer für die bürgerschaftliche Revitalisierung einer modernen Institution“, in: Blätter der Wohlfahrtspflege, Heft 2, S. 48-50.
- Backhaus-Maul, Holger; Friedrich, Peter (2011): „Zwischen Tradition und Innovation: gesellschaftliches Engagement von Unternehmen“, in: NDV, Heft 8, 2011, S. 357-360. (Dort auch eine Übersicht der relevanten aktuellen Literatur zu „Corporate Citizenship“)
- Backhaus-Maul, Holger; Nährlich, Stefan; Speth, Rudolf (2011): „Der diskrete Charme des neuen Bundesfreiwilligendienstes“, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Jg. 61 (48/2011, 28.11.2011), S. 46-53.
- Baumgarten, Britta (2011): „Abseits in der Zivilgesellschaft: Lobby und Engagement Arbeitsloser sind schwach“, in: WZBrief Zivilengagement (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung), Nr. 4, Oktober.
- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen (2011): Freiwilligensurvey Bayern 2009 – Ergebnisse und Trends. München.
- BBE – Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (o.J.): Zukunftstrends der Bürgergesellschaft: Ein Diskussionspapier. Berlin.
- Böhne, Petra; Dathe, Dietmar (2010): „Rückzug der Armen“, in: WZB Mitteilungen, Heft 128 (Juni), S. 14-17.
- Bogumil, Jörg; Holtkamp, Lars (2010): „Die kommunale Ebene“, in: Olk / Klein / Hartnuß 2010, a.a.O., S. 382-403.
- Dienel, Hans-Liudger (2011): „Bürgerbeteiligung“, in: Olk / Hartnuß 2011, a.a.O., S. 203-214.
- Dischler, Andrea (2011): „Bürgerschaftliches Engagement als identitätsstiftende Tätigkeit für Menschen mit Psychiatrie-Erfahrung: eine explorative Studie“, in: BBE-Newsletter 3/2011.
- Dittmer, Lothar: „Engagementförderung durch Stiftungen im Spannungsfeld von Bürgergesellschaft und Staat“, in: BBE-Newsletter, 10/2011.
- „Eckpunkte des Deutschen Vereins zum sozialen bürgerschaftlichen Engagement im Gemeinwesen“ (2009), in: Tagungsreader, Fachkongress „Bürger für Bürger – Engagement in den Kommunen stärken!“, Berlin, S. 7-17.
- Embacher, Serge (2011): „‘Ein inneres Geländer’: kommunale Leitbilder für die Förderung bürgerschaftlichen Engagements“, in: Klein / Fuchs / Flohé 2011, a.a.O., S. 247-257.
- Engagementförderung durch Stiftungen in Deutschland (2010). Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen / Körper-Stiftung, April.
- Fifka, Matthias (2010): „So many Options: Corporate Citizenship Demands Strategy“, in: Praxis (Cleveland State University), January, S. 3-5.
- Glaser, Hermann; Röbbke, Thomas (1992): Dem Alter einen Sinn geben. Heidelberg: Hüthig.
- Haigis, Thomas (2011): „Anerkennungskultur in der Bürgerkommune: mehr als eine Anstecknadel“, in: Klein / Fuchs / Flohé 2011, a.a.O., S. 304-311.
- Haigis, Thomas; Heye, Werner (2008): „Engagementfördernde Infrastrukturen“, in: Stiftung Mitarbeit (2008), S. 64-67.
- Halling, Axel: „Engagiert stiften, Engagement stiften – Bürgerstiftungen als Ehrenamtsstiftungen?“, in: BBE-Newsletter 10/2011.
- Hartnuß, Birger (2011): „Bürgerschaftliches Engagement und Bildung – Impulse für die Entwicklung kommunaler Bildungslandschaften“, in: Klein / Fuchs / Flohé 2011, a.a.O., S. 51-64.
- Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009 (2010): Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004 – 2009. München: TNS Infratest Sozialforschung / Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Heinze, Rolf G. (2011): „Die Zukunft der Wohlfahrtspflege in Deutschland zwischen den Sektoren Zivilgesellschaft, Staat und Markt“. Vortrag bei der Tagung „Nur gemeinsam sind wir stark“, Berlin 13.9.2011.
- Hummel, Konrad (2009): Die Bürgerschaftlichkeit unserer Städte: Für eine neue Engagementpolitik in den Kommunen. Berlin: Deutscher Verein.



- Hummel, Konrad (2011): „Engagementförderung in der Stadt und Dorfentwicklung“, in: Klein / Fuchs / Flohé 2011, a.a.O., S.104-117.
- Jahresbericht 2009 (2010): „Grundsätze und Instrumente der kommunalen Jugend-, Familien-, Bildungs- und Sozialpolitik; Good Governance in der Sozialverwaltung“, S. 89-94. Nürnberg: Referat für Jugend, Familie und Soziales der Stadt Nürnberg.
- Jakob, Gisela (2010): „Infrastrukturen und Anlaufstellen zur Engagementförderung in den Kommunen“, in: Olk / Klein / Hartnuß 2010, a.a.O., S. 233-259.
- Jakob, Gisela; Röbbke, Thomas: „Engagementfördernde Infrastruktur im kommunalen Wohlfahrtsmix“, in: Klein / Fuchs / Flohé 2011, a.a.O., S. 290-303.
- Klein, Ansgar; Fuchs, Petra; Flohé, Alexander (Hg.) (2011): Handbuch Kommunale Engagementförderung im Sozialen Bereich. Berlin: Deutscher Verein.
- Knauer, Raingard; Sturzenhecker; Hans; Hansen, Rüdiger (2011): Mitentscheiden und Mithandeln in der Kita – Gesellschaftliches Engagement von Kindern fördern. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung
- Ley, Astrid; Weitz, Ludwig (Hg.) (2003): Praxis Bürgerbeteiligung – Ein Methodenhandbuch. Bonn: Stiftung Mitarbeit.
- Lübking, Uwe (2011): „Einführung: Die Notwendigkeit kommunaler Engagementförderung“, in: Klein / Fuchs / Flohé 2011, a.a.O., S. 11-24.
- Meinhold-Henschel, Sigrid (2011): „Kinder und Jugendliche als Zielgruppe einer nachhaltigen Engagementförderung“, in: Klein / Fuchs / Flohé 2011, a.a.O., S. 123-133.
- Monitor Engagement (2011): Wie und wofür engagieren sich ältere Menschen? Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend / Wissenschaftszentrum für Sozialforschung (Nr. 4, März).
- Motsch, Peter (2002): Die Stadt und ihre engagierten Bürger: Kommunale Erfahrungen mit Freiwilligenarbeit. In: Rosenkranz, Doris; Weber, Angelika (2002), a.a.O., S. 145-152.
- Münkler, Herfried (2002): „Bürgerschaftliches Engagement in der Zivilgesellschaft“, in: Deutscher Bundestag / Enquete-Kommission (Hg.): Bürgerschaftliches Engagement und Zivilgesellschaft, S. 29-36. Opladen: Leske + Budrich.
- Nährlich, Stefan (2011): „Bürgerstiftungen: privates Engagement für das Gemeinwohl“, in: Klein / Fuchs / Flohé 2011, a.a.O., S.336-345.
- Olk, Thomas (2010): „Bürgerschaftliches Engagement und Erwerbsarbeit – Chancen, Hindernisse und Risiken“, in: BBE-Newsletter, 12/2010.
- Olk, Thomas; Hartnuß, Birger (Hg.) (2011): Handbuch Bürgerschaftliches Engagement. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Olk, Thomas; Klein, Ansgar; Hartnuß, Birger (Hg.) (2010): Engagementpolitik – Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Olk, Thomas; Rüttgers, Martin (2011): „Netzwerke und Kooperation in der lokalen Engagementförderung“, in: Klein / Fuchs / Flohé 2011, a.a.O., S. 346-356.
- Picot, Sibylle (2011): Jugend in der Zivilgesellschaft: Freiwilliges Engagement Jugendlicher von 1999 bis 2009. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung (Kurzbericht April).
- Rauschenbach, Thomas; Zimmer, Annette (Hg.) (2011): Bürgerschaftliches Engagement unter Druck? Analysen und Befunde aus den Bereichen Soziales, Kultur und Sport. Opladen et.al.: Barbara Budrich.
- Rindt, Susanne (2011): „Engagementförderung und Arbeitsmarkt“, in: Klein / Fuchs / Flohé 2011, a.a.O., S. 90-103.
- Röbbke, Thomas (2008): „Zwischen Graswurzelbewegung und geordneten Strukturen: Lokale Engagementpolitik am Beispiel Nürnberg“, <http://www.wir-fuer-uns.de/landesnetzwerk/i1701.htm>.
- Röbbke, Thomas (2011a): „Der Verein als Form zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation: Historische Betrachtungen und aktuelle Schlussfolgerungen“, <http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads>.
- Röbbke, Thomas (2011b): „Bürgerschaftliches Engagement und sozialstaatliche Daseinsvorsorge: Bemerkungen zu einer verwickelten Beziehung“, Typoskript, Nürnberg (Veröffentlichung 2012 geplant in der Reihe „betrifft Bürgergesellschaft“ der Friedrich-Ebert-Stiftung)
- Röbbke, Thomas (2011c): „Was brauchen Ehrenamtler heute?“, Vortrag bei den Sportdialogen Nürnberg, 12.11.2011.
- Rosenkranz, Doris; Weber, Angelika (Hg.) (2002): Freiwilligenarbeit: Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. Weinheim und München: Juventa.

- Roth, Roland (2009): „Die Bedeutung des Bürgerschaftlichen Engagements für die Zukunftsfähigkeit der Kommunen“, in: Tagungsreader, Fachkongress „Bürger für Bürger – Engagement in den Kommunen stärken!“, Berlin, S. 23-24.
- Roth, Roland (2011): „Das Politikfeld kommunale Engagementförderung – eine Bilanz“, in: Klein / Fuchs / Flohé 2011, a.a.O., S. 27-35.
- Sandberg, Berit (2011): „Stiftungen im Visier der Nationalen Engagementstrategie“, in: betrifft: Bürgergesellschaft, Nr. 35 (Juni, Friedrich-Ebert-Stiftung).
- Schule und Bürgerengagement (2009): Bildung gemeinsam gestalten. Dokumentation der Fachtagung vom 24./25. Oktober 2008. Nürnberg: Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement / Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern.
- Schulz, Rosine (2010): „Freiwilliges Engagement Arbeitsloser“, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 48 (Jg. 60, 29.11.2010), S. 33-38.
- Srikiow, Lisa (2011): „Die Stützen der Gesellschaft“, in: Die Zeit, 27. Juli, S. 61.
- Stiftung Mitarbeit (2008): Mitmachen – Mitgestalten – Mitentscheiden: Strategien für eine lebendige Bürgerkommune. Bonn (Brennpunkt-Dokumentationen zu Selbsthilfe und Bürgerengagement Nr. 43).
- Stiftung Mitarbeit (2009): Mehr direkte Demokratie wagen – Volksentscheid und Bürgerentscheid: Geschichte, Praxis, Vorschläge. München: Olzog.
- Stiftung Mitarbeit (2011): Die Zukunft der Bürgerbeteiligung: Herausforderungen, Trends, Projekte. Bonn (Beiträge zur Demokratieentwicklung von unten Nr. 25).
- Stodieck, Wolfgang (2011): „Das Programm ‚Erfahrungswissen für Initiativen (EFI)‘ und der Einsatz von SeniorTrainerInnen“, in: Klein / Fuchs / Flohé 2011, a.a.O., S. 191-194.
- Stolterfoht, Barbara (2010): „Die soziale Bedingtheit bürgerschaftlicher Teilhabe“, in: betrifft Bürgergesellschaft, Nr. 19 (Friedrich-Ebert-Stiftung).
- Wezel Hannes (2011): „Anerkennungskultur“, in: Olk / Hartnuß 2011, a.a.O., S. 635-645.
- Wir für uns – Bürgerschaftliches Engagement in Bayern (2001): Für eine lebendige Gemeinschaft. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung.
- Zimmer, Annette; Basic, Anton; Hallmann, Thorsten (2011): „Sport ist im Verein am schönsten? Analysen und Befunde zur Attraktivität des Sports für Ehrenamt und Mitgliedschaft“, in: Rauschenbach / Zimmer 2011, a.a.O., S. 269-385.