



Diskurs Bürgerstiftungen

Was Bürgerstiftungen bewegt und was sie bewegen



Aktive Bürgerschaft: Kompetenzzentrum für Bürgerengagement der
genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken



IMPRESSUM

Herausgeber:

Aktive Bürgerschaft e.V.

Geschäftsstelle

Reinhardtstraße 25

10117 Berlin

Tel. 030 2400088-0, Fax -9

info@aktive-buergerschaft.de

www.aktive-buergerschaft.de

Kuratorium: Werner Böhnke (Vorsitzender)

Vorstand: Dr. Peter Hanker (Vorsitzender)

Geschäftsführer: Dr. Stefan Nährlich

Leiterin Presse und Kommunikation: Christiane Biedermann

Redaktion: Bernadette Hellmann, Dr. Stefan Nährlich

Mitarbeit: Christiane Biedermann, Antje Fleischhauer, Andreas

Grabsch, Elena Philipp, Verena Schoke, Bodo Wannow

Gestaltung: Ayşe Gökmenoğlu

Titelbild: Zum Jubiläumsforum Förderpreis Aktive Bürgerschaft am 16.03.2012 kamen die 28 bisher ausgezeichneten Bürgerstiftungen. Foto: Kai Bienert

Fotos: Thomas Kunsch S. 11, Western Reserve Historical Society S. 37, Provincial Archives of Manitoba S. 38, Philanthropy Ireland S. 39, Silicon Valley Community Foundation S. 40, Marwa El Daly S. 41, Kai Bienert S. 89, 191, 239, 258, 272, 289, Ev. GKG Heilbronn S. 248, Heilbronn Marketing GmbH S. 248, Gästeinformation Lilienthal S. 250, Eugen Bechmann S. 250, Bürgerstiftung Hellweg-Region S. 252, Soestmarketing S. 252, BürgerKolleg Wiesbaden S. 254, Oliver Abels S. 254, Matthias Niehues S. 256, Stadt Vechta/Krogmann S. 256, W. Detemple S. 258, Ralf Emmerich S. 260, Helga Thomé S. 262, Sabine Schulz S. 262, David Taylor S. 265, Thomas Langenfeld S. 270, Ralf Tober S. 271, Hartmut Buchwald S. 273, Philipp Ruopp S. 274, Sabine Graser-Kühnle/Südwestpresse S. 275, Marita Haibach S. 276, Willi Rode S. 277, Karsten Timmer S. 278, Bielefelder Bürgerstiftung S. 279

© 2013 Aktive Bürgerschaft e.V.

Schutzgebühr: 10,00 Euro

In dieser Publikation wird ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit überwiegend die männliche Sprachform verwendet. Bei allen männlichen Funktionsbezeichnungen sind stets auch Frauen gemeint.

Editorial

3

Liebe Leserinnen und Leser,

der 100. Geburtstag der Community Foundations strahlt uns entgegen. Mit Gründung der ersten Bürgerstiftung der Welt, der Cleveland Community Foundation, durch den Bankier und Anwalt Frederick Goff im Jahr 1914 ist eine neuartige Stiftungsform entstanden. Seit gut 15 Jahren gibt es Bürgerstiftungen auch in Deutschland.

Was die Bürgerstiftungen so populär macht, was Bürgerstiftungen in Deutschland bewegen und was Bürgerstifter bewegt, wie die Erfolgsgeschichte in Zahlen und Fakten aussieht und was man über Bürgerstiftungen wissen muss, davon handelt der Band „Diskurs Bürgerstiftungen“. Ganz herzlich möchten wir uns bei allen Autorinnen und Autoren aus Bürgerstiftungen, Fachpraxis und Wissenschaft bedanken. Sie haben dazu beigetragen, dass sich aus der Mitte der Bürgerstiftungen heraus, reflektiert und mit Blick über den eigenen Horizont, eine innovative und partizipative Stiftungsform vorstellen kann. Alle Autoren verbindet sicherlich der Wunsch, dass viele weitere Personen und Unternehmen mit Geld, Zeit oder Ideen mitstiften. Bürgerstiftungen können nur das sein, was die Bürgerinnen und Bürger vor Ort aus ihnen machen. Und das ist vielfach schon sehr beeindruckend.

Entgegen aller Befürchtungen weiß man heute, dass es um das bürgerschaftliche Engagement in Deutschland gut bestellt ist. Die Vereinsdichte ist mit 580.000 Vereinen so hoch wie nie, die Anzahl der Stiftungen hat mit fast 19.000 einen neuen Höchststand erreicht. Noch nie haben sich so viele Menschen in unserem Land für gemeinnützige Belange engagiert. Welche Rolle können da rund 300 Bürgerstiftungen spielen?

Wir sind zutiefst davon überzeugt, dass Bürgerstiftungen eine außerordentliche Rolle spielen können, die weit über ihre bloße Anzahl hinausgeht. Mit den Bürgerstiftungen haben sich erstmals in der jüngeren Geschichte der Bundesrepublik Deutschland landesweit eine Idee und ein Konzept etabliert, um aus privater Initiative nachhaltig Eigenkapital der Bürgergesellschaft aufzubauen und bürgerschaftliches Engagement vor Ort zu fördern. Eine Idee und ein Konzept, die nicht durch politischen Willen entstanden sind, die sich nicht nach den Förderwegen – und leider auch manchmal -irrwegen – von Bundesmodellprogrammen richten mussten und die weitgehend frei von staatlicher Förderung und Einflussnahme sind. Im Gegenteil, bereits heute wecken die Bürgerstiftungen nicht nur Interesse, sondern auch manchmal Begehrlichkeiten von Seiten der öffentlichen Hand. Das hat gute Gründe.

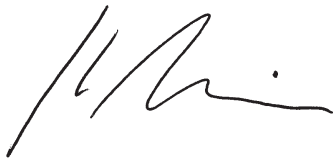
Durch ihre lokale Ausrichtung und ihren breiten Stiftungszweck können die Bürgerstiftungen flexibel auf die gesellschaftlichen Herausforderungen der Zukunft reagieren. Gleichzeitig bieten sie viele Formen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit von Stiftern, Vereinen, Unternehmen, Kirchengemeinden und Kommunen. Sie setzen dort an, wo Menschen sich am ehesten engagieren wollen und sich am besten mit ihren Fähigkeiten,

4

Erfahrungen und Kenntnissen einbringen können: vor Ort. Dort entwickeln sich immer mehr Bürgerstiftungen zum ersten Ansprechpartner für Bürgerengagement.

Unser herzlicher Dank geht an alle Autoren für ihre Beiträge, für ihr Nachdenken, Mitdenken und Vordenken. Ganz besonders bedanken wir uns für die Diskurse, die wir im Entstehen des Bandes mit einzelnen Autoren führen konnten. Sei es, um sie für einen Beitrag zu gewinnen oder um mit ihnen so manches Thema zu vertiefen. Wir bedanken uns bei unseren Kolleginnen und Kollegen, die uns tatkräftig bei diesem stetig gewachsenen Band unterstützt haben, uns viele Anregungen und Hinweise gaben und wichtige Teile des Bandes beisteuerten.

Zum Schluss laden wir Sie, liebe Leserinnen und Leser, ein: Werden Sie Teil des Diskurses Bürgerstiftungen und lassen Sie uns Ihre Meinung wissen. Lassen Sie sich anstecken von dieser großartigen Idee und den vielen engagierten Bürgerstiftern und werden Sie auch einer. Sie sind uns willkommen!



Dr. Stefan Nährlich
Geschäftsführer



Bernadette Hellmann
Projektleiterin Bürgerstiftungen

Inhalt

Editorial	3
Kapitel 1 - Entwicklung: 15 Jahre Bürgerstiftungen in Deutschland	11
Bürgerengagement und Bürgerstiftungen <i>Stefan Nährlich und Bernadette Hellmann</i>	13
Chronik <i>Bernadette Hellmann und Verena Schoke</i>	17
Im Gespräch: 15 Jahre Bürgerstiftungen in Deutschland <i>Christian Pfeiffer, Stefan Nährlich und Holger Backhaus-Maul</i>	34
Serie: Bürgerstiftungen in internationaler Perspektive – von Cleveland bis Kairo <i>Bernadette Hellmann</i>	36
Kapitel 2 - Länderspiegel Bürgerstiftungen	45
Für Schnell-Leser: Ein Überblick	50
Bürgerstiftungen zwischen Innovation und Herausforderung <i>Bernadette Hellmann</i>	52
Bürgerstiftungen in Deutschland 2012: Fakten und Trends <i>Bodo Wannow</i>	55
BS-MAX: Der Bürgerstiftungs-Benchmark <i>Stefan Nährlich</i>	59
Methodik: Auswahl der Bürgerstiftungen und Stiftungsdaten <i>Andreas Grabsch, Elena Philipp und Judith Polterauer</i>	64
Bürgerstiftungen in Deutschland	67
Bürgerstiftungen in den Bundesländern	70
Erfolgsbilanz nach 15 Jahren Bürgerstiftungen führt auch zu Imitationen <i>Stefan Nährlich, Bernadette Hellmann und Andreas Grabsch</i>	82
Kapitel 3 - Was Bürgerstiftungen bewegt	89
Warum ein Diskurs? <i>Bernadette Hellmann und Stefan Nährlich</i>	91
1 Diskurs Selbstverständnis: Einzigartigkeit	
Was sind Bürgerstiftungen? <i>Impulsbeitrag von Stefan Nährlich und Bernadette Hellmann</i>	95
Bürgerstiftungen sind Menschenfänger <i>Nina Spallek</i>	98
Jeder kann helfen, vielen wird geholfen <i>Ute Hirschfelder</i>	100

Wir machen nicht alles besser, sondern vieles anders <i>Doris Voll</i>	101
Was Bürgerstiftungen für die Demokratie tun können <i>Dietrich Harth</i>	102
Bürgerstiftungen brauchen eine Bewegung, die sie trägt <i>Helga Breuninger und Irene Armbruster</i>	104
Philanthropie für jedermann <i>Gregor Jungheim</i>	106
Die Bürgerstiftung: ein einzigartiges Konstrukt <i>Rupert Graf Strachwitz</i>	107
2 Diskurs Selbstverständnis: Lückenbüßer?	
Was ist dran am Lückenbüßer? <i>Impulsbeitrag von Stefan Nährlich und Bernadette Hellmann</i>	111
Lücken füllen, ohne Lückenbüßer zu sein <i>Friedemann Walther</i>	114
Macht und Kapital – Grenzen für das Engagement selbstbestimmter Bürgerstiftungen <i>Johannes Bolz</i>	115
Die Bürger eignen sich Städte wieder an <i>Hans-Christoph Hoppensack</i>	117
Das Leben findet einen Weg <i>Tobias Bäcker</i>	118
Nicht Lückenbüßer, sondern Avantgarde <i>Christian Vogt</i>	120
Institution für Bürgerengagement <i>Hans-Peter Kosmider</i>	121
Die Mischung macht's...!? <i>Elke Becker</i>	122
Bürgerstiftungen als zivilgesellschaftliche Akteure <i>Timo Reinfrank</i>	123
3 Diskurs Management und Governance	
Wie weit trägt ehrenamtliches Engagement? <i>Impulsbeitrag von Stefan Nährlich und Bernadette Hellmann</i>	127
Kurs genommen auf Professionalisierung <i>Angelika Kell</i>	130
Grenzen neu definieren <i>Martina Wolf</i>	131
Hauptamtliche dürfen nicht Ziel sein <i>Norbert Feldkamp</i>	132

Der lange Weg in die Fläche <i>Annette Diab</i>	134
Hauptamt ist nötig, wo Ehrenamt keine Zeit und Tradition hat <i>Viktoria Enzenhofer</i>	135
Nach 13 Jahren die Verantwortung an Jüngere übergeben <i>German Rieping</i>	137
Wie viel „Bürger“ ist in Bürgerstiftungen drin? <i>Berit Sandberg</i>	138
Freiwillige gewinnen und binden <i>André Christian Wolf</i>	140

4 | Diskurs Förderer

Was bewegen Projekte und Förderung? <i>Impulsbeitrag von Stefan Nährlich und Bernadette Hellmann</i>	145
Wofür steht die Bürgerstiftung Wiesloch? <i>Annegret Sonnenberg</i>	148
Wohin mit dem Geld? Wir brauchen Kriterien für Gemeinssinn <i>Andreas von Gropper und Andreas Hagenkötter</i>	149
Explorative Projekte systematisieren Förderpraxis <i>Susanne Kessen</i>	151
Die Bürgerstiftung als Katalysator und „Salz in der Suppe“ <i>Hermann A. Klasen</i>	152
Junge Menschen sind unsere Zukunft <i>Ivonne Achtermann</i>	153
Prioritäten für die Stiftungsarbeit <i>Stefan Bergheim</i>	154
Wirkung erzielen und kommunizieren <i>Zoë Felder und Philipp Hoelscher</i>	155
Die Zukunftschance der Bürgerstiftungen <i>Volker Hassemer</i>	156

5 | Diskurs Dienstleister

Welche Rolle spielen Stifter und Spender? <i>Impulsbeitrag von Bernadette Hellmann und Stefan Nährlich</i>	161
Auf der Suche nach des Pudels Kern! <i>Ulrich E. Deissner</i>	164
Nur was gut ist, zieht Gutes an <i>Beate Mertmann</i>	166
Unser Mehrwert für Stifter und Berater <i>Dorothea Jäger</i>	167

Bürgerstiftungen müssen sich öffnen <i>Klaus Wehmeyer</i>	168
Zwischen Wissen und Gewissen – Gebühr für ehrenamtliche Beratung? <i>Ulrich E. Deissner</i>	169
Man muss auch mal „Nein“ sagen können <i>Karsten Timmer</i>	170
Wo sind die lokalen Zentren der Philanthropie? <i>Michael Alberg-Seberich</i>	171
Dienstleistungen für mehr Engagement <i>Michael Busch</i>	172
6 Diskurs Mittelbeschaffung	
Woher kommt das Geld für gute Zwecke? <i>Impulsbeitrag von Stefan Nährlich und Bernadette Hellmann</i>	177
Die Bürgerstiftung als Konkurrent oder Dach des Gemeinwesens? <i>Sabine Sieble</i>	180
Kampf um den Spendenkuchen oder neue Ressourcen für das Gemeinwohl? <i>Anja Böllhoff</i>	181
Erfolg durch Unabhängigkeit, Freiheit und gute Leistung <i>Heike Maria von Joest</i>	182
Kein Entweder-oder! <i>Klaus Lang</i>	183
Mittelbeschaffung mit professioneller Projektarbeit <i>Michael Eckstein</i>	184
Erfolg am Nutzen für die Bürger messen <i>Thomas Michel, Marie-Luise Stoll-Steffan und Kris Kunst</i>	185
Professionelles Fundraising für Bürgerstiftungen <i>Michael Urselmann</i>	186
Wer Geld von anderen will, darf nicht unter sich bleiben wollen <i>Michael Vilain</i>	187
Der Zweck heiligt den Verbrauch <i>Christoph Mecking</i>	189
Kapitel 4 - Hintergrundtexte zu Bürgerstiftungen	191
Einleitung und Einordnung der Texte	193
Ausgewählte Literatur	195
Zukunft Bürgerstiftung!	196
Warum die Bürgerstiftungen genau die richtigen Organisationen zur richtigen Zeit sind <i>Stefan Nährlich</i>	

Rechenschaft und Governance	207
Wie sich Stiftungsarbeit legitimiert	
<i>Stefan Nährlich</i>	
Starke Bürgerstiftungen – starke Kommunen	211
Zehn Tipps für die erfolgreiche Zusammenarbeit	
<i>Stefan Nährlich und Bernadette Hellmann</i>	
Die Bürgerstiftung als Partner für Unternehmen	213
<i>Bernadette Hellmann</i>	
„Ich sehe was, was Du nicht siehst“	216
Öffentlichkeitsarbeit von Bürgerstiftungen	
<i>Christiane Biedermann und Verena Schoke</i>	
Zeitstifter gewinnen	228
Freiwilligenmanagement in Bürgerstiftungen	
<i>Christiane Biedermann</i>	
Volksbanken Raiffeisenbanken – Engagiert für Bürgerstiftungen	235
<i>Stefan Nährlich</i>	
Kapitel 5 - Der Förderpreis Aktive Bürgerschaft	239
Der Förderpreis Aktive Bürgerschaft und seine Entwicklung	241
<i>Stefan Nährlich und Bodo Wannow</i>	
Der Förderpreis im Diskurs	245
<i>Statements von Christa Kolster-Bechmann, Knud Eike Buchmann und Hans Behringer</i>	
Ausgezeichnete Bürgerstiftungen 2012/2011	248
Kapitel 6 - MitStiften! Mit Geld, Zeit, Ideen	265
1 Stifterinterviews	
„Man muss die Menschen direkt ansprechen“	270
Kazim Erdogan, Bürgerstiftung Neukölln	
„Ich habe viele mit meiner Begeisterung angesteckt“	272
Maren Heinzerling, Bürgerstiftung Berlin	
„Wir wollen in der Region mitgestalten“	274
Ralf Schiffbauer, Bürgerstiftung Laichinger Alb	
„Es geht darum, Vertrauen zu fassen“	276
Marita Haibach, Stiftung Citoyen	
„Stiften muss einfach sein“	278
Karsten Timmer, Bielefelder Bürgerstiftung	
2 Serviceteil	
Anhang	289

Kapitel 3



**Was Bürgerstiftungen
bewegt**
Der Blick von innen und
von außen

Warum ein Diskurs?

Bernadette Hellmann und Stefan Nährlich

Wissen Sie, was eine Bürgerstiftung ist? Was ihre Funktion im Gemeinwesen ist, wie sie sich von der Kommune und anderen Akteuren vor Ort unterscheidet? Wen sie als Stifter und Engagierte gewinnen will? Ob die Bürgerstiftung den „Spendenkuchen“ vor Ort vergrößert, oder ob sie in Konkurrenz zu anderen gemeinnützigen Einrichtungen tritt? Dies sind nur einige von vielen Fragen, die alle Bürgerstifter bewegen, auf die aber wohl jeder eine etwas andere Antwort gibt.

Daher haben wir das 15-jährige Bestehen der Bürgerstiftungen in Deutschland zum Anlass genommen, die in den zurückliegenden Jahren mit Aktiven aus Bürgerstiftungen immer wieder diskutierten Fragen in einem „Diskurs Bürgerstiftungen“ aufzugreifen und in sechs Themenblöcken zu bündeln. Sie beschäftigen sich mit der Einzigartigkeit der Bürgerstiftung, ihrer Rolle zwischen Lückenbüßer und Avantgarde der Bürgergesellschaft, mit dem Management sowie mit ihren Aufgaben als Förderer, Dienstleister für Stifter und Mittelbeschaffer. Alle Bürgerstiftungen waren eingeladen, sich mit einem Beitrag an einem der sechs Themenblöcke zu beteiligen.

Jedes Thema wird durch Leitfragen und einen Impulsbeitrag eingeführt, dann durch ein halbes Dutzend Bürgerstifter kommentiert. Die Vielfalt der Beiträge zeigt: Die Bürgerstiftungen basieren auf dem gleichen Stiftungsmodell und teilen die dazugehörige Philosophie. Die Ausgestaltung vor Ort aber variiert, denn jede Bürgerstiftung lebt durch ihre individuellen Engagierten und trifft auf andere Rahmenbedingungen – Alter und Größe der Stiftungen unterscheiden sich ebenso wie die regionalen Gegebenheiten, Stärken und Probleme, das Wohlstandsniveau, lokale Traditionen des Stiftens und vieles mehr. Entsprechend unterscheiden sich die Schwerpunkte und Herangehensweisen der Bürgerstiftungen, teils aus strategischen Gründen, teils aufgrund der Leistbarkeit vor Ort. Dies bildet der Diskurs ab.

Damit die Bürgerstiftungsszene die Diskussion nicht unter sich führt, kommen zum Abschluss jedes Themenblocks zwei bis drei Experten zu Wort, die die Innensicht um die Außenperspektive anreichern. Insgesamt haben sich 35 Bürgerstifter und 16 Experten an dem Diskurs beteiligt. Für alle Beiträge gilt: Sie müssen nicht allumfassend sein, sondern können einzelne Aspekte herausgreifen. Die Autoren konnten frei entscheiden, welche Schwerpunkte sie setzen und ob sie eine oder mehrere der Fragen aufgreifen.

Herzlichen Dank an alle Autoren, die viele interessante, anregende und manchmal auch kontroverse Antworten auf die Fragen geben, die Bürgerstiftungen beschäftigen. Aber lesen Sie selbst!

Bürgerstiftungen als zivilgesellschaftliche Akteure

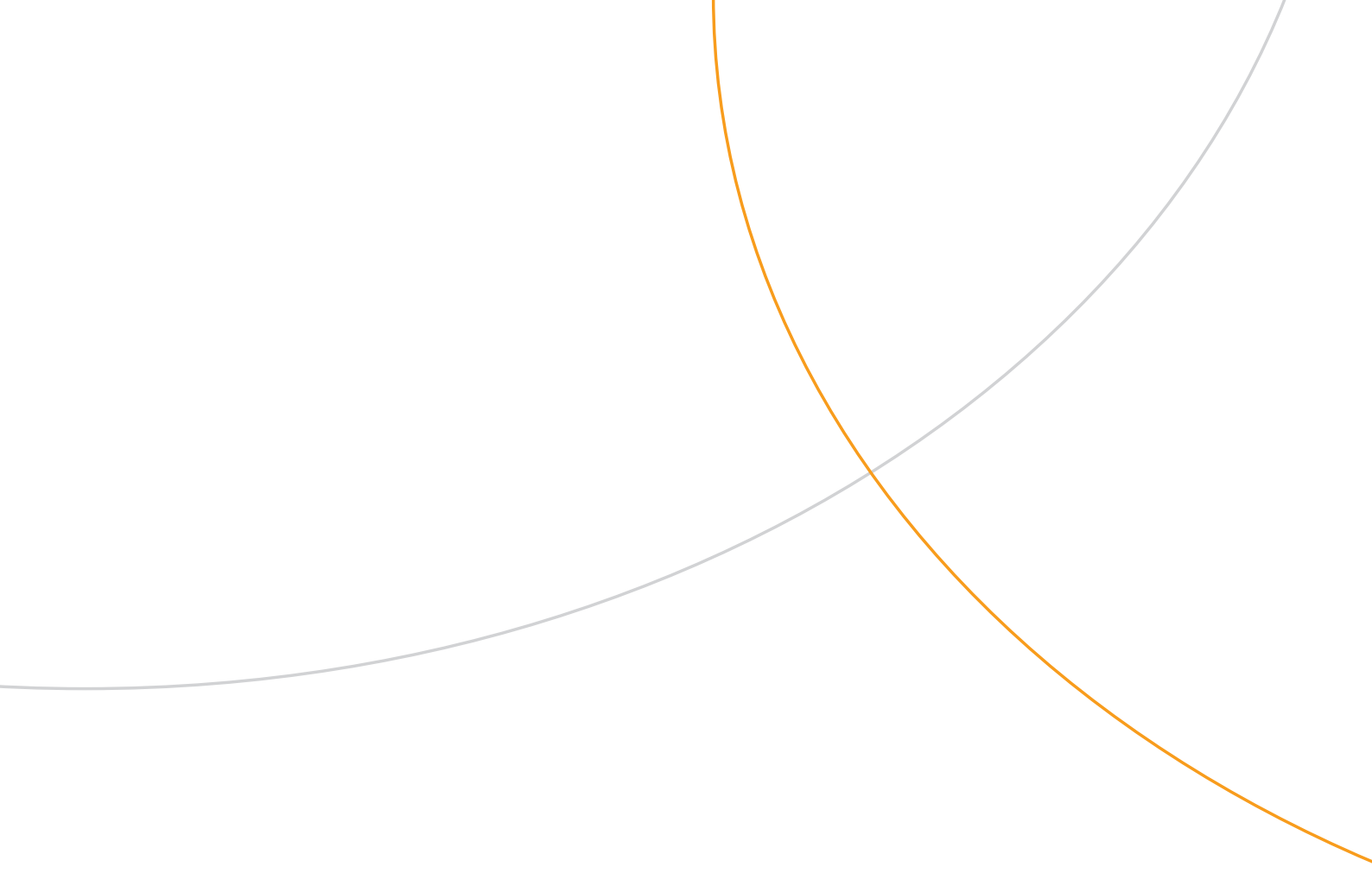
123

Timo Reinfrank

Für viele Bürgerstiftungen stellt sich zunehmend die Frage nach der eigenen Rolle im Gemeinwesen, der politischen Stiftungsagenda und der deutlichen Positionierung als Akteur der Zivilgesellschaft. Dabei ist diese durch die nichtstaatliche und inklusive Tradition der Bürgerstiftungsidee, dem angloamerikanischen Selbstverständnis als „Community Foundation“, eigentlich klar definiert: Die Idee und die Geschichte der Bürgerstiftungen beruht auf der Vorstellung einer in neuer Form organisierten Zivilgesellschaft, die in einer entwickelten Demokratie auf kommunaler Ebene Aufgaben übernehmen kann, die der Staat aus unterschiedlichen Gründen nicht leisten kann. Auch legen Satzungen und Förderrichtlinien, die zumeist am Anfang einer Stiftungsgründung entstehen, fest, dass Stiftungen nicht kommunale Pflichtaufgaben übernehmen dürfen und damit auch kein Lückenbüsser für fehlende staatliche Gelder sein sollten.

Jedoch sind Politik und Verwaltung zunehmend auf das aktivierende und inklusive Potenzial von Bürgerstiftungen und ihre Möglichkeiten, finanzielle Ressourcen zu organisieren, aufmerksam geworden. Dabei werden Bürgerstiftungen häufig nicht als neue Akteure einer städtischen Zivilgesellschaft gesehen, sondern als ein zeitgemäßes Instrument zur Erreichung von eigenen Zielen: Bürgerstiftungen werden dabei in der Betrachtung vom Subjekt zum Objekt von Verwaltungshandeln. Sie werden genutzt, um bestimmte Zielgruppen zu erreichen, kostenfreie ehrenamtliche Ressourcen zu mobilisieren, städtische Projekte umzusetzen oder Mittel von Landes- und Bundesprogrammen oder aus Haushaltstiteln der Europäischen Union einzuwerben. Beispielhaft für diese problematische Entwicklung steht der Titel einer Veranstaltung über Bürgerstiftungen auf dem Deutschen Stiftungstag 2012 in Erfurt „(Bürger)Stiftungen als Instrumente nachhaltiger Stadtentwicklung“.

Auf diesen instrumentellen Umgang müssen Bürgerstiftungen mit einer klaren Positionierung und einer eigenständigen Rolle im Gemeinwesen reagieren, damit auch sie ihre Glaubwürdigkeit behalten. Das Alleinstellungsmerkmal der Bürgerstiftungen sind die breite gesellschaftliche demokratische Aufstellung, ihre finanzielle Eigenständigkeit und zivilgesellschaftliche Funktion. Sie können sich aktiv und gestaltend in das städtische Leben einbringen. Aber dafür brauchen sie eine Agenda, einen Kompass, und eben nicht eine alleinige Reaktion auf staatliche Versorgungslücken. Bürgerstiftungen können und dürfen auf Lücken staatlichen Handelns reagieren, aber müssen dabei Ideen- und Handlungswerkstätten für ein gleichwertiges Mit- und Füreinander sein und demokratische Modell- und Handlungsmacht übernehmen. In die Agenda von Bürgerstiftungen aus den USA und Kanada gehören beispielsweise zivilgesellschaftliche Werte wie „Inclusion“, „Equality“ und „Diversity“. Bürgerstiftungen können über die Rolle des Geldgebers hinaus Einfluss nehmen, indem sie neue, sinnvolle Strategien entwickeln und die Verwaltung über blockierende Zuständigkeitsgrenzen hinweg in ein wertegebundenes Handeln der Zivilgesellschaft einbeziehen.



Die Aktive Bürgerschaft engagiert sich für eine gerechte und leistungsfähige Bürgergesellschaft. Privates Engagement für das Gemeinwohl soll staatlichem Handeln vorausgehen. Wir wollen deshalb bürgerschaftliches Engagement und gemeinnützige Organisationen nachhaltig stärken.

Wir machen innovative Engagementkonzepte praxistauglich und setzen sie mit Partnern bundes- oder landesweit um. Aktive Bürgerschaft – Gutes besser tun!

Der gemeinnützige Verein Aktive Bürgerschaft ist das Kompetenzzentrum für Bürgerengagement der Volksbanken Raiffeisenbanken. Unser Handeln orientiert sich an den genossenschaftlichen Werten der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung.

www.aktive-buergerschaft.de

ISBN 978-3-934738-21-8



Aktive Bürgerschaft: Kompetenzzentrum für Bürgerengagement der
genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken

