



Elisabeth Bubolz-Lutz,
Annette Mörchen (Hrsg.)

Zukunftsfaktor Bürgerengagement

Entwicklungswerkstatt
für kommunale Engagementstrategien.
Impulse – Konzepte – Ergebnisse

Gefördert vom

Ministerium für Familie, Kinder,
Jugend, Kultur und Sport
des Landes Nordrhein-Westfalen



**Elisabeth Bubolz-Lutz,
Annette Mörchen (Hrsg.) (2013)
Zukunftsfaktor Bürgerengagement.
Entwicklungswerkstatt
für kommunale Engagementstrategien.
Impulse – Konzepte – Ergebnisse**

Gefördert vom

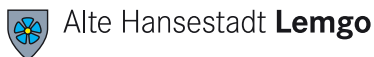
Ministerium für Familie, Kinder,
Jugend, Kultur und Sport
des Landes Nordrhein-Westfalen



Diese Veröffentlichung und das zugrunde liegende Vorhaben wurden im Rahmen des FoGera-Projektes „Zukunftsfaktor Bürgerengagement. Entwicklungswerkstatt für kommunale Engagementstrategien in Nordrhein-Westfalen“ unter dem Förderkennzeichen 34.04.01-64-3982 vom Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Publikation liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Als Kooperationspartner wirkten mit die Pilotkommunen



Die Workshops der Entwicklungswerkstatt wurden durchgeführt in Kooperation mit dem Katholisch-Sozialen Institut (KSI), Bad Honnef.



Lektorat: Reinhard Hohmann, Lingen
Titelfotos: (1) Jutta de Jong, (2 u. 4) Marita Gerwin, (3) Nikolaj Beier, MFKJKS
Gestaltung und Satz: schröder.hebestreit, Witten
Copyright © FoGera, Witten 2013

Inhalt

Grußwort Ministerin Ute Schäfer	9
Grußwort der Arbeitsgemeinschaft der Kommunalen Spitzenverbände NRW	11
Einführung	15
1 Kommunale Engagementförderung – eine Einführung in die Debatte	
1.1 Hans-Josef Vogel: Bürgerschaftliches Engagement als gesellschaftliche Potenzialentfaltung für die reale Lebenswelt und ihre neuen Herausforderungen. Ausgangssituation, kulturelle Voraussetzungen, organisatorische Gestaltung und Stadtentwicklung	19
1.2 Thomas Röbbke: Bürgerschaftliches Engagement als Allheilmittel in Kommunen – Chancen und Grenzen	26
1.3 Serge Embacher: Entwicklung von Engagementstrategien angesichts unterschiedlicher Logiken von Verwaltung, Politik, Organisationen und Freiwilligen	32
1.4 Adalbert Evers: Zusammenarbeit von Land, Städten und Gemeinden in der Engagementförderung – aber mit welchen Konzepten?	35
1.5 Birger Hartnuß: Zum Verhältnis von Bürgerengagement und Bürgerbeteiligung. Impulse für die Entwicklung kommunaler Förderstrategien	39
1.6 Ralph Bergold: Bildung und Bürgerengagement – eine Verantwortungsgemeinschaft für Kommunen mit Zukunft. Zum Zusammenspiel von Bürgerengagement und institutioneller Erwachsenenbildung bei gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen	47
2 Die Entwicklungswerkstatt – Projekt und Format zur Entwicklung kommunaler Engagementstrategien	
2.1 Annette Mörchen: Das Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ im Überblick	51
2.2 Elisabeth Bubolz-Lutz, Annette Mörchen: Die Entwicklungswerkstatt für kommunale Engagementstrategien. Strukturen, Prozesse, Wirkungen und Ergebnisse	62
2.3 Jutta de Jong: Selbstbestimmung trifft Verwaltung – von einem besonderen Lernprozess	90
3 Impulse für die Entwicklung kommunaler Engagementstrategien aus Sicht externer Expertinnen und Experten	
3.1 Klaus Wermker: Kommunale Engagementförderung in der Großstadt	95
3.2 Gabi Micklinghoff: Wie die Stadtverwaltung Essen engagierte Unternehmen unterstützt und sich selbst dazu entwickelt	101
3.3 Marita Gerwin, Martin Polenz: Langes und gutes Leben in Arnsberg. Zukunft Alter in Arnsberg gestalten	106
3.4 Sebastian Beck, Stefanie Gutknecht: Die Milieu-Perspektive – eine differenzierende Sicht zur Förderung von Engagement und Beteiligung	115
3.5 Sigrid Meinhold-Henschel: Engagierte Jugend – zukunftsfähige Kommune	126
3.6 Jutta Schröten: Engagierte Bürger von morgen – Service Learning als Baustein kommunaler Engagementförderung	132
3.7 Reinhard Lang: Initiierung von Unternehmenskooperationen auf regionaler Ebene	137
3.8 Dieter Schöffmann: Gemeinsam wirken – Netzwerke und Kooperationen in der Kommune strategisch entwickeln	143
3.9 Franz-Reinhard Habel: Wir engagieren uns! Web 2.0 und kommunale Engagementstrategien	146
3.10 Michael Röcken: Vereinsrecht und steuerrechtliche Aspekte eines Vereins	155

4 Aus der Praxis der Pilotkommunen

4.1 Ulla Golabeck, Georg Müller: Lemgo – Stadt mit Zukunft. Ansätze einer kommunalen Engagementförderung in Verwaltung und Ortsteilen.	163
4.2 Ariane Bischoff, Anke Svensson: Der Solinger Weg zu einer engagementfreundlichen Kommune – Organisationsentwicklung bei der Stadtverwaltung	168
4.3 Sabine Kolsdorf: Engagement von Bürgern setzt Engagement für Bürger voraus. Zur kommunalen Engagementförderung der Stadt Mönchengladbach	172
4.4 Birgit Lötters: Kamp-Lintfort auf dem Weg zur Bürgerkommune	179
4.5 Tanja Heine, Ute Stockhausen: Bürgerengagement als Identifikationsmerkmal der Bundesstadt Bonn	182
4.6 Kim Wiesel: Viele kleine Schritte zu einem großen Ziel. Engagementförderung in Oberhausen	184
4.7 Johannes Werthenbach: Warum Ehrenamt und Anerkennung zusammengehören. Beispiele und Maßnahmen für eine kommunale Anerkennungsstrategie in Burbach	190
4.8 Caroline Waßenberg: Kommunale Förderung des Engagements von Jugendlichen in Emsdetten – Elemente einer Anerkennungskultur und Erfolgsfaktoren einer guten Vernetzung	193
4.9 Madita Fischer, Saskia Frei-Klages: Die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements im Kreis Lippe	198
4.10 Reinhard Hohmann: Wie Transfer gelingen kann. Ein Kommentar zu den Berichten aus den Pilotkommunen	201

5 Perspektiven . . .

5.1 Engagierte Spitzen – engagierte Kommunen. Statements	207
5.2 Johannes Mehlmann: Die Rolle der Freiwilligenagenturen	213
5.3 Marita Gerwin: Engagementpolitik ist Demokratiepolitik! Eine Reportage über die Abschluss- und Perspektivtagung „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“	215

6 Systematische Engagementförderung: Anregungen für Kommunen und Empfehlungen für die Landesebene

6.1 Elisabeth Bubolz-Lutz, Jutta de Jong, Annette Mörchen: Gelingensfaktoren der kommunalen Engagemententwicklung vor Ort – eine Zusammenschau	221
6.2 Elisabeth Bubolz-Lutz: Empfehlungen für die Landesebene – aus der Sicht der wissenschaftlichen Begleitung	235

Anhang

Gemeinsame Erklärung „Zukunftsfaktor Bürgerengagement. Gemeinsam und vernetzt handeln“	242
Ausgewählte Projektergebnisse im Überblick (Flyer)	244
Sebastian Beck, Stefanie Gutknecht: Kommunikation in ausgewählten Milieu-Segmenten	246
Ausschreibung Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“: „Kurzinformationen für Ihre Bewerbung als Pilotkommune“	260
Leitfragen für die schriftliche Bewerbung	264
Leitfragen Workshop-Evaluation (Elisabeth Bubolz-Lutz)	266
Fragebogen „Schnittstellen zum Bürgerschaftlichen Engagement in der Stadtverwaltung Oberhausen“	267
Programme der Auftakttagung und der Abschluss-/ Perspektivtagung	268



Grußwort Ministerin Ute Schäfer

Sehr geehrte Damen und Herren,

Städte, Gemeinden und Quartiere sind die Gestaltungsräume für Bürgerschaftliches Engagement. Dort müssen entsprechende Strategien entwickelt und umgesetzt werden. Die Landesregierung unterstützt die Kommunen in Nordrhein-Westfalen bei dieser wichtigen Aufgabe. Ein gelungenes Beispiel hierfür ist das erfolgreich durchgeführte Pilotprojekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“.

Die Aktivitäten der Kommunen im Bereich der Engagementförderung sind sehr unterschiedlich: In der einen Kommune wird die Förderung des Ehrenamts als wichtiger Baustein für die Gestaltung des demografischen Wandels definiert. Andere schenken der Gewinnung junger Menschen oder der Einbeziehung von Unternehmensengagement ihre besondere Aufmerksamkeit. Einige Kommunen haben viel Erfahrung, andere beginnen gerade erst, dieses Themenfeld zu besetzen. Es entstehen Stabsstellen oder Runde Tische für Bürgerengagement.

Kommunale Strategien und Projekte zur Förderung des Engagements sind genauso vielfältig wie das Bürgerschaftliche Engagement selbst. Und das ist gut und richtig! Das Erfolgsrezept gibt es nicht, aber es muss auch nicht ständig das Rad neu erfunden werden. Kommunen, die sich in der Engagementförderung gerade erst auf den Weg machen, können von den Erfahrungen anderer lernen und im kollegialen Austausch neue Ideen entwickeln. Genau das war das Ziel des Pilotprojekts „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“. Die vorliegende Publikation stellt die Projektergebnisse vor und bietet Anregungen für eigene Initiativen. Ich wünsche allen Interessierten eine inspirierende Lektüre! Allen, die am Projekt beteiligt gewesen sind, insbesondere dem Forschungsinstitut Geragogik (FoGera), danke ich sehr herzlich.

Jetzt gilt es, den eingeschlagenen Weg erfolgreich fortzusetzen. Den Grundstein dafür haben wir im Rahmen der Abschluss-

und Perspektivtagung am 5. Dezember 2012 gelegt. Gemeinsam mit den kommunalen Spitzenverbänden NRW und den Pilotstandorten habe ich die „Gemeinsame Erklärung“ für ein vernetztes Handeln in der Engagementförderung unterzeichnet. Diese Erklärung werden wir in den kommenden Monaten mit Leben füllen. Ich lade alle Kommunen in Nordrhein-Westfalen ein, sich dem Netzwerk anzuschließen!



Ihre

Ministerin für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport
des Landes Nordrhein-Westfalen

Grußwort der Arbeitsgemeinschaft der kommunalen Spitzenverbände NRW

Städte, Kreise und Gemeinden leben vom bürgerschaftlichen Engagement. Diese Erkenntnis ist nicht neu. Neu ist aber die Geschwindigkeit, mit der sich diese Thematik in den zurückliegenden Jahren als eigenes Politikfeld etabliert hat. Dies hat nicht zuletzt damit zu tun, dass sich das Demokratieverständnis in der Bürgerschaft in den letzten Jahren gewandelt hat. Die Bindung der Menschen an bestimmte Parteien und die Orientierung an Parteipositionen und Parteimeinungen hat abgenommen und vielerorts Politikverdrossenheit Platz gemacht. Zugleich ist aber als positiv zu vermerken, dass die Menschen sich heute nicht weniger engagieren als früher. Sie engagieren sich vielmehr individueller, häufig projekt- oder themenbezogen. Studien belegen, dass rund ein Drittel der Gesellschaft ehrenamtlich aktiv ist. Die Facetten des Engagements reichen von der freiwilligen unbezahlten Mitarbeit in karitativen Einrichtungen über das ehrenamtliche Betreiben einer kommunalen Einrichtung bis hin zu den verschiedenen Formen direkt-demokratischer Bürgerbeteiligung.

Aktive Politik zugunsten ehrenamtlichen Engagements wird mittlerweile als wichtiger Faktor wahrgenommen, wenn es um die Zukunftsfähigkeit von Kommunen geht. Bürgerschaftliches Engagement stiftet Gemeinsinn. Vereine, Initiativen und gemeinnützige Organisationen gestalten das örtliche Zusammenleben und das Miteinander und übernehmen Verantwortung

für die örtliche Gemeinschaft. Dass dieses „soziale Kapital“, wie es vielfach genannt wird, auch einen fördernden Rahmen benötigt, der das kreative bürgerschaftliche Potenzial hebt und unterstützt, wird immer mehr Kommunen bewusst. Die kommunalen Spitzenverbände haben das Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“, welches das NRW-Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport von Juli 2011 bis Februar 2013 gefördert hat, in dessen Beirat aktiv begleitet. Ziel des Projekts war die Unterstützung von zehn Kommunen bei der systematischen Entwicklung von Strategien und Strukturen für eine passgenaue Engagementförderung vor Ort. Die im Rahmen einer sog. Entwicklungswerkstatt erzielten Ergebnisse können sich sehen lassen, wie der nun vorliegende Bericht anschaulich dokumentiert.

In der Tat sind die Kommunen gefordert, in der Förderung ehrenamtlichen Engagements aktiv zu werden. Denn nur sie wissen, in welcher Ausprägung eine Engagement fördernde Infrastruktur notwendig und realisierbar ist. Noch vor wenigen Jahren fristete kommunale Engagementförderung ein Schattendasein. Sie beschränkte sich oft auf Anerkennungsveranstaltungen und die Verleihung von Ehrenamtspreisen. So wichtig derartige Maßnahmen auch sind, muss doch zugleich festgestellt werden, dass sie oftmals nicht ausreichen.

Im Idealfall gibt es lokale Anlaufstellen, die mehrere Aufgaben erfüllen:

- Aktivitäten zur Engagement-Förderung bündeln
- Projekte anregen und begleiten
- Infrastruktur bereitstellen und eine moderierte Plattform bieten für die Vernetzung und Zusammenarbeit örtlicher Akteure sowie
- den Austausch möglich machen zwischen den verschiedenen Fachstellen innerhalb der Verwaltung und den politischen Gremien

Die kommunalen Spitzenverbände werden auch nach Abschluss des Projekts den Austausch zwischen den Kommunen und die Strategie- und Strukturentwicklung vor Ort tatkräftig unterstützen. Diese Bereitschaft haben die Verbände auf der Abschluss- und Perspektivtagung mit der Unterzeichnung der gemeinsamen Erklärung dokumentiert.

Wir hoffen, dass die Publikation viele weitere Kommunen ermutigt, sich als engagementfreundliche Kommunen zu profilieren.



S. Articus

Dr. Stephan Articus
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied
des Städtetages Nordrhein-Westfalen



B. Schneider

Dr. Bernd-Jürgen Schneider
Hauptgeschäftsführer
des Städte- und Gemeindebundes
Nordrhein-Westfalen



M. Klein

Dr. Martin Klein
Hauptgeschäftsführer des Landkreistages
Nordrhein-Westfalen

Einführung

Projektvorhaben sind, wenn sie tatsächlich Neuland betreten und Alltagsroutinen durchbrechen wollen, stets mehrdimensional angelegt. Sie berücksichtigen gesellschaftliche Rahmenbedingungen ebenso wie Vorerfahrungen aus ähnlich gelagerten Projekten. In Qualifizierungsprojekten werden zudem die didaktischen Konzeptionen und inhaltlichen Schwerpunktsetzungen beschrieben, ebenso die evaluierten Effekte. Diese umfassende Herangehensweise prägt auch die Struktur des vorliegenden Bandes, der mehr sein will als eine ‚Projektdokumentation‘. Die Veröffentlichung hat es sich zur Aufgabe gemacht, nicht nur einzelne Prozesse und Ergebnisse der Entwicklung eines speziellen Qualifizierungsformates für Mitarbeiter/-innen von Kommunen darzustellen und zu diskutieren. Vielmehr sollen diese in den Kontext der Diskussion um die kommunale Engagementförderung als Ganzes eingebunden werden.

Teil 1 geht vom Leitbild einer sich dynamisch entwickelnden Zivilgesellschaft aus. Die Beiträge von Hans-Josef Vogel, Thomas Röbbke, Adalbert Evers, Serge Embacher, Birger Hartnuß und Ralph Bergold bearbeiten, allerdings mit unterschiedlicher Akzentuierung, die Frage, wie es um das bürgerschaftliche Engagement hierzulande bestellt ist und welche Formen der Förderung nötig sind, damit es sich positiv weiter entwickeln kann. Für die Initiatorinnen und Betreiberinnen des Projekts „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ bilden diese Beiträge eine Art Hintergrundfolie, vor der sich die didaktische Konzeption eines Qualifizierungsangebotes für Verwaltungsmitarbeiter/-innen im Werkstattformat herausgebildet hat.

Die Beiträge in Teil 2 beziehen sich unmittelbar auf das Projekt – zunächst erfolgt eine ausführliche Darstellung seiner Anlage, Komplexität und seines Verlaufs (Annette Mörchen). Die beiden weiteren Beiträge, der gemeinsame Beitrag von Annette Mörchen (hier aus Sicht der Entwicklungsbegleitung) und Elisabeth Bubolz-Lutz (aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung) sowie der Beitrag von Jutta de Jong aus Verwaltungsperspektive und mit dem Blick einer Co-Entwicklungsbegleitung kreisen dann um das Konzept der Entwicklungswerkstatt und die in ihm entfalteten Wirkungen. Der Ansatz der Entwicklungswerkstatt ist als eine Spielart des selbstbestimmten Lernens anzusehen, die Teilnehmende dazu anregt, Themen und Inhalte selbst zu generieren und den Lernprozess mit zu planen, zu steuern und zu kontrollieren. Es liegt auf der Hand, warum dieses Konzept

der Entwicklungswerkstatt im Kontext dieses Projekts hohe Plausibilität hat: Wer Bürgerengagement fördern will, braucht nicht nur Interesse an der Sache, er/sie muss Initiativen durchsetzen, Prozesse steuern, zwischen divergierenden Interessen vermitteln, Konflikte produktiv bearbeiten können. Und er/sie hat es mit Menschen zu tun, die sich freiwillig engagieren – gewonnen und überzeugt werden wollen. Die Entwicklungswerkstatt bietet dazu das passende Übungsfeld und darüber hinaus die Möglichkeit für interkommunalen Erfahrungs- und Ideenaustausch und nachhaltig wirkende Vernetzung.

Teil 3 erlaubt einen Einblick in die inhaltliche Arbeit. Es handelt sich um eine Sammlung von zehn für diese Publikation aufbereitete Impulsreferate, mit denen Expert/-innen auf zuvor geäußerte Interessen der Projektteilnehmenden geantwortet haben. Das bearbeitete Themenfeld ist weit und umfasst neben eher grundsätzlichen Beiträgen zur Milieuperspektive (Sebastian Beck/Stefanie Gutknecht) und zur strategischen Netzwerkentwicklung (Dieter Schöffmann) eine Fülle von Teilaspekten der Engagementförderung. Dazu gehören die Anregung und Unterstützung von Freiwilligenarbeit in der Großstadt (Klaus Wermker und Gabi Micklinghoff) und in der alternden Stadtgesellschaft (Marita Gerwin/ Martin Polenz), von Jugendengagement (Sigrid Meinhold-Henschel sowie Jutta Schröten) sowie von Unternehmenskooperationen (Reinhard Lang) wie auch die Bedeutung des Web 2.0 für die Engagementförderung (Franz-Reinhard Habel) sowie Aspekte des Vereinsrechts und steuerrechtliche Aspekte eines Vereins (Michael Röcken).

Im vierten Teil finden sich Berichte aus den Projektstandorten über die Effekte der Entwicklungswerkstatt ‚vor Ort‘. Hier beschreiben die Mitglieder der Entwicklungsteams Ulla Golabeck und Georg Müller, Ariane Bischoff und Anke Svensson, Sabine Kolsdorf, Birgit Lötters, Tanja Heine und Ute Stockhausen, Kim Wiesel, Johannes Werthenbach, Caroline Waßenberg sowie Madita Fischer und Saskia Frei-Klages, wo Anregungen aufgegriffen, den eigenen Verhältnissen angepasst und in die Tat umgesetzt werden konnten. Auch werden Stolpersteine nicht verschwiegen. Für pädagogisch und an der Praxis Interessierte ist dieser Teil der Publikation von hohem Interesse, wird doch in der Fachliteratur äußerst selten über die Wirkungen des Gelernten in der nachgängigen Alltagspraxis berichtet. Für Kolleg/-innen der Autor/-innen haben die Beiträge Aufforderungscharakter: Sie

geben recht präzise Hinweise darauf, wo kommunale Engagementförderung offenbar gut ansetzen kann, wie sie strukturell in der Verwaltung verankert sein sollte und welchen Problemen sie möglicherweise ausgesetzt ist.

Herzstück des fünften Teils unter dem Titel „Perspektiven“ sind Stellungnahmen von einem Landrat, (Ober-) Bürgermeistern, Beigeordneten und einem Kämmerer aus den beteiligten Projektstandorten zum bürgerschaftlichen Engagement. Durchweg messen die kommunalen Spitzen ihm hohe und wachsende Bedeutung zu, setzen dabei aber durchaus unterschiedliche Akzente. Einig sind sich alle, dass Engagementförderung in den Kommunen nicht ‚nebenbei‘ geleistet werden kann, sondern Chefsache sein muss, um mit dem nötigen Nachdruck versehen zu sein. Teil 5 wird abgerundet mit einem Verweis auf die in Nordrhein-Westfalen gut organisierten Freiwilligenagenturen (Johannes Mehlmann) und mit einer Reportage von der Abschluss- und Perspektivtagung des Projekts (Marita Gerwin).

Wer sich rasch und ergebnisorientiert informieren will, findet in Teil 6 eine Zusammenschau zu den Gelingensfaktoren der kommunalen Engagementförderung (Elisabeth Bubolz-Lutz, Jutta de Jong, Annette Mörchen) sowie mit „Empfehlungen für die Landesebene“ aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung (Elisabeth Bubolz-Lutz) die Quintessenz des Vorhabens. Zu ihr gesellt sich im Anhang die „Gemeinsame Erklärung“ der Ministerin für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes NRW, der kommunalen Spitzenverbände sowie der Pilotstandorte des Projekts „Zukunftsfaktor Bürgerengagement. Gemeinsam und vernetzt handeln“ vom 5. Dezember 2012.

Das Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ hätte nicht ohne die engagierte Beteiligung von Personen, Organisationen und Institutionen gelingen können. Insofern sei allen daran Beteiligten Dank ausgesprochen. Der Dank der Herausgeberinnen gilt insbesondere

- dem Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport – insbesondere Andrea Hankeln, Catrin Boss und Karina Conconi (Referat Bürgerschaftliches Engagement, Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen, Bundesfreiwilligendienst) und der Gruppenleitung Dr. Hildegard Kaluza

- den zehn Pilotstandorten mit ihren jeweiligen Spitzen und Teams¹
- den Referent/-innen und externen Expert/-innen, darunter besonders Marita Gerwin und Bürgermeister Hans-Josef Vogel (Stadt Arnsberg), Gabi Micklinghoff und Prof. Klaus Wermker (Stadt Essen) sowie Siegmund Schridde (Stadt Rheine), die „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ von seiner Grundlegung bis über sein Projektende hinaus wertvolle Wegbegleiter/-innen waren und sind
- den Mitgliedern des Projektbeirates
- Prof. Dr. Ralph Bergold und dem KSI als Kooperationspartner
- Dr. Jutta de Jong und Reinhard Hohmann
- den Wegbereiter/-innen des Projektes Ulli Sommer, Petra Zwickert und Dr. Markus Warnke
- Gunde Hay, Harald Ott und vielen hier nicht namentlich Genannten – Teilnehmenden und Referent/-innen aus eigenen Tagungen und Veranstaltungen anderer Träger, Kolleginnen und Kollegen aus den Bereichen Engagemententwicklung, kommunale/ Kreisverwaltung, kommunale Spitzenverbände.

Wir hoffen, mit der vorliegenden Veröffentlichung Impulse sowohl für die Entwicklung kommunaler Engagementstrategien und -strukturen als auch für einen intensivierten Diskurs darüber zu bieten. Eine neue Runde der Entwicklungswerkstatt auf Landesebene ist in Vorbereitung. Es bestehen gute Aussichten, dass das Anliegen einer systematischen Engagementförderung in den Kommunen immer weitere Kreise zieht und die Möglichkeiten kollegialen/-r Austausches, Beratung, Vernetzung und Zusammenarbeit, die im Projekt angebahnt wurden, weiter ausgebaut werden.

„Lernen heißt entdecken, was möglich ist.“ (Fritz Perls) – systematische Engagementförderung bietet dazu reichlich Gelegenheit.

Elisabeth Bubolz-Lutz, Annette Mörchen
Witten, im März 2013

¹ Für eine namentliche Auflistung der hier nur summarisch genannten Akteursgruppen vgl. den Beitrag „Das Projekt ‚Zukunftsfaktor Bürgerengagement‘ im Überblick“ von A. Mörchen in Teil 2 der Publikation.

Teil 1

Kommunale Engagementförderung – eine Einführung in die Debatte

Bürgerschaftliches Engagement als gesellschaftliche Potenzialentfaltung für die reale Lebenswelt und ihre neuen Herausforderungen

Ausgangssituation, kulturelle Voraussetzungen, organisatorische Gestaltung und Stadtentwicklung

Hans-Josef Vogel

1. Die Lektion der Wertewandelforschung lernen und nicht länger ignorieren oder diffamieren

Der bedeutendste deutsche Werteforscher Helmut Klages beschreibt das zentrale Thema der praktischen Anwendung seiner langjährigen Arbeiten zum Wertewandel wie folgt:

„Das ‚eigentliche‘ Problem besteht darin, dass die in der Bevölkerung vorhandenen Potentiale von verantwortlichen Eliten unserer Gesellschaft weitgehend ausgeblendet und somit auch nicht ausreichend erkannt, gewürdigt, gefördert und entwickelt werden. Infolge dieser Unterlassung stehen den Potentialen keine angemessenen Chancen der Entfaltung und des Wirksamwerdens zur Verfügung. Diese Potentiale werden vielmehr größtenteils frustriert, was sich dann an Erscheinungen der Demotivation, des Engagementmangels, der Lustlosigkeit und ‚Verdrossenheit‘ ablesen lässt. Diese Negativerscheinungen ... sind ... das Ergebnis einer Wertverwirklichungsversagung, die den Menschen von einer Gesellschaft aufgenötigt wird, die ihre Potentiale nicht ausreichend anzuerkennen, zu fördern und zu nutzen versteht, oder die diese Potentiale unter Umständen sogar als gefährlich ansieht. Letzteres ist überall da der Fall, wo der Wertewandel ... als ein ‚Werteverfall‘ denunziert wird“ (Klages 2002).

Als eine Ursache sieht Klages die „massive Gesellschaftsverdrossenheit bei maßgeblichen Teilen unserer Funktionseliten“. Die Gesellschaftsverdrossenheit habe ihre Wurzel darin, dass man heute zwar allenthalben den „selbstverantwortlich und flexibel handelnden Menschen“ propagiere, jedoch vor seinen „real existierenden Formen“ zurückschreke.

„So übersehen Manager (Anm. H.-J.V.: auch kommunale Akteure für das Verhältnis von Stadt und Bürgerschaft), dass der selbstverantwortlich handelnde Mensch einen Spielraum für selbstständiges Handeln braucht und dass Vorgesetzte einiges von

ihrer Anweisungsmacht abgeben müssen, wenn sie diesem Erfordernis gerecht werden wollen.“

Und weiter:

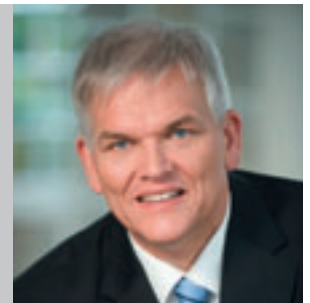
„ ... Was bei einer solchen Sichtweise erkennbar wird, ist ein Festhalten großer Teile unserer Funktionseliten an einem Menschenbild, das zwar vordergründig ‚modern‘ ist, das aber in Wahrheit von veralteten Denkgewohnheiten und von Vorteils- wahrungs- und Bequemlichkeitsinteressen mitbestimmt ist. Die dadurch entstehenden Denk- und Handlungsblockaden sind folgenreich und kostenträchtig.“ (Klages 2002) Die Demokratie verliere ihre Lebendigkeit.

Trifft diese Analyse von Helmut Klages – im Jahre 2002 aufgeschrieben in seinem Buch „Der blockierte Mensch“ – auch gut zehn Jahre später noch zu? Verweigern große Teile der Funktionseliten immer noch Bürgerinnen und Bürgern die Realisierung ihrer Selbstentfaltungswerte zum Beispiel durch Unterlassen? Durch Unterlassen von Ansprache, Unterstützung und Vernetzung? Oder durch Unterlassen von Öffnung der lokalen Institu-

Zur Person

Hans-Josef Vogel, Jurist und Verwaltungswissenschaftler, ist seit 1999 Bürgermeister der Stadt Arnberg. Er ist Mitglied des Verwaltungsrates der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), Mitglied des Kuratoriums Nationale Stadtentwicklungspolitik und Mitglied des Ausschusses der Regionen (AdR) der Europäischen Union. Im Projekt Zukunftsfaktor Bürgerengagement war er Mitglied des Projektbeirats und Impulsgeber in der Auftakttagung.

Kontakt: buergermeister@arnsberg.de



tionen wie Kindergärten, Schulen und Verwaltung selbst? Oder durch Unterlassen der Bereitstellung von öffentlichen Verantwortungsrollen in den realen Lebenswelten von Stadt, Gemeinde und Region?

Sicher: Bürgerschaftliches Engagement oder Bürgerbeteiligung ist heute ein ausgesprochenes oder unausgesprochenes Soll insbesondere auf der kommunalen Ebene. Aber wird dieses Engagement tatsächlich als Potenzialentfaltung verstanden oder lediglich als ein taktisches ‚Bürger-Mitnehmen‘?

Sicher: Die Aktivierung brachliegender Potenziale der Bürgergesellschaft als bürgerschaftliches Engagement kennt zuhauf Projekte und markante Neuausrichtung kommunalen Handelns. Aber sie ist noch nicht flächendeckend etabliert – weder in einer Stadt noch in den Kommunen des Landes.

Liegt es daran, dass noch nicht alle Kommunen oder alle Bereiche einer Kommune dieses anspruchsvolle Thema aufgegriffen und entwickelt haben? Und warum haben sie dies noch nicht getan? Sind sie oder werden sie von Dritten daran gehindert – trotz Sonntagsreden und Gebetsmühlen zum Ehrenamt? Welche Restriktionen gibt es und wo haben diese Restriktionen ihre Ursache?

Eine wesentliche Grundlage der „Werterealisierungsversagung“ ist die „Gesellschaftsverdrossenheit“ (Helmut Klages) großer Teile der Funktionseliten. Das heißt: Die Funktionseliten sehen die gesellschaftlichen Potenziale nicht und kommen auch ihrer Verantwortung zur öffentlich wirksamen Potenzialentfaltung nicht oder nur unzureichend nach.

Dafür gibt es verschiedene Erklärungen:

Die Funktionsträger sind gesellschaftsblind. Sie verharren im alten Über-/ Unterordnungsverhältnis und sehen die neuen Aufgaben nicht.

Oder sie sind gesellschaftsunwillig. Sie sehen zwar die neuen Aufgaben, übernehmen sie aber nicht.

Oder sie sind Gesellschaftsausbeuter. Sie sehen die neuen Aufgaben, bereichern sich aber gerade an der Nichtentfaltung gesellschaftlicher Potenziale, indem sie ihren Besitzstand am Bestehenden pflegen. Ressourcenausnutzung statt Potenzialentfaltung ist die Folge in der realen Lebenswelt. Mögliche Kräfte und Energien zur gesellschaftlichen Gestaltung neuer Herausforderungen liegen weiter brach. Bestehende Kräfte werden nicht erneuert und damit schwächer.

Die Kommunen erleben letzteres als einen schleichenden staatlichen Vereinnahmungsprozess, der sie in Richtung Ressourcenausnutzung drängt.

Sie erhalten staatliche Aufgaben (sogenannte Pflichtaufgaben) ohne auskömmliche Finanzierung und sind dadurch gezwungen, ihre bürgerschaftlichen (sogenannten freiwilligen) Aufgaben zurückzustellen oder aufzugeben. So wird die ‚Mehr-Kompetenz‘ der Kommune reduziert auf eine ‚Nur-Kompetenz‘ für bloß staatliche Pflichtaufgaben.

Wie Helmut Klages es beschrieben hat: Infolgedessen verliert die lokale Bürgergesellschaft oder die Bürger-Kommune kollektiv ihre Begeisterungsfähigkeit und dümpelt mit ihrer eindimensionalen Verwaltung in Routine dahin. Man funktioniert, aber man lebt nicht mehr. Kommune wird politiklos. Das heißt: Sie besitzt nicht mehr die „Freiheit, anfangen zu können und Neues zu beginnen“ (Hannah Arendt). Und schon jetzt erleben wir in den Kommunen, dass so manches nicht mehr funktioniert, obwohl es wesentlich ist und deshalb Raum, Zeit und Unterstützung benötigt.

Es sind die sogenannten freiwilligen Aufgaben, die die DNA der Kommunen und der Kommunalen Selbstverwaltung ausmachen. Die freiwilligen Aufgaben sind im Grunde die Pflichtaufgaben, die als solche wieder erkannt und gelebt werden müssen. Ganz im Sinne des Bundesverfassungsgerichts, das in den 1950er Jahren in der Sprache der damaligen Zeit festgestellt hat:

„Kommunale Selbstverwaltung bedeutet ihrem Wesen und ihrer Intention nach Aktivierung der Beteiligten für ihre eigenen Angelegenheiten, die die in der örtlichen Gemeinschaft lebendigen Kräfte des Volkes zur eigenverantwortlichen Erfüllung öffentlicher Aufgaben der engeren Heimat zusammenschließt mit dem Ziel, das Wohl der Einwohner zu fördern.“

Notwendig ist also ein Paradigmenwechsel vom „Werterealisierungsversagen“ hin zur „Werterealisierungsbejahung und -unterstützung“, um in der Sprache des Werteforschers zu bleiben, oder von der Gesellschaftsverdrossenheit hin zur quasi lustvollen (Sinn und Glück) Wertschätzung gesellschaftlicher Potenziale und ihrer Förderung insbesondere auf örtlicher und regionaler Ebene.

Denn hier gewinnen und besitzen die neuen Herausforderungen – stark alternde und schrumpfende Bevölkerungen, gefährliche klimatische Veränderungen, Transformation des Energiesystems, Digitalisierung, Sterben von Lokalzeitungen, Integration vieler Zuwanderer und nicht zuletzt enger werdende finanzielle Gestaltungsräume – konkrete, d.h. reale Gestalt. Die Herausforderungen werden damit auf örtlicher und regionaler Ebene überhaupt erst gestaltbar durch die Gesellschaft mit ihren vielfältigen Möglichkeiten der Erfahrung, des Engagements sowie mit ihrer hohen Pluralität an Lebensentwürfen und eigenen Zielen der Bürgerinnen und Bürger.

Dieser Paradigmenwechsel setzt auf kommunaler Ebene voraus, dass wir „Stadt“ wieder als politischen Gestaltungsraum der Bürgergesellschaft und damit „Stadtverwaltung“ als bürgerschaftliche Agentur für die öffentlich wirksame Entfaltung der Bürgergesellschaft begreifen. Das beinhaltet, dass die Stadt sich von der schleichenden Vereinnahmung durch den Staat Schritt für Schritt befreit und zur kommunalen Selbstverwaltung als „Freiheit des Anfangen-Könnens“ (Hannah Arendt) aufbricht oder zurückkehrt. Dies ist ein schwieriger, langwieriger und höchst anspruchsvoller Prozess.

Es ist aber ein notwendiger Prozess, um der hochentwickelten Vielfalt der Lebensverhältnisse und Ziele der Bürgerinnen und Bürger überhaupt erst entsprechen zu können. Dies vermag kein Zentralstaat. Der Zentralstaat kann nur standardisieren, aber nicht die Vielfalt der Lebensentwürfe zur öffentlich wirksamen Entfaltung bringen. Er braucht die Kommunen und vor allem die Selbstständigkeit der Kommunen als Basis der Bürgergesellschaft und ihrer Entfaltung zur positiven Gestaltung der neuen Herausforderungen.

Die Kommunen haben sich tatsächlich als erste auf den Weg gemacht – vorangetrieben und unterstützt durch aktive Bürgerinnen und Bürger, durch innovative Führung, durch engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, durch Innovationszirkel wie den vom Deutschen Städte- und Gemeindebund (DStGB) initiierten Innovators Club, durch Stiftungen wie die Bertelsmann Stiftung und die Robert Bosch Stiftung, durch örtliche Bürgerstiftungen und nicht zuletzt durch die Werteforschung, die geholfen hat, den Wertewandel nicht zu diffamieren, sondern zu verstehen und öffentlich wirksam werden zu lassen.

Obwohl wir erst am Anfang einer Gesellschaft der Potenzialentfaltung und damit am Anfang einer Kommune der Potenzialentfaltung stehen, haben wir bereits wichtige Erkenntnisse gewonnen, die uns weiterführen.

Wir haben gelernt, wie es gelingen kann, aus dem, was wir sind, zu dem zu werden, was wir sein können als Individuen und als Gesellschaft. Oder anders formuliert, unter welchen Grundbedingungen es uns gelingt, unsere Selbstentfaltungswerte auch zur öffentlich wirksamen Entfaltung zum „Wohl der Einwohner“ (Bundesverfassungsgericht) zu bringen.

2. Die ‚drei E’s‘ oder die kulturelle Voraussetzungen bürgerschaftlichen Engagements als Potenzialentfaltung

Viele lokale Projekte bürgerschaftlicher Selbstgestaltung und Selbstorganisation und ihre kommunale Förderung berichten, dass die erfolgreiche Entfaltung bürgerschaftlicher Potenziale im Sinne der Übernahme öffentlicher Verantwortung nicht von selbst verläuft, sondern wesentlich durch drei kulturelle Bedingungen gefördert wird, die bei der organisatorischen Gestaltung einer zukunftsfähigen Engagementförderung zu berücksichtigen sind. Diese drei Gelingensbedingungen kennen wir aus der empirisch vielfach abgesicherten Selbstbestimmungstheorie von Edward Deci und Richard Ryan (vgl. Deci und Ryan 1993).

Wenn Institutionen wie eine Stadt es als wichtig ansehen, dass Menschen innerlich wachsen, indem sie ihre Potenziale entfalten, und sich so weiterentwickeln und dadurch wohl fühlen können, sind Eigenständigkeit (Autonomie), soziale Einbindung und Erfolgserleben unverzichtbare kulturelle Bedingungen. Nennen wir sie die ‚drei E’s‘ des bürgerschaftlichen Engagements.

2.1 Eigenständigkeit oder Autonomie

bei bürgerschaftlichem Engagement bezieht sich darauf, sich selbst als primäre Ursache des Handelns erleben zu wollen und zu können.

Wir wissen aus eigener Erfahrung, dass man selbstgesteckte Ziele besser erreicht als fremdgesetzte. Oder zugespitzt formuliert: Es gibt nur ein Ziel, gegen das man sich nicht wendet: Es ist das eigene Ziel. Es geht um mich, um meine reale Lebenswelt, um meine Nachbarschaft, um den Kindergarten unseres Kindes, um meinen Sportplatz, um meinen Freund oder Nachbarn mit Demenz, um meinen Stadtteil, um das Wohl meiner Stadt. Es geht um das, was mir Freude macht, was für mich wichtig ist, woran ich wachsen kann, was mir Sinn und Glück oder Zufriedenheit gibt. Dafür lohnt es sich, dass ich mich anstrengende und Verantwortung übernehme.

Das alles hat nichts mit totaler Freiheit oder Beliebigkeit zu tun, aber sehr wohl mit Verantwortung für mich und meine konkrete und reale Lebenswelt mit ihren Menschen, mit ihrer natürlichen und gebauten Umwelt.

In diesem Kontext beinhaltet die Eigenständigkeit auch das Bedürfnis nach Wahl- und Handlungsspielräumen in Bezug auf das konkrete Engagement, die möglichen Wege, die Partner und den Zeiteinsatz.

Wir erkennen hier, dass bürgerschaftliches Engagement kein ‚Verschiebeparkplatz‘ für Aufgaben ist, die eine Stadt nicht mehr finanzieren kann oder will. Wir erkennen, dass bürgerschaftliches Engagement Freiheit und Unterstützung bedarf, wenn es öffentlich wirken soll.

2.2 Soziale Einbindung

bei bürgerschaftlichem Engagement bezieht sich darauf, dass man emotional nicht allein handelt, sondern immer mit anderen, mit Bezug zu anderen und im Dialog mit anderen. Auch die Kirche weiß: Heilig wird man nicht alleine.

In diesem Sinne ist die eigene Potenzialentfaltung oder die Selbstgestaltung auch ein kommunikativer Prozess, der ein Gegenüber braucht. Das schließt ein: Resonanz, Sicherheit und Verbundenheit, tragfähige und vertrauensvolle Kontakte und Beziehungen.

Bürgerschaftliches Engagement als öffentlich wirksame Potenzialentfaltung ist auf sozialen Zusammenhalt angewiesen, auch um neuen weitergehenden sozialen Zusammenhalt zu schaffen in einer Zeit vielfältiger Umbrüche. Das tut gut und macht Mut.

2.3 Erfolgserleben

in diesem Zusammenhang bedeutet Zuversicht und Vertrauen, dass die eigene Aufgabenstellung lösbar ist. Bürgerschaftliche Teilhabe an Ohnmacht bildet Engagementpotenziale zurück, bedeutet so etwas wie das problematische Abschulen von Kindern in eine andere Schulform.

Erfolgserleben bedeutet sodann, sich in der eigenen Lebenswelt – also in der Kommune – als kompetent und erfolgreich zu erleben. Es bedeutet die Erfahrung zu machen, dass ich etwas aufgrund eigener Leistung bewegen kann.

Erfolgserleben meint schließlich auch, die Erfolge emotional zu erleben und zu genießen nach dem Motto: Und was machen wir jetzt zusammen?

2.4 Zukunftsgestaltung ist Selbstgestaltung

Zusammenfassend: Die Berücksichtigung der ‚drei E’s‘ – Eigenständigkeit, soziale Einbindung und Erfolgserleben – bietet eine auf menschliche Grundbedürfnisse ausgerichtete Plattform des bürgerschaftlichen Engagements als Selbstgestaltung, als Entfaltung der eigenen und damit der gesellschaftlichen Potenziale zum öffentlichen Wohl.

Der Philosoph Rüdiger Safranski hat die hier angesprochenen kulturellen Zusammenhänge des öffentlich wirksamen Handelns der Individuen mit Bezug auf die Globalisierung so formuliert:

„Globalisierung gestalten bleibt eine Aufgabe, die sich nur bewältigen lässt, wenn darüber hinaus nicht die andere große Aufgabe versäumt wird: das Individuum, sich selbst zu gestalten.“ (Safranski 2003)

Zukunftsgestaltung ist also immer zugleich Selbstgestaltung. Damit wird in einer sich rasant und ständig verändernden Welt die Selbstgestaltungs-kompetenz zur Schlüsselkompetenz auch für ein subjektiv sinnvoll und glücklich erfahrenes Leben.

Auf die Situation der Kommunen bezogen heißt dies:

Die Selbstständigkeit der Kommune ist die Grundlage für Selbstgestaltung und damit Zukunftsgestaltung; sie ist Voraussetzung und Plattform der Bürgergesellschaft und die Verkörperung der Subsidiarität.

Das Prinzip der Subsidiarität verlangt vom Staat, dem Engagement seiner Bürgerinnen und Bürger, ihrer kleinen Lebenskreise, ihrer Initiativen und sozialen Netzwerke immer wieder Vorrang zu geben. Vorrang zu geben heißt, dem bürgerschaftlichen Engagement und damit der gesellschaftlichen Potenzialentfaltung der Bürger genug Raum und genug Unterstützung zu geben – bis hin zur Kooperation in Form von Verantwortungsgemeinschaften und Allianzen, die Bürgerschaft und Kommunen und beide zusammen mit dem Staat eingehen. Die Bildungsregionen in Nordrhein-Westfalen sind ein gutes Beispiel dafür.

3. Die organisatorische Gestaltung der Unterstützung des bürgerschaftlichen Engagements

Diese kulturellen Voraussetzungen einer zukunftsfähigen Potenzialentfaltung bestimmen auch ihre organisatorische Gestaltung, die hier nur kurz skizziert werden kann, aber schon andersorts beschrieben und dokumentiert worden ist (vgl. Vogel 2010).

3.1 Wahrnehmung und Wertschätzung des bürgerschaftlichen Engagements als innovative und soziale Gestaltungskraft

Alles beginnt mit der Wahrnehmung und Wertschätzung des bürgerschaftlichen Engagements als Potenzial für die innovative und soziale Gestaltung der realen Lebenswelten bzw. der Gestaltung der neuen Herausforderungen an die Lebenswelten und Lebensweisen der Menschen.

In diesem Sinne kann man sagen: Wohl der Stadt, die kritische und zugleich verantwortungsbereite Bürgerinnen und Bürger hat.

3.2 Vielfältige Unterstützungsmöglichkeiten

Aus dieser wertschätzenden Wahrnehmung – oder besser – aus dem Wechsel der Perspektive von einer ‚Defizit-Sicht‘ zu einer ‚Potenzial-Sicht‘ entstehen vielfältige Formen der Unterstützung bürgerschaftlichen Engagements: Von der Öffnung der Institutionen wie Kindergärten, Schulen, Senioreneinrichtungen bis zur Öffnung kommunaler Verwaltungen mit ihren vielfachen Diensten und Dienstleistungen.

Je nach örtlicher Situation und Engagementbereich kommen hinzu: Weitere differenzierte Formen der Ansprache der Bürgerinnen und Bürger, der Kontaktstellen, Kommunikationsstellen für bürgerschaftliches Engagement, Ehrenamtsbörsen, der Bereitstellung von Infrastruktur wie Räumen und Geschäftsstellenausstattung, die Geschäftsführung, gezieltes Zeitmanagement, Qualifizierungsmaßnahmen, Vernetzung von Projekten oder Bildung von Verantwortungsgemeinschaften von Kommune, aktiven Bürgern und Staat.

3.3 Anreize, sich zu engagieren

Die Förderung der lokalen Bürgergesellschaft kann auch Anreize umfassen sich zu engagieren, die eigenen Stärken in welcher Form auch immer für andere und die Stadt zu entdecken, zu mobilisieren und einzubringen.

Hierzu zählen öffentliche Anerkennungen und die öffentliche Kommunikation der Ergebnisse, die schwerer fällt, wenn es keine Lokalzeitungen mehr oder nur monopolisierte Lokalzeitungen gibt.

Es geht auch um die steuerliche Förderung und rechtliche Erleichterung des Engagements und auch der vielen neu gegründeten Bürgerstiftungen, wie sie in den letzten Jahren erfolgt sind.

Aber auch das Fördersystem der Europäischen Union, des Bundes und der Länder sollte es verstärkt möglich machen, kommunale Eigenanteile durch bürgerschaftliches Engagement aufwerten zu können. Dies würde automatisch oder nebenbei den Vorteil haben, bürgerschaftliches Engagement von Anfang an zu ermöglichen, was wiederum wichtige Informationen zum Bedürfnis und zu Lösungswegen liefern wird.

3.4 Vermitteln und vernetzen: Die ‚bürgerschaftliche Achtsamkeit‘

Zur Förderung der Potenzialentfaltung lokaler Bürgergesellschaft zählt eine ‚bürgerschaftliche Achtsamkeit‘ bei kommunalen Entscheidungen und Entscheidungen über Aufgabenwahrnehmung und Bürgerbeteiligung. Diese bürgerschaftliche Achtsamkeit gilt auch gegenüber den traditionellen Aufgaben staatlicher Kommunen und ihrer Einrichtungen.

Bürgerschaftliche Achtsamkeit stellt quasi eine Art moderner Subsidiaritätskontrolle vor Ort dar.

Hinzu kommt bei bürgerschaftlichen Konflikten eine ‚freundschaftliche‘ Moderation der Konflikte durch die Kommune als Agentur für die Bürgergesellschaft. Denn die Bürgergesellschaft ist nicht von sich aus konfliktfrei – im Gegenteil: Es gibt in unserer hoch entwickelten Gesellschaft unterschiedlichste und vielfältigste Lebensentwürfe und Lebensweisen, die nicht kompatibel sind und doch unter Aufbringung hoher Anstrengungen gewinnbringend für die örtliche Lebenswelt aktiviert werden können.

Schließlich geht es auch – wie angesprochen – um die Integration von Bürgerinnen und Bürgern in die Vorbereitung von Entscheidungen demokratisch legitimierter Gremien und dies insbesondere in Innovationsprozessen, um von Beginn an Informationen über Bedürfnisse und Lösungen zu erlangen.

3.5 Die Förderung der Förderer und Unterstützer

Auch die Stadt als verfasste Stadt der lokalen Bürgergesellschaft bedarf ihrerseits der Förderung – oder besser gesagt – zunächst einmal einer ausreichenden finanziellen Ausstattung für diese Aufgaben und allgemein für die ihr übertragenen staatlichen Aufgaben.

Förderungen der fördernden Städte können auch Dialogplattformen oder Innovationszirkel auf regionaler Ebene und Landesebene bieten, um Erfahrungen auszutauschen, gute Beispiele zu transferieren, Innovationen in den Kommunen mit Blick auf die Stärkung der lokalen Bürgergesellschaft zu befördern sowie eine neue „Multi-Level-Governance“ zu konzipieren, zu erproben und auf zentrale Zukunftsfelder planvoller Politik zu übertragen. Hier sei nur auf das Konzept einer Multi-Level-Governance des Ausschusses der Regionen der Europäischen Union verwiesen. Wir brauchen aber auch innovative Qualifizierungen für die Akteure der Bürgergesellschaft und für die sogenannten Hauptamtlichen in Einrichtungen und Institutionen. Aber auch das Ehrenamt in seiner ‚alten‘ Form kann sich durch Qualifizierung weiterentwickeln und stärker werden.

In diesen Kontext passt das FoGera-Projekt Zukunftsfaktor Bürgerengagement, das in diesem Band beschrieben wird. Es bietet mit dem Format der Entwicklungswerkstatt einen verheißungsvollen Qualifizierungsansatz, der die drei ‚E’s‘ - Eigenständigkeit, soziale Einbindung und Erfolgserleben – unmittelbar im Qualifizierungsprozess erlebbar macht und so Sorge dafür trägt, dass das Erlernte in der Alltagspraxis der kommunalen Verwaltung Früchte tragen kann. Lernkonzepte dieser Art bringen uns weiter und sollten auch mit anderen, ggf. auch gemischten Zielgruppen (z.B. Haupt-/ Ehrenamt) und/oder zu anderen kommunalen Zukunftsaufgaben entwickelt und erprobt werden.

3.6 „Teilhabe im Engagement“

Letzteres ist eine Aufgabe, die oft übersehen wird. Helmut Klages nennt dies die „Teilhabe im Engagement“. Es geht um die Teilhabemöglichkeit in den tragenden Vereinen und Organisationen einer lokalen Bürgergesellschaft.

Die Robert Bosch Stiftung und das Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern haben sich zum Beispiel jetzt dieser Aufgabe angenommen und führen dazu gegenwärtig ein interessantes und vielversprechendes Projekt Engagement braucht Leadership durch.

Denn bürgerschaftliches Engagement in den Vereinen stößt auf wachsende Probleme bei der Gewinnung von Nachfolger/-innen für ehrenamtliche Vorstandsämter. Dies wird gegenwärtig nicht oder unzureichend wahrgenommen. Es fehlt meist an vereinsübergreifenden lokalen Unterstützungsangeboten. Ausgangspunkt neuer kommunaler Anstrengungen sollte sein, die ehrenamtliche Vorstandsarbeit als eine attraktive und moderne Engagementform zu entwickeln und zu kommunizieren.

Die Gewinnung und Qualifizierung von Vorständen ist ein gestaltbarer Prozess, der im Projekt Engagement braucht Leadership beschrieben und für den Ideen entwickelt und praktisch erprobt werden. Dieses Projekt und auch jede andere Anstrengung auf diesem Gebiet muss das Thema Teilhabemöglichkeiten in den Vereinen und Organisationen umfassen, in denen sich das 'selbstverständliche' oder selbstverständlich gewordene bürgerschaftliche Engagement vollzieht – bis hin in die politischen Parteien.

Auch bei dieser wichtigen Aufgabenstellung helfen uns die Ergebnisse der Selbstbestimmungstheorie, die oben unter 2. beschrieben wurden.

4. Stadtentwicklung als Potenzialentfaltung

Wir lernen in den Kommunen, auch die Stadtentwicklung als Potenzialentfaltung zu verstehen, zu beschreiben und zu stärken. Bei der Stadtentwicklung gilt es, neue Zusammenhänge herzustellen, die notwendig sind, um die neuen Herausforderungen zu meistern.

Trotz materieller Besitzstände können die bürgerschaftlichen Potenziale auch für die Stadtentwicklung zur Entfaltung gebracht werden, um die neuen Herausforderungen verträglich und gewinnbringend zu gestalten.

Voraussetzung ist, dass wir Stadtentwicklung nicht allein als Sache von Planern, Architekten und Investoren oder von Politik im engeren Sinne verstehen, sondern als Thema von Bürgerengagement – auch als bürgerschaftliches Engagement der Baufrauen und -herren.

Bürgerengagement ist grundlegend anderes als Bürgerbeteiligung und ‚Bürger-Mitnehmen‘. Bürgerengagement heißt: Handelnder zu sein und konkrete Verantwortung zu übernehmen.

Die Kommune muss ihre Bürgerschaft mit den neuen Herausforderungen vertraut machen, sie quasi beraten, ihr Engagement dann bewusst nachfragen, individuell stärken und vernetzen. Sie muss sich in die demokratische Alltagsbildung positiv einmischen und zwar im Sinne eines Integrationszentrums zur Entfaltung von Vielfalt und nicht von Reduzierung von Vielfalt.

Dann ist sie im Sinne von „Citizen Governance Work“ für die wichtigsten Herausforderungen an die Stadtentwicklung gerüstet:

- Städte für ein langes Leben zu organisieren bei langfristigen, teilweise schon heute deutlich spürbarem Bevölkerungsschwund,
- Städten hochentwickelter Vielfalt gewinnbringend Form zu verleihen, in der sich globale Gesellschaften verankern,
- Städte nachhaltig zu gestalten, damit wir mit weniger Ressourcen, Energie- und Umweltverbrauch auskommen und erneuerbare Energien verbrauchernah erzeugen,
- Städte zu bauen, die immaterielle Wohlstandsmehrung unterstützen, damit sich ihre Bürgerinnen und Bürger auch bei gleichbleibendem oder rückläufigem materiellen Wohlstand in ihnen wohlfühlen.

Die bisher gewonnenen Erfahrungen mit der Entfaltung bürgerschaftlicher Potenziale in der Stadtentwicklung zeigen uns:

Wir können die Stadt alltagstauglich machen für eine langlebige Gesellschaft.

Wir können die Stadt gestalten, so dass der Staat nicht kostenträchtig bürokratisch standardisierte Leistungen erbringen muss, die eine Bürgergesellschaft quasi nebenbei viel konkreter und vielfältiger erbringt.

Wir können Nutzungen wieder mischen, kurze Wege schaffen. Wir können öffentliche Gebäude effizienter verwenden, nachhaltige Verkehrskonzepte umsetzen, in gut 30 Jahren den gesamten Baubestand nachhaltig gestalten und gleichzeitig anpassungsfähig halten.

Wir können den nicht-ökonomischen Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger mehr Raum geben durch eine stärkerer Berücksichtigung sozialer, kultureller und ästhetischer Belange. Wir können die Gemeinschaftspotenziale des öffentlichen Raums stärken.

Wir können Stadtentwicklung – wie wir es in der Stadt Arnberg versuchen – durch Zukunftsagenturen unterstützen, die ganzheitliche Aufgabenstellungen formulieren, Bürgerengagement nachfragen und in die Entscheidungsvorbereitung (Open Innovation) integrieren, Handlungskompetenzen der Bürger stärken, orts- und personenbezogene Ansätze aufeinander abstimmen und Baukultur zum Thema machen.

Die Nationale Stadtentwicklungspolitik kann helfen, die Potenziale der Städte als Motoren gesellschaftlicher Selbstgestaltung zu mobilisieren. Sie kann die Innovations- und damit Wandlungsfähigkeit der Städte zur Gestaltung des Wandels unterstützen und zum Erfolg zentralstaatlicher Rahmenstrategien beitragen.

Eine nationale Demografiestrategie, eine bundesweite Integrationspolitik, eine nationale Nachhaltigkeitsstrategie und auch die Transformation des Energiesystems werden nicht gelingen ohne das Engagement der Städte und ihrer Bürgerschaften, ohne eine integrierte und von allen Ebenen unterstützte Stadtentwicklung als gesellschaftliche Potenzialentwicklung.

Die Nationale Stadtentwicklungspolitik kann die komplexe Koordination lokal wirksamer Aufgaben und Programme ressortübergreifend übernehmen. Sie kann Europäische Union, Länder und Städte miteinander und mit der Bürgergesellschaft im Sinne neuer „Multi-Level-Governance“ verbinden. Sie kann staatliche Experimentierklausen für Kommunen einwerben, um Such- und Lernprozesse zu eröffnen und sie fördern.

Ich bin überzeugt, dass vielfach beklagte Routinen abgelöst werden durch eine nie gekannte Lebendigkeit lokaler Demokratie und lokaler Selbstgestaltung. Wir haben in den bürgerschaftlich verstandenen Kommunen immer noch genügend Freiheit, anfangen zu können, um Neues zu gestalten.

Literatur

Deci, E./Ryan, R. (1993): Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. Zeitschrift für Pädagogik, 39, S. 223-238.

Klages, H. (2002): Der blockierte Mensch. Frankfurt.

Safranski, R. (2003): Wieviel Globalisierung verträgt der Mensch? München.

Vogel, H.J. (2010): Förderung bürgerschaftlichen Engagements – eine kommunale Pflichtaufgabe?! In: Bergold, R./Mörchen, A. (Hrsg.): Zukunftsfaktor bürgerschaftliches Engagement – Chance für kommunale Entwicklung. Bad Honnef.

Bürgerschaftliches Engagement als Allheilmittel in Kommunen – Chancen und Grenzen¹

Thomas Rübke

1. Bürgerschaftliches Engagement und kommunale Daseinsvorsorge. Eine erste Erkundung

Wenn in kommunalpolitischen Runden derzeit über das bürgerschaftliche Engagement diskutiert wird, dann drehen sich die Gespräche vor allem um Menschen, die mitreden wollen. Mal sind das die Wut-, mal die Mut- oder „Gestaltungsbürger“ (so Bayerns Innenminister Joachim Hermann), die sich ja nicht nur in Stuttgart für oder gegen einen Bahnhofumbau, sondern auch bei Umgehungsstraßen, Windkraftträgern oder Biogasanlagen in kleineren Gemeinden zu Wort melden (vgl. dazu Roth 2011).

Es gibt aber noch einen anderen Diskurs, dessen Lautstärke in den letzten Jahren einen höheren Pegel erreicht hat; seine Ausgangsfrage lautet: Brauchen wir in Zukunft mehr bürgerschaftliches Engagement, um unseren Wohlstand und unsere Lebensqualität zu erhalten? Kommunen sollen sparen, der Sozialstaat ist, so sagt man, am Ende seiner Finanzkraft. Nun müssen wir uns auch noch auf einen demografischen Wandel gefasst machen, der die professionellen sozialen Dienste, die Infrastrukturen der Nahversorgung, die Bildungsinstitutionen oder Kultureinrichtungen zuweilen schon heute in Existenznöte bringt. Hinzu kommt die nun im Grundgesetz verankerte Schuldenbremse. Brauchen wir also mehr bürgerschaftliches Engagement zur Sicherung der kommunalen Daseinsvorsorge, weil wir sie uns sonst nicht mehr leisten können?

Auffällig ist, dass sich die beiden Diskurse selten überschneiden. Man könnte annehmen, es gäbe zwei Gruppen von Menschen: Eine, die ihr Heil im Protest sucht, entweder staatsbürgerlich demokratisch oder nur die eigenen Interessen im Blick, während eine stille Mehrheit ihren unspektakulären Beitrag zum Gemeinwohl leistet. Und man hat den Eindruck, dass gewählte Politiker von der einen Sorte gerne mehr, von der anderen gerne weniger hätten.

Die Perspektive, die ich einnehmen möchte, will beide Seiten zusammen sehen. Allerdings sind sie auf eine vielschichtige Art miteinander verbunden. Auf der einen Seite will sich nicht jeder Mensch, der einer Sportart oder der Taubenzucht in einem Verein nachgeht, politisch engagieren oder gar protestieren. Aber die Tendenz ist unabsehbar, dass Mitgestaltung und die Erfahrung der Selbstwirksamkeit wichtige Motive sind, weswegen heute ein Ehrenamt angestrebt wird. Der Freiwilligensurvey 2009, die verlässlichste Datenquelle, die über das bürgerschaftliche Engagement in Deutschland Auskunft gibt, stellt fest, dass die Erwartung, in unserer Gesellschaft wenigstens im Kleinen etwas zu bewegen, das stärkste Motiv für die Aufnahme einer ehrenamtlichen Tätigkeit darstellt (vgl. BMFSFJ 2010, S. 118).

Zur Person

Dr. Thomas Rübke ist Geschäftsführer des Landesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement Bayern (LBE). Er hat an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg Politische Wissenschaften, Soziologie und Neuere



Geschichte studiert und 1990 seine Promotion zum Thema „Bürgerschaftliches Engagement in selbstverwalteten Jugendzentren“ abgeschlossen. Seither beschäftigt er sich in Praxis und Theorie mit Fragen des Ehrenamtes und des Freiwilligenmanagements und hat langjährige praktische Erfahrungen in der Sozialplanung und bei der Umsetzung öffentlich geförderter Modellprojekte. 1997 gründete er das Zentrum Aktiver Bürger in Nürnberg.

Kontakt: roebke@iska-nuernberg.de

¹ Red. Anm.: Der Vortrag wurde erstmals gehalten auf den 14. Münchner Tagen der Bodenordnung und Landentwicklung 2012 „Bürgerschaftliches Engagement in ländlichen Kommunen. Zwischen Wunsch und Wirklichkeit“, 12./13.3.2012. Wir danken der TU München, Lehrstuhl für Land und Bodenordnung, für die freundliche Genehmigung des Abdrucks. – Die hier angesprochenen Themen waren zentraler Gegenstand eines Impulsreferates vom Verfasser, das er im letzten Entwicklungswerkstatt-Workshop des FoGera-Projektes „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ am 30.10.2012 in Köln gehalten hat.

Auf der anderen Seite ist nicht jede Intervention unzufriedener Bürger auch ein vernünftiger Beitrag zur Gestaltung des Gemeinwesens. Zweifellos gibt es die sprichwörtlich gewordenen „Nimbys“ („Not in my Backyard“), die sich zwar eine Umgehungsstraße wünschen, aber alles dafür tun, dass sie ihren Grundstücksgrenzen nicht zu nahe kommt. Dennoch: Auch diese Auseinandersetzungen gehören zum zuweilen zeitraubenden und nervtötenden Geschäft lokaler Demokratie. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass selbst dort, wo egoistische Interessen der Ausgangspunkt sind, die Vitalität demokratischer Beteiligung nicht Schaden nimmt, sondern eher wächst und nachhaltiger wird. Viel schlimmer wäre es, die Bürgerinnen und Bürger wendeten sich vom politischen Geschehen ab und artikulierten ihre Meinung nur noch hinter vorgehaltener Hand. Diese grummelnde Politikverdrossenheit ist der eigentliche Feind lokaler Demokratie (vgl. Geißel 2011, S. 162 ff.)

Deswegen würde man argumentativ zu kurz springen, wenn man das bürgerschaftliche Engagement als stillen Lückenbüßer für ausfallende staatliche Leistungen vereinnahmen wollte oder als schrilles Störgeräusch von Dilettanten und Unbefugten zurückweisen würde. Daseinsvorsorge und Demokratieentwicklung gehören zusammen.

Komplexer wird diese Beziehung freilich dadurch, dass es nicht nur um Mitsprache und Mitmachen, sondern auch um Mitverantwortung geht. Verantwortung hat wiederum zwei Aspekte: Eine subjektive Seite: Welches Maß an Verantwortung ist jemand bereit zu übernehmen?

In einer modernen, mobilen Gesellschaft, die zudem so vielfältige Optionen bereithält, die Freizeit zu verbringen, ist die Übernahme von Ehrenämtern zweifellos schwieriger geworden. Viele Vereine oder Kirchengemeinden klagen beispielsweise darüber, dass die Suche nach geeigneten Vorständen oft immer aufwändiger und zeitraubender wird. Menschen überlegen sehr genau, ob sie dauerhafte Verpflichtungen eingehen sollen. Deswegen sind freiwillige Tätigkeiten, die zeitlich begrenzt und mit einer geringeren Verbindlichkeit verbunden sind, heute deutlich attraktiver.

Zur subjektiven Seite gehört auch die Art und Weise, wie man in einer Gesellschaft lernt, Verantwortung zu übernehmen. Gibt es entsprechende Gelegenheiten, an denen man sich erproben, und Vorbilder, von denen man lernen kann? Wird freiwillige Verantwortungsübernahme gewürdigt und anerkannt, oder gehört es zu den Gepflogenheiten einer Gesellschaft, sich lieber wegzuducken, weil Verantwortung zu übernehmen höchstens etwas für nützliche Idioten ist?

Verantwortung hat auch eine objektive Seite: Welcher Grad an Verlässlichkeit und Qualität ist für bestimmte Aufgaben und Dienste im Sinne der Adressaten, also der Schüler, Senioren, Menschen mit Behinderung, Arbeitslosen etc., unbedingt zu gewährleisten? Nicht zuletzt beruht der moderne Sozialstaat auf Rechten, die historisch erkämpft wurden. Heute sind sie gesetzlich verankert. Wie weit könnten diese Ansprüche durch bürgerschaftliches Engagement in einer immer komplexer werdenden Welt überhaupt befriedigt werden?

Wo liegen die Chancen und Grenzen des bürgerschaftlichen Engagements? Wie hoch lässt sich sein Beitrag zur kommunalen Daseinsvorsorge und zu gesetzlichen Pflichtleistungen ansetzen? Wo verlaufen seine Grenzen? Wann würde man es überfordern?

2. Grenzen des bürgerschaftlichen Engagements

Kommunale Daseinsvorsorge und bürgerschaftliches Engagement zu verknüpfen, ist nicht neu. Schon die Einführung der Freiwilligen Feuerwehr Ende des 19. Jahrhunderts übertrug eine unverzichtbare Aufgabe der Gefahrenabwehr auf ehrenamtliche Vereine. Damals bildeten sich auch die Umriss der Leistungen und Einrichtungen heraus, die man später mit dem Begriff der kommunalen Daseinsvorsorge umschrieb. Sie umfasste vor allem drei Aufgabenkomplexe: „Den polizeilichen Sicherheitszweck (z.B. Feuerschutz, Nachtwache); den sozialen Fürsorgezweck (z.B. Hospitäler, Armen- und Waisenhäuser) und den ökonomischen Förderzweck (z.B. Märkte, Lagerhäuser)“ (Wehler 2008, S. 33).

Obwohl der Begriff der kommunalen Daseinsvorsorge bis heute juristisch und inhaltlich unbestimmt ist, lässt sich sein ungefährer Auftrag und Umfang am Artikel 83 der Bayerischen Verfassung ablesen. Dort heißt es: „In den eigenen Wirkungskreis der Gemeinden (Art. 11 Abs. 2) fallen insbesondere die Verwaltung des Gemeindevermögens und der Gemeindebetriebe; der örtliche Verkehr nebst Straßen- und Wegebau und Wohnungsaufsicht; örtliche Polizei; Feuerschutz; örtliche Kulturpflege; Volks- und Berufsschulwesen und Erwachsenenbildung; Vormundtschaftswesen und Wohlfahrtspflege; örtliches Gesundheitswesen; Ehe- und Mütterberatung sowie Säuglingspflege; Schulhygiene und körperliche Ertüchtigung der Jugend; öffentliche Bäder; Totenbestattung; Erhaltung ortsgeschichtlicher Denkmäler und Bauten.“

Welcher Beitrag des bürgerschaftlichen Engagements lässt sich dingfest machen? In manchen der genannten Aufgabenbereiche spielt es keine oder so gut wie keine Rolle. Straßen- und Wege-

bau, Berufsschulwesen, Schulhygiene, Totenbestattung haben mit dem Ehrenamt nichts oder kaum etwas zu schaffen. Bei den meisten der genannten Aufgaben hingegen kann man bürgerschaftliche Beiträge erkennen, ob es sich um ehrenamtlich geführte Volkshochschulen (Erwachsenenbildung) oder Mütterzentren (Mütterberatung), Kulturinitiativen (örtliche Kulturpflege), Gruppen der offenen Jugendarbeit, Freibäder in Vereinsbetrieb (körperliche Ertüchtigung der Jugend) oder ehrenamtliche Vormundschaften handelt. Freilich wird man die Leistungen im Einzelnen wohl nicht besonders hoch einschätzen dürfen. Oft sind sie marginal. Die meisten Dienste kommunaler Daseinsvorsorge werden hauptamtlich versehen, es sind fachliche Anforderungen festgeschrieben, die umfangreiche Ausbildungen voraussetzen. Viele notwendige Arbeiten lassen sich ohne aufwändige Ressourcen und Strukturen gar nicht realisieren, die ehrenamtliche Initiativen schlicht überfordern würden.

Man kann sagen: Dort, wo . . .

- eine kontinuierliche Präsenz notwendig ist, um die Funktionsfähigkeit von Einrichtungen zu gewährleisten,
- Dienstleistungen verlässlich und kontinuierlich abrufbar sein müssen,
- eine besondere fachliche Qualifikation vorausgesetzt wird,
- komplizierte juristische Bestimmungen, vom Tarifrecht über den Datenschutz bis zu Förderbedingungen, einzuhalten sind,
- Umsätze und Finanzströme so groß werden, dass die damit verbundene Haftung und Verantwortung zeitintensive Steuerung und Kontrollen notwendig machen,

wird es für ehrenamtlich getragene Initiativen und Korporationen immer schwieriger oder gar unmöglich, einen erfolgreichen und nachhaltigen Beitrag für die kommunale Daseinsvorsorge zu leisten. Zwar gibt es Beispiele hoch engagierter Initiativen, die es beispielsweise schaffen, ein ehrenamtlich geführtes Museum die Woche über offen zu halten. Oft wird es aber nach einigen Jahren schwierig, diese Kontinuität weiter zu gewährleisten, wenn die Gründergruppe sich langsam verabschiedet.

In einer modernen, wandlungsfähigen Gesellschaft sind weder Art und Umfang dieser Leistungen der Daseinsvorsorge noch die Prozesse ihrer Bereitstellung und Realisierung ein für alle Mal festgeschrieben. Immer wieder tauchen neue Anforderungen auf: So gilt es heute für ausgemacht, dass eine Breitbandverkabelung ländlicher Regionen eine unverzichtbare Leistung der Daseinsvorsorge darstellt, die allen Menschen einen schnellen Zugang zum Internet verschafft. Vor dreißig Jahren konnte davon nicht einmal die Rede sein.

Aber nicht nur der technische Fortschritt stellt vor neue Herausforderungen, auch die Art der Leistungserbringung ändert sich. Heute besteht beispielsweise weitgehender Konsens über den flächendeckenden Ausbau von Kindergarten- und Krippenplätzen. Dadurch werden nicht nur Familien entlastet, vor allem wird Frauen die Chance eröffnet, eine Erwerbsarbeit anzustreben.

Meist gehen diese Veränderungen in unserer Gesellschaft gerade in eine Richtung, die bestehenden bürgerschaftlichen Initiativen die Existenzgrundlagen entzieht, weil sie einen erheblichen Mehraufwand an fachlicher Ausbildung, komplexen Rechtsvorschriften und Voraussetzungen für den Dauerbetrieb mit sich bringen. Damit wird, um beim Beispiel der Kinderbetreuung zu bleiben, ein erheblicher Veränderungsdruck auf ehrenamtliche Elterninitiativen oder Mütterzentren ausgeübt. Je mehr Frauen eine Erwerbsarbeit aufnehmen, desto weniger Zeit bleibt für das bürgerschaftliche Engagement übrig. Wenn zudem hauptamtlich erbrachte Dienstleistungen bereitstehen, dann erscheint das klassische Mütterzentrum vielen nur noch als schlechter Ersatz, der auch noch eigenes Engagement abverlangt.

Auch die Tatsache, dass die Fördergrundlagen für Kindertageseinrichtungen nun genauere Rechenschaftspflichten abverlangen, bürdet ehrenamtlichen Trägervereinen oder Elterninitiativen immer größere Dokumentationsanforderungen auf, die bei Nichteinhaltung zu gefährlichen Haftungsproblemen anwachsen können. Deshalb besteht nach Einführung des Bayerischen Kindergartenbildungs- und -betreuungsgesetzes (BayKiBig) eine unabwiesbare Tendenz, dass ehrenamtlich geführte Trägervereine – beispielsweise bei katholischen Trägern – immer mehr verschwinden und hauptamtlich geführten Verwaltungszentren Platz machen.

Diese Entwicklungen sind zum Teil gewollt und können gute Gründe für sich beanspruchen. Letztlich folgen sie einer sich nun über zwei Jahrhunderte Geltung verschaffenden Logik des modernen Vorsorgestaates und einer Gesellschaft, die im Zuge der Entwicklung kapitalistischer Produktionsweise gleichsam natürlich dazu tendiert, soziale Hilfen und Dinge zu „kommodifizieren“², d.h. in Waren und Dienstleistungen zu verwandeln. Gerade dies sichert erst universelle Verfügbarkeit aller wichtigen und weniger wichtigen Dinge des täglichen Lebens zu Qualitätsstandards, die überall gleich sind. Und dies schafft damit die Grundlage für die zunehmende Flexibilisierung und Mobilisierung der Arbeitswelt. Überall erwarten uns dieselben Hotelzimmer, Fastfood-Ketten und Flugzeuge.

Der materielle Reichtum wird zweifellos vermehrt. Ob er freilich der wichtigste Maßstab unserer Lebensqualität sein sollte, wird

² Ich beziehe mich hier auf Polanyi 1972, ursprünglich 1942.

von immer mehr kritischen Stimmen in Zweifel gezogen, die beispielsweise die Messung des Wohlstands einer Nation durch andere Indikatoren ergänzen wollen als jene, die das herkömmliche Bruttosozialprodukt bereitstellt. So wird zum Beispiel in einer Enquetekommission des Deutschen Bundestages zu „Wachstum, Wohlstand und Lebensqualität“ darüber debattiert, ob nicht der Grad des bürgerschaftlichen Engagements und die Größe des Sozialkapitals (Robert Putnam) wesentliche Aspekte gesellschaftlichen Reichtums darstellen. Viel beachtet wurde der Versuch des Königreichs Bhutan, das Bruttoinlandsglück zu bilanzieren (vgl. Coen 2011)³. Dies und die immer unüberschaubarer werdende Literatur, die ein neues Miteinander und eine Ökonomie des Schenkens und der Gabe auf dem Vormarsch sieht, werden sicher auch unsere Definition der kommunalen Daseinsvorsorge in den nächsten Jahren verändern⁴.

3. Chancen und Mehrwert des bürgerschaftlichen Engagements

Ich habe die Grenzen des bürgerschaftlichen Engagements zu bestimmen versucht. Wo nun aber liegen seine Chancen und sein Mehrwert? M. E. lassen sich vier Aspekte ausmachen:

1. Zunächst ist die oben genannte Schwäche bürgerschaftlicher Initiativen, immer wieder von komplexen, hauptamtlich organisierten Diensten überformt und verdrängt zu werden, auch als eine Stärke zu erkennen, wenn man die historische Perspektive ein wenig verschiebt. Das bürgerschaftliche Engagement hat sich über die gesamte Zeitspanne moderner Gesellschaft, also seit der „Sattelzeit“ (Koselleck) des endenden 18. Jahrhunderts als eine nie ermüdende Innovationsagentur erwiesen. Es hat gesellschaftliche Lücken aufgespürt, überkommene Strukturen und Ordnungen gelockert oder gar zum Einsturz gebracht. Das beginnt schon mit dem ersten kodifizierten Ehrenamt, als die preußische Städteordnung von 1808 vorsieht, ehrenamtliche Bürgermeister und Gemeinderäte einzuführen, um die feudal erstarrten Kommunen wieder zum Leben zu erwecken. Denn die neuen Werte der Französischen Revolution und Napoleons Siegeszug in Europa hatten erwiesen, dass ein Gemeinwesen ohne Beteiligung seiner Bürger nicht bestehen kann. Als Mitte des 19. Jahrhunderts das soziale Elend in den Städten ungeahnte Ausmaße annimmt, sind es ehrenamtliche Initiativen, die die Grundlagen des modernen Sozialstaates legen. Alle großen Wohlfahrtsverbände, aber auch die kommunale Sozialpolitik stammen aus ehrenamtlichen Wurzeln (vgl. Wendt 2008, S. 330).

Auch wenn im 20. Jahrhundert Berufspolitiker und hauptamtliche soziale Dienste diese Ursprünge in den Hintergrund drängen, so bleiben sie doch präsent. Auch heute noch werden die meisten kommunalpolitischen Mandate ehrenamtlich versehen. Viele große Verbände haben immer noch ehrenamtliche Vorstände.

Die Innovationskraft des bürgerschaftlichen Engagements ist bis heute ungebrochen. Ohne große Vorbereitung und mit wenigen Mitteln kann es sich der Themen annehmen, die gleichsam auf der Straße liegen. Das gilt bis zu aktuellen Tafelprojekten oder ehrenamtlichen Hospizvereinen.

2. Die durch das bürgerschaftliche Engagement aufgegriffenen Themen und Probleme werden häufig Gegenstand einer breiten sozialpolitischen Diskussion. Die Tafeln haben auf eine neue Armut aufmerksam gemacht, durch die Hospizvereine wurde das Sterben von einem Tabuthema in die Mitte der Gesellschaft gerückt. Diese Diskurs- und Demokratiefunktion ist neben der Innovationsfunktion eine weitere wesentliche Stärke des bürgerschaftlichen Engagements. Es bringt vernachlässigte, manchmal auch kontroverse Themen in die öffentliche Diskussion und insistiert auf den grundsätzlichen Fragen, wie wir leben wollen, was wir für unverzichtbar oder entbehrlich halten; Fragen, die in den alltäglichen Routinen der Politik und des Sozialstaates oft nicht mehr gestellt werden. Ob im Naturschutz, bei der Energiewende, im Kampf um die Gleichberechtigung der Geschlechter oder die politischen Rechte von Migranten: Überall waren und sind es ehrenamtliche Initiativen, die diese Themen auf die gesellschaftliche Agenda gesetzt haben. Demokratie darf nicht nur an der Wahlurne stattfinden. Sie lebt von diesem, durch vielfältige bürgerschaftliche Initiativen vital gehaltenen Raum der „deliberativen Öffentlichkeit“ (Habermas), auch wenn es manchen gewählten Politiker Nerven kostet und sich manch bürgerschaftlich verbrämter Egoismus artikuliert. „Governance“ als neuartiger Entscheidungs- und Beteiligungsstil zielt darauf ab, diesen Dialog zwischen gewählten politischen Vertretern, Verwaltung und Bürgerschaft in Arenen und Regeln so einzufassen, dass ein Miteinander im Ringen um die besten Lösungen entsteht. Weyarn, Barbing, Nordhalben, Rottendorf und andere Städte und Gemeinden, die dem Netzwerk Nachhaltige Bürgerkommune⁵ angehören, haben es verstanden, mit Bürgerbefragungen, Agenda-21-Arbeitskreisen und anderen Instrumenten einen konstruktiven Diskurs zwischen Politik, Verwaltung und Bürgerschaft zu etablieren. Befragt man deren Bürgermeister, so ist die Bilanz eindeutig.

³ Vgl. auch Enquetekommission des Deutschen Bundestages „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“. www.bundestag.de/bundestag/gremien/enquete/wachstum/index.jsp

⁴ An anderer Stelle habe ich diese Erweiterung des Begriffs der Daseinsvorsorge im Rückgriff auf die Philosophie Martha Nussbaums ausführlich dargestellt: Rökbe 2012.

Einbezug der Bürgerinnen und Bürger führt zu besseren Lösungen, neuen Verantwortungspartnerschaften und einem lebendigeren Gemeindeleben. Interessant ist dabei festzustellen, dass jene Kommunen, die den steten Austausch mit der Bürgerschaft pflegen, offenbar weniger mit Bürgerinitiativen zu kämpfen haben, die sich scheinbar aus dem Nichts bilden, um gefasste politische Beschlüsse wieder zu kippen.

Im Grunde wird mit der so neuartig klingenden Leitidee der „Governance“ eine traditionelle Auffassung von Kommune wieder gestärkt, die von dem zunehmend dominierenden Aspekt als Ausführungsorgan der zweiten staatlichen Ebene nur verdeckt wurde. Kommune meint im Kern Bürgerkommune und nicht staatliche Vollzugsebene, wie das Bundesverfassungsgericht schon 1950 in einem wegweisenden Urteil zur kommunalen Selbstverwaltung festgestellt hat: Kommunale Selbstverwaltung bedeutet „Aktivieren der Beteiligten für ihre eigenen Angelegenheiten, die die in der örtlichen Gemeinschaft lebendigen Kräfte zur eigenverantwortlichen Erfüllung öffentlicher Aufgaben der engeren Heimat zusammenschließt mit dem Ziel, das Wohl der Einwohner zu fördern und die geschichtliche und heimatliche Eigenart zu wahren“ (BVerfGE 11, 266/275 ff.)

3. Wer die Stapel der Bestseller in Buchhandlungen betrachtet, dem wird auffallen, dass sich darunter zunehmend Ratgeber und populärwissenschaftliche Abhandlungen finden, die Glück und Zufriedenheit mit Werten des Schenkens und der Freundschaft in Beziehung setzen (vgl. Precht 2010). Ein Ferrari, so Bruno S. Frey, macht nur für kurze Zeit glücklich. Haltbarer sei das relationale Beziehungsglück⁶. Seriöse Studien deuten darauf hin, dass Menschen, die sich bürgerschaftlich betätigen, länger und gesünder leben. Ebenso scheinen Demenzerkrankungen im Alter bei einem rege geführten gesellschaftlichen Leben weniger häufig aufzutreten⁷.

Das Image des bürgerschaftlichen Engagements hat sich in den letzten beiden Jahrzehnten deutlich verändert. Auch wenn man heute noch Werbungen wie die der *Postbank* (vgl. Embacher 2012, S. 11 ff.) findet, für die unter dem Strich nur das Ich zählt, so scheinen wir uns von den neoliberalen Wertewelten der 1980er und 1990er Jahre immer weiter zu entfernen. Engagement ist selbst in Lebensstil prägenden Milieus mittlerweile 'angesagt'. Alois Glück, der prominente bayerische Vordenker einer solidarischen Leistungsgesellschaft, hat unermüdlich darauf verwiesen, dass eine moderne

Gesellschaft beides sein muss: wettbewerbsfähig und solidarisch (vgl. Glück 2000). Man kann sich fragen, ob unsere derzeitige Arbeitswelt dies auch wirklich zulässt, aber es ist unübersehbar, dass immer mehr Menschen ihren Lebenssinn nicht nur in materiellen Werten und höherem Einkommen, sondern in einer neuen Lebenskunst suchen, die vielfältige Formen gesellschaftlicher Tätigkeit umfasst. Um diese Sehnsucht nach einer „vita activa“ (Hannah Arendt) nicht zu enttäuschen, benötigen wir attraktive und vielgestaltige Möglichkeiten des bürgerschaftlichen Engagements, die den Bedürfnissen und Zeitvorstellungen der Engagierten entgegenkommt. Sätze wie „Es hat sich eben kein anderer gefunden, der den Posten übernehmen wollte. Da musste ich das eben machen“ sollten der Vergangenheit angehören. Dazu bedarf es einer wertschätzenden Kultur, die noch nicht überall vorhanden ist. Die Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements wird davon abhängen, ob es allgemein als Freude gilt, anderen etwas Zeit, Wissen oder Geld zu spenden.

4. Verantwortung zu übernehmen, muss gelernt werden. Deswegen ist die vierte wichtige Funktion des bürgerschaftlichen Engagements die Erziehung zum Bürger. John Dewey, der große amerikanische Philosoph und Pädagoge, hat Erziehung als einen Prozess der Vertiefung von Erfahrungen und der praktischen Lösung von Problemen beschrieben, die in einer Gesellschaft von Gleichen stattfindet, die sich im besten Fall kooperativ verhalten. Demokratie als Lebensform ist nicht selbstverständlich. Vom Kindergarten (vgl. Knauer 2012) über die Schule bis in die Elternhäuser müssen ihre Vorzüge sichtbar, ihre Mühen und Erfolge spürbar und reflektierbar gemacht werden. Dafür ist bürgerschaftliches Engagement ein vorzügliches Lernfeld. Durch informelles Lernen in Vereinen, kirchlichen Jugendgruppen oder politischen Initiativen werden täglich und konkret soziale und demokratische Tugenden eingeübt. Freiwillige Übernahme von Verantwortung, Freude am Geben und Stolz auf Selbstwirksamkeit des eigenen Tuns werden praktisch und konkret nachvollziehbar.

Hans-Josef Vogel, Bürgermeister der Stadt Arnsberg, hat aus dem zitierten Urteil des Bundesverfassungsgerichts zur kommunalen Selbstverwaltung den Schluss gezogen, dass eine Kommune nicht nur von der Tätigkeit und Beteiligung ihrer Bürgerinnen und Bürger lebt, sondern auch eine kommunale Verpflichtung zur Engagementförderung besteht (vgl. Vogel 2005). In der Tat: Die vier herausgearbeiteten Chancen des bürgerschaftlichen Engagements – Innovationsagentur für die Weiterentwicklung un-

5 Näheres unter www.nachhaltige-buergerkommune.de

6 „Ein Ferrari macht nicht lange glücklich“, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 28.12.2008

7 Regelmäßig sichtet der österreichische Freiwilligenmanager und Psychologe Martin Oberbauer hierzu die einschlägige Fachliteratur und verfasst verdienstvolle Abstracts, die man auf den Internetseiten der IG Freiwilligenzentren Österreich findet. www.freiwilligenzentrum.at

seres Gemeinwesens zu sein, im demokratischen Diskurs grundsätzliche Fragen nach gesellschaftlichen Werten anzumahnen, individuelle Sinnressource und unverzichtbares Übungsfeld der Bildung zu sein – könnten auf der gesellschaftlichen Agenda eine höhere Wertschätzung erfahren. Die systematische Entwicklung von politischen Beteiligungsstrukturen, die Öffnung der Schule zu Organisationen des bürgerschaftlichen Engagements, die Entwicklung von vielfältigen Einsatzfeldern, die in unserer zunehmend individualisierten Gesellschaft für jeden etwas zu bieten haben, sind, gelinde gesagt, noch ausbaufähig.

Literatur

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2010): Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Vorgelegt von TNS Infratest. Bearbeitet von Thomas Gensicke und Sabine Geiss. München.
- Coen, A. (2011): 40,9 % sind schon glücklich. In: Die ZEIT vom 1.12.2011. Download: www.zeit.de/2011/49/Kapitalismuskritik-Bhutan
- Dill, A. (2012): Gemeinsam sind wir reich. Wie Gemeinschaften ohne Geld Werte schaffen. München.
- Embacher, S. (2012): Baustelle Demokratie. Die Bürgergesellschaft revolutioniert unser Land. Hamburg.
- Geißel, B. (2011): Kritische Bürger. Gefahr oder Ressource für die Demokratie. Frankfurt am Main; New York.
- Glück, A. (2000): Verantwortung übernehmen. Mit der Aktiven Bürgergesellschaft wird Deutschland leistungsfähiger und menschlicher. München.
- Knauer, R. (2012): Kindertagesstätten als Kinderstuben der Demokratie. Vortrag auf dem Fachtag „Bürgerschaftliches Engagement in Kindertagesstätten“ am 19. April 2012 in Mainz. Vgl. BBE-Newsletter 09/2012, Download unter: http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2012/05/nl09_knauer.pdf
- Polanyi, K. (1972): The Great Transformation (ursprgl. 1942). Frankfurt am Main.
- Precht, D. (2010): Die Kunst, kein Egoist zu sein. München.
- Röbke, Th. (2012): Bürgerschaftliches Engagement und sozialstaatliche Daseinsvorsorge: Bemerkungen zu einer verwickelten Beziehung. Friedrich-Ebert-Stiftung, Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat. betrifft: Bürgergesellschaft 38. Download: www.fes.de/buergergesellschaft/documents/BB-38DaseinsvorsorgeInternet.pdf
- Roth, R. (2011): Bürger-Macht. Eine Streitschrift für mehr Partizipation. Hamburg.
- Vogel, H.-J. (2005): Engagementförderung - eine kommunale Pflichtaufgabe? Vortrag auf der 4. Fachtagung des Bundesmodellprogramms „Erfahrungswissen für Initiativen (EFI)“ am 6. Juni 2005 in Würzburg. Download Folienvortrag: www.arnsberg.de/buergermeister/veroeffentlichungen/2005/engagementfoerderung.pdf
- Wehler, H.-U. (2008): Deutsche Gesellschaftsgeschichte, Bd. 3. 1849–1914. München.
- Wendt, W.R. (2008): Geschichte der Sozialen Arbeit 1. Die Gesellschaft vor der sozialen Frage. Stuttgart.

Entwicklung von Engagementstrategien angesichts unterschiedlicher Logiken von Verwaltung, Politik, Organisationen und Freiwilligen¹

Serge Embacher

An vielen Orten entstehen derzeit lokale oder auch überregionale Engagementstrategien. Das bürgerschaftliche Engagement wird mehr und mehr in seinem Wert für die Gestaltung des demokratischen Gemeinwesens erkannt und anerkannt. Allerdings leidet manche Engagementstrategie unter einer fehlenden Reflexion über das Verhältnis von Staat und Bürgergesellschaft. Will man tatsächlich zur sprichwörtlich gewordenen Kooperation ‚auf Augenhöhe‘ zwischen Akteuren der öffentlichen Hand und denen der aktiven Bürgergesellschaft gelangen, müssen kategoriale Differenzen oder auch die unterschiedlichen Logiken von staatlichem und bürgerschaftlichem Handeln berücksichtigt werden. Erst in Kenntnis des Trennenden könnte ein mögliches Komplementärverhältnis vernünftig ausgestaltet werden. Im Folgenden werden kurz einige Differenzen in der Binnenlogik benannt (1). Dem folgt die Beschreibung zweier aktueller Tendenzen im Verhältnis zwischen Staat und Bürgergesellschaft (2), bevor im Schlussabschnitt einige Hinweise für eine gelingende Praxis skizziert werden (3).

1. Logik der Verwaltung vs. Eigensinn der Bürgergesellschaft

Der staatliche Sektor (Politik und Verwaltung) unterliegt von Haus aus einer anderen Reproduktionslogik als die Bürgergesellschaft in ihrem bisweilen anarchischen Eigensinn. Das ‚System‘ der Politik ist organisatorisch hochgradig verdichtet und funktional ausdifferenziert. Das für die systemische Reproduktion, also die bloße Aufrechterhaltung des ‚Betriebs‘ von Politik und Verwaltung, entscheidende Medium ist Macht. Demokratische Politik funktioniert nach der Logik von Regierung und Opposition, von Mehrheit und Minderheit; Verwaltung funktioniert nach hierarchischen Steuerungsprinzipien, nach den Regeln von Weisungsbefugnis und Weisungsgebundenheit. Zudem ist Politik unter demokratischen Vorzeichen an das Rechtsstaatsprinzip gebunden, was ihrem Handeln eine gewisse Kontinuität und Berechenbarkeit verleiht.

Ganz anders die Bürgergesellschaft: Sie ist in der Mitte der gesellschaftlichen Lebenswelt verankert. In ihr zählt nicht so sehr Macht haben oder nicht haben, vielmehr ist sie auf argumentative Verständigung als Ressource angewiesen. Bürgerschaftlich Engagierte haben zur Durchsetzung ihrer Anliegen oder auch zur Gestaltung ihrer Handlungsstrategien nur das öffentliche Wort. Sie müssen, in der Terminologie von Jürgen Habermas, auf die verständigungsorientierte Kraft des besseren Arguments setzen. Das macht eine Schwäche, zugleich aber auch eine wesentliche Stärke des bürgerschaftlichen Handelns aus. Schwäche deswegen, weil das gesprochene Wort jederzeit von den offiziellen Akteuren der repräsentativen Demokratie ignoriert werden kann; Stärke deswegen, weil Ideen, die sich argumentativ durchgesetzt haben, in ganz anderer Weise wirkungsmächtig werden als abstrakte Mehrheitsbeschlüsse in Parlamenten es je vermöchten. Außerdem ist die Bürgergesellschaft in ihrer unüberschaubaren Vielfalt nur lose horizontal vernetzt und kann

Zur Person

Dr. Serge Embacher lebt als Politikwissenschaftler und Publizist in Berlin. Nach dem Studium der Publizistik, Germanistik und Politikwissenschaft promovierte er mit einer Arbeit über Demokratie und Öffentlichkeit. Er hat im Deutschen Bundestag als wissenschaftlicher Referent gearbeitet, war Projektleiter (Leiter der Koordinierungsstelle des Nationalen Forums für Engagement und Partizipation) beim Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement BBE und veröffentlichte bislang drei Monografien und zahlreiche Aufsätze über Bürgergesellschaft und Demokratiepoltik. 2012 ist sein Buch „Baustelle Demokratie“ erschienen.

Kontakt: info@serge-embacher.de



¹ Red. Anm.: Der Beitrag stellt die schriftliche Fassung eines Impulsreferates dar, das der Verfasser anlässlich der Abschluss- und Perspektivtagung „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ des gleichnamigen FoGera-Projekts am 5. Dezember 2012 im Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes NRW in Düsseldorf gehalten hat.

daher nicht – wie Verwaltungshandeln – zuverlässig vorherbestimmt werden. Ihre Aktionsformen tragen häufiger Züge von Spontaneität als von Kontinuität, was nicht heißt, dass es nicht auch hier über lange Jahre konstante Engagementformen gibt und geben kann.

Das folgende Schaubild stellt die essentiellen Unterschiede zwischen staatlicher Handlungslogik und bürgergesellschaftlichem Eigensinn noch einmal in Opposition zueinander.

Staat / Verwaltung	Bürgergesellschaft
System	Lebenswelt
demokratisch legitimierte <i>Macht</i>	argumentative <i>Verständigung</i>
Vertikales Ordnungsprinzip/ Hierarchie	horizontale Vernetzung/ "Anarchie"
Rechtsstaatprinzip	Aktionslogik
Kontinuität	Spontaneität

2. Bürgerengagement – Komplement oder Kompensation?

Die vorangegangene Gegenüberstellung lässt bereits erahnen, dass die Kooperation zwischen Staat und Bürgergesellschaft voller potenzieller Fallstricke ist, in die welche Akteure auch immer wieder fleißig tappen. Der kollektive Lernprozess hält an, könnte man in optimistischer Interpretation sagen. Die Verantwortung für gelingendes Zusammenwirken liegt indes eindeutig bei der öffentlichen Hand und ihren Akteuren. Wenn sie nicht eine ausgeprägte Offenheit für die bürgergesellschaftlichen Akteure an den Tag legen (*Kooperationsbereitschaft*, flexible Auslegung von Verwaltungsvorschriften, materielle und personelle Unterstützung), kann am Ende nicht viel Gutes herauskommen. Insgesamt lassen sich zwei Großtendenzen beschreiben, eine negative und eine positive:

■ *Negative Tendenz:* Bürgerschaftliches Engagement wird als Kompensation für das ‚Versagen‘ der öffentlichen Hand missbraucht. Dieses Szenario mit dem ‚Ausfallbürgern‘ namens Engagement lässt sich leider häufig beobachten, sei es in Pflege und Gesundheit, sei es in der Grünpflege oder auch im Bundesfreiwilligendienst. Das Engagement wird in diesen und anderen Bereichen als Dienstleister für den Staat instrumentalisiert. Dies legen die rechtlichen Rahmenbedingungen im Übrigen nahe, denn bis heute lautet eine zentrale Begründung des Gemeinnützigkeitsrechts, dass der Staat gemeinnützige Organisationen fördern bzw. steuerlich begünstigen soll, sofern sie

ihm Aufgaben abnehmen. Diese Logik wird häufig begleitet von einem ausgeprägten staatlichen Kontrollbedürfnis, was man an der direkten staatlichen Regulierung des Bundesfreiwilligendienst durch das Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben (BAfzA) oder auch an dem rigorosen Umgang des Bundesfamilienministeriums mit dem Nationalen Forum für Engagement und Partizipation (NFEP) sehr gut ablesen kann. Zu diesen Phänomenen gesellt sich noch ein in den meisten Fällen intransparenter Fördermodus. Für den interessierten Beobachter ist es schlicht nicht möglich zu erkennen, warum und nach welchen Kriterien die Politik bürgerschaftliches Engagement fördert. Ein schon häufig diskutierter, aber immer wieder verworfener nationaler Engagementförderplan würde hier Abhilfe schaffen.

■ *Positive Tendenz:* Bürgerschaftliches Engagement erfüllt eine staatlich relevante Ergänzungsfunktion. Im besten Fall kann das bürgerschaftliche Engagement Impulsgeber für neue Ideen und innovative Lösungen für gesellschaftliche Probleme sein. Das ist etwa der Fall bei den in den letzten Jahren stark zunehmenden Patenschaftsmodellen. In solchen Projekten geht es darum, Jugendliche und junge Erwachsene aus sozial benachteiligten Verhältnissen bei der oft schwierigen Übergangsphase von der Schule über die Ausbildung in den Beruf zu begleiten. Diese Aufgabe kann weder das staatliche Bildungssystem noch die Wirtschaft übernehmen. Es wäre schlechterdings nicht möglich und auch nicht wünschenswert, hinter jeden potenziell zukunftsgefährdeten jungen Menschen einen Sozialarbeiter zu platzieren, auf dass der Weg ins Leben staatlich begleitet werde. In der Figur der Ausbildungspaten (und nicht nur hier) leistet die Bürgergesellschaft einen komplementären Beitrag zu staatlichem Handeln, der im Übrigen auch konstitutiv für eine lebendige soziale Demokratie ist.

Während die negative Tendenz getrieben ist von einem liberalistischen Bild von Bürgergesellschaft, in dem diese unter dem zu kurzen Deckmäntelchen der Eigenverantwortung als Dienstleisterin für den Staat betrachtet wird, sieht das positive Szenario eine ganz andere Rolle vor. Hier leisten die Bürgergesellschaft und das bürgerschaftliche Engagement einen wesentlichen (aber eben nicht kompensativen) Beitrag zur Weiterentwicklung des demokratischen Gemeinwesens. Die Begründung für dieses Tun ist nicht Eigenverantwortung, sondern Solidarität. Menschen können aus freien Stücken solidarisch handeln, und das tun sie auch in großer Zahl. Das ist die Ressource für eine solidarische Bürgergesellschaft, die indes auf einen aktiven und klare Rahmenbedingungen und Förderstrategien setzenden Staat angewiesen ist. Das folgende Bild zeigt noch einmal stichwortartig die Gegenüberstellung von kompensatorischer und komplementärer Idee von Bürgergesellschaft.

Kompensation für „Staatsversagen“	Komplementärfunktion
Sozialstaatkritik	Sozialstaat als Voraussetzung
Dienstleistung	Gemeinwesenentwicklung
Eigenverantwortung	Solidarität
Liberaler Bürgerschaft	Solidarische Bürgergesellschaft
Mehr Bürgergesellschaft, weniger Staat	Aktiver Staat und aktive Bürgerschaft

3. Wie können Kommune und Bürgerengagement in der Praxis kooperieren?

Die Antwort auf diese Frage ist nicht leicht und muss von Fall zu Fall sicher unterschiedlich ausfallen. Zunächst bedarf es seitens der Verwaltung (und auch der Politik) klarer Zuständigkeiten bei der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements. Das Ressortprinzip der Verwaltung mit seinen vielfältig ineinander verschachtelten Strukturen scheint hier nicht die beste Lösung zu sein. Sinnvoller ist die Bündelung engagementpolitischer Kompetenzen in einer Hand, wie das einige Bundesländer mittlerweile in Form von so genannten Stabsstellen in der Staatskanzlei des Ministerpräsidenten getan haben. Dazu passt die Entwicklung von tragfähigen und in der Realität wirksamen Leitbildern für die Kooperation zwischen staatlichen und bürgerschaftlichen Akteuren. Die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages zur Zukunft der Bürgergesellschaft hat dazu bereits vor gut zehn Jahren einen formvollendeten Vorschlag gemacht, der sich ohne Weiteres auf die Situation vor Ort in den Kommunen herunterbrechen lässt. Das *Leitbild Bürgergesellschaft* beschreibt demnach „ein Gemeinwesen, in dem die Bürgerinnen und Bürger auf der Basis gesicherter Grundrechte und im Rahmen einer politisch verfassten Demokratie durch das Engagement in selbstorganisierten Vereinigungen und durch die Nutzung von Beteiligungsmöglichkeiten die Geschicke des Gemeinwesens wesentlich prägen können. Bürgergesellschaft ist damit zugleich Zustandsbeschreibung und Programm“ (Deutscher Bundestag Enquete-Kommission 2002, 59).

Damit dieses Programm sich gut entfalten kann, bedarf es freilich systematischer Förderstrategien, die bislang so gut wie nirgends zu erkennen sind. Bis heute herrscht die viel und zu Recht beklagte ‚Projektitis‘ vor: Bürgerschaftliche Projekte werden für drei Jahre gefördert, um danach als ‚Projektruinen‘ die Landschaft zu verzerren. Eigentlich dürfte es keine Projektförderung geben, bei der nicht von Anfang an – und nicht erst kurz vor Ablauf der Förderzeit – Anschlussfinanzierungen überlegt werden. Gäbe es eine flächendeckende und tragfähige lokale Infrastruktur für Engagement (Freiwilligenagenturen, kommunale Anlauf- und Förderstellen, kostenlose öffentliche Räume, Nachbarschaftsheime usw.), wären hier innovative Fördermodelle unter Einbeziehung der Wirtschaft und der föderalen Ebenen des Staates (Bund, Länder, Kommunen) denkbar. Dies ist zurzeit aber nicht nur Zukunftsmusik, sondern darüber hinaus auch rechtlich nicht zulässig. Das mit Zweidrittelmehrheit unter der Großen Koalition ins Grundgesetz hineingeschriebene Kooperationsverbot für Bund und Kommunen hindert den Bund daran, seiner gesamtstaatlichen Verantwortung durch eine angemessene Förderung der Bürgergesellschaft hinreichend nachzukommen. Außerdem gibt es zahlreiche zuwendungsrechtliche Fallstricke für eine Kooperation beispielsweise zwischen staatlich geförderten Engagierten und Wirtschaftsunternehmen (Stichwort: Fehlbedarfsförderung vs. Festbetragsfinanzierung).

Politisch gibt es also noch einiges zu gestalten bei der Förderung einer aktiven Bürgergesellschaft. Leider ist bislang nicht einmal Konsens, dass der Staat das bürgerschaftliche Engagement als Partner ‚auf Augenhöhe‘ für das eigene Handeln betrachten und dann auch fördern sollte. Wie könnte es vor diesem Hintergrund klar sein, wie diese Förderung konkret gestaltet werden sollte? Schafft viele kreative Modelle, könnte hier die Losung an die Adresse der Kommunen lauten. Bei entsprechendem Willen lässt sich der Graben zwischen staatlichen und bürgerschaftlichen Akteuren zumindest partiell überwinden.

Literatur

Deutscher Bundestag Enquete-Kommission Zukunft des Bürgergesellschaftlichen Engagements des Deutschen Bundestages (2002): Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Opladen. (online: <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/14/089/1408900.pdf> /10.01.2013)

Zusammenarbeit von Land, Städten und Gemeinden in der Engagementförderung – aber mit welchen Konzepten?¹

Adalbert Evers

Die Unterzeichnung einer „Gemeinsamen Erklärung“² von Vertreter/-innen der Landespolitik und der lokalen Politik in Städten und Gemeinden von Nordrhein-Westfalen, die die Absicht bekräftigt, bei der Förderung von Engagement gemeinsam und vernetzt zu handeln, ist ein wichtiger Schritt. Was aber hat man im Sinn, wenn es um die Förderung, aber auch Nutzung von Engagement und seinen Potenzialen geht? Darüber wird zwar viel diskutiert, aber sehr oft nur in technischen und organisatorischen Dimensionen. Stichworte sind zum Beispiel Freiwilligenagenturen oder die Pflege und Erneuerung des Vereinswesens. Ausgeklammert werden dabei oft Fragen, die politischen Charakter haben, also durchaus kontrovers sein können: Was soll Engagement leisten? Was kann sein Beitrag bei Umbau und Erneuerung sozialstaatlicher Verantwortung und Kräftigung von Demokratie sein?

Ich möchte im Folgenden drei Punkte für eine darauf bezogene konzeptionelle Diskussion aufgreifen. Es sind Punkte, bei denen man über Diskussion und Auseinandersetzung zu einer tragfähigen Meinungsbildung kommen sollte – statt den bequemeren Weg zu wählen, bei dem bestimmte Einzelprojekte, Einrichtungen und Instrumente, die sich schon etabliert haben, einfach mit ein paar Allgemeinplätzen zum Wert von Engagement garniert werden. Mein erster Punkt betrifft die Notwendigkeit, Prioritäten zu setzen; der zweite Punkt, den ich ansprechen möchte, betrifft häufig beschrittene Wege, die ich für problematisch halte. Ausgehend davon werde ich dann in einem dritten Schritt den Vorschlag machen, einige Elemente von Engagement stärker zu betonen, die heute in der Regel zu kurz kommen.

1. Engagement hat viele Gesichter – was vor allem will man fördern, wo ansetzen?

Engagement von Bürgern kann sich heute auf so verschiedene Dinge beziehen wie die Pflege des lokalen Vereinslebens und seiner Traditionen und die Mitarbeit in einer Agenda-Gruppe, Sportvereine und Unterstützung von Schulen bei ihren integra-

tiven sozialen und kulturellen Aufgaben. Bei all dieser Vielfalt den gemeinsamen Nenner herauszustellen, darum sollte auch lokale Politik sich kümmern. Will man Engagement im Leitbild der Kommune verankern? Wie und mit welchen Akzenten soll das geschehen? Derartige Fragen gilt es zu erörtern und darauf möglichst breit geteilte Antworten zu finden, die parteipolitische Grenzen überschreiten. Die meisten Städte und Gemeinden haben heute so etwas wie ein Leitbild von ihrer zukünftigen wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung. Sollte es nicht auch Aussagen über die Rolle enthalten, die Engagement im Leben der jeweiligen Gemeinde und ihrer Bürger spielen sollte? Dafür würde ich plädieren.

Zur Person

Adalbert Evers studierte Architektur und Stadtplanung an der TU Aachen und promovierte 1977 in Politikwissenschaften an der Universität Bremen. Seit 1993 Professor für Vergleichende Gesundheits- und Sozialpolitik an der Universität Gießen. Zu seinen Arbeits- und Forschungsschwerpunkten zählen Sozialpolitik und soziale Dienste, Zivilgesellschaft, Dritter Sektor und bürgerschaftliches Engagement, Governance und partizipative Demokratie. Zahlreiche Veröffentlichungen, u.a. zu Bürgergesellschaft und Drittem Sektor, zuletzt „Handbuch Soziale Dienste“ (2011). Evers arbeitete u.a. als von Bündnis90/Die Grünen bestellter Experte in der Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages mit, die ihren Bericht 2002 vorlegte.



Foto: Nikolaj Beier, MFKJKS

Kontakt: adalbert.evers@uni-giessen.de

1 Red. Anm.: Der Beitrag stellt die erweiterte schriftliche Fassung eines Impulsreferates dar, das der Verfasser anlässlich der Abschluss- und Perspektivtagung „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ des gleichnamigen FoGera-Projektes am 5. Dezember 2012 im Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes NRW in Düsseldorf gehalten hat.

2 Diese Erklärung findet sich im Anhang der vorliegenden Publikation.

Das führt zu einem weiteren Punkt: Gibt es übergreifende Ansätze vor Ort, die man unterstützen will? Eine ganze Reihe von Einrichtungen ist heute bekannt, die außerhalb des engeren Bereichs der Parteienpolitik als Bindeglieder zwischen Lokalpolitik und Bürgerengagement angesehen werden können. Freiwilligenagenturen z. B. sind weit mehr als bloße Vermittlungsbörsen; sie fungieren in der Regel als Entwicklungsagenturen, die nicht nur vorhandene Ansätze pflegen, sondern auch neue Bedarfe und Bereitschaften aufspüren und ermutigen können. Andere bereichsübergreifende Ansätze sind zum Beispiel lokale Bürgerstiftungen. Welche Anlaufstellen, Drehscheiben und Anstoßgebende Einrichtungen will die Gemeinde fördern? Hier braucht es Aussagen, die aufgrund der jeweiligen Traditionen und bisherigen Entwicklungen vor Ort unterschiedlich ausfallen werden. So etwas fehlt bislang in den meisten Gemeinden. Wenn Landespolitik Bürgerengagement als einen Zukunftsfaktor ansieht, sollte sie dazu ermuntern.

Lokale Förderkonzepte (nicht nur bei Freiwilligenagenturen, sondern auch in Rathäusern und Verwaltungen) sollten dabei der Frage nachgehen, auf welche Politikbereiche man sich konzentrieren will. Hier bietet sich natürlich immer die Pflege des vorhandenen Vereinslebens als wichtiger Ort von Fördermaßnahmen an. Aber weil Engagement längst auch eine zukunftsbezogene sozialpolitische Bedeutung bekommen hat, gilt es auch mit Blick auf einzelne Lebens-, Politik- und Versorgungsbereiche genauer nachzufragen – auch bei solchen, in denen Engagement bislang noch kaum eine Rolle spielt. Genannt seien hier nur vier Beispiele:

- Die Arbeitsmarktpolitik und Einrichtungen wie die Jobcenter, in denen die Kommunen Mitträger sind: Wie steht es hier mit Projekten und Programmen, die Hilfepotenzial und Unterstützungsbereitschaft einbeziehen? Selbsthilfeansätze bei Arbeitslosen? Programme, die mit Paten und Mentoren aus Gruppen arbeiten, die besonders betroffen sind (ausländische Mitbürger z.B.); Initiativen, bei denen Jobcenter mit Vereinen und Initiativen zusammenarbeiten, die soziale Unterstützung bieten?
- Quartiersentwicklung: Programme der Sozialen Stadt und Ansätze, sie weiterzuführen, haben in den letzten Jahren viel zum Aufbau einer bürgerschaftlichen Infrastruktur beigetragen; sehr oft sind vor Ort gewissermaßen ‚alle Register gezogen‘ worden, wenn es um soziale, kulturelle, aber auch wirtschaftliche Ansätze (lokale Ökonomie) ging – nicht zu vergessen die mit Runden Tischen, Quartiersbeiräten u.ä. entstandene Partizipationskultur.
- Schulpolitik: Auf dem Weg zu Ganztagsangeboten und Konzepten, in denen auch Alltagswelten der Kinder und Jugendlichen als Lernwelten einbezogen werden, wird Mitarbeit und Engagement von Eltern und Vereinen immer wichtiger; (wie) können lokale Gemeinden und ‚Schulgemeinden‘ mehr zusammenarbeiten?

Und welche Rolle kann dabei auch die Wirtschaft spielen, wenn es z. B. um die Vorbereitung auf das Arbeitsleben oder ganz einfach die Vermittlung von Ausbildungsmöglichkeiten geht?

- Seniorenpolitik: Dass die Gemeinden ausgerechnet in diesem Schlüsselbereich (im Unterschied etwa zur Jugendpolitik) kein ausdrücklich verpflichtendes Mandat haben, kann man kritisieren; man kann aber durch engagierte Projekte sich auch auf solche Aufgaben vorbereiten; das meint sehr viel mehr als das klassische Feld von ergänzenden Hilfeangeboten in der Pflege und häuslichen Unterstützung, nämlich eine Seniorenpolitik, die sich nicht nur auf Bedarfe, sondern auch auf die Hebung und Anerkennung der vielfältigen Potenziale jung gebliebener älterer Mitbürger richtet.

Angesichts der großen Knappheit kommunaler Finanzen ist man heute oft versucht, gerade bei der freien Spitze zeitlich begrenzter Förderung lokaler Initiativen und Vereine zu sparen. Wenn aber Engagement tatsächlich so zukunftsbedeutsam ist, wie es in vielen Sonntagsreden, aber nun auch in der „Gemeinsamen Erklärung“ zwischen Land und Gemeinden immer beschworen wird, dann muss man der Gefahr begegnen, dass das ‚Unternehmen Kommune‘ mit Kürzungen bei der Engagementförderung just bei seinen Entwicklungsabteilungen spart, in dem Bereich also, wo man mit Engagement neue und bessere Lösungen, Produkte und Angebote vorzubereiten sucht

2. Klippen und Untiefen auf dem Weg zu lokaler Engagementförderung

Bei den gerade aufgeworfenen Fragen bin ich davon ausgegangen, dass Gemeinden der Engagementförderung eine neue und gewichtigere Rolle geben wollen. Das Thema ‚Bürgerengagement fördern und fordern‘ liegt gewissermaßen in der Luft. Man sollte aber nicht vergessen, dass es auch ganz andere Wege zur Aufwertung und Rollenbestimmung von Engagement gibt als die gerade angedeuteten. Drei Modelle neuer Engagementförderung, die ich sehr kritisch sehe, sollen hier kurz erwähnt werden.

Das erste Modell ist eigentlich nicht mehr als das zeitgemäße Aufpolieren einer langen Tradition. Es geht um Engagementförderung durch Parteienpatronage. Seit jeher ‚nascht‘ Politik gern an der Reputation des Engagements mit – sei es nun im Bereich der populären Vereinsgeselligkeit (z. B. wenn der Karneval vor der Tür steht) oder bei bewährten Traditionen. Daran muss grundsätzlich nichts falsch sein, wenn beide Seiten etwas davon haben. Die Gefahr ist aber, dass die herkömmliche Praxis nun auf neue Initiativen einfach übertragen wird, wenn sich z. B. auch bei Sozialen Stadt-Projekten die Politik lediglich als Beschafferin von Investitionsmitteln ‚von oben‘ feiern lässt, wenn insgesamt in der Vereinsförderung keine neuen Prioritäten gesetzt und herkömmliche

Misstände einfach weitergeschleppt werden. Wie verteilen sich heute in einer Kommune die Mittel aus der freien Spitze auf verschiedene Bereiche engagementgestützter Aktivitäten? Wie zeitgemäß ist hier z.B. die Sonderstellung von Sportverbänden in der Vereinsförderung? Und was hat das mit dem Einfluss der dahinter stehenden Funktionäre und Ehrenamtlichen und der Konfliktscheu der Politik zu tun? Alles in allem: Einen Übergang zu schaffen von der herkömmlichen Patronagepolitik zu einer partnerschaftlichen und transparenten Engagement-Förderung, die ihre Schwerpunkte ausweist – bei dieser Aufgabe befindet sich Politik erst am Anfang eines langen und schwierigen Weges.

Genau das gilt auch für die neue Bedeutung und Publizität von Unternehmensengagement. Corporate Social Responsibility (CSR), soziale Verantwortlichkeit von Unternehmen auch vor Ort in der Kommune, ist eine neue Welle. Eine der Fragen lautet: Wie und unter welchen Bedingungen kann das mehr sein als ‚greenwashing‘ und ein Mittel, bei dem Unternehmen mit kleinen Einsätzen eine möglichst große Reputationsdividende zu erzielen suchen? In meinem Impulsbeitrag kann ich diese Frage nur aufwerfen, aber nicht beantworten. Kommunale Unternehmen haben sich auf die eine und andere Weise schon immer in lokaler Politik engagiert. Wenn das heute in transparenterer Weise geschieht, vor Ort mehr Kontakte geknüpft und Runde Tische gebildet werden, kann man eine solche neue Kooperationskultur erst einmal nur begrüßen. Dabei sollte jeder realistische Ansatz davon ausgehen, dass bei der Zusammenarbeit von lokalen Einrichtungen und Initiativen auf der einen und lokalen Unternehmen auf der anderen Seite beide einen Gewinn davon haben wollen – z. B. bei der Zusammenarbeit von Schulen und Unternehmen. Die Frage, die sich dabei stellt und die ich später noch einmal aufgreifen möchte, lautet: Was ist hier fair und angemessen? Kommen beide Seiten auf ihre Kosten? – Darauf kann es keine pauschale Antwort geben. Man muss es halt probieren und dann darüber sprechen.

Die dritte problematische Wegbestimmung für lokale Engagementförderung ist, was ich als den Weg der ‚Verdienstlichung‘ und ‚Verjobbung‘ von Engagement bezeichnen möchte. In vielen Schlüsselbereichen haben auf der lokalen Ebene weder die Gemeinden noch die jeweiligen Träger von Einrichtungen genügend Mittel, um beim Personal mehr als eine Art Notbetrieb aufrecht zu erhalten. Investitionsmittel für Neues, Zusätzliches und Bereicherndes fehlen, und oft können Angebote überhaupt nur noch aufrechterhalten werden, wenn man Engagement und Ehrenamt in die ‚Grundversorgung‘ mit einbezieht und dann oft auch mit Geld zu stabilisieren sucht. Ich möchte an dieser Stelle lediglich zwei kritische Punkte ansprechen.

Der erste ist allgemein bekannt und wird oft mit großer Geste beschworen: Engagement darf bezahlte professionelle Tätigkeit

im öffentlichen Dienst nicht ersetzen! Ich bin gegenüber dieser Aussage skeptisch, weil sie vereinfacht. Wo bitte fängt die Bereicherung von Angeboten durch Engagement an, überzugehen in einen schlechten Ersatz von öffentlichen Aufgaben und eine Gefährdung der dortigen Arbeitsplätze? Gehen nicht (z.B. im Bibliotheks- und Kulturbereich) Bereicherung durch Engagement und Suche nach kostengünstigeren Lösungen oft Hand in Hand? Sollen z.B. neue Aufgaben wie die von Demenzbegleitern (nur) in gemeinnützigen Vereinen oder bei neuen kommerziellen Anbietern, entweder nur als Jobangebote oder nur als ehrenamtliche Aufgabe Gestalt annehmen? Es entstehen Grauzonen, mit denen Politik und Bürger erst umzugehen lernen müssen. Ähnlich wie bei der Frage nach den Potenzialen und Risiken der Einbeziehung unternehmerischen Engagements würde ich auch hier für eine kontinuierliche und pragmatische Debatte plädieren, statt vorzugeben, dass man durch Vorfestlegungen Klarheit und praktikable Antworten schaffen kann. Die Frage nach der Gewichtung und Vermittlung von bezahlter Arbeit und Engagement bei öffentlichen Einrichtungen wird ein Dauerbrenner sein, etwas, wo man erst allmählich lernen wird, was unter gegebenen Umständen unvermeidlich, erreichbar, zu bewahren und vor allem: *fair* ist.

Gegenüber einer lokalen Engagementförderung, der es in erster Linie um Krisenbewältigung und dann vor allem anderen um die Förderung eines dem Billigjob oder einer Dienstverpflichtung immer ähnlicher werdenden Engagements geht, gibt es aber auch noch einen zweiten Einwand, der sehr viel seltener zu hören ist als die oft vorschnelle Warnung vor ‚Sozialabbau‘. Wird Engagement nicht in seinem Wert verkürzt, wenn es vor allem als eine besondere Form wertschaffender Arbeit angesehen wird? Wenn zum großen Panorama des Engagements auch Mitreden, Mitgestalten, also Stärkung von beidem, einer *Demokratie* der Beteiligung und einer individuell bereichernden und kreativen Tätigkeit gehört, droht dann nicht mit der Verjobbung und Verdienstlichung von Engagement dieses beides verdrängt zu werden? Schnell gerät dann der Wert von Mitbestimmungsmöglichkeiten Engagierter ebenso aus dem Blick wie ihr Recht, auch individuell ihrer Mitarbeit Grenzen zu setzen. Zudem sinkt der Respekt vor persönlichen Erwartungen, die sie mit ihrem Engagement verknüpfen. Hier liegen aber die wichtigen Unterschiede zwischen freiwilligem Engagement und bezahlten Jobs. Und genau die werden aber mit Praktiken, die zur Gewinnung bezahlbarer Mitarbeiter Minijob und Übungsleiterpauschale kombinieren, verwischt.

3. Was in der Regel zu kurz kommt

Die gerade genannten drei Wege der Stärkung lokalen Engagements, die ich als mögliche Sackgassen und Abwege kritisiert habe, sind in der Praxis nicht unbedingt Alternativen. Man kann auch alles drei kombinieren: lokale Engagementförderung als

modernisierte Parteienpatronage, als Mittel zum unternehmerischen Reputationsgewinn und als Weg, Engagement als neue Beschäftigungsform in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Ich möchte demgegenüber hier zum Schluss vier Aufgabenstellungen unterstreichen, die für eine lokale Engagementförderung, die tatsächlich neue Wege sucht, besonders bedeutsam sind.

Zum ersten scheinen mir Engagementstrategien besonders wichtig zu sein, die auch die Belebung einer zeitgemäßen Beteiligungskultur einschließen, also mehr Raum, Zeit und Gelegenheit für öffentliche Erörterungen und Dialoge geben. Heute liegt der Akzent vielfach auf Fragen des Organisierens, auf Möglichkeiten, etwas zu schaffen, zu leisten und zu produzieren. Dabei kommt aber oft die Frage zu kurz, was und wohin man will. Eine neue Kultur des Umgangs etwa mit Kindern und Jugendlichen in der Gemeinde oder auch mit Senioren kann sich ja nicht in technischen und Einrichtungsfragen erschöpfen. Und manche Vorstellungen beinhalten – wie immer, wenn man etwas neu und anders machen will – auch durchaus kontroverse Fragen: Wie begreift man z.B. elterliche Mitverantwortung in einer neuen Lern- und Betreuungskultur? Welche Traditionsbestände in der lokalen Engagementförderung sind heute fragwürdig? Räume und Gelegenheiten zu schaffen, wo Bürger sich im Fragen und Debattieren üben und engagieren können, und wo Politik und Verwaltung lernen können, zuzuhören und verständlich zu argumentieren – das ist vielleicht wichtiger, als die fast ausschließliche Konzentration von Förderstrategien auf Initiativen, die bei etwas helfen oder irgendeine Lücke rasch stopfen helfen sollen.

Damit bin ich schon bei meinem zweiten Punkt, bei Konzepten zur Förderung von (Um-) Lernmöglichkeiten auch bei Verwaltung, Professionellen und Unternehmen. Wie Engagement funktioniert, zeigt, lernt man am ehesten in der Praxis, beim Tun und Ausprobieren. Und aus gutem Grund gibt es heute – z. B. im Land Hessen – Qualifizierungsangebote für Engagierte. Warum eigentlich sollen aber nur die Engagierten qualifiziert und ‚geschult‘ werden? Bundesländer, aber auch Verbände und Kommunen wären gut beraten, wenn sie Angebote und Programme entwickeln würden, die den jeweiligen Fachkräften und in diesem Bereich tätigen politisch Verantwortlichen mehr Gelegenheit geben, neue Engagement einbeziehende Konzepte zu reflektieren und so Lernen und Umlernen auch auf ihrer Seite zu unterstützen. Genau zu dieser Überlegung passt die in dieser Publikation beschriebene „Entwicklungswerkstatt für kommunale Engagementstrategien in NRW“, die in einem vom Land NRW geförderten Pilotprojekt speziell für hauptamtliche Mitarbeiter/-innen von Kommunalverwaltungen entwickelt, erprobt und nun auch öffentlich vorgestellt wurde. Will man Engagement nachhaltig aufwerten, dann braucht es nicht weniger Professionelle, sondern vor allem eine andere zeitgemäße Professionalität.

Besonders gefragt ist sie heute – und damit bin ich bei einem dritten Anliegen –, wo das Gewebe von Städten und Gemeinden zum Zerreißen gespannt ist oder sogar Löcher aufweist: in so genannten sozialen Brennpunkten, aber darüber hinaus überhaupt in vielen Stadtquartieren als möglichen Integrationsmotoren in der Stadt. In Projekten wie der Sozialen Stadt hat man schließlich oft gelernt, die Vielfalt und Verschiedenheit einzelner Formen des Engagements zu verknüpfen und ihnen erst dadurch mehr Bedeutung zu geben. Die Kulturinitiative russlanddeutscher Mitbewohner im Stadtteil X z. B. vermag dann mehr, wenn sie auch Brücken zu Lehrstellen für Jugendliche zu bauen hilft, also gut vernetzt ist mit anderen Einrichtungen und Initiativen, oder weil sie Gelegenheit hat, auf Versammlungen und Festen selbstbewusst mit den ‚Ur‘-Einwohnern des Stadtquartiers Bekanntschaft zu machen. In Zeiten knapperer Einkommen und erhöhter Unsicherheiten werden kleinteilige und quartiersbezogene Unterstützungsnetzwerke immer wichtiger. Nordrhein-Westfalen gehört zu den Bundesländern, die das erkannt haben und in ihrer Förderpolitik stärker berücksichtigen wollen. Auch das ist ein Aspekt der Querschnittsaufgabe Engagementpolitik.

Mit meinem vierten und letzten Punkt möchte ich auf das Gesamtanliegen meines Beitrags zurückkommen. Manche mögen ihn als zu anspruchsvoll ansehen, zu weit entfernt vom Status quo der Entwicklung von Engagement und dessen Förderung in den meisten Gemeinden. Tatsächlich bewegt sich vieles im Engagement und bei der Art, wie Politik auf Engagement und Engagierte zugeht, heute eher im Rahmen einer ‚Wohlfühlpolitik‘. Hier sollen Bürger das Gefühl bekommen, dass sie zählen und mit Symbolen der Aufmerksamkeit ein bisschen entschädigt werden für einen Alltag, in dem sie sich nur allzu oft kaum wertgeschätzt sehen. Ob Engagement und dessen Förderung, die Art, wie dieses Thema in Politik eingebaut wird, Wege öffnen kann, die über eine solche sehr begrenzte Rolle hinausgehen, das ist die entscheidende Frage. Soll Engagement (nicht in allen, aber doch in vielen seiner Formen) nicht auch im Hinblick auf die Bewältigung der großen Fragen zählen, die sich heute stellen? Was kann dann „think global act local“ meinen? Sicher nicht die Politisierung von Fragen des Engagements im Sinne von Parteipolitik. Dass Engagierte aus der Bürgergesellschaft hier eher Abstand halten, ist nur vernünftig. Aber muss Engagement deshalb gleich unpolitisch sein und immer nur den Konsens pflegen? Stellt und behandelt es nicht in vielen Formen Fragen, an denen die große Politik vorbei redet? Wie schafft man es, beides zu verbinden, die Schaffung von Bereichen, bei denen man sich aufgewertet und deshalb auch ‚wohl‘ fühlt und die Erfahrung von Möglichkeiten, in der lokalen Politik etwas anders machen zu können? Oft liegt die Kunst wohl darin, eine Balance von beidem zu finden: Politik weder einfach auszuklammern, noch sich von ihr in irgendeiner Weise vereinnahmen zu lassen.

Zum Verhältnis von Bürgerengagement und Bürgerbeteiligung: Impulse für die Entwicklung kommunaler Förderstrategien

Birger Hartnuß

Seit über einem Jahrzehnt erfreut sich in Deutschland die Debatte über das bürgerschaftliche Engagement ungebrochener öffentlicher Aufmerksamkeit. Und in der Tat hat sich in Sachen Engagementförderung durchaus einiges bewegt. Wenn auch die Bilanzen dieser Dekade ambivalent ausfallen und die mit dem Internationalen Jahr der Freiwilligen 2001 sowie den Empfehlungen der Enquete-Kommission des Bundestages 2002 verbundenen Fortschrittserwartungen längst nicht erfüllt wurden, so lässt sich doch konstatieren, dass sich das scheinbar ‚weiche‘ Thema Bürgergesellschaft erstaunlicherweise auf der politischen Bühne behaupten konnte, wenngleich es nur selten als Hauptdarsteller auf dieser Bühne agiert. Neue Strukturen im Bund, in den Ländern und auch in zahlreichen Kommunen, neue Netzwerke und Akteure in der Zivilgesellschaft, vielfältige Programme und Projekte zur Stärkung von Ehrenamt und Bürgerengagement in den unterschiedlichsten Gesellschaftsbereichen lassen es gerechtfertigt erscheinen, von einem sich erkennbar entwickelnden, eigenständigen Politikfeld „Engagementpolitik“ zu sprechen (vgl. u.a. Klein/Olk/Hartnuß 2011).

Die zentrale Rolle des unmittelbaren Lebensumfelds für Engagement und Beteiligung, die Bedeutung des lokalen Raums ist dabei unumstritten. So wird fast gebetsmühlenartig wiederholt, dass sich rund 80 % des bürgerschaftlichen Engagements auf kommunaler Ebene entfaltet und von daher genau hier besonderer Förderung bedarf. Trotz hierfür entwickelter Strategien, Konzepte und Qualitätsstandards ist bei der Engagement- und Beteiligungsförderung der große Durchbruch bislang jedoch noch nicht gelungen. Viele Empfehlungen und Forderungen, insbesondere für kommunale Engagementstrategien, sind so aktuell wie vor zehn Jahren und haben nichts an Gültigkeit eingebüßt.

Zum Leitbild „Bürgerkommune“

Bürgerschaftliches Engagement – so hat es die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages begrifflich gefasst – ist der bestimmende Handlungsmodus der Zivilgesellschaft. Es schließt ganz unterschiedliche Formen von freiwilligen, nicht

auf materiellen Gewinn ausgerichteten, gemeinwohlorientierten Tätigkeiten ein. Dazu zählen traditionelle und neue Formen ehrenamtlicher Tätigkeiten in Vereinen, Verbänden und Kirchen, unterschiedliche Varianten der Eigenarbeit und der Selbsthilfe, die Wahrnehmung öffentlicher Funktionen sowie Formen der politischen Beteiligung und Mitbestimmung. Bürgerschaftliches Engagement meint also mehr als das traditionelle Ehrenamt, und es ist auch mehr als nur ein Sammelbegriff für verschiedene, bislang eher separat betrachtete gesellschaftliche Aktivitätsfelder.

Bürgerschaftliches Engagement in seinen unterschiedlichen Facetten zeichnet sich dadurch aus, dass es zwischen den Sphären Staat, Markt und Privatleben stattfindet, Öffentlichkeit einschließt, also transparent und anschlussfähig für andere Bürger und Partner ist und in seinen Wirkungen nicht nur auf die unmittelbar Beteiligten zielt, sondern einen Beitrag zur Förde-

Zur Person

Birger Hartnuß, mehrjährige Tätigkeit in Forschungsprojekten zur Kooperation von Jugendhilfe und Schule an den Universitäten Halle/S. und Greifswald, Referent im Sekretariat der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des 14. Deutschen Bundestages, 2002 bis 2007 wissenschaftlicher Referent und stellvertretender Geschäftsführer des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement (BBE); seit 2007 Referent in der Leitstelle Ehrenamt und Bürgerbeteiligung in der Staatskanzlei Rheinland-Pfalz. Zu seinen aktuellen Arbeitsschwerpunkten gehören die Themenbereiche Engagement- und Demokratiep politik in Deutschland, bürgerschaftliches Engagement und Bildung, Engagementförderung und Bürgerbeteiligung in Rheinland-Pfalz.



Kontakt: b.hartnuss@gmx.de

rung des Gemeinwohls leistet. Bürgerschaftliches Engagement schafft Vertrauen; durch Engagement wird soziales Kapital gebildet. Damit hat bürgerschaftliches Engagement auch einen demokratiepolitischen Mehrwert (Enquete-Kommission 2002). Mit dem bewussten Bezug auf den Bürgerstatus schlägt der Begriff die Brücke zwischen „Zivilgesellschaft“ als Beschreibung einer real bestehenden gesellschaftlichen Sphäre und der Vision von „Bürgergesellschaft“ als Leitvorstellung unseres politischen Gemeinwesens.

Auf kommunaler Ebene hat sich die Vision von Bürgergesellschaft im Leitbild der Bürgerkommune konkretisiert, das Anfang der 90er Jahre aus der Verwaltungspraxis heraus entwickelt wurde. Der bis dahin vorrangig betriebswirtschaftlich ausgerichteten Verwaltungsmodernisierung (Neues Steuerungsmodell mit Dienstleistungsorientierung und einer Vorstellung vom Bürger als Kunden) und unter dem Eindruck zunehmend knapper werdender Haushaltsressourcen setzten eine Reihe von Kommunen (erinnert sei hier an das CIVITAS-Netzwerk bürgerorientierter Kommunen) verstärkt auf das Bild vom Bürger als Mitentscheider und Mitgestalter kommunaler Aufgaben (Koproduktion) und entwickelten hierfür neue Ansätze von Mitwirkungs- und Beteiligungsangeboten. Dabei ging es sowohl um eine größere Verantwortungsübernahme und ein intensiveres Mittun der Bürgerinnen und Bürger vor Ort als auch um eine Stärkung ihrer politischen Mitbestimmungsmöglichkeiten. Das Konzept der Bürgerkommune zielte dabei gleichsam auf eine höhere Bürgerzufriedenheit mit kommunalen Dienstleistungen (Akzeptanz), auf eine stärkere Beteiligung am politischen Leben (Demokratisierung), auf mehr Hilfsbereitschaft und Engagement (Solidarität), aber auch auf eine Entlastung kommunaler Haushalte (Effektivität) und bessere Politikergebnisse (Effizienz). Zu seiner Entfaltung bedarf es einer Umgestaltung des kommunalen Entscheidungssystems und eines gemeinsamen konzeptionellen ‚Dachs‘ der Bürgerkommune: Politikfeldübergreifende Koordination der Bürgerbeteiligung und Engagementförderung, ein kluges Partizipationsmanagement, die Delegation von Verantwortung sowie letztlich ein umfassender Kulturwandel sind hierfür unentbehrlich (vgl. Bogumil/Holtkamp 2011, S. 43f.).

Den hohen Erwartungen, die sich an das formulierte Leitbild Bürgerkommune richteten, konnte diese in der Praxis häufig nicht gerecht werden. Sie erwies sich nicht als Allheilmittel zur Begegnung allgemeiner Politikverdrossenheit. Längst nicht alle sozialen Gruppen konnten im gleichen Maße erreicht werden, so dass soziale Ungleichheit durch Beteiligungsansätze verstärkt wurden. Die Reduzierung auf kleinteilige, unstrittige Projekte („Niedlichkeitsfalle“), die mangelnde Umsetzung von Beteiligungsergebnissen, anhaltende Haushaltsrestriktionen und das Fehlen verlässlicher Infrastrukturen der Engagementförderung

ließen die Bürgerkommune vielerorts an ihre Grenzen stoßen. Auch empirische Untersuchungen ziehen eine eher ernüchternde Bilanz (vgl. ebd.). So ist es spätestens seit der Jahrtausendwende um die Bürgerkommune sehr ruhig geworden.

Diese Einschätzung fällt zusammen mit einer generellen kritischen Zwischenbilanz von Engagementförderung als Demokratiepoltik, wie sie etwa Roland Roth zieht. Während die demokratiepolitischen Dimensionen des bürgerschaftlichen Engagements theoretisch inzwischen deutlich herausgearbeitet worden sind, so herrscht in der Praxis weiter ein eher subsidiäres Verständnis von Engagement im Vereinswesen und im klassischen Ehrenamt vor. Bürgerschaftliches Engagement wird nicht als politisches Handeln, nicht als Politikum an sich verstanden (Roth 2010).

Trotz dieser Enttäuschung ist nicht zu verkennen, dass das Leitbild Bürgerkommune in der bundesdeutschen Debatte über die Förderung bürgerschaftlichen Engagements erhebliche Spuren hinterlassen hat. Seine Ansprüche auf Mitwirkung und Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger gelten weiterhin. Nur ist dieses Leitbild zu unkonkret, zu umfassend und häufig auch zu widersprüchlich, als dass es sich dauerhaft und flächendeckend hätte durchsetzen können (vgl. Vandamme 2012, S. 263). So scheint mit Blick auf Umsetzungsperspektiven vor Ort auch Bescheidenheit angebracht. Den ‚Königsweg‘ zur Bürgerkommune mit einem verbindlichen Fahrplan und verlässlichen Stationen gibt es nicht. Bürgerkommune ist daher vielleicht am ehesten zu begreifen als „eine Haltung innerhalb und außerhalb des Rathauses, die auf der einen Seite durch Offenheit und Wertschätzung gegenüber bürgerschaftlichem Engagement geprägt ist und auf der anderen Seite durch die Bereitschaft, sich aktiv einzubringen. Bürgerkommune ist kein erreichbarer Status, sondern die produktive Neugier darauf, was gemeinsam mit der Bürgerschaft mehr und besser erreichbar ist, als wenn man die Geschicke der Kommune Fachleuten allein anvertraute. Alle Versuche jedoch, diesen schillernden Begriff in allgemeingültige Maßnahmenpakete zu übersetzen, bleiben zwangsläufig unbefriedigend.“ (ebd.)

Entscheidend bleibt jedoch, dass im Rahmen kommunaler Strategien der Zusammenhang von sozialem und politischem Engagement, von Ehrenamt und Bürgerbeteiligung erhalten bleibt. Beide Facetten bürgerschaftlichen Engagements – so unterschiedlich sie in ihren Ausdrucksformen auch sind – haben für das lokale Gemeinwesen erhebliche Bedeutung und verdienen gleichermaßen Förderung und Unterstützung. Die einseitige Verkürzung kommunaler Förderung auf das im weitesten Sinne soziale Engagement würde den Verdacht der Instrumentalisierung der Engagementbereitschaft der Bürger für durch Staat

und Kommunen nicht mehr leistbare soziale Aufgaben weiteren Vorschub leisten. Die Übernahme gesellschaftlicher Aufgaben durch die Bürger wird indes nicht ohne ein stärkeres Maß an politischer Beteiligung möglich sein. Politisches wie soziales Engagement sind eng mit der kommunalen Selbstverwaltung verbunden. Vor dem Hintergrund, dass derzeit die lokale Ebene als politischer Gestaltungsraum wieder erkennbar an Bedeutung gewinnt, verdient auch die Bürgerschaft als gestaltendes Moment für innovative Wege der Kommunalpolitik vermehrt Beachtung. Kommunen sollten dies bei der Weiterentwicklung ihrer Engagementpolitik und -förderung berücksichtigen (Zimmer/Backhaus-Maul 2012, S. 48).

In jüngster Zeit scheint es eine Renaissance partizipativer Gestaltungsansprüche an Politik zu geben, die sich vor allem am Begriff der „Governance“ festmachen lassen. Herkömmliche Formen hierarchischer politischer Steuerung, so die Diagnose, stoßen angesichts der Vielzahl und Diversität möglicher ‚Mitspieler‘ bei politischen Entscheidungen immer mehr an ihre Grenzen. Der Staat kann daher nicht mehr als die alleinige Instanz zur Lösung kollektiver gesellschaftlicher Probleme angesehen werden und es schwindet auch die Erwartung, dass staatliche Institutionen gesellschaftliche Entwicklungen allein steuern könnten. Vielmehr wächst die Einsicht, dass drängende Probleme in modernen Gesellschaften mit den herkömmlichen Mitteln der Exekutive und Verwaltung kaum mehr zielgerichtet bewältigt werden können. Effektive Formen der Handlungskoordination können unter diesen Bedingungen nur noch als Mischformen des Handelns politischer, staatlich-verwaltungsbezogener, marktformiger und zivilgesellschaftlicher Akteure gedacht werden (vgl. hierzu grundlegend Benz 2004).

Diese Einsicht liegt letztlich auch den Vorstellungen von Bürgerkommune zugrunde. Staatliche (bzw. kommunale) und nicht-staatliche Akteure kooperieren hier eng miteinander. Selbstorganisation und Eigenmotivation zivilgesellschaftlicher Akteure sind hierfür unabdingbar. Eine Ausweitung und Stärkung zivilgesellschaftlichen Engagements kann jedoch nicht einfach ‚top-down‘ angeordnet und durch (Zwangs-) Instrumente durchgesetzt werden sondern bedarf der Ermutigung, Wertschätzung und Unterstützung von eigenmotivierten freiwilligen Selbstverpflichtungen zivilgesellschaftlicher Akteure. Hierfür braucht es Konzepte und Strategien der Engagement- und Demokratieförderung in den Kommunen.

Strategien der Engagement- und Beteiligungsförderung auf kommunaler Ebene

Bürgerengagement entspringt dem Bedürfnis der Menschen, sich einzubringen, Verantwortung zu übernehmen und die Gesellschaft wenigstens im Kleinen mitzugestalten. Und doch ergibt es sich nicht von selbst, sondern braucht passende Gelegenheiten und förderliche Rahmenbedingungen zu seiner Entfaltung. Hierfür kommt den Kommunen im Rahmen ihres Auftrags zur Daseinsvorsorge zentrale Bedeutung zu. Orientiert an der Gestaltung einer lebendigen, lokalen Bürgergesellschaft besteht dabei die besondere Herausforderung für Kommunalpolitik und -verwaltung, neben der Förderung und Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements in der Vielfalt seiner Formen vor Ort die Bürgerinnen und Bürger auch in ihrer Rolle als kompetente Mitentscheider mit ihren Anliegen in kommunale Planungs- und Entscheidungsprozessen einzubeziehen. Uwe Lübking (Deutscher Städte- und Gemeindebund) bringt dieses Verständnis folgendermaßen auf den Punkt: „Die Kommunen sind die Keimzelle und der Kern einer vitalen Bürgergesellschaft. (...) Bürgerkommune bzw. bürgerorientierte Kommune bedeutet, Bürgerinnen und Bürger an Entscheidungen zu beteiligen, ihnen die Übernahme von öffentlichen Aufgaben zu ermöglichen und bürgerschaftlich Engagierte zu unterstützen“ (2012, S. 13).

Wie Engagement- und Beteiligungsförderung in Kommunen gelingen kann, dafür gibt es durchaus gute Beispiele¹. Wenn auch jede Gemeinde ihren eigenen Weg mit jeweils passgenauen Schwerpunkten und gut abgestimmten Projekten finden und gehen muss, so gibt es inzwischen doch eine Reihe von Elementen, die sich als Erfolgsfaktoren lokaler Engagement- und Beteiligungsförderung beschreiben lassen. In Ratgebern, Leitfäden und Arbeitshilfen sind sie in den vergangenen Jahren in übersichtlicher Form herausgearbeitet und dargestellt worden (siehe u.a. Jakob/Koch/Schüppler 2008, Zimmer/Backhaus-Maul 2012). Bisher eher selten beschrieben wurden allerdings die Verknüpfungsmöglichkeiten von Ansätzen der Engagement- und der Beteiligungsförderung. Im Folgenden werden deshalb einige aktuell diskutierte Aspekte speziell im Hinblick auf ihre Berührungspunkte hin skizziert. Den kommunalen Akteuren und Entscheidungsträgern bleibt es überlassen, solche Verbindungen zu knüpfen und auf der Grundlage des gemeinsamen Anliegens passende Formen zu finden.

¹ Das nordrhein-westfälische Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement. Entwicklungswerkstatt für kommunale Engagementstrategien“, dessen Erfahrungen und Ergebnisse diesem Band zugrunde liegen, markiert einen besonders erfolgversprechenden Weg, um vor Ort gemeinsam passgenaue Konzepte der Engagementförderung zu entwickeln. Der Beitrag von Bubolz-Lutz/ de Jong /Mörchen in diesem Band beschreibt ausführlich Gelingensbedingungen und Erfolgsfaktoren kommunaler Förderstrategien, die in dem Projekt herausgearbeitet wurden.

Als ‚Erfolgsfaktoren‘ im Hinblick auf die Entwicklung einer neuen Engagement- und Beteiligungskultur lassen sich insbesondere benennen:

- *Ein klares commitment in Politik und Verwaltung:* Bürgerorientierte Kommunalentwicklung braucht ein deutliches Bekenntnis der politischen Spitze. Bürgermeister und Landräte können in ihren Funktionen und mit ihrer öffentlichen Präsenz besonders glaubhaft für die Ernsthaftigkeit von Engagement- und Beteiligungsförderung einstehen. Sie stellen die Weichen dafür, wie diese Anliegen in kommunalpolitische Auseinandersetzungen Eingang finden, ob Ressourcen und Fachkräfte hierfür bereitgestellt werden.
- *Fachkräfte mit klarem Auftrag:* Die Umsetzung politischer Initiativen benötigt kompetente Fachkräfte in der Kommunalverwaltung. Sie sind Ansprechpartner gegenüber zivilgesellschaftlichen Organisationen und Initiativen und für Fragen des Engagements in der Kommune, sorgen für notwendige Vernetzungen und regen konkrete Projekte und Aktivitäten der Engagementförderung wie der Bürgerbeteiligung an. Sie sind zudem Schaltstelle zwischen engagierter Bürgerschaft und politischer Spitze.
- *Gemeinsame Entwicklung eines Leitbilds „Bürgerkommune“:* Engagement- und Demokratieförderung darf sich nicht allein in kleinteiligen Projekten und Aktionen erschöpfen. Sie benötigt ein strategisches Fundament mit auf Dauer angelegten Zielvorstellungen und Handlungsprinzipien, auf die sich Bürgerinnen und Bürger, organisierte Zivilgesellschaft, Kommunalparlamente, Bürgermeister und Landräte sowie nicht zuletzt die Verwaltung beziehen können. Tatsächliche Bindungs- und Entfaltungskraft haben solche Leitbilder jedoch nur dann, wenn sie selbst auf partizipativem Wege entstehen, das heißt unter Einbindung bürgerschaftlicher Akteure. Leitbilder sind keine starren Maßnahmepläne. Sie können vielmehr als „inneres Gelände“ (Embacher 2012) dienen, an dem sich praktische Politik orientieren und konkrete Schritte der Engagement- und Beteiligungsförderung vor Ort ableiten kann. Sie lassen sich insofern als „Geschäftsgrundlage für ein kooperatives Zusammenspiel von Politik, Verwaltung, organisierter Zivilgesellschaft und engagierter Bürgerschaft“ verstehen.
- *Netzwerke aufbauen und dauerhaft pflegen:* Kooperation auf Augenhöhe und die Erarbeitung gemeinsamer Strategien wie auch Leitbilder kommunaler Engagement- und Beteiligungsförderung gelingt am ehesten in Netzwerken wie sie etwa in Form von Runden Tischen, Lokalen Bündnissen u.ä. entstanden sind. Hier können der Dialog zwischen Politik und Verwaltung, Wirtschaft, Bürgerschaft geübt, Konflikte ausgetragen und gemeinsame Interessen und Wege ihrer Realisierung ausgehandelt werden. Solche Netzwerke benötigen, wenn sie

langfristig arbeiten sollen, eine klare Ergebnisorientierung, effektive Koordinierung und letztlich dafür auch Ressourcen. Netzwerke gelten in jüngster Zeit als probates Mittel zur Problembearbeitung unterschiedlichster gesellschaftlicher Herausforderungen. So haben sich auch im kommunalen Raum verschiedenen Netzwerke mit jeweils unterschiedlichen Themen (z.B. die Herstellung familienfreundlicher Lebensverhältnisse in „Lokalen Bündnissen für Familie“ oder eben die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements in „Runden Tischen Ehrenamt“), aber identischen Akteuren gebildet. Eine gewisse Netzwerk-Müdigkeit ist bereits häufig zu beobachten. So scheint es sinnvoll, Doppelstrukturen zu vermeiden und im kommunalen Raum eher multithematische, offene Netzwerke zu fördern, in denen je nach Bedarf unterschiedliche Belange auf die Agenda gesetzt werden können.

- *Lokale Anlaufstellen und Infrastrukturen der Engagementförderung:* Veränderte Engagementmotive, -bereitschaften und -biografien erfordern neue Möglichkeiten des Zugangs zu Engagementfeldern. So sind in den letzten 20 Jahren verschiedene lokale Einrichtungen entstanden, die inzwischen vielerorts wichtige Kristallisationskerne der lokalen Engagementinfrastruktur sind. Freiwilligenagenturen und -zentren, Ehrenamtsbörsen, Seniorenbüros, Selbsthilfekontaktstellen, aber in jüngerer Zeit auch Mehrgenerationenhäuser und Bürgerstiftungen haben – mit jeweils spezifischen Schwerpunkten – ein Aufgabenprofil entwickelt, das deutlich über die Vermittlung von Freiwilligen hinausgeht. Diese Einrichtungen beraten zivilgesellschaftliche Einrichtungen und die Kommunen, bieten gebündelte Informationen und Kontakte, sie machen Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit für bürgerschaftliches Engagement, bieten Qualifizierungen in dem Feld, bauen Netzwerke auf, entwickeln Projekte und bündeln Engagementaktivitäten. Auch in die Kommunalverwaltungen unmittelbar eingebundene Stabsstellen und Bürgerbüros sowie Stadtteilbüros übernehmen in vielen Orten derartige Aufgaben. Diesen Infrastrukturen kommt zentrale Bedeutung bei der Entwicklung kommunaler Engagementstrategien zu. Sie können aber auch eine initiierende und aktivierende Funktion ausüben, wenn es etwa um die Planung und Durchführung kommunaler Beteiligungsvorhaben geht. Gemeinsam mit den oder im Auftrag der Kommunen können sie hierbei koordinierende und vernetzende Aufgaben wahrnehmen. Allerdings unterscheiden sich die Arbeits- und Bestandsbedingungen dieser Einrichtungen teils erheblich voneinander. So bleibt es weiterhin eine Herausforderung, etwa den Freiwilligenagenturen – trotz ihrer Entwicklung hin zu breit aufgestellten Entwicklungsagenturen für bürgerschaftliches Engagement mit eigenen Qualitätsstandards – eine stabile finanzielle Absicherung zu gewährleisten (vgl. Jakob/Röbke 2010). Die Kommunen allein

sind mit dieser Aufgabe überfordert. Vermehrte Kooperation zwischen den verschiedenen Einrichtungen kann dazu beitragen, Angebote und Leistungen besser abzustimmen und miteinander zu verzahnen, um auf diese Weise Parallelstrukturen zu vermeiden.

■ *Öffentliche Einrichtungen und Organisationen für bürgerschaftliches Engagement und Beteiligung öffnen:* Eine größere Verantwortungsübernahme der Bürgerinnen und Bürger bei der Erfüllung gesellschaftlicher Aufgaben setzt voraus, dass sich öffentliche Einrichtungen und Organisationen wie Kindertagesstätten und Schulen, Einrichtungen der Altenhilfe und Altenpflege etc. verstärkt für bürgerschaftliche Mitwirkung öffnen. Dies erfordert einen beteiligungsfreundlichen Umbau der Organisationen mit neuen Arrangements für das Zusammenspiel von Hauptamtlichen und freiwillig Engagierten, veränderten Arbeitsabläufen und Entscheidungsstrukturen (u.a. Möglichkeiten der Mitbestimmung bei organisationsrelevanten Entscheidungen).

■ *Die Vielfalt des Engagements und der Beteiligung im Blick behalten und unterstützen:* Neben traditionellen Strukturen wie Vereinen und Verbänden hat sich in den Kommunen ein buntes Spektrum neuerer Formen des Engagements in Gestalt von Projekten und Initiativen, aber auch Stiftungen und Genossenschaften entwickelt. Diese unterschiedlichen Formen² ebenso wie verschiedenen Bereiche (Soziales, Kunst und Kultur, Sport, Natur- und Umweltschutz etc.) und Gruppen des Engagements (Kinder- und Jugendliche, Seniorinnen und Senioren, Migrantinnen und Migranten etc.) gilt es in ihrer Verschiedenheit nicht nur wahrzunehmen, sondern sie auch aktiv in die Gestaltungsprozesse lokaler Engagement- und Beteiligungsförderung einzubeziehen und geeignete und tragfähige Möglichkeiten ihrer Unterstützung vor Ort zu entwickeln.

■ *Etablierung einer Anerkennungskultur bürgerschaftlichen Engagements und bürgerschaftlicher Beteiligung:* Öffentliche Anerkennung ist nach wie vor ein wichtiger Quell für Motivation und Ermutigung freiwilligen Engagements. Die Entwicklung und Etablierung einer Kultur der Anerkennung mit traditionellen und neuen Formen der Würdigung und Wertschätzung der freiwillig erbrachten Leistungen der Bürgerinnen und Bürger bleibt eine dauerhafte Aufgabe für Kommunen (wie auch für Bund und Länder wie die zivilgesellschaftlichen Organisationen). Dabei sollte sich die Anerkennungskultur nicht nur auf klassische Bereiche des Ehrenamtes konzentrieren, sondern ebenso die verschiedenen Facetten der politischen Beteiligung in den Blick nehmen und hierfür angemessene Formen der Würdigung bieten.

■ *Qualifizierung im und für Bürgerengagement und -beteiligung:* Wirkungsvolle Engagement- und Beteiligungsförderung braucht kompetente Akteure auf allen Seiten. Qualifizierung bezieht sich daher sowohl auf die ‚Profis‘ in den Verwaltungen und hauptamtlichen Strukturen, um ihnen das erforderliche Wissen über die Zivilgesellschaft und das notwendige Rüstzeug für Dialog, Kooperation, Partizipation und Förderung an die Hand zu geben. Weiterbildungsangebote zielen aber auch auf die engagierte Bürgerschaft. Sie brauchen Kenntnisse (etwa in rechtlichen Fragen, zu Aspekten der Öffentlichkeitsarbeit, zu Finanzierungsmöglichkeiten, aber auch zu fachspezifischen Fragen etc.) und Erfahrungsaustausch, um ihre Vorhaben und Projekte realisieren zu können. Hierfür passgenaue Angebote zu entwickeln, ist ein wichtiger Aspekt lokaler Engagementförderstrategien.

■ *Auflegen einer Beteiligungsstruktur:* Um sich den Zielvorstellung einer bürgerorientierten Kommune zu nähern, ist es für kommunale Engagementstrategien zentral, die Förderung des freiwilligen Engagements und den Ausbau einer bürgerfreundlichen Verwaltung mit der Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger an politischen Entscheidungsprozessen zu verbinden. Dies kann bspw. dadurch geschehen, dass sich die Kommune eine eigene Beteiligungsstruktur auferlegt, in der eng gekoppelt an die repräsentativen Politikstrukturen (Kommunalparlament, Rat, Bürgermeister, Landrat) und ergänzend zu den Möglichkeiten der direkten Demokratie (Bürgerbegehren und -entscheide) frühzeitige Information und Transparenz sowie konsultative Ansätze der Bürgerbeteiligung (z.B. über Planungszellen, Bürgerkongresse, Stadtteilkonferenzen, Spielleitplanung, etc.) bei wichtigen Vorhaben und Planungen vor Ort verbindlich eingeführt werden. Hierbei gilt es – wie auch bei der Förderung freiwilligen Engagements – dafür Sorge zu tragen, dass Beteiligung und Mitbestimmung allen Bevölkerungsgruppen zugänglich sind und bestehende soziale Unterschiede und Ungleichheiten nicht weiter verstärkt werden.

Die Umsetzung der hier genannten (keineswegs den Anspruch auf Vollständigkeit beanspruchenden) Aufgaben und Aspekte lokaler Engagement- und Beteiligungsförderung obliegt selbstredend nicht den Kommunen allein. Sie sind dabei auf die aktive Mitwirkung und Unterstützung aller gesellschaftlichen Akteure vor Ort (einschließlich Unternehmen) sowie nicht zuletzt auf eine enge Verzahnung mit den Programmen und Aktivitäten (sowie natürlich auch der Nutzung vorhandener Strukturen und Ressourcen) von Bund und Ländern angewiesen. Gleichwohl gilt, dass eine wirkungsvolle Förderung bürgerschaftlichen Engagements ohne eine aktive – ermöglichende, aktivierende und unterstützende – Rolle der Kommunen nicht denkbar ist. Insofern

² Zur Vielfalt der Beteiligungsformen siehe unten.

ist es entscheidend, dass Engagementpolitik als wesentlicher und zentraler Bestandteil kommunaler Selbstverwaltung verstanden wird (vgl. Zimmer/Backhaus-Maul 2012, S. 23).

Hürden, Herausforderungen und Perspektiven der Förderung von Bürgerengagement und Bürgerbeteiligung

Wenn auch das konzeptionelle Wissen um kommunale Strategien der Engagement- und Beteiligungsförderung weit gereift ist und es auch vielerorts eine erfolgreiche Praxis gibt, so ist doch unübersehbar, dass diese Aufgaben konsequent umzusetzen vielen Kommunen erhebliche Schwierigkeiten bereiten. Hierfür gibt es eine Reihe von Gründen. Auf drei zentrale, generell geltende Problemdimensionen soll im Folgenden kurz eingegangen werden.

Die Krise öffentlicher Haushalte und ihre Auswirkungen auf kommunale Handlungsspielräume

Die finanzielle Situation von Städten und Gemeinden ist seit längerer Zeit sehr angespannt. Die anhaltende Finanz- und Wirtschaftskrise hat diese Situation dramatisch verschärft, so dass kommunale Handlungsspielräume erheblich eingeschränkt sind. So müssen sich viele Kommunen auf ihre Pflichtaufgaben konzentrieren, während die Gestaltungsmöglichkeiten im Bereich der sogenannten freiwilligen Leistungen immer kleiner werden oder gar gänzlich abhanden gekommen sind. Genau in diesen Bereich fallen auch Anliegen der Förderung bürgerschaftlichen Engagements, die vielerorts damit nicht (mehr) im notwendigen Maß wahrgenommen werden können. Notwendig ist daher eine Reform der Gemeindefinanzen, die die Kommunen in die Lage versetzt, ihren Gestaltungsauftrag – auch in der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements und der Bürgerbeteiligung – angemessen wahrnehmen zu können (vgl. Lübking 2012, S. 18).

Das Zusammenspiel von Bund, Ländern und Kommunen

Die effektive Förderung bürgerschaftlichen Engagements ist auf eine enge Zusammenarbeit von Bund, Ländern und Kommunen angewiesen. Hierfür braucht es konzeptionelle Verständigungen über konkrete Projekte und Programme ebenso wie finanzielle Arrangements, die Länder und Kommunen bei deren Umsetzung nicht überfordern. An frühzeitiger Abstimmung und Einbindung mangelte es jedoch vielen Bundesprogrammen, so dass eine kluge Verschränkung mit vorhandenen Ansätzen und eine nachhaltige Sicherung von Ergebnissen und Strukturen häufig

eine schwierige Aufgabe blieb. So wird von Ländern und Kommunen ebenso wie von den betroffenen zivilgesellschaftlichen Organisationen die ‚Projektitis‘ der vergangenen Jahre zu Recht kritisiert und stattdessen eine engere Kooperation sowie eine strategische Ausrichtung der Förderung bürgerschaftlichen Engagements gefordert, die an gemeinsamen Zielen orientierte längerfristige Perspektiven eröffnen.

Dies war auch zentrales Anliegen der von der Bundesregierung zu Beginn der Legislaturperiode angekündigten Nationalen Engagementstrategie. Das vom Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) in den Jahren 2009 und 2010 koordinierte „Nationale Forum für Engagement und Partizipation“ bot hierfür in einem bislang einmaligen gesellschaftlichen Diskussionsprozess die Chance, die Bundesregierung hierbei zu beraten. Dabei wurden auch weitgehende Vorschläge für eine verbesserte Zusammenarbeit der föderalen Ebenen erarbeitet³. Die vom Bundeskabinett im Oktober 2010 verabschiedete Nationale Engagementstrategie der Bundesregierung ließ jedoch genau diese strategische Ausrichtung vermissen. Es bleibt abzuwarten, ob durch die Ergebnisse des inzwischen fortgeführten Nationalen Forums hierbei künftige neue Akzente gesetzt werden⁴.

Die Kooperation von Bund, Ländern und Kommunen stößt in wichtigen Bereichen wie etwa in Bildungsfragen auch an rechtliche Grenzen, die mit der letzten Föderalismusreform noch einmal verstärkt wurden. Für eine frühzeitige Förderung von Engagement und Partizipation von Kindern und Jugendlichen in Schulen etwa wären gemeinsame Programme jedoch ein sehr wirkungsvolles Instrument. Programme wie das BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“ (2002 – 2007) sind derzeit nicht möglich. So ist es zu begrüßen, dass inzwischen von vielen Seiten eine Lockerung des Kooperationsverbots von Bund und Ländern in Bildungsangelegenheiten gefordert wird. Dies käme auch den Kommunen zugute, in denen letztlich Engagement- und Beteiligungsförderung praktisch umgesetzt werden muss.

Der rechtliche Rahmen für die Förderung von Engagement und Beteiligung

Ein gravierendes Hindernis liegt schließlich in der mangelnden Verbindlichkeit und dem nur schwachen rechtlichen Verpflichtungsgrad für Engagement- und Beteiligungsförderung. Die Kommunalverfassungen geben den rechtlichen Rahmen ab, in dem in Deutschland auf kommunaler Ebene Möglichkeiten und Grenzen von Bürgermitwirkung und Bürgerbeteiligung abgesteckt sind. Dieser Rahmen wird von den jeweiligen Ländern gesetzlich definiert. Hier lassen sich verschiedene Ebenen von Be-

³ Die Dokumentationen und Vorschläge des Nationalen Forums finden sich auf der Internetseite des BBE unter www.b-b-e.de.

⁴ Seit 2011 wird das Nationale Forum vom Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. fortgeführt. Schwerpunkte und aktuelle Ergebnisse finden sich auf www.forum-engagement-partizipation.de.

teiligungs- und Mitwirkungsrechten der Bürgerinnen und Bürger unterscheiden. Hierzu zählen insbesondere Anwesenheits- und Anhörungsrechte (z.B. öffentliche Sitzungen von Ausschüssen und Ratsversammlungen, Bürgeranhörung, Fragestunden, etc.) sowie Regelungen für eine direktdemokratische Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger (Bürgerbegehren und Bürgerentscheide). Ausformulierte Regelungen für konsultative und kooperative Verfahren oder aber die Förderung bürgerschaftlichen Engagements lassen sich dagegen in den Kommunalverfassungen bislang kaum finden. Ansätze hierfür gibt es jedoch auf der Ebene von Einzelkommunen, die sich ein Leitbild bürgernaher, kooperativer Verwaltung gegeben haben und sich selbst als Bürgerkommune verstehen.

So wurden bspw. in der Stadt Heidelberg in einem kooperativen Prozess Leitlinien für Bürgerbeteiligung entwickelt, die als verlässliche Grundlage für die Zusammenarbeit von Bürgerinnen und Bürgern, Gemeinderäten und Verwaltung dienen. Als Verwaltungsvorschrift erlassen, bieten die Leitlinien einen verbindlichen Rahmen für alle Beteiligte. Auf der Internetseite der Stadt heißt es: „Bürgerbeteiligung zu stärken – auch weit über den gesetzlichen vorgesehenen Rahmen hinaus – ist ein wichtiges Anliegen der Stadt Heidelberg. Ziel der Stadt ist es, Bürgerinnen und Bürger rechtzeitig und regelmäßig zu informieren und – wo gewünscht – zu beteiligen. Ihre Ideen und Anregungen zu kommunalen Planungs- und Entscheidungsprozessen werden aufgenommen und fließen in die Entscheidung des Gemeinderats ein. Damit Bürgerbeteiligung zuverlässig funktioniert, gibt es in Heidelberg ‚Leitlinien für mitgestaltende Bürgerbeteiligung‘, die der Gemeinderat einstimmig beschlossen hat.“⁵ Helmut Klages, der diesen Prozess begleitete, fordert seit langem, dass sich Kommunen in diesem Sinne ein bürgerorientiertes Leitbild geben sollten.

Um diesen positiven Erfahrungen einzelner Kommunen zu einer breiten Geltung und Wirkung zu verhelfen, diskutiert das „Netzwerk Bürgerbeteiligung“ unter Koordinierung der Stiftung Mitarbeit⁶ seit einiger Zeit, ein derartiges kommunales Selbstverständnis in einen rechtlichen Rahmen zu übertragen und diesen in den Kommunalverfassungen zu verankern. Dabei wird davon ausgegangen, dass auf diese Weise die Verbindlichkeit von Beteiligung und Mitwirkung erhöht und die Kommunen für eine aktive Ausnutzung und Ausgestaltung zum Teil bereits bestehender, aber auch neu geschaffener Spielräume ermuntert werden können. Plädiert wird für einen eigenständigen Paragraphen/Artikel in den Kommunalverfassungen, der – neben den bestehenden Regelungen für direktdemokratische Beteiligung

der Bürgerinnen und Bürger (Bürgerbegehren und -entscheide) – eine Impuls- und Aktivierungsfunktion ausüben soll und dies verbindet mit einem Angebot an Instrumenten und Verfahren, die die Kommunen zur Gestaltung von Partizipation und Mitwirkung nutzen können. Praktisch hieße dies, dass sich Gemeinden durch Entscheidung der Bürger oder des Rates (Initiativrecht bei Bürgermeister, Rat und Bürgern) zur „Bürgerkommune“ erklären können. Hierfür wird ihnen ein – nicht abschließender – Katalog mit Beteiligungselementen bereitgestellt, die jeweils als einzelne Module angewendet werden können.

Ein eigenständiger Paragraph könnte die Durchsetzung und Implementierung von Engagement- und Beteiligungsförderung für Bürgerinnen und Bürger, Politik und Verwaltung erleichtern. Eine Verankerung der „Bürgerkommune“ in den Kommunalverfassungen würde größere öffentliche Aufmerksamkeit sowie eine langfristige Aktivierung gewährleisten. Damit wäre zugleich ein klares politisches Bekenntnis zur Bürgerbeteiligung verbunden. Ob dieser Vorstoß Erfolg haben wird, hängt letztlich von den hierfür notwendigen Diskussionen und Willensbildungsprozessen im kommunalen Raum sowie nicht zuletzt auf Ebene der Länder ab, deren Parlamenten eine entsprechende Änderung in den Kommunalverfassungen vorbehalten bleibt.

Literatur

- Benz, A. (2004): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung. Wiesbaden.
- Bogumil, J./Holtkamp, L. (2011): Bürgerkommune. In Olk, T./Hartnuß, B. (Hrsg.): Handbuch Bürgerschaftliches Engagement. Weinheim und Basel, S. 41-51.
- Embacher, S. (2011): „Ein inneres Geländer“: kommunale Leitbilder für die Förderung bürgerschaftlichen Engagements. In: Klein, A./Fuchs, P./Flohé A. (Hrsg.): Handbuch Kommunale Engagementförderung im sozialen Bereich. Berlin, S. 247-257.
- Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (Hrsg.) (2002): Bericht. Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Opladen.
- Jakob, G./Koch, C./Schüppler, N. (2008): Leitfaden für die lokale Engagementförderung. Akteure, Infrastrukturen, Instrumente. Herausgegeben von der Landesehrenamtsagentur Hessen. Frankfurt am Main.
- Jakob, G./Röbke, T. (2010): Engagementförderung als Infrastrukturförderung. Gutachten für das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement. Darmstadt und Nürnberg.

⁵ Siehe hierzu www.heidelberg.de/servlet/PB/menu/1211760_l1/index.html

⁶ Siehe hierzu www.netzwerk-buergerbeteiligung.de; hier findet sich als Netzwerkimпульs ein erster ausformulierter Vorschlag für einen eigenen Paragraphen „Bürgerkommune“ in den Gemeindeordnungen.

Klein, A./Olk, T./Hartnuß, B. (2010): Engagementpolitik als Politikfeld: Entwicklungserfordernisse und Perspektiven. In: Olk, T./Klein, A./Hartnuß, B. (Hrsg.): Engagementpolitik. Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe. Wiesbaden, S. 24-59.

Lübking, U. (2011): Einführung: Die Notwendigkeit kommunaler Engagementförderung. In: Klein, A./Fuchs, P./Flohé A. (Hrsg.): Handbuch Kommunale Engagementförderung im sozialen Bereich. Berlin, S. 11-24.

Roth, R. (2010): Engagementförderung als Demokratiep politik: Besichtigung einer Reformbaustelle. In: Olk, T./Klein, A./Hartnuß, B. (Hrsg.): Engagementpolitik. Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe. Wiesbaden, S. 611-636.

Roth, R. (2011): Das Politikfeld kommunale Engagementförderung – eine Bilanz. . In: Klein, A./Fuchs, P./Flohé A. (Hrsg.): Handbuch Kommunale Engagementförderung im sozialen Bereich. Berlin, S. 27-35.

Vandamme, R. (2011): Bürgerorientierung in der Kommunalverwaltung: Ansätze und Perspektiven. In: Klein, A./Fuchs, P./Flohé A. (Hrsg.): Handbuch Kommunale Engagementförderung im sozialen Bereich. Berlin, S. 258-269.

Zimmer, A./Backhaus-Maul, H. (2012): Engagementförderung vor Ort – Was gilt es in den Blick zu nehmen? Eine Arbeitshilfe für lokale Entscheidungsträger. Münster.

Bildung und Bürgerengagement – eine Verantwortungsgemeinschaft für Kommunen mit Zukunft

Zum Zusammenspiel von Bürgerengagement und institutioneller Erwachsenenbildung bei gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen

Ralph Bergold

Bürgerschaftliches Engagement stellt in der heutigen sogenannten Tätigkeitsgesellschaft neben Familienarbeit und Erwerbsarbeit die dritte Säule dar. Etwa ein Drittel der Bevölkerung ist auf unterschiedliche Weise und in unterschiedlicher Form ehrenamtlich tätig und engagiert. Bürgerschaftliches Engagement ist eine Form der gesellschaftlichen Partizipation von Menschen. Grundlage dieser Partizipation ist das Bewusstsein und die Übernahme von Verantwortung für die Gesellschaft. Dieser Aspekt der Verantwortung für das Umfeld wird schon in dem Begriff „Bürger“ deutlich herausgestellt, der sich damit zum Beispiel auch von dem Begriff „Einwohner“ abhebt und unterscheidet.

Die Bereitschaft, Verantwortung wahr- und zu übernehmen, ist aber keine Gabe, die dem Menschen schon gegeben ist, sondern sie muss entwickelt werden. Hier kommt der Gedanke der Bildung hinzu. Bildung führt zu einem mündigen Umgang, zu einer selbst-bewussten Deutung des Menschen zu sich selbst, seinem Mitmenschen gegenüber und der Umwelt, das heißt Gesellschaft, Natur, Kultur, etc. In modernen Bildungsbegriffen und Bildungsverständnissen tauchen daher auch der Aspekt der Verantwortung und die Wahrnehmung und Übernahme von Verantwortung immer wieder auf und erhalten einen großen Stellenwert.

Es besteht also ein enger Zusammenhang zwischen Erwachsenenbildung und bürgerschaftlichem Engagement. So definierte schon 1960 ein Gutachten des Deutschen Ausschusses für das Erziehungs- und Bildungswesen: „Gebildet im Sinne der Erwachsenenbildung wird jeder, der in der ständigen Bemühung lebt, sich selbst, die Gesellschaft und die Welt zu verstehen und diesem Verständnis gemäß zu handeln.“ (Deutscher Ausschuss, 1960) Dies war die Geburtsstunde der institutionellen Erwachsenenbildung in Deutschland. Nach dieser Zielbestimmung und diesem Selbstverständnis institutioneller Erwachsenenbildung soll sich der lernende Erwachsene in Auseinandersetzung mit der ihn umgebenden und durch ihn zu gestaltenden Gesellschaft

engagieren. Damit wird der Erwachsenenbildung eine politisch-bildende Dimension zugesprochen. Ortfried Schöffter begreift die Institutionalisierung von Erwachsenenbildung sogar als einen dynamischen Bestandteil einer zivilgesellschaftlichen Entwicklung (vgl. Schöffter 1998).

Darüber hinaus gibt es einen weiteren wichtigen Zusammenhang zwischen institutioneller Erwachsenenbildung und bürgerschaftlichem Engagement, in soweit institutionelle Erwachsenenbildung sich in einem intermediären Bereich zwischen Alltagswelt und didaktisierten Lernkontexten verortet. Für Schöffter wieder-

Zur Person



Prof. Dr. Ralph Bergold ist Direktor des Katholisch-sozialen Instituts (KSI) in Bad Honnef. Er ist weiterhin Privatdozent für Religionspädagogik an der Universität Bamberg und Gastprofessor an der Katholisch-Theologischen Hochschule in St. Augustin. Er war Mitglied im Beirat des Projekts „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“.

Das KSI ist ein Haus der Erwachsenenbildung und Akademie der Erzdiözese Köln auf der Grundlage der katholischen Soziallehre. Es setzt sich mit Fragen der sozialen Gerechtigkeit, der Solidarität und Subsidiarität in der Gesellschaft auseinander, entwickelt Zukunftsvisionen für eine bürgerschaftliche Gesellschaft und Handlungsperspektiven für gesellschaftliche Gestaltungsprozesse. In seinen Bildungsangeboten will das KSI Menschen zu einem christlichen, wertbezogenen Handeln in persönlichen, sozialen und politischen Bereichen befähigen. Das KSI war Kooperationspartner im Projekt.

Kontakt: bergold@ksi.de

rum ist Erwachsenenbildung selbst ein struktureller Bestandteil von Sozialbewegungen (vgl. Schäffter 2006).

Aus diesen aufgeführten engen Zusammenhängen zwischen institutioneller Erwachsenenbildung und bürgerschaftlichem Engagement wächst im Hinblick auf die Institutionen von Erwachsenenbildungsarbeit die Aufgabe zu, sich auf Fragen des bürgerschaftlichen Engagements hin zu öffnen und sich für solche Themen zu sensibilisieren.

Bürgerschaftliches Engagement ist aber auf der anderen Seite auch nicht eine Fähigkeit, die, wenn durch Erziehung und Bildung erworben und entwickelt, sich selbstreferentiell erhält und wie ein Perpetuum mobile in Bewegung bleibt. Hier braucht es Rahmenbedingungen, Unterstützungsstrukturen und eine politische Kultur der Anerkennung in den entsprechenden Sozialräumen, Kommunen etc. Auch für die Bereitstellung solcher Kontexte und die Schaffung solcher Rahmenbedingungen können Institutionen der Erwachsenenbildung eine wichtige Rolle spielen. Man könnte hier von einer strukturellen Partnerschaft zwischen institutioneller Erwachsenenbildung und bürgerschaftlichem Engagement sprechen. Das kann auf der einen Seite in Unterstützungsangeboten erfolgen wie beispielsweise in dem Angebot einer mehrteiligen Entwicklungswerkstatt, wie sie in dem Projekt Zukunftsfaktor Bürgerengagement erfolgreich durchgeführt wurde. Es kann sich aber auch in Projektpartnerschaften zu bestimmten Themenfeldern bürgerschaftlichen Engagements zeigen. Organisationen, Initiativen und Aktivitäten bürgerschaftlichen Engagements weisen genau wie Institutionen der Erwachsenenbildung eine strukturelle Einbettung in ein gesellschaftliches Umfeld auf. Hieraus können sich sehr fruchtbare Allianzen ergeben.

Schließlich geht es beim bürgerschaftlichen Engagement auch um Kompetenzen. Gerade hier können Institutionen der Erwachsenenbildung als pädagogische Dienstleister ihre Angebote platzieren, die zum Beispiel von Seiten der Kommunen und deren regionalpolitischen Verantwortlichen genutzt werden sollten.

Bürgerschaftliches Engagement ist Grundlage und zugleich Zukunftsfaktor der heutigen Gesellschaft. Bildungseinrichtungen

und Institutionen der Erwachsenenbildung sind somit wichtige Partner für die Förderung bürgerschaftlichen Engagements, da sie Menschen in allen Lebenslagen und -phasen begleiten, fördern und zur Übernahme von Verantwortung ermutigen. Andersherum können Bildungseinrichtungen wiederum bei der Erfüllung ihres Auftrags durch bürgerschaftliches Engagement unterstützt werden und für eine gesellschaftspolitische Verortung sorgen. Erwachsenenbildung birgt einen gesellschaftlichen Mehrwert in sich, der in Kombination mit bürgerschaftlichem Engagement auch sichtbar und erkennbar wird und die Effizienz von heutiger Bildungsarbeit mit Erwachsenen verdeutlicht.

Somit werden bürgerschaftliches Engagement und institutionelle Erwachsenenbildung in gleicher Weise zu einem Zukunftsfaktor einer sich immer mehr entwickelnden bürgerschaftlichen Zivilgesellschaft und unterstützen sich dabei gegenseitig.

Das FoGera-Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ kann für solche Zusammenhänge sensibilisieren und die Kommunen zu einem weiteren Bemühen um lokale Engagementförderung ermutigen. Aus Sicht der Erwachsenenbildung stellt dieses Projekt einen Erfolg dar, und es war für mich als Beiratsmitglied wie auch die institutionelle Erwachsenenbildung als Kooperationspartner ein Gewinn, die Arbeit und die Prozesse des Projektes unterstützen und begleiten zu dürfen.

Literatur

Deutscher Ausschuss für das Erziehungs- und Bildungswesen (Hrsg.) (1960): Zur Situation und Aufgabe der deutschen Erwachsenenbildung. Bd. 4. Stuttgart.

Schäffter, O. (1998): Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft. Zur Grundlegung einer Theorie der Institutionalisierung. Berlin. In: Schäffter, O. (2001): Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft ... Baltmannsweiler.

Schäffter, O. (2006): Lernen in der Zivilgesellschaft – aus der Perspektive der Erwachsenenbildung. In: Voegen, H. (Hrsg.): Brückenschläge. Neue Partnerschaften zwischen institutioneller Erwachsenenbildung und bürgerschaftlichem Engagement. Bielefeld, S. 21-33.

Teil 2

Die Entwicklungswerkstatt – Projekt und Format zur Entwicklung kommunaler Engagementstrategien

Das Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ im Überblick

Annette Mörchen

1. Hintergrund und Ausgangslage

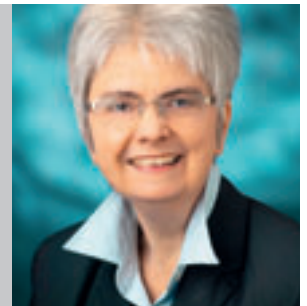
Als das Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement. Entwicklungswerkstatt für kommunale Engagementstrategien in Nordrhein-Westfalen“ konzipiert wurde, zeichnete sich ab, dass in NRW immer mehr Städte, Kreise und Gemeinden die Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements für eine nachhaltige Zukunftsgestaltung entdeckten bzw. in Zukunft entdecken würden. Und dies aus gutem Grund:

- Kommunen stehen angesichts des vielgestaltigen gesellschaftlichen Wandels vor Aufgaben, die sie nur mit den Bürgerinnen und Bürgern selbst angehen können: Sie sind konfrontiert z.B. mit Abwanderungsbewegungen, gemischtkulturellen Stadtgesellschaften, einem wachsenden Unterstützungsbedarf von Jugendlichen bei der Erlangung eines Schul-/ Ausbildungsabschlusses, der Notwendigkeit neuer Wohn- und Unterstützungsformen für eine alternde Bevölkerung. Professionelle Dienstleister allein sind mit diesen Herausforderungen überfordert, es braucht auf Partizipation und gemeinschaftliche Verantwortung hin ausgerichtete Strukturen.
- Gleichzeitig sind viele Menschen bereit und fähig, Verantwortung zu übernehmen. Es gehört zunehmend zum Lebensstil der derzeit aktiven Generationen, sich für ein lebenswertes Umfeld, für gute Lebensbedingungen und für die Realisierung von Wertvorstellungen im öffentlichen Raum zu engagieren. Etliche Probleme in den verschiedenen Bereichen der kommunalen Daseinsvorsorge können durch Einbezug von Bürgerengagement besser gelöst werden. Mehr noch: Eine Reihe von gesellschaftlichen Innovationen geht wie z.B. die Hospizarbeit ursprünglich auf Bürgerinitiative zurück, die zusammen mit einem feinen Sensorium für gesellschaftliche Erfordernisse besondere Kreativität bei der Entwicklung von Lösungsansätzen beweist und staatlichem Handeln voranschreitet.
- „Koproduktion“ steht für ein neues Modell sektorübergreifender Verantwortungsgemeinschaften, bei dem Politik, Verwal-

tung, Unternehmen, Vereine, zivilgesellschaftliche Initiativen und Projekte und einzelne Bürgerinnen und Bürger an einem Strang ziehen, um Lebensqualität zu erhalten und zu steigern. In den Kommunen, in denen sie bereits praktiziert wird, erweist sie sich als eine effiziente Option der Zukunftsgestaltung.

- Dort, wo die Bürgerschaft frühzeitig Gelegenheit erhält, sich in beratender Funktion an Prozessen der Kommunalentwicklung zu beteiligen, beweist sie ein hohes Maß an Sachverstand und darüber hinaus die Bereitschaft, ggf. auch eher unpopuläre Entscheidungen mitzutragen.
- Diese wachsende Bereitschaft zum Bürgerengagement kann von den Kommunen wirksam unterstützt und gefördert werden. Gute Beispiele wie die (international) aus den Niederlanden und (auf NRW-Ebene) von Städten wie Ahlen, Arnsberg, Essen, Mülheim

Zur Person



Annette Mörchen ist Erwachsenen-/ Weiterbildnerin – mit langjähriger Erfahrung in der Leitung von Projekten auf Bundes- und Landesebene. Zu ihren Arbeitsschwerpunkten gehören die Entwicklung und Erprobung innovativer Weiterbildungsformate zur Initiierung und Unterstützung selbstbestimmter bzw. -organisierter Lern-/ Entwicklungsprozesse von unterschiedlichen Zielgruppen (Leiter/-innen von Weiterbildungseinrichtungen, Freiwilligen, Älteren u.ä.) sowie die wechselseitige Anregung von Bildung und Engagement. Das Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ hat sie geleitet. In diesem war sie auch für die Entwicklungswerkstatt verantwortlich und (gemeinsam mit Jutta de Jong) für deren Herzstück, die sechsteilige Workshop-Reihe.

Kontakt: annette.moerchen@t-online.de

und Rheine zeigen das eindrucksvoll (vgl. die Darstellungen in Bergold/ Mörchen [Hrsg.] 2010). Sie motivierten so zusätzlich, die Förderung von Engagement als wesentliches Handlungs- und Gestaltungsprinzip auf lokaler Ebene zu nutzen.

Nun sind kommunale Zusammenarbeit mit und die Förderung von Bürgerengagement als solche nicht neu. Kommunale Bestandserhebungen zu „dienstlichen Berührungspunkten“ der Verwaltung mit freiwilligem bzw. ehrenamtlichem Engagement haben dies zu Beginn der Arbeit in der Entwicklungswerkstatt von „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ bestätigt, mehr noch: Die sich offenbarende Vielfalt der Ansätze und Kontakte in den zehn Pilotkommunen und das dafür seitens der Verwaltung aufgebrauchte Zeitvolumen¹ waren für alle Beteiligten überraschend hoch. Oft fehlt es aber an einer Übersicht über entsprechende hauseigene Aktivitäten und an einem systematischen koordinierten, ämterübergreifenden Vorgehen. Dies birgt das Risiko u.a. von Doppelungen, Überlappungen sowie von Reibungsverlusten, wenn etwa unfreiwillig Konkurrenzen (mit-)befördert werden. Eine weitere Konsequenz ist das Verschwenken wertvoller Potenziale, da sie nicht zusammengeführt oder noch gar nicht entdeckt bzw. geweckt worden sind: Mehr als zehn Jahre nach dem ersten Freiwilligensurvey gibt bundes- und NRW-weit rund ein Drittel der deutschen Bevölkerung an, sich ebenfalls engagieren zu wollen, wenn denn nur die Bedingungen stimmten (vgl. Gensicke/ Geiss 2011, Sonderauswertung 3. Freiwilligensurvey).

Eine wachsende Zahl von Kommunen will hier Abhilfe schaffen, sich als engagementfreundliche Kommune profilieren und entsprechend für Rahmenbedingungen sorgen, damit neues Engagement angeregt und bestehendes sich ungehindert entfalten kann. Notwendig erscheint dazu ein Schritt, der über das bislang praktizierte Unterstützen einzelner Freiwilligen-Initiativen und -Gruppierungen bzw. das Begleiten von Einzelprojektvorhaben deutlich hinaus führt. In einem 2010 für das Nationale Forum für Engagement und Partizipation erstellten Gutachten heißt es dazu: „Angesichts der Ausdifferenzierung der lokalen ‚Engagementlandschaft‘ besteht ein kommunalpolitischer Gestaltungsauftrag darin, Kooperationsstrukturen und Netzwerke zwischen den verschiedenen Einrichtungen und Zusammenschlüssen zu schaffen, um Aufgabenüberschneidungen zu vermeiden und Ressourcen zu bündeln“ (Jakob/ Röbbke 2010, S. 24).

Die dafür geeigneten Strategien und Strukturen gibt es jedoch nicht von der Stange zu kaufen, weder jetzt noch in Zukunft.

Vielmehr sind sie von jeder Kommune selbst passgenau – bezogen auf die jeweiligen lokalen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen – zu entwickeln. „Jede Kommune muss ihren eigenen Weg finden“, so heißt es in einem „Leitfaden für die lokale Engagementförderung“ (Jakob u.a. 2008, S. 8). Für eine Kommunalverwaltung stellt die Entwicklung des eigenen Weges eine ebenso komplexe wie anspruchsvolle Querschnittsaufgabe dar. Um sie bewältigen zu können, fragen immer mehr Städte, Gemeinden und Kreise nach Unterstützung. „Als der Ratsbeschluss kam, stand für uns die große Frage im Raum: Wie das mit Leben füllen?!“ – dieses Zitat aus einer der Pilotkommunen beschreibt eine Situation, die sich genau so oder ähnlich (Beschluss des Verwaltungsvorstands o.ä.) auch an vielen anderen Orten in NRW ergab und auch heute (2013) ergibt.

Dem Land NRW² war diese Entwicklung nicht entgangen – im Gegenteil: Mit der Einführung der Ehrenamtskarte (hier verstanden als Teil einer größeren Gesamtstrategie, Kommunen vor Ort stark zu machen) hatte es darauf hingewirkt, das kommunale Bewusstsein für die Bedeutung des Bürgerengagements zu schärfen (vgl. Sommer/Zwickert 2010, S. 76 f.). Nun, da die solchermaßen motivierten Kommunen weitere Begleitung bei der Engagemententwicklung anfragten, definierte es „die Unterstützung der Kommunen bei der strategischen Weiterentwicklung ihrer Engagementförderung als wichtige Aufgabe“ (dies., S. 77) und suchte nach dafür geeigneten Ansätzen und Konzepten. Leitfäden wie der von Jakob et al. oder die Materialien aus dem Civitas-Projekt der Bertelsmann-Stiftung (z.B. 2003) gaben wichtige Anregungen und Orientierungshilfen. Entwicklungsbegleitung im engeren Sinne (mit der Möglichkeit zu kollegialem Austausch und Beratung, zum voneinander und miteinander Lernen) boten sie naturgemäß nicht. Das aber war genau das, was bei den drei- bis viermonatlichen Begleitveranstaltungen des Ministeriums zur Einführung der Ehrenamtskarte bei den Kommunen sehr gefragt war und was die Kommunen – wie eine Erhebung zum kommunalen Unterstützungsbedarf Ende 2009 noch einmal eindrücklich bestätigte – in entsprechend abgewandelter Form nun auch für die Aufgabe im Großen wünschten.

In dieser Situation ist die Erwachsenen-/ Weiterbildung eine interessante Partnerin für Kommunen und Land. Sie bot viel versprechende Anknüpfungspunkte mit Konzepten der Entwicklungsbegleitung, die die Verfasserin gemeinsam mit ihrer Kollegin E. Bubolz-Lutz für die Arbeit von Freiwilligeninitiativen und -projekten sowie von Leiter/-innen von Erwachsenenbildungs-

¹ Dazu ein Beispiel aus den Ergebnissen der Bestandserhebung: In Mönchengladbach haben „von 33 Fachbereichen bzw. Stabsstellen (...) 25 Berührungspunkte zum Bürgerengagement – immerhin drei Viertel“ (vgl. Kolsdorf in Teil 4 dieses Bandes).

² Zum damaligen Zeitpunkt war in NRW das Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration (MGFFI) das federführende Ressort für das Thema.

institutionen in verschiedenen vom Bundesbildungsministerium geförderten Projekten (vgl. Bubolz-Lutz/ Mörchen 2006 und 2009) zur (u.a.) Engagementanregung und -begleitung erfolgreich erprobt hatte. Für diese Zielgruppen hatten sie jeweils passgenaue Arrangements entwickelt – darunter im Projekt „Lernort Gemeinde“ die „Lernwerkstatt“ für Erwachsenen-/ Weiterbildner/-innen (vgl. dies. 2009). Sie sollte Modell stehen bei der Konzeption der Entwicklungswerkstatt für Mitarbeiter/-innen von Kommunalverwaltungen.

Beide, die Verfasserin und E. Bubolz-Lutz, hatten im engen Kontakt mit den Freiwilligen in den eigenen wie anderen Projekten (darunter dem BMFSFJ-Modellprogramm „Erfahrungswissen für Initiativen“³) verstärkt auch die kommunalen Rahmenbedingungen in den Blick bekommen. Hier die Perspektive derer einnehmend, die sich mit diesen zu arrangieren hatten, stellten sie einen entsprechenden kommunalen Entwicklungsbedarf in Richtung Profilierung als engagementfreundliche Stadt, Gemeinde bzw. Kreis fest (vgl. dazu auch Karl et al. 2008). Gleichzeitig wussten sie um die erfolgreiche Arbeit von Kommunen, die Engagementförderung für sich zur kommunalen Pflichtaufgabe erklärt hatten (vgl.o.) – und so erschien Konzeption und Angebot einer Entwicklungswerkstatt für Kommunalverwaltungen in der Folge ebenso logisch (wg. offensichtlichem Bedarf aus Bürger- und aus Kommunenperspektive) wie auch reizvoll. Kommunalverwaltungsmitarbeiter/-innen, aus ihrem Behördenalltag mit stärker Hierarchie orientierten Handlungsprinzipien der Exekutive vertraut, würden – so eine Hypothese – möglicherweise mehr Probleme und damit auch mehr bzw. anderen Unterstützungsbedarf bei der Umstellung auf den Ansatz des selbstbestimmten Lernens zeigen als z.B. Freiwillige, die ein eigenes Projekt o.ä. initiiert hatten.

Am Ende war es eine Sitzung der BBE-AG 4 „Perspektiven der lokalen Bürger(innen)-gesellschaft“, die das Land (die damals für Engagementförderung zuständige Referatsleiterin im MGFFI) und die Verfasserin zu einem konstruktiven Dialog über Ansätze der Entwicklungsbegleitung zusammenführte. Aus diesem erwuchs über verschiedene Zwischenschritte der Projektantrag für „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ und damit das Angebot einer „Entwicklungswerkstatt für kommunale Engagementstrategien“. Zur genaueren Konturierung wurde im Vorfeld ein Workshop durchgeführt⁴, der Kommunen Gelegenheit gab, Vorstellungen zu einem ihrem Bedarf entsprechenden Weiterbildungs-/ Entwicklungsformat zu formulieren. Dessen Ergebnisse (vgl. bes. Bubolz-Lutz 2010, S. 63 ff.) waren in der Folge eine wesentliche Grundlage für die Gestaltung des (Basis-)Formats der Entwicklungswerkstatt.

2. Zielsetzung und Aufgabenstellung

Das Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ zielt darauf, Städte, Gemeinden und Kreise in NRW zu unterstützen, systematisch auf die lokalen Bedingungen abgestimmte Strategien und (Infra-) Strukturen zur Förderung von Engagement und Ehrenamt (weiter-) zu entwickeln und sich damit als engagementfreundliche Kommunen zu profilieren. Dazu soll eine Entwicklungswerkstatt eingerichtet und erprobt werden, in der Mitarbeiter/-innen aus zehn Kommunalverwaltungen professionelle Unterstützung bei der gemeinsamen Arbeit an jeweils passgenauen Konzepten erhalten. Diese will ihnen die Gelegenheit zu einem prozessorientierten Voneinander- und Miteinander-Lernen bieten, das an den jeweils aktuellen Fragen und Herausforderungen der kommunalen Praxis anknüpft.

Über die Vernetzung und Qualifizierung der „Entwicklungsteams“ der Pilotkommunen hinaus sollen Strukturen für ein kommunales Netzwerk angelegt und ein Format zur Entwicklungsbegleitung systematischer kommunaler Engagementförderung erprobt, evaluiert und weiterentwickelt werden. Auch sollen – anknüpfend an den Erkenntnissen und Erfahrungen der Arbeit in den Pilotstandorten – Gelingensfaktoren für die kommunale Förderung von Engagement und Ehrenamt identifiziert und in Form von „Anregungen“ anderen Kommunen, die sich auf den Weg machen wollen, zur Verfügung gestellt werden. Schließlich sollen in „Empfehlungen für die Landesebene“ Perspektiven für eine mögliche Weiterentwicklung Förderstrategie des Landes aufgezeigt werden.

3. Entwicklung durch intelligente Zusammenführung und Verknüpfung – die Entwicklungswerkstatt

Die „Entwicklungswerkstatt für kommunale Engagementstrategien“ ist ein neues Format, das Mitarbeiter/-innen aus der Kommunalverwaltung zusammenführt, die an verschiedenen Orten mit der Aufgabe befasst sind, bürgerschaftliches Engagement anzuregen und zu unterstützen. Sie bietet ihnen einen Raum, fachlich begleitet gemeinsam jeweils auf die lokalen Bedingungen abgestimmte Wege zu einer systematischen kommunalen Engagementförderung zu entwickeln. Dieser Raum ist auf zwei Ebenen angelegt – der lokalen Ebene der Pilotstandorte und der Standorte übergreifenden Landesebene. Herzstück ist eine Workshopreihe auf Landesebene (s. unten). Im Sinne eines ganzheitlichen Entwicklungsansatzes umfasst sie zusätzliche Arrangements „alles unter einem Dach“: zwei Fachtagungen, einen

³ E. Bubolz-Lutz und A. Mörchen haben dieses Modellprogramm u.a. als Mitglieder seines Beirates eng begleitet.

⁴ KSI-Workshop „Zukunftsfaktor bürgerschaftliches Engagement. Chance für kommunale Entwicklung. Beispiele und Perspektiven. 9./10.Dezember 2009 in Bad Honnef. Vgl. die Dokumentation Bergold/ Mörchen (Hrsg.)(2010).

auch virtuell nutzbaren Lernquellenpool, ein Beratungsangebot sowie kollegiale Unterstützung und Exkursionen.

Entwicklung wird hier verstanden als Oberbegriff für die Verknüpfung von Lernen und Handeln, bezogen auf die jeweilige kommunale Praxis. Gleichzeitig ist sie als deren Ergebnis zu verstehen. Entwicklung im kommunalen Kontext ist stets die Aufgabe von Vielen – die Erfahrung lehrt: Die Entwicklung kommunaler Engagementstrategien und -strukturen ist nur dann nachhaltig, wenn sie als kommunale Querschnittsaufgabe und zugleich ‚Chefsache‘ behandelt wird. An der Entwicklungswerkstatt nehmen je Pilotstandort jeweils zwei kommunale Verwaltungsmitarbeiter/-innen teil, die ein „Entwicklungsteam“ bilden. Mit entsprechender Rückenstärkung durch die Verwaltungsspitze sorgen sie zusammen mit weiteren Akteur/-innen vor Ort für den Auf- und Ausbau von Strukturen für die Unterstützung von Bürgerengagement.

Das hier angesprochene Zusammenführen und -denken, die intelligente Verknüpfung und das Prinzip des „Alles unter einem Dach“ zielen auf die Entstehung von Synergieeffekten als ‚Hefe‘ für nachhaltige Entwicklung. Sie ziehen sich wie ein roter Faden durch Konzept und Praxis der gesamten Entwicklungswerkstatt. Hier eine erste Zusammenschau (für Details vgl. Bubolz-Lutz/Mörchen „Die Entwicklungswerkstatt für kommunale Engagementstrategien“ [2.2] sowie die Praxisdarstellungen der kommunalen Entwicklungsteams in Teil 4 der Publikation):

Damit die Entwicklungswerkstatt mehr werden kann als die Summe ihrer Teile, braucht sie eine professionelle Rahmung, die sie zusammen- und am Laufen hält. Dazu gehören Kompetenz und Erfahrung in der Anregung und Begleitung von selbstbe-

stimmten Entwicklungsprozessen (vgl. Bubolz-Lutz/ Mörchen, a.a.O.). Gleichzeitig bedarf es auf Seiten der Mitwirkenden hoch motivierter lernender Kommunen (und Verwaltungsteams), die entsprechend in die Engagemententwicklung investieren – z.B. Zeit-/ ‚passende‘ Personalressourcen, die das (Verwaltungs-) Denken ‚in Säulen‘ überwinden, sich partizipativen Prozessen öffnen und die dafür notwendige Haltung gegenseitiger Wertschätzung und Anerkennung (weiter-) entwickeln. (Zu den Gelingensfaktoren der Engagemententwicklung vgl. Bubolz-Lutz/de Jong/ Mörchen in Teil 6 der Veröffentlichung.)

4. Eckdaten und Strukturen – ein Steckbrief

■ Träger

Forschungsinstitut Geragogik (FoGera) e.V.

■ Förderung

Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport (MFKJKS) Nordrhein-Westfalen

■ Laufzeit

1. Juli 2011 bis 28. Februar 2013

■ Verantwortliche

- Wissenschaftliche Leitung, Begleitung und Evaluation
Prof. Dr. Elisabeth Bubolz-Lutz (FoGera)
- Operative Leitung und Koordination
Annette Mörchen (FoGera)
- Entwicklungsbegleitung Workshops der Entwicklungswerkstatt
Annette Mörchen (FoGera) und Dr. Jutta de Jong (Kompetenz- und Konfliktberatung, Bochum; langjährige Erfahrung als Museums- und Kulturamtsleiterin und Stabsstelle des Bürgermeisters)

■ Steuerungsgruppe

Zentrale Fragen der Projektsteuerung werden durch die Steuerungsgruppe behandelt und entschieden. Über die Steuerungsgruppe haben die Vertreterinnen des MFKJKS die Möglichkeit, mit Blick auf das Projektgeschehen Anregungen und Wünsche einfließen zu lassen und auch konkret für eine bestimmte Position zu votieren. Zur Steuerungsgruppe gehören:

- Prof. Dr. Elisabeth Bubolz-Lutz und Annette Mörchen (beide FoGera)
- Andrea Hankeln und Catrin Boss (beide MFKJKS, Referat 214 „Bürgerschaftliches Engagement, Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen, Bundesfreiwilligendienst“)

Das Format der Entwicklungswerkstatt – Synergien durch Verknüpfung



10 Pilotstandorte aus 5 Regierungsbezirken

10 Entwicklungsteams (ETs) mit je 2 KommunalverwaltungsmitarbeiterInnen (feste geschlossene Lern-/ Entwicklungsgruppe)



Arbeit auf verschiedenen Ebenen / in unterschiedlichen Arrangements

- 2 Fachtagungen
- 6 Workshops à 2 Tage
- fachliche Begleitung zwischen Workshops
- Entwicklungsarbeit vor Ort



Mehrdimensionale Entwicklung

- Strategie
- Struktur
- Personal (praxisbegleitende Weiterbildung)
- Organisation



Vielfältige Expertise und Erfahrung

- Gruppenmitglieder (kollegiale Beratung, good-practice-Beispiele etc.)
- externe ExpertInnen
- Lernquellenpool

■ Beirat

Der Projektbeirat, als ein interdisziplinäres Beratungsgremium konzipiert, tagte insgesamt dreimal im MFKJKS. Den Vorsitz teilten sich Dr. Hildegard Kaluza (MFKJKS) und Prof. Dr. Elisabeth Bubolz-Lutz (FoGera).

Mitglieder des Projektbeirates

- Prof. Dr. Ralph Bergold, Direktor des Katholisch-Sozialen Institut (KSI) Bad Honnef
 - Dr. Jutta de Jong, Kompetenz- und Konfliktberatung Bochum, Co-Leitung Workshopreihe der Entwicklungswerkstatt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“
 - Dr. Hildegard Kaluza, Leiterin der Gruppe „Familie, Bürgerschaftliches Engagement“ im MFKJKS
 - Prof. Dr. Sonja Kubisch, Professorin für Wissenschaft Sozialer Arbeit an der Fachhochschule Köln
 - Harald Lwowski, Referent beim Städtetag NRW (für diesen Themenbereich zuständig bis: Juni 2012), danach Regine Meißner (Hauptreferentin)
 - Johannes Mehlmann, Sprecher der Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (lagfa) in NRW
 - Viola Seeger, Projektleiterin Gesellschaft und Kultur der Robert-Bosch-Stiftung
 - Gabriele Stillger, Stabsstelle Bürgerschaftliches Engagement/Geschäftsführerin Freiwilligenakademie OWL, AWO OWL e.V., hier: Mitglied des Arbeitsausschusses Bürgerschaftliches Engagement der LAG Freie Wohlfahrtspflege NRW
 - Hans-Josef Vogel, Bürgermeister der Stadt Arnsberg
 - Anne Wellmann, Hauptreferentin beim Städte- und Gemeindebund NRW
- ... sowie die vier Mitglieder der Steuerungsgruppe des Projektes (vgl.o.)

Mehr zum Beirat s. unten.

■ Pilotkommunen und die für die Engagemententwicklung Hauptverantwortlichen

In dem Projekt haben insgesamt zehn Pilotkommunen (8 Städte, 1 Gemeinde, 1 Kreis) mitgewirkt. Nachstehend sind jeweils die zuständige Verwaltungsspitze und das Entwicklungsteam, bestehend aus je zwei Mitarbeiter/-innen der

Kommunalverwaltung aufgeführt. Der Zusammenarbeit zwischen FoGera und den Pilotkommunen wurde jeweils eine schriftliche Kooperationsvereinbarung zugrunde gelegt.

- Bundesstadt Bonn
Beigeordnete Angelika Maria Wahrheit
Entwicklungsteam: Tanja Heine, Ute Stockhausen
- Gemeinde Burbach
Bürgermeister Christoph Ewers
Entwicklungsteam: Christian Feigs, Johannes Werthenbach
- Stadt Emsdetten
Bürgermeister Georg Moenikes
Entwicklungsteam: Kathrin Magnus, Caroline Waßenberg
- Stadt Hemer
Bürgermeister Michael Esken
Entwicklungsteam: Thorsten Klein, Marie-Luise Risse
- Stadt Kamp-Lintfort
Erster Beigeordneter Dr. Christoph Müllmann
Entwicklungsteam: Birgit Lötters, Ralf Müller
- Alte Hansestadt Lemgo
Bürgermeister Dr. Reiner Austermann
Entwicklungsteam: Ulla Golabeck, Georg Müller
- Kreis Lippe
Landrat Friedel Heuwinkel
Entwicklungsteam: Madita Fischer, Saskia Frei-Klages
Zusatzvereinbarung⁵: projektbezogene Kooperation mit den kreisangehörigen Kommunen Stadt Blomberg, Stadt Horn-Bad Meinberg, Stadt Lügde, Stadt Schieder-Schwalenberg sowie Gemeinde Schlangen.
- Stadt Mönchengladbach
Oberbürgermeister Norbert Bude
Entwicklungsteam: Sabine Kolsdorf, Klaus Sachsenhausen
- Stadt Oberhausen
Oberbürgermeister Klaus Wehling
Entwicklungsteam: Neşe Özçelik, Kim Wiesel
- Stadt Solingen
Oberbürgermeister Norbert Feith
Entwicklungsteam: Ariane Bischoff, Anke Svensson

■ Kooperierende Einrichtung der Erwachsenenbildung

Als Kooperationspartner speziell für die Workshops der Entwicklungswerkstatt wurde das Katholisch-Soziale Institut (KSI) in Bad Honnef gewonnen. Als Träger des Projektes und Veranstalter des Workshops, in welchem Kommunen ihren Unterstützungsbedarf bei der Engagemententwicklung näher

⁵ Unter den zehn Pilotkommunen ist der Kreis Lippe der einzige Kreis. Die Steuerungsgruppe war sich unsicher, ob eine solche Konstellation vertretbar ist und hatte deshalb den Beirat um eine Einschätzung gebeten. Dieser ermutigte dazu, das Experiment zu wagen, mit der Maßgabe, dass der Kreis eine projektbegleitende Kooperation mit mindestens drei seiner kleineren kreisangehörigen Gemeinden einget. Auf diese Weise sollte der Kreis die Gelegenheit erhalten, die Rolle eines Mittlers einzunehmen, der mit den kooperierenden Gemeinden ‚auf Augenhöhe‘ an dem Thema Engagemententwicklung arbeitet und sie dazu an den Impulsen und Erkenntnissen aus der Entwicklungswerkstatt mit teilhaben lässt. Eine entsprechende Sonderklausel wurde in die Kooperationsvereinbarung zwischen FoGera und dem Kreis aufgenommen.

definiert hatten (vgl.o.), ist es mit dem Thema und Anliegen des Projektes bereits vertraut. Sein Direktor, Mitglied des Projektbeirates, steht selbst für die Förderung innovativer Lern- und Entwicklungsarrangements. Und das unter seinem Dach befindliche gastfreundliche Tagungszentrum bietet sehr gute Rahmenbedingungen für die flexible Gestaltung von Lernumgebungen.

■ Arrangements der Entwicklungswerkstatt auf Landesebene⁶

- Zweistufiges Bewerbungs- und Auswahlverfahren
- Fachtagungen
 - projektinterne Auftakttagung am 15./16.12.2011 im KSI in Bad Honnef
 - vgl. die Darstellung in Bubolz-Lutz/ Mörchen „Die Entwicklungswerkstatt ...“ in dieser Veröffentlichung (2.2)
 - öffentliche Abschluss- und Perspektivtagung am 5.12.2012 im MFKJKS in Düsseldorf
 - vgl. die Darstellungen von Gerwin (5.3) und Bubolz-Lutz/ Mörchen (2.2) in dieser Publikation
- Workshopreihe – das Herzstück der Entwicklungswerkstatt sechs Workshops à zwei Tage (insges. 108 Ustd.) für die Lern-/ Entwicklungsgruppe der Entwicklungsteams
 - vgl. die Beiträge von Bubolz-Lutz/ Mörchen (a.a.O.) sowie von de Jong, ebenfalls in dieser Veröffentlichung (2.3)
- Begleitung zwischen den Workshops
 - vgl. den Beitrag von Bubolz-Lutz/ Mörchen (2.2)
- Lernquellenpool
 - vgl. ebda.

5. Der Beirat

Der Beirat ist als ein Gremium konzipiert, das den Projektverantwortlichen bei der Ausgestaltung von „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ und bei der Bewertung seiner Ergebnisse beratend zur Seite steht. Intendiert ist, sie je nach Fachgebiet bzw. Interesse auf spezielle Frage- / Problemstellungen anzusprechen, die sich im Projektverlauf ergeben, und als Referent/-innen für Tagungen und Workshops sowie als Multiplikator/-innen bei Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung zu gewinnen.

Die Auswahl der Beiratsmitglieder erfolgte in einem gemeinsamen Verständigungsprozess in der Steuerungsgruppe. Die Arbeitsgemeinschaft der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrts-

pflüge in NRW hatte eine Mitwirkung grundsätzlich zugesagt, sich jedoch vorbehalten, selbst eine Vertretung zu benennen.

Die Arbeit des Beirates lässt sich schwerpunktmäßig mit den Stichworten ‚Beratung – Impulse – Perspektiventwicklung‘ zusammenfassen: In seiner konstituierenden Sitzung im Oktober 2011 ging es schwerpunktmäßig um eine Empfehlung an die Spitze des MFKJKS für die Auswahl der zehn Pilotkommunen sowie um Anregungen für die Gestaltung der projektinternen Auftakttagung. In der zweiten Sitzung berichteten die Projektverantwortlichen über den Start der Entwicklungswerkstatt (Tagung und Workshop). Anschließend stellte auf Einladung des MFKJKS Prof. Dr. Ralf Vandamme das StädteNetzWerk Baden-Württemberg vor. Als Fachberater desselben diskutierte er mit den Beiratsmitgliedern die Frage von Transfermöglichkeiten und welche Alternativen sich in NRW bieten, (weitere) Kommunen in ihrem Wunsch nach Austausch und Begleitung bei der Engagemententwicklung zu unterstützen. Zu der dritten Sitzung lud Prof. Klaus Schäfer, Staatssekretär im MFKJKS, persönlich ein – diesmal zusätzlich die Spitzen der Pilotkommunen. Im Gespräch mit dem Staatssekretär und den Beiratsmitgliedern berichteten diese über ihre vom Projekt angestoßenen Fortschritte bei der Engagementförderung, formulierten Erwartungen an das Land und signalisierten gleichzeitig die Bereitschaft, die erworbenen Kenntnisse und Erfahrungen anderen Kommunen zur Verfügung zu stellen. Das Land, das in der Sitzung noch einmal seine Rolle als Gestalter günstiger Rahmenbedingungen hervorhob, griff dieses Angebot auf und schlug eine Gemeinsame Erklärung von Land, Kommunen und kommunalen Spitzenverbänden vor, in der sie die Fortsetzung ihrer Zusammenarbeit bei der Engagemententwicklung vereinbarten⁷. Zur inhaltlichen Konkretisierung stellte das Ministerium gleichzeitig einen Stufenplan mit verschiedenen Bausteinen vor, u.a. einen großen Fachkongress, zu dem dann landesweit eingeladen werden soll und als mittelfristiges Ziel die Einrichtung einer Servicestelle.

6. Ausschreibung, Auswahl- und Bewerbungsverfahren

Ende Juli 2011 wurden alle 427 Städte, Kreise und Gemeinden über das Projektangebot informiert: In einem persönlichen Anschreiben an die Landrät/-innen und (Ober-) Bürgermeister/-innen luden FoGera und das fördernde NRW-Familienministerium gemeinsam zur Bewerbung als Pilotkommune bzw. -kreis ein. Den Briefen waren die Kurzfassung der Ausschreibung (vgl.

⁶ Zur Entwicklungswerkstatt werden hier nur solche Arrangements (auf Landesebene) gezählt, in denen die Entwicklungsteams als Motoren der kommunalen Engagemententwicklung persönlich mitgewirkt haben.

⁷ Diese gemeinsame Erklärung wurde am 5. Dezember 2012 im Rahmen der Abschluss- und Perspektivtagung des Projektes von Ministerin Ute Schäfer sowie den Spitzen der kommunalen Spitzenverbände sowie der Pilotkommunen (hier als Erstunterzeichner bezeichnet) unterschrieben.

Anlage) und ein Formular mit Leitfragen für die Bewerbung beigefügt (vgl. Anlage). Ergänzend konnte die ausführliche Fassung des Projektvorhabens über die ministeriumseigene Webseite www.engagiert-in-nrw.de und die FoGera-Homepage <http://www.fogera.de/blog/category/zukunftsfaktor-buergerengagement/> heruntergeladen werden.

Parallel erhielten die kommunalen Spitzenverbände und die Wohlfahrtsverbände die kompletten Unterlagen mit der Bitte, ihre Mitglieder über ihre Kanäle auf das Vorhaben werbend hinzuweisen.

Das Bewerbungs- und Auswahlverfahren erfolgte in folgenden Schritten:

1. Information und Beratung von interessierten Kommunen

Das Angebot einer persönlichen Information und Beratung durch die Projektleiterin wurde seitens der Kommunen sehr rege genutzt: Es meldeten sich Bürgermeister (aus kleineren Kommunen), Beigeordnete/ Dezentent/-innen wie auch an einer persönlichen Mitwirkung interessierte Verwaltungsmitarbeiter/-innen, um sich aus erster Hand noch einmal detailliert über Ziele, möglichen ‚Gewinn‘ einer Beteiligung, Arbeitsweise in der Entwicklungswerkstatt sowie Teilnahmebedingungen informieren zu lassen. Städten bzw. Gemeinden, die Bedenken hatten, nicht die notwendigen Mittel für eine Teilnahme aufbringen zu können, wurden verschiedene Möglichkeiten der Mittelakquise benannt. Verschiedene kleinere Kommunen sahen Schwierigkeiten, wie gewünscht zwei Mitarbeiter/-innen für die Mitwirkung im Projekt (teilweise) freizustellen. Hier wurde auf mögliche Lösungsansätze

verwiesen – von der Wahl von Mitarbeiter/-innen gezielt aus verschiedenen Abteilungen bis hin zu der Kooperation mit einer Nachbargemeinde bzw. mit dem Kreis.

2. Schriftliche Bewerbung mit vorgegebenem Bewerbungsf formular (s. Anlage)
3. Auswertung der schriftlichen Bewerbungen anhand eines dafür entwickelten Kriterienrasters → Auswahl von 19 Bewerbungen und Einladung für die zweite Bewerbungsrunde
4. Persönliche Vorstellung der Bewerberkommunen bei der Steuerungsgruppe: Die Bewerber, jeweils Entwicklungsteam und Vertretung der kommunalen Verwaltungsspitze ([Ober] Bürgermeister/-innen bzw. Beigeordnete) stellten sich an drei Tagen (10.-12. Oktober 2011) im MFKJKS in ca. 45-minütigen Informationsgesprächen vor.
5. Auswahl von 11 Bewerbungen, die der Steuerungsgruppe für eine Mitwirkung besonders geeignet erscheinen (Kriterienraster auch hierfür selbst erstellt)
6. Vorstellung der Ergebnisse und Diskussion im Beirat
7. Entscheidung durch Ministeriumsspitze und schriftliche Bekanntgabe derselben

Die *Resonanz auf die Ausschreibung* war erfreulich groß: Bei FoGera gingen 40 Bewerbungen (darunter 2 Vorschläge zu Kooperationen) ein – von 12 Gemeinden, 25 Städten und 3 Kreisen:

Bewerberkommunen und -kreise nach Einwohnerzahlen	
• unter 20.000 EW:	15 (darunter 2 Gemeinden unter 10.000 EW)
• 20.000 bis unter 50.000 EW:	16
• 50.000 bis unter 100.000 EW:	1
• über 100.000 EW:	8 (darunter 3 Kreise)
Bewerberkommunen und -kreise nach Regierungsbezirken	
• Arnsberg:	12 (darunter 1 Kooperation ⁸)
• Detmold:	7
• Düsseldorf:	7
• Köln:	7
• Münster:	7 (darunter 1 Kooperation)

Tabelle 1

⁸ In Fällen, in denen insbes. kleinere Kommunen sich nicht in der Lage sahen, allein zwei Personen für die systematische Engagemententwicklung freizustellen, bot die Projektleiterin den Gemeinden an, sich mit einer benachbarten Kommune in ähnlicher Situation zu einer Kooperation auf Zeit zusammenzutun.

7. Themen und Referent/-innen der Workshop-Reihe im Überblick

Workshop	Datum	Schwerpunktthemen von den Entwicklungsteams gemeinsam generiert	Externe Referent/Innen
1	10./11.01.2012	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Berührungspunkte Verwaltung und bürgerschaftliches Engagement/ Ehrenamt und seine Förderung durch die Kommune: Auswertung einer ersten verwaltungsinternen Bestandsaufnahme und Folgerungen für die verwaltungsinterne Weiterarbeit ▶ Good-practice-Beispiele aus den Pilotkommunen zum Thema „Zielgruppenarbeit“ (Arbeit mit Älteren, Migrant/innen sowie Jugendlichen) 	-
2	22./23.03.2012	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verhältnisbestimmung von BE/ Bürgerbeteiligung ▶ Ansprache von und Arbeit mit sozialen Milieus ▶ Ansprache von und Arbeit mit den Zielgruppen Kinder und Jugendliche 	Textarbeit, Diskussion in Kleingruppen und Plenum Sebastian Beck, vhw, Berlin Sigrid Meinhold-Henschel, Bertelsmann-Stiftung, u.a. Projekt „jung bewegt“ Dr. Jutta Schröten, Aktive Bürgerschaft e.V., Projektleitung „sozial genial“
3	24./25.05.2012	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategien der Vernetzung nach außen (mit verwaltungsexternen Akteur/innen) ▶ Strategien der Förderung von Unternehmensengagement Good-practice-Beispiel Marktplatz-Methode 	Dieter Schöffmann, 3 WIN Institut für Bürgergesellschaft e.V., u.a. Projekt „Gemeinsam wirken“ Dr. Reinhard Lang, UPJ, u.a. Marktplatz-Methode
4	09./10.07.2012	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verwaltung als engagiertes Unternehmen ▶ Gelingensfaktoren für die Arbeit auf Kommunalebene ▶ Bausteine der Konzeptentwicklung für die Engagemententwicklung vor Ort ▶ Kommunale Erwartungen an die Engagementförderung durch das Land NRW 	Gesprächspartnerinnen: Catrin Boss und Andrea Hankeln (MFKJKS)
5	03./04.09.2012	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kommunikationsstrategien: Social media und andere Instrumente kommunaler Öffentlichkeitsarbeit ▶ Strategien und Instrumente einer kommunalen Anerkennungskultur 	Franz-Reinhard Habel, Sprecher Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB)
6	29./30.10.2012	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Modelle kommunaler Engagementpolitik und -unterstützung ▶ Vereinsrecht und steuerrechtliche Aspekte von ehrenamtlichem Engagement 	Dr. Thomas Rübke, Geschäftsführer des Landesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement Bayern Michael Röcken, Rechtsanwalt, Schwerpunkt Vereinsrecht und steuerrechtliche Aspekte von ehrenamtlichem Engagement

Tabelle 2

8. Kommunale Engagemententwicklung: Zehn Ausgangsbedingungen – zehn Teams – zehn Wege

Es gibt nicht *den einen* Weg der Engagemententwicklung – die Praxisbeiträge der Entwicklungsteams aus den Pilotkommunen in Teil 4 der vorliegenden Publikation vermitteln vielmehr einen ersten Eindruck davon, wie vielfältig diese Wege sein können: Sie reichen von verschiedenen Ansätzen verwaltungsinterner Organisations- und Personalentwicklung über unterschiedliche Formen der Anerkennung bürgerschaftlichen bzw. ehrenamtlichen Engagements bis hin zu standortspezifischen Ansätzen des Auf- bzw. Ausbaus von engagementförderlichen (Infra-) Strukturen in den Kommunen und ihren Ortsteilen⁹.

Gleichzeitig lassen die Berichte aus der Praxis aufmerksame Leser/-innen erahnen, wie unterschiedlich die Voraussetzungen waren, unter denen die Entwicklungsteams sich an die gemeinsame Aufgabe einer systematischen (Weiter-) Entwicklung von Bürgerengagement an den einzelnen Projektstandorten begeben haben:

Gibt in einer Pilotkommune ein Ratsbeschluss den Anstoß zur Mitwirkung an dem Projekt, hat sich in einer anderen Pilotkommune das Entwicklungsteam mit Erfolg darum bemüht, die Unterstützung des Rates für eine systematische Engagementförderung zu gewinnen. Wird in dieser Stadt daraufhin gegen Projektende die „Koordinierungsstelle Bürgerengagement“ eingerichtet, sind in anderen Pilotkommunen entsprechende Strukturen bereits seit längerem etabliert. Oder die Stelle wurde kurz vor Projektbeginn eingerichtet und die Mitwirkung in der Entwicklungswerkstatt dazu genutzt, sie inhaltlich zu konturieren.

Deutliche Unterschiede ergeben sich zudem auch hinsichtlich der Größe der beteiligten Pilotkommunen: Burbach, die kleinste Pilotkommune, hat rund 15.000 Einwohner/-innen, Bonn, die größte, ca. 300.000 Einwohner/-innen). Solches wirkt sich unmittelbar auf die Art und Zahl der Aufgabenstellungen und Herausforderungen aus wie auch auf Art und Zahl der (potenziellen) Akteure bzw. Akteursgruppen in den entsprechenden Handlungsfeldern. Mit in den Blick zu nehmen sind hier die sich ergebenden Unterschiede hinsichtlich der Größe der Verwaltung und ihrer Strukturen: Den insgesamt 79 Stellen in Burbach stehen in Lemgo 387 gegenüber – und in Bonn sind allein im Dezernat V, dem das Entwicklungsteam angehört, 1.318 Stellen eingerichtet.

Diese Art von Rahmenbedingungen sind unmittelbar von Bedeutung, wenn es um die Gestaltung von kommunalen Querschnittsaufgaben wie die der Engagemententwicklung geht: Sprichwörtlich kurzen (auch Kommunikations-) Wegen in Burbach stehen entsprechend längere und vielfältig verzweigte Wege in Bonn gegenüber, wo die Verwaltung auf verschiedene Stadtteile verteilt ist und es (wie in den anderen großen Kommunen) der Einrichtung spezieller Kommunikations- und Vernetzungsstrukturen bedarf, soll Engagemententwicklung ämterübergreifend angegangen werden.

Auch hinsichtlich der Verortung des Entwicklungsteams innerhalb der Verwaltung sowie der Ausstattung der mit der Engagementförderung Beauftragten mit (z.B. Zeit-) Ressourcen weisen die Pilotkommunen z.T. wesentliche Unterschiede auf:

Ist in vielen Fällen zumindest ein Mitglied des Entwicklungsteams direkt bei dem (Ober-) Bürgermeister bzw. Landrat angesiedelt (z.B. im Büro Oberbürgermeister), ist es in anderen Pilotkommunen weniger ‚zentral‘ in einem speziellen Dezernat verortet. Und bei der Zusammensetzung der Entwicklungsteams gibt es zwei unterschiedliche Grundmodelle: a) Beide Mitglieder sitzen im gleichen Büro oder b) die Mitglieder kommen aus verschiedenen Ämtern. Letzteres erschwert zwar (zumindest in größeren Städten wie Solingen) die Organisation der Zusammenarbeit innerhalb des Entwicklungsteams, bringt aber zugleich Vorteile für die Vernetzung und Zusammenarbeit – sprich: für die Gestaltung der Engagementförderung als Querschnittsaufgabe (vgl. Bubolz-Lutz/ de Jong/ Mörchen zu den Gelingensfaktoren kommunaler Engagementförderung [6.2]). Für die systematische Engagemententwicklung sind die Entwicklungsteams und dessen Mitglieder mit unterschiedlichen Zeitbudgets ausgestattet. Sie reichen von ... bis zu einer halben bzw. ganzen Stelle.

Die Angaben „Zur Person“ der Verfasser/-innen der Praxisbeiträge geben Aufschluss über deren Verortung innerhalb der Verwaltung (vgl. oben) und deren beruflichen Hintergrund. Auch hier ergeben sich wieder interessante Konstellationen, die sich dann oft auch in unterschiedlichen Herangehensweisen an eine Aufgabe widerspiegeln. Die Berufsangaben reichen von der Naturwissenschaftlerin (Dipl. Chemikerin) über den/die Dipl. Ingenieur/-in bis zum/ zur Dipl. Verwaltungswirt/-in. Bei all dieser Unterschiedlichkeit gibt es, wie die obige Themenübersicht der Workshops zeigt, eine große Zahl gemeinsamer Grundfragen und -anliegen, die alle bewegt und die sie reizt, gemeinsam in den Workshops der Entwicklungswerkstatt anzugehen.

⁹ Bei der Lektüre ist stets mit zu denken, dass der Zeitraum für die Durchführung knapp 1 Jahr war (Stand der Berichte Dezember 2012) und die eigentliche Fülle der ‚Früchte der Arbeit‘ erst in diesem Jahr (2013) sichtbar werden wird. Zudem geben die Beiträge in der Regel nur einen kleinen Ausschnitt aus einer viel breiteren angelegten Arbeit wieder. Im konkreten Einzelfall lohnt die Nachfrage nach dem aktuellen Stand der Entwicklungen.

9. Öffentliche Resonanz

Das Projekt fand in der (Fach-)Öffentlichkeit eine erhebliche Resonanz. Präsentiert wurde es u.a. bei

- der Fachtagung des Westfälisch-Märkischen Studieninstituts für kommunale Verwaltung in Dortmund „Bürgerengagement stärken – eine Beteiligungskultur aufbauen“ am 24. Mai 2012 in Dortmund.
- der Großveranstaltung „DER DEMOGRAFIEKONGRESS – Zukunftsforum Langes Leben“ am 20./ 21. September 2012 (hier: 21.09.) in Berlin.
- der Tagung der Konrad-Adenauer-Stiftung „Bürgerengagement zwischen Konflikt und Konsens“ am 24./25. Januar 2013 in Schloss Eichholz, Wesseling

Über die Präsentation in der Öffentlichkeit hinaus waren Vernetzung und Zusammenarbeit von Beginn des Projektes an zentrale Anliegen der Projektleitung. Dazu dienten u.a. die Mitwirkung im Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) sowie bei Veranstaltungen anderer Träger bzw. Organisationen. Auch ein von Frau Dr. Hildegard Kaluza, Gruppenleiterin im MFKJKS, angeregtes und von ihr begleitetes Gespräch mit der Leiterin des Referats „Kommunale Familienpolitik“, zuständig für das Modellvorhaben „Kein Kind zurücklassen“, gehörte dazu. Nachstehend eine kleine Auswahl von Veranstaltungen, in denen das Projekt präsent war:

- Generali-Zukunftssymposium 2011 „Wirkungsmessung und soziale Investitionen“ am 1. Juli 2011 in Köln
- Öffentliche Sitzung des Landtagsausschusses für Familie, Kinder und Jugend speziell zum Thema „Bürgerschaftliches Engagement – Ehrenamt“ am 7. Juli 2011 in Düsseldorf
- Workshop „Gemeinsam wirken“ vom 3 WIN Institut für Bürgergesellschaft am 15. Mai 2012 in Köln
- Generali-Zukunftssymposium 2012 „Vernetzt denken, vernetzt handeln“ am 28.06.2012 in Köln
- Arbeitskreis „Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat“ der Friedrich-Ebert-Stiftung: „Kristallisationspunkt Kommune: Bürgerschaftliches Engagement und öffentliche Daseinsvorsorge“ am 29. Juni 2012 in Berlin
- Seminar der Konrad-Adenauer-Stiftung „Mitgestalten und Mitentscheiden“ am 30./31. Juli 2012 in Schloss Eichholz, Wesseling.

- Planspiel des Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung (vhw) „Großbürgerhausen“ am 29./30. August 2012 in Essen
- Fachtagung des Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung (ZZE) „Beteiligung vor Ort – Kommunen gemeinsam gestalten“ am 11./12. Oktober 2012 in Mannheim
- Landesvertretungen RLP, Niedersachsen, Baden-Württemberg und Niedersachsen in Zusammenarbeit mit dem BBE: „Freiwilligensurveys und Engagementpolitik der Länder“ am 02. November 2012 in Berlin
- Diakonie-Dialogforum „Unternehmen und soziale Einrichtungen“ am 21.11.2012 in Düsseldorf
- (in Planung:) Die BBE-AG 4 Sitzung am 19. Juni 2013 soll als eines von zwei Fokusthemen die Projektergebnisse von „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ behandeln.

Wie hier dargestellt ist das Projekt Zukunftsfaktor Bürgerengagement in seinen Strukturen hoch komplex. Es zielt über die Anregung, Qualifizierung und Entwicklungsbegleitung der kommunalen Verwaltungsmitarbeiter/-innen hinaus zusätzlich auf die Einbeziehung von Akteur/-innen im Sozialraum und auf Landesebene. Ziel war nicht die Förderung von Einzelaktivitäten sondern eine ‚konzertierte Aktion‘ im Sinne einer Neuausrichtung von Denken und Handeln zu Bürgerengagement und Bürgerbeteiligung im Projektverlauf sind entsprechende Prozesse deutlich sichtbar und erlebbar geworden.

Literatur

- Bergold, R.; Mörchen, A. (Hrsg.) (2010²): Zukunftsfaktor bürgerschaftliches Engagement. Chance für kommunale Entwicklung. Beispiele und Perspektiven. Dokumentation. Workshop - 9. und 10. Dezember 2009 im KSI in Bad Honnef. Bad Honnef. Download: http://www.engagiert-in-nrw.de/pdf/dokumentation_zukunftsfaktor_be_neu_100419.pdf
- Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) (2003): Leitbild Bürgerorientierte Kommune Orientierungsrahmen und Qualitätsmaßstab. 2. überarbeitete Auflage. Download: http://www.buergerorientierte-kommune.de/service/pdf/Leitbild_BK.pdf
- Bubolz-Lutz, E.; Mörchen, A. (2009): Die Lernwerkstatt – ein Entwicklungsarrangement für Erwachsenenbildner. In: A. Mörchen, M. Tolksdorf (Hrsg.) (2009): Lernort Gemeinde. Ein neues Format der Erwachsenenbildung. Bielefeld. S. 103-138
- Bubolz-Lutz, E. (2010): Förderung bürgerschaftlichen Engagements als Ressource für kommunale Entwicklungsprozesse – Ergebnisse. In: R. Bergold, A. Mörchen (Hrsg.) (2010²): Zukunftsfaktor bürgerschaftliches Engagement. Bad Honnef. S. 63-69

Gensicke, T., Geiss, S. (2011): Zivilgesellschaft und freiwilliges Engagement in NRW. 1999- 2004- 2009. Ergebnisse des Freiwilligen Surveys, der repräsentativen Erhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Download: http://www.engagiert-in-nrw.de/pdf/freiwilligen-survey_2009_110614.pdf Durchgeführt im Auftrag des Ministeriums für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen. Vorgelegt von TNS Infratest Sozialforschung, München.

Jakob, G. et al. (2008): Leitfaden für die lokale Engagementförderung. Akteure, Infrastrukturen, Instrumente. Download: <http://www.gemeinsam-aktiv.de/mm/Leitfaden.pdf>

Jakob, G.; Rübke, T. (2010): Engagementförderung als Infrastrukturförderung. Gutachten für das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement. http://www.buendnis.augsburg.de/fileadmin/buendnis-aug/dat/11_materialien/pdf/gutachten_bbe_2010_engagementfoerderung_als_infrastruktur.pdf

Karl, F. et al. (2008): Perspektiven einer neuen Engagementkultur. Praxisbuch zur kooperativen Entwicklung von Projekten. Wiesbaden.

Kegelmann, J. (2011): Die Organisation des bürgerschaftlichen Engagements – Quadratur des Kreises? In: Das Wissensmagazin aus Baden-Württemberg. Ausgabe 4. S. 3-9.

Kegelmann, J. (2011): Organisation und Koordinierung der Engagementförderung in Gemeinden und Kommunen. Vortrag in der 20. Sitzung des Bundestag-Unterausschuss „Bürgerschaftliches Engagement“ am 14. Dezember 2011. Kurzprotokoll der Sitzung mit Bericht über Sitzung (S. 23-29) und Foliensatz (Anlage 3, S. 75 – 83). Download: http://www.bundestag.de/bundestag/ausschuesse17/a13/buerger_eng/Oeffentliche_Sitzungen/Protokolle/20__Sitzung_Kurzprotokoll_m__Anl.pdf

Sommer, U.; Zwickert, P. (2010): Kommunen auf dem Weg in die Bürgergesellschaft - Strategische Weiterentwicklung bürgerschaftlichen Engagements in Städten, Gemeinden und Kreisen. In: R. Bergold, A. Mörchen (Hrsg.) (2010²): Zukunftsfaktor bürgerschaftliches Engagement. Zukunftsfaktor bürgerschaftliches Engagement. Bad Honnef, S. 74-77.

Die Entwicklungswerkstatt für kommunale Engagementstrategien: Strukturen, Prozesse, Wirkungen und Ergebnisse

**Elisabeth Bubolz-Lutz,
Annette Mörchen**

Mit der „Entwicklungswerkstatt“ ist ein Format entwickelt und erprobt worden, das es Städten, Gemeinden und Kreisen in NRW ermöglicht, kommunale Strategien und Strukturen zur Förderung von Bürgerengagement systematisch voranzubringen.

Der Projektverlauf wurde wissenschaftlich begleitet und die Arbeit mit dem neuen Format wurde evaluiert – vorwiegend mit Hilfe qualitativer Methoden wie teilnehmender Beobachtung, teiloffenen Fragebögen, Gruppen- und Einzelinterviews sowie der Auswertung von projektinternen Berichten und Praxisbeiträgen der Projektakteur/-innen für die Publikation. Um die mit Blick auf die internen Berichte notwendige Anonymität zu wahren, werden die Ergebnisse hier zumeist in allgemeiner Form vorgestellt.

Damit die Ergebnisse über die zehn Pilotstandorte hinaus nachhaltige Wirkung entfalten können, wird hier das Format en détail vorgestellt: Beleuchtet werden sowohl Strukturen und Prozesse als auch die Ergebnisse – in den Kapiteln 1 – 5 wesentlich aus der Perspektive der Projektleitung (Annette Mörchen, die gleichzeitig die Entwicklungswerkstatt fachlich begleitet hat), in den Kapiteln 6 – 7 wesentlich aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung und Begleitforschung (Elisabeth Bubolz-Lutz).

Abschließend (Kap. 8) wird die Entwicklungswerkstatt unter dem Aspekt beleuchtet, welche Zukunftsrelevanz sie im Hinblick auf eine strategische Weiterentwicklung von Bürgerengagement in NRW und darüber hinaus haben könnte (vgl. dazu die Empfehlungen der wissenschaftlichen Begleitung für die Landesebene in Teil 6 der vorliegenden Publikation).

1. Zielsetzungen der Entwicklungswerkstatt

Es gibt nicht den Königsweg der kommunalen Engagementförderung – darin sind sich Wissenschaft und diejenigen Kommunen, die ihren Weg bereits gefunden haben, einig. Die Aufgabe, ein zur eigenen Ausgangssituation passendes Konzept zu entwi-

Zur Person

Dr. phil. Elisabeth Bubolz-Lutz ist Professorin für Geragogik an der Universität Duisburg-Essen. Sie leitet das Forschungsinstitut Geragogik in Witten. Im Rahmen ihrer Forschungsarbeiten hat sie sich speziell mit dem Ansatz des selbstbestimmten/ selbstorganisierten Lernens im bürgerschaftlichen Engagement befasst und diesen in verschiedenen Projekten umgesetzt. Im Projekt Zukunftsfaktor Bürgerengagement war sie als Wissenschaftliche Leitung tätig und hat die Entwicklungswerkstatt beratend begleitet und evaluiert.

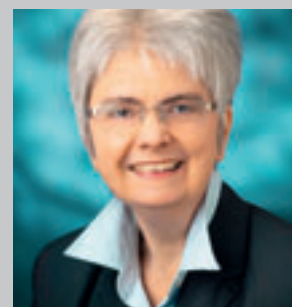
Kontakt: bubolz-lutz@fogera.de

Annette Mörchen ist Erwachsenen-/ Weiterbildnerin – mit langjähriger Erfahrung in der Leitung von Projekten auf Bundes- und Landesebene. Zu ihren Arbeitsschwerpunkten gehören die Entwicklung und Erprobung innovativer Weiterbildungsformate zur Initiierung und Unterstützung selbstbestimmter bzw. -organisierter Lern-/ Entwicklungsprozesse von unterschiedlichen Zielgruppen (Leiter/-innen von Weiterbildungseinrichtungen, Freiwilligen, Älteren u.ä.) sowie die wechselseitige Anregung von Bildung und Engagement. Das Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ hat sie geleitet. In diesem war sie auch für die Entwicklungswerkstatt verantwortlich sowie (gemeinsam mit Jutta de Jong) für deren Herzstück, die sechsteilige Workshop-Reihe.

Kontakt: annette.moerchen@t-online.de



Foto: Nikolaj Beier, MFKJKS



ckeln, ist ebenso komplex wie anspruchsvoll. Entsprechend hoch ist der Beratungs- und Begleitungsbedarf: Kommunen, wie etwa die Stadt Rheine, hatten sich zum Start ihrer Engagemententwicklung eine professionelle Beratungsfirma als Wegbegleiter ‚eingekauft‘. Große Stiftungen wie z.B. Bertelsmann und Robert Bosch bieten ihre Unterstützung bei der Engagemententwicklung an, oft allerdings begrenzt auf ausgewählte Modellkommunen und/oder Fokus-Themen.

Für eine prozessorientierte Entwicklungsbegleitung tut sich hier ein großes Aufgabenfeld auf – dessen (auch) künftige Dimensionen spätestens dann erkennbar werden, wenn man sich vor Augen führt, dass die Schaffung engagementförderlicher Rahmenbedingungen Grundlage für die Gestaltung weiterer kommunaler Entwicklungsaufgaben sein wird: Die Gestaltung des demographischen Wandels als eine der großen kommunalen Herausforderungen für die nächsten Jahr(zehnt)e, kann nur mit den Bürger/-innen gemeinsam, und damit im Verein mit der systematischen Gestaltung eines entsprechend engagement-/beteiligungsfreundlichen kommunalen Umfelds angegangen werden.

Erwachsenen-/Weiterbildung hat sich mit dieser neuen zukunfts-trächtigen Aufgabe (und Rolle) bislang offensichtlich schwer getan: Gibt es hinsichtlich Entwicklungsbegleitung einzelne Beispiele für „neue Partnerschaften zwischen institutioneller Erwachsenenbildung und bürgerschaftlichem Engagement“ (also Initiativen und Projekten von Freiwilligen etc., vgl. Voesgen 2006), so fehlen bislang ähnlich geartete „Brückenschläge“, d.h. neue, auf den Prozess bezogene Kooperation(sformen) und -formate zwischen institutioneller Weiterbildung und Kommunen/Kommunalverwaltungen. Kooperationen sind aber dringend notwendig: Kommunen, die ihre Engagementförderung strategisch angehen wollen, sind auf Anregungen von außen, die Aufarbeitung von Erfahrungen Anderer, und damit auf Lernen und Entwicklung angewiesen.

Was die Entwicklung von solchen Arrangements angeht, steht der hierfür notwendige Perspektivwechsel – das ‚von den Kommunen aus Denken‘ (vgl. auch Mörchen „Das Projekt ...“ in dieser Veröffentlichung) – noch aus. Herkömmliche Weiterbildungsangebote für Kommunen zur Unterstützung ihrer Bemühungen um eine Stärkung von Engagement und Ehrenamt sind derzeit meist modulförmig aufgebaut: Sie gehen von (fiktiven) Standardsituationen/-aufgaben aus (Gewinnung von Sponsoren/Fundraising, Miteinander von Haupt- und Ehrenamt etc.) und qualifizieren für diese – gleichsam auf Vorrat. Was fehlt ist der unmittelbare Bezug zur aktuellen Praxis – zu den gerade jetzt anstehenden Aufgaben (so wie es Beratung praktiziert).

Hier setzt das Format der Entwicklungswerkstatt (EWS) an.

2. Die Entwicklungswerkstatt – zentrale Merkmale und Besonderheiten

Sie zeichnet sich durch folgende zentrale Merkmale aus:

■ *Alles unter einem Dach*

Es handelt sich hier um ein fein aufeinander abgestimmtes Ensemble von Lern-/ Entwicklungsarrangements – als Angebot an eine feste Gruppe von Kommunalverwaltungsmitarbeiter/-innen aus *mehreren*¹ Kommunen, die vor einer ähnlichen Aufgabe/ Herausforderung stehen und diese gemeinsam angehen wollen. Im Sinne der Projekt-Werkstatt arbeitet hier für einen begrenzten Zeitraum eine Gruppe von Akteuren gemeinsam an der Realisierung der Projektidee und nutzt dabei verschiedene Arrangements: Workshops, fachliche Beratung und Coaching, kollegiale Unterstützung, einen Lernquellenpool, Fachtagungen.

■ *Entwicklung als Verknüpfung von Lernen und Handeln*

Dem Konzept liegt folgendes Verständnis von „Entwicklung“ zugrunde: Entwicklung vollzieht sich im permanenten Wechselspiel von unmittelbar aufeinander bezogenem Lernen und Handeln. Konkrete Praxis (Handeln) ist Lernanlass *und* -gegenstand. Das Gelernte umgekehrt beeinflusst unmittelbar das Handeln. In den EWS-Workshops wird Lernen (im Kurs/ Seminar) und Handeln (in der Kommunalverwaltung) enger aneinander gebunden als dies in üblichen Fortbildungen der Fall ist. Der Bedarf aus der kommunalen Praxis bestimmt die Inhalte der Workshops, dort wird wiederum an möglichst konkreten, passgenauen Lösungen für die Praxis vor Ort gearbeitet. Inwieweit diese Lösungsangebote tatsächlich tragen, kann dann u.a. im Folgeworkshop in einer Reflexionsphase überprüft werden.

■ *Verzahnung von zwei verschiedenen ‚räumlichen Ebenen‘*

Verknüpft wurden in der hier erprobten Variante der Entwicklungswerkstatt die Lokalebene der Pilotstandorte und die standortübergreifende Landesebene. Die Entwicklung von kommunalen Strategien und Strukturen zur Förderung von Bürgerengagement in der Kommune erfolgte federführend durch die Entwicklungsteams – zwei Verwaltungsmitarbeiter/-innen pro Kommune – die miteinander an den Workshops teilnahmen und die Praxis vor Ort gemeinsam mit Kolleg/-innen aus der Verwaltung und anderen wichtigen Vernetzungspartnern vor Ort entwickelten. Das Angebot fördert aber nicht nur die Verbindungen zwischen Kommune und Kommune, indem es den Verwaltungsmitarbeiter/-innen Gelegenheit

¹ Zur Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit der Gruppe sollte die Zahl auf maximal 10 Kommunen und damit 20 Teilnehmende begrenzt werden.

gibt, sich landesweit zu vernetzen. Es schafft ebenso Verknüpfungen zwischen den Verwaltungsspitzen und lokalen politischen Akteur/-innen und den Spitzen auf Landesebene (etwa Staatssekretär und Ministerin). Somit kommt der Entwicklungswerkstatt eine mehrfache Brückenfunktion zu.

■ *Prozessorientierte Workshopreihe als Kernelement*

Kernelement der Entwicklungswerkstatt bildet eine Sequenz von hier insgesamt 6 zweitägigen Workshops, die für eine feste Gruppe von insgesamt 20 Verwaltungsmitarbeiter/-innen aus 10 ausgewählten Kommunen auf Landesebene angeboten wird (6 x 2 Tage). Die Workshopreihe zeichnet sich durch ein hohes

Maß an Selbsttätigkeit der Akteure aus – gefolgt wird dem didaktischen Ansatz des „selbstbestimmten/ selbstorganisier- ten Lernens“ (vgl. Mörchen/ Bubolz-Lutz 1999, S. 29-52). Dar- aus folgen der gezielte Einbezug von Expertise aus der Gruppe und das Achten auf Passgenauigkeit, wenn externe Expertise angefragt wird. Die Workshopreihe wird von zwei fachlich ver- sierten Entwicklungsbegleiter/-innen moderiert.

Die Besonderheiten der Workshopreihe lassen sich in einer kon- trastierenden Gegenüberstellung zu bisher üblichen Seminaran- geboten zur Weiterbildung von kommunalen Mitarbeiter/-innen beschreiben:

	Workshops der Entwicklungswerkstatt	Längerfristig angelegte ‚Standardangebote‘ der Weiterbildung
Ziele	<p>Qualifizierung ‚just in time and on de- mand‘ bezogen auf aktuelle Herausforde- rungen vor Ort</p> <p>Passgenaue Strategien und Strukturen für die eigene Arbeit - mit konkreten Planun- gen</p> <p>Querschnittsanliegen: Entwicklung eines neuen Aufgaben- und Rollenverständnis- ses mit Blick auf die kommunale Engage- mentförderung</p> <p>Vernetzung und partielle aufgabenbezo- gene Zusammenarbeit</p>	<p>Qualifizierung ‚auf Vorrat‘ für Standard- situationen</p> <p>Thematische Anregungen für die Umset- zung in der Praxis vor Ort</p> <p>Ein ausdrückliches Querschnittsanliegen, das kontinuierlich verfolgt wird, ist eher die Ausnahme.</p> <p>Vernetzung ist der persönlichen Initiati- ve der Teilnehmenden überlassen.</p>
Zeitlicher Rahmen	Workshopreihe (6 x 2 Tage innerhalb von 10 Monaten) – die Teilnahme an allen Workshops wird vorausgesetzt	Veranstaltungsreihe mit Modulsystem, z.T mit der Option, auch nur einzelne Module zu belegen. Oft auch keine Wahlmöglichkeit, sondern eine Reihe ist komplett zu buchen.
Teilnahmebedingung	<p>Teilnahmebedingung: ein zweiköpfiges Entwicklungsteam, das von einer Kom- mune delegiert ist und vor Ort Verant- wortung für die Entwicklung trägt.</p> <p>Feste, auf Zeit geschlossene Teilneh- mendengruppe</p>	<p>Teilnahme in der Regel als Einzelperson (Ausnahme: Inhouse-Veranstaltungen) – Verantwortlichkeit vor Ort mit Um- setzungsmöglichkeiten ist oft keine Voraussetzung für die Teilnahme.</p> <p>Modulsystem mit Wahloption: wechseln- de Gruppenzusammensetzungen – ab- hängig vom Thema</p>
Entscheidung über Themen und Inhalte	Themen und Inhalte werden von den Teilnehmenden der Gruppe im laufenden Prozess sukzessive generiert/ formuliert und ausgewählt.	Schwerpunktthemen und -inhalte der Module stehen bereits vor Veranstal- tungsbeginn fest - Anbieter/ Referen- ten entscheiden auf Basis allgemeiner Bedarfsanalysen und Erfahrungswerte.

Praxisbezug	Ausgangspunkt sind reale konkrete Fragestellungen, die die Entwicklungsteams aus ihrer täglichen Praxis in die Workshops mitbringen.	Ausgangspunkt sind fiktive Praxis-Fragestellungen – konkrete Fragestellungen mit Bezug zur eigenen Praxis können dann ggf. im Veranstaltungsverlauf nachträglich eingebracht werden.
Verhältnis Prozess/ erwartetes Ergebnis	Vom Prozess ausgehend: Output sind Anregungen für die Arbeit vor Ort, deren konkrete Umsetzung bereits in den Workshops von den Entwicklungsteams angedacht wird.	Vom vorgegebenen Thema ausgehend: unverbindliche Impulse für veränderte Sicht der eigenen Praxis vor Ort
Didaktisches Prinzip	Selbstorganisation, selbstbestimmtes Lernen mit hohem Maß an Eigenaktivität der Akteure	Teilnehmerorientierung
Rolle der Veranstaltungsleitung	Entwicklungsbegleiter als Rahmengeber und ‚facilitator‘ Ermöglicher von selbstbestimmtem/r Lernen/ Entwicklung	Verantwortlicher für den organisatorischen Rahmen sowie für die inhaltliche und methodische Ausgestaltung
Rolle der Teilnehmenden	Experten des eigenen Lernens – planen Workshop(-reihe) selbst: gemeinsame prozessorientierte Entwicklung und Festlegung von Inhalten, Methoden, Arbeitsformen in der Gruppe Voneinander lernen: Expertise wird auch von den Teilnehmenden eingebracht: Teilnehmende stellen als Vortragende „good-practice“-Beispiele vor, stellen sich für Erfahrungsaustausch und kollegiale Beratung zur Verfügung. Kontinuierliche gemeinsame Arbeit an Konzepten	Aufnehmen von Informationen/ Expertenwissen, mit ggf. anschließender Diskussion (Anwendungsmöglichkeiten etc.) Einbringen der Expertise der Teilnehmenden gehört nicht zum ‚Programm‘ Ad hoc Gruppenarbeit - keine feststehenden Kleingruppen
Rolle der (externen) Experten	Impulsgeber, Lernquelle und Dialogpartner, auf Augenhöhe, Themen- und Fragestellungen werden vorweg von der Gruppe thematisiert und durch die Entwicklungsbegleitung mit den Referenten abgesprochen – bzw. entwickelndes Fachgespräch (Passgenauigkeit)	Lehrende, Vortrag nach vorgefertigtem Konzept; Teilnehmerwünsche werden, wenn überhaupt, erst zu Beginn der Veranstaltung abgefragt, zu einem Zeitpunkt, wo größere Veränderungen oft nicht mehr möglich sind.
Nachhaltigkeit	Wird verfolgt über: - kontinuierliche Rückkoppelung der neuen Erfahrungen vor Ort in den darauffolgenden Workshops (Einübung von Reflexionsschleifen) - Zusammenarbeit vor Ort im Tandem – über die Workshopreihe hinaus	Wird verfolgt über - Anstöße und Anregungen - kontinuierliche Zusammenarbeit im Tandem vor Ort ist nicht vorgesehen

Zur Entwicklungsgesellschaft gehören – über die sechsteilige Workshopreihe als Kernelement und ‚Herzstück‘ hinaus – weitere mit dieser eng verknüpfte Lern-/ Entwicklungsangebote wie ein Lernquellenpool mit Materialien und Hinweisen (übersichtlich thematisch geordnet, virtuelles Büro), ein individuelles Beratungsangebot während der Workshops sowie in den Phasen zwischen den Workshops (per Telefon, E-Mail oder vor Ort) und Fachtagungen (für eine ausführlichere Darstellung vgl. unten) sowie Anregungen zu gegenseitiger Unterstützung und kollegialer Beratung auch außerhalb der Workshops, zu Exkursionen und

Vernetzung der Pilotstandorte in NRW mit Erfahrungsaustausch und gemeinsamen Planungen. Diese ergänzenden Angebote waren – wie folgende Darstellung zeigt – zum Teil mit den Workshops eng verknüpft.

Die Workshops lassen sich als ein geschützter Raum verstehen, in dem Erfolge ebenso wie Schwierigkeiten bei der Engagemententwicklung in der gebotenen Offenheit gemeinsam reflektiert werden können. Das ist eine wichtige Grundlage für die Identifikation der Entwicklungsteams mit ihrer neuen beruflichen Rolle.

Workshops als Kernelement der Entwicklungswerkstatt

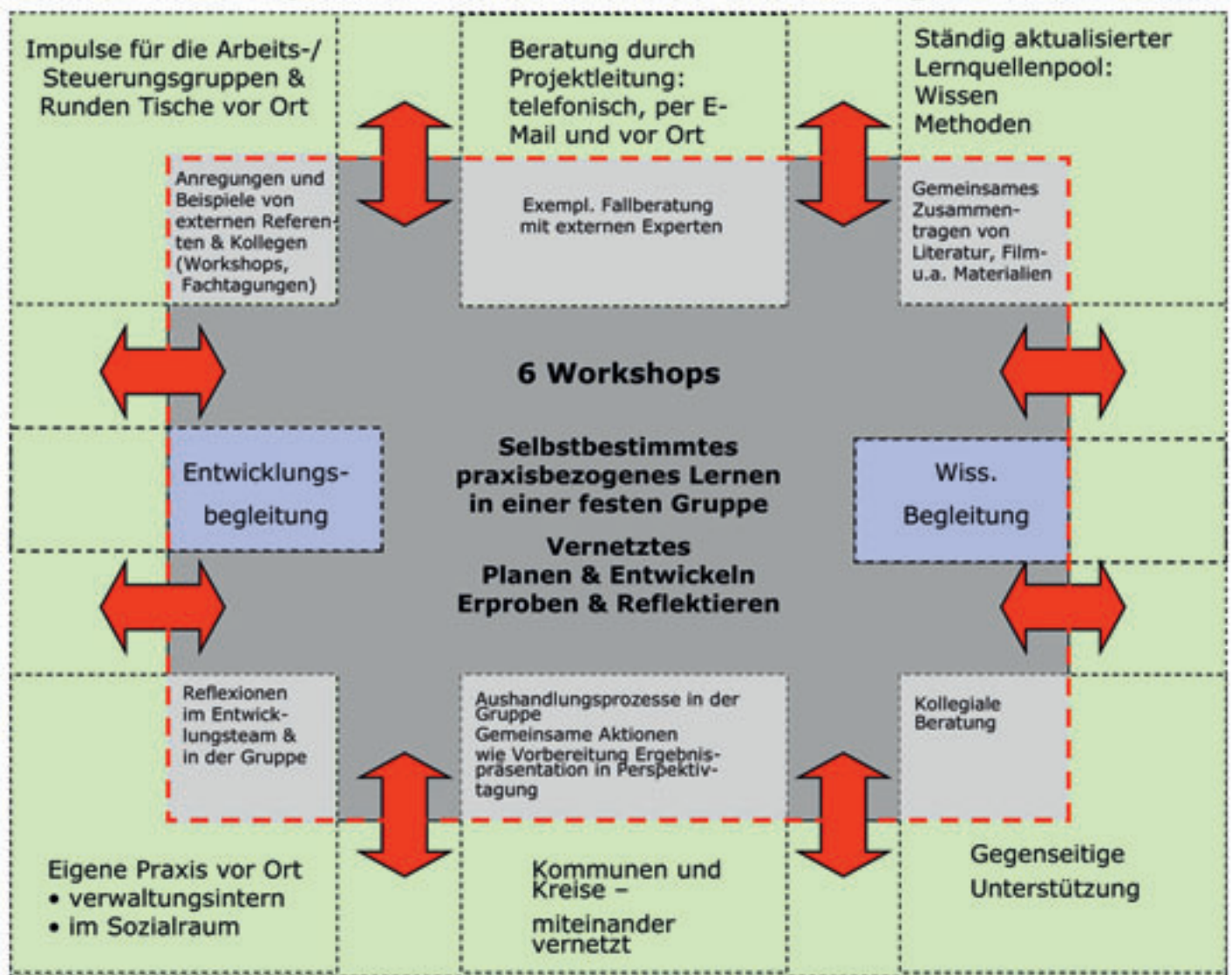


Abbildung 1: Die Entwicklungswerkstatt: Elemente und ihre Verknüpfungen

3. Elemente der Entwicklungswerkstatt – Rückblick auf den Prozess

3.1 Das Bewerbungs- und Auswahlverfahren der Pilotkommunen

Das NRW-weit ausgeschriebene Bewerbungsverfahren diente primär der Auswahl von 10 für die Pilotphase geeigneten Kommunen und Entwicklungsteams (2 Verwaltungsmitarbeiter/-innen pro Standort). Mehrstufig angelegt bot ein persönliches Informations- und Kennenlerngespräch in Runde 2 mit einer ersten Vorauswahl von 20 Bewerberkommunen die Möglichkeit, das Projektvorhaben noch einmal persönlich zu erläutern und dazu entsprechende Rückfragen zu klären. Zugleich stellte es eine erste Begegnung der Teams mit dem methodischen Ansatz des selbstbestimmtes Lernens in der Workshopreihe, dem Herzstück der Entwicklungswerkstatt, dar (vgl. unten).

Zentrale Akteur/-innen in dem Bewerbungsverfahren waren auf Seiten der Bewerberkommunen die Verwaltungsspitze (Landrat, [Ober-] Bürgermeister/-in) und die zwei kommunalen Verwaltungsmitarbeiter/-innen, die im Fall eines Bewerbungserfolgs das Entwicklungsteam bilden sollten. Das Auswahlgremium setzte sich aus einer Vertretung des fördernden MFKJKS (Catrin Boss und Andrea Hankeln vom Referat „Bürgerschaftliches Engagement, gesellschaftliches Engagement von Unternehmen“) sowie der wissenschaftlichen Projektleitung und -begleitung (Elisabeth Bubolz-Lutz) und der operativen Projektleitung (Annette Mörchen, in Personalunion Verantwortliche für die Entwicklungswerkstatt) zusammen. Die beiden Leiterinnen hatten jeweils in Abstimmung mit den Kolleginnen vom Ministerium das Auswahlverfahren konzipiert und einen für die Auswahlrunden 1 und 2 differenzierten Kriterienkatalog formuliert. Die endgültige Auswahlentscheidung fällte die Spitze des MFKJKS nach vorhergehender Beratung durch den Projektbeirat. (Zur kommunalen Beteiligung am Verfahren, den Auswahlkriterien etc. vgl. ausführlich Mörchen in dieser Veröffentlichung).

Die Mitwirkung in dem Bewerbungsverfahren stellte für die Pilotkommunen zugleich den Beginn der Arbeit in und mit der Entwicklungswerkstatt dar: Von der Verwaltungsspitze verlangte die Teilnahme zunächst die Entscheidung, Engagementförderung zur Chefsache zu machen, um danach zu bestimmen, wer aus der Verwaltung das künftige zweiköpfige kommunale Engagement-Entwicklungsteam bilden sollte. Dazu gab der Fragebogen, der hier auszufüllen war, erste Impulse zur Analyse und Reflexion der lokalen Gegebenheiten². In Bewerbungsrunde 2 stand die Spitze u.a. vor der Frage, wer aus der Verwaltungs-

spitze das Entwicklungsteam, das sich in einem persönlichen Gespräch einem Auswahlgremium vorstellen sollte, begleitet (und also den Rücken stärkt): War es der (Ober-) Bürgermeister selbst, wurde dies von dem Gremium als ein möglicher Indikator für ein hohes Commitment der Spitze bewertet.

Für die Entwicklungsteams war die Bewerbungsrunde 2 mit der Aufgabe verknüpft, drei Fragestellungen rund um das Leitthema kommunale Engagementförderung mitzubringen, die sie vor dem Hintergrund der kommunalen Voraussetzungen und Aufgabenstellungen gern in einem Workshop der Entwicklungswerkstatt mit den Kolleg/-innen aus den anderen Pilotstandorten bearbeiten würden. Die Aufgabe, Fragen zu formulieren und damit selbst über die Inhalte der Qualifizierung zu bestimmen, bot den Entwicklungsteams einen ersten Einblick in die Praxis der Workshoparbeit (und eine Grundlage für die Zustimmung zu einer solchen Arbeitsweise) – für das Auswahlgremium diente der Umgang mit dieser als ein Prüfkriterium, ob und inwieweit das Team das für diese Arbeitsweise notwendige Reflexionsvermögen mitbringt.

3.2 Fachtagungen

Zum Konzept der Entwicklungsarbeit gehörten zwei Fachtagungen:

3.2.1 Auftakttagung

Die projektinterne Tagung zum gemeinsamen Auftakt des Projektes (15./16.12.2011) trug den programmatischen Titel „Zukunft Bürgerengagement. Von guten Beispielen zu Fragen der eigenen kommunalen Engagemententwicklung“ (vgl. das Programm im Anhang). Ausgewiesene Expert/-innen, darunter das Beiratsmitglied Bürgermeister Hans-Josef Vogel (Arnsberg) als Vertreter einer Kommune „aus der Flächenregion“ und Klaus Wermker, als ehemaliger Leiter des Büro Stadtentwicklung der Stadt Essen stellten exemplarisch zwei unterschiedliche Ansätze kommunaler Engagemententwicklung vor. Sie nahmen die sie leitenden Visionen und Zielsetzungen ebenso in den Blick wie die Strategien und Strukturen, die sie dazu entwickelt haben. Dabei wurden sowohl Gelingensbedingungen als auch Stolpersteine, Um- und Irrwege offengelegt.

Mit der Fachtagung richtete sich das Projekt an die kommunalen Entwicklungsteams, am ersten Tag auch an die kommunalen Verwaltungsspitzen. Letztere sollten hier noch einmal gezielt auf ihre persönliche Unterstützung des Vorhabens als zentraler Gelingensbedingung eingestimmt und mit der Philosophie des Projekts eingehend vertraut gemacht werden. Nach den zwei Fachreferaten und einer regen Diskussion zogen sich die kommunalen Verwaltungsspitzen und der Vertreter des Städ-

² Die Antragstellung und damit die Beantwortung der Fragen erfolgten in verschiedenen Kommunen unter Beteiligung der Mitarbeiter/-innen, die im Falle eines Bewerbungserfolgs das Entwicklungsteam bilden sollten.

tetages NRW zu einer informellen kollegialen Gesprächsrunde zurück, aus der später den übrigen Teilnehmenden einzelne zentrale Ergebnisse vorgestellt wurden. Parallel dazu nutzten die Entwicklungsteams die Gelegenheit, sich mit ihren jeweiligen Teamkolleg/-innen und dann auch in kleinen Standort übergreifenden Arbeitsgruppen auszutauschen und dazu gemeinsam an verschiedenen Leitfragen zu arbeiten.

Der zweite Tag der Veranstaltung war der Arbeit ausschließlich mit Entwicklungsteams aus den 10 Pilotkommunen vorbehalten. Nach zwei Impulsbeiträgen nutzten sie die Gelegenheit, im Gespräch mit Marita Gerwin (Stadt Arnsberg, Fachstelle Zukunft Alter) und Gabi Micklinghoff (Büro Stadtentwicklung der Stadt Essen) hinter die Kulissen der praktischen Engagemententwicklung zu schauen.

Der letzte Teil der Tagung stand unter dem Motto „Wie aus Visionen Wirklichkeit wird“ und diente der Vorbereitung der Workshopreihe der Entwicklungswerkstatt: Die beiden Tagungsmoderatorinnen Dr. Jutta de Jong und Annette Mörchen wechselten dazu in ihre neue Rolle als Entwicklungsbegleiterinnen und gaben eine kurze Einführung in Funktion und Basiskonzept der Workshopreihe. Im Fokus standen die Workshopplanung und -gestaltung durch die Teilnehmenden nach den Prinzipien des selbstbestimmten Lernens und die damit verknüpfte Rollen- und Aufgabenverteilung zwischen Entwicklungsbegleiterinnen und kommunalen Entwicklungsteams.

In der anschließenden kleinen Visionswerkstatt bewiesen die Verwaltungsmitarbeiter/-innen ein hohes Maß an Kreativität bei der Entwicklung und anschließenden Präsentation erster Vorstellungen, wie ihr(e) Stadt, Gemeinde bzw. Kreis im Jahr 2025 – nach 14 Jahren erfolgreicher Engagementförderung – aussehen könnte. Zum wechselseitigen Vorstellen der Visionen in einem gallery walk gehörte dann auch, dass die Entwicklungsteams jeweils die Schritte benannten, die sie als erste in Richtung einer systematischen Engagementförderung für notwendig erachteten, und davon abgeleitet zwei Wunscthemen für den ersten Workshop formulierten. Die Bandbreite der auf diese Weise zusammengetragenen ersten Themensammlung war groß, doch es gelang den Entwicklungsteams schnell sich zu verständigen. Zu den zentralen Verabredungen gehörte, direkt im Anschluss an die Tagung mit der Vorbereitung einer ersten verwaltungsinternen ressortübergreifenden Bestandsaufnahme bisheriger Engagement-„Berührungspunkte“ zu beginnen. Deren Ergebnisse wurden dann zum Start der Workshopreihe wechsel-

seitig vorgestellt und anschließend gemeinsam diskutiert (vgl. Einladung und Programm der Tagung im Anhang)

Die Tagungsskripte, eine Fotodokumentation sowie eine schriftliche Zusammenstellung der wichtigsten Ergebnisse aus allen Teilen der Tagung durch die wissenschaftliche Begleitung stellten im Anschluss das Fundament für den Lernquellenpool dar, der die Entwicklungsarbeit das ganze Projekt über – und darüber hinaus – begleiten sollte (zum Lernquellenpool vgl. unten).

3.2.2 Die offene Abschluss- und Perspektivtagung „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“

In der Abschluss- und Perspektivtagung, die Ministerin Ute Schäfer am 5. Dezember 2012 in ihrem Haus (MFKJKS) eröffnete, standen der Austausch über Bedarfe, Erfolgskriterien wie auch Stolpersteine und Um- bzw. Lernwege bei der strategischen Förderung des bürgerschaftlichen Engagements vor Ort im Mittelpunkt (vgl. die Tagungsreportage³ von Gerwin in Teil 5 sowie das Tagungsprogramm⁴ im Anhang der Publikation). Setzten zum Auftakt Serge Embacher und Adalbert Evers aus verschiedenen Blickwinkeln – und eher allgemein – die Entwicklung von Engagementstrategien in Bezug zu den unterschiedlichen Logiken von Verwaltung, Politik, Organisationen und Freiwilligen, ging es in Teil II der Veranstaltung dann um Erfahrungen, Erkenntnisse und Perspektiven speziell aus dem Projekt.

Nach einer einführenden Präsentation ausgewählter Ergebnisse der wissenschaftlichen Evaluation durch Elisabeth Bubolz-Lutz lud die Moderatorin Beate Kowollik (WDR) zum Talk: Vertretungen aus den Pilotkommunen, darunter auch deren Spitzen, gaben Einblick in ihre Engagemententwicklungsarbeit und zeigten dabei auf, wie diese von den Überlegungen, Erkenntnissen und Erfahrungen aus den Workshops der Entwicklungswerkstatt profitiert hatten. Die beiden Entwicklungsbegleiterinnen (Jutta de Jong und Annette Mörchen) richteten ihrerseits den Fokus auf die Praxis der Workshoparbeit. Sie stellten speziell heraus, wie sich der Ansatz des selbstbestimmten Lernens auch und gerade in der Arbeit mit kommunalen Verwaltungsmitarbeiter/-innen bewährt hat. In Teil 2 der Talkrunde diskutierten weitere Spitzenvertreter aus dem Kreis der Pilotkommunen, darunter der (in Personalunion) Vorsitzende des Städtetages NRW, ein Vertreter des Projektbeirates (Bürgermeister der Stadt Arnsberg) sowie die für das bürgerschaftliche Engagement im MFKJKS zuständige Gruppenleiterin über mögliche Perspektiven künftiger Engagementförderung.

³ Der StGB NRW hat in seiner Zeitschrift „Städte- und Gemeinderat“ unter dem Titel „Auch das Ehrenamt braucht eine Stütze“ einen Kurzbericht über die Tagung veröffentlicht. Ausgabe 1-2/2013, S. 23 f.

⁴ Aufgrund eines Anschlusstermins von Ministerin Schäfer erfolgte eine Umstellung in der Programmabfolge.

Einen guten Anknüpfungspunkt hierfür bot die Unterzeichnung einer gemeinsamen Erklärung. Darin hatte die Ministerin sich gemeinsam mit den Spitzen der kommunalen Spitzenverbände NRW sowie den Pilotkommunen darin einig erklärt, dass „...der konstruktive interkommunale Austausch und die begonnenen lokalen Strategie-Entwicklungsprozesse fortgeführt sowie nach Möglichkeit auf weitere Kommunen in Nordrhein-Westfalen ausgeweitet werden sollten.“ Man wolle deshalb „weiter voneinander lernen und miteinander wirken“, u.a. „ihre Erfahrungen und Kenntnisse ... zur Verfügung stellen. Dies könne in Form von ‚Amtshilfe‘ für andere Kommunen oder durch die Unterstützung des Landes bei der Ausrichtung von Fachkongressen bzw. regionalen Seminaren und Entwicklungswerkstätten ... erfolgen.“ (vgl. die Erklärung im Anhang und das Gruppenfoto der Unterzeichnenden, darunter Ministerin Schäfer).

Teil 3 der Fachtagung bot Gelegenheit, sich intensiver mit der Praxis der Entwicklungsarbeit in den Pilotkommunen und ihren Ergebnissen zu befassen. Die Entwicklungsteams luden in vier Parallelworkshops mit Impulsbeiträgen zur Diskussion zentraler Fragestellungen aus der Projektarbeit ein. Der Fokus war hier gerichtet auf (1) „Organisations- und Konzeptentwicklung (in) der Verwaltung“, (2) „Anerkennungskultur und Öffentlichkeitsarbeit“, (3) „gesellschaftliches Engagement von Unternehmen und Verwaltung als engagiertes Unternehmen“ und (4) „Ansprache von und Arbeit mit verschiedenen Zielgruppen“.

3.3 Die Workshop-Reihe auf Landesebene

Die Workshop-Reihe bildete das Herzstück der Entwicklungswerkstatt auf Landesebene. Zu ihren zentralen Elementen gehören:

- kollegiale(r) Erfahrungsaustausch und Beratung der Entwicklungsteams
- das gegenseitige Vorstellen von good-practice-Beispielen,
- die gemeinsame Nutzung externer Expertise (inkl. ausführlicher Diskussion mit den Impulsgeber/-innen)
- die jeweils anschließende Reflexion (individuell, in den einzelnen Entwicklungsteams und/oder Standort übergreifend): „Was nehme(n) ich/wir mit in die Praxis vor Ort?“, „Welche nächsten Schritte stehen für bzw. in unsere(r) Kommune an?“ und – daraus abgeleitet
- die inhaltliche und methodische Workshop-Planung: Überlegung und Entscheidung (erst individuell, dann gemeinsam): „An welchem Thema, an welchen Fragestellungen wollen wir jetzt bzw. im nächsten Workshop ‚wie‘, d.h. mit welchen Methoden und Arbeitsformen, gemeinsam arbeiten?“

In der Regel waren es zwei oder drei Schwerpunktthemen aus der kommunalen Praxis, die die Entwicklungsteams prozessorientiert am Ende des jeweils vorangehenden auf die gemeinsame Agenda in den Folgeworkshops setzten – z.B. „Entwicklung einer Kultur der Anerkennung“ und „Web 2.0 und neue Formen der kommunalen Öffentlichkeitsarbeit“ (eine komplette Thementaufzählung findet sich weiter unten). Darüber hinaus nutzten die Teilnehmenden die Abendeinheit des ersten Tages dafür, in kleineren Standort übergreifenden Interessen-/ Themengruppen ‚Spezialfragen‘ bzw. solche, die wie die nach der „Bezahlung fürs Ehrenamt?“ in der Gesamtgruppe keine ausreichende Mehrheit gefunden hatten, zu diskutieren.

Zu den im Verlauf selbst gewählten Themen der Workshops zählten z.B.:

- Verwaltungsinterne Bestandsaufnahme der Engagementförderung
- Verhältnisbestimmung von Bürgerengagement/ Bürgerbeteiligung
- Ansprache von und Arbeit mit Zielgruppen und sozialen Milieus
- Strategien der Vernetzung nach außen
- Strategien der Förderung von Unternehmensengagement
- Verwaltung als „engagiertes Unternehmen“
- Instrumente der Anerkennungskultur
- Bausteine der Konzeptentwicklung für Engagemententwicklung vor Ort
- Kommunikationsstrategien: Social Media und andere Instrumente
- Gelingensfaktoren für die Arbeit vor Ort
- Vereins- und Steuerrecht
- Modelle kommunaler Engagementpolitik und -unterstützung.

Unterstützt wurde die Arbeit der kommunalen Entwicklungsteams von den Entwicklungsbegleiterinnen, den externen Experten und der wissenschaftlichen Begleitung.

Den beiden *Entwicklungsbegleiterinnen*, Jutta de Jong und Annette Mörchen (Projektleiterin, hier in einer Doppelfunktion), kam in dem Arrangement die Rolle von Rahmengerberinnen bzw. Ermöglicherinnen zu - im Sinne von (engl.) ‚facilitators‘: Ihr Aufgaben- und Verantwortungsspektrum reichte – bezogen auf

die sechs zweitägigen Workshops – von der Organisation und Vor-/ Nachbereitung über die Moderation der Arbeit im Plenum, eine Foto-Dokumentation der Workshopergebnisse⁵ (Pinnwände, Flipcharts etc. aus Plenum und Arbeitsgruppen) und regelmäßige (Zwischen-) Reflexionsanstöße („Was bedeutet das Gehörte jetzt für Eure Arbeit vor Ort?“) bis hin zu einer auch fachlichen Begleitung, die Einrichtung und Grundausstattung eines die Arbeit begleitenden Lernquellenpools eingeschlossen (vgl. unten).

Zur Entwicklungsbegleitung in den Phasen zwischen den Workshopblöcken gehörten⁶ u.a.

- die fortlaufende Ergänzung und Aktualisierung des Lernquellenpools via Rundmail (Literatur, Veranstaltungen, Ausschreibungen, Hinweise auf bestehende Netzwerke etc., s.u.)
- Einzelberatung per Telefon und Internet sowie – auf spezielle Nachfrage – auch vor Ort
- die Gewinnung und das Briefing geeigneter Referent/-innen für den Folgeworkshop.

Gehört es zum Konzept der EWS-Workshoparbeit (und der Rolle der Entwicklungsbegleiterinnen), die Teilnehmenden dazu anzuhalten, bei allen Fragen und Themenstellungen zunächst in der Lern-/ Entwicklungsgruppe vorhandene Ressourcen abzufragen und zu nutzen, war zugleich auch die Heran- und *Einbeziehung externer Expertise* mit eingeplant. Hier nur in Form eines entsprechenden Budgets im Finanzierungsplan: Die Festlegung der Themen und damit die Entscheidung, ob ein(e) externe(r) Experte/-in hinzugezogen werden sollte, war hier schrittweise und im Sinne des selbstbestimmten Lernens von der Gruppe selbst zu leisten. Die Praxis zeigte dann auch: Nicht zu allen Fragen gab es in der Lern-/ Entwicklungsgruppe bzw. bei der Entwicklungsbegleitung ausreichend abrufbares Know-how. Zudem erhofften sich die Verwaltungsmitarbeiter/-innen bei verschiedenen Themen (Arbeit mit Zielgruppen wie Kindern/ Jugendlichen und Unternehmen, geeignete Formen und Instrumente von Vernetzung, und der Wiederbelebung bestehender Netzwerke u.ä.) Synergieeffekte durch die Zusammenführung von Expertise aus verschiedenen Quellen und damit einen Hinzugewinn an weiterer eigener Expertenschaft.

Die externen Referent/-innen wurden von den Entwicklungsbegleiterinnen ausgewählt und vorab instruiert. Eingeführt in die Arbeitsweise der Workshops und die Fragen der Entwick-

lungsteams stellten sie sich und ihr Know-how in unterschiedlichen Rollen zur Verfügung: als Impuls- und Beispielgeber, als („Sparrings“-) Partner für kollegialen Dialog und Austausch auf Augenhöhe, als Experten in exemplarischen Fallberatungen, und/oder als Leiter eines die Fragen der Teilnehmenden zum Ausgang nehmenden entwickelnden Fachgespräches – mit abschließender gemeinsamer Ergebnissicherung.⁷ - Die externen Expert/-innen haben ihre Beiträge im Anschluss an die Workshops für die Weiterarbeit der Entwicklungsteams verschriftlicht, vielfach auch ergänzt und nun, wo nötig, für die Publikation noch einmal aktualisiert (vgl. die Beiträge in Teil 3 der vorliegenden Publikation).

Innerhalb der Workshops übernahm die *wissenschaftliche Begleitung* die Rolle der teilnehmenden Beobachtung. Im Sinne der formativen Evaluation gab sie den Teilnehmenden zuweilen auch Anregungen zur Reflexion oder der Rückmeldungen von Beobachtungen oder Erkenntnissen aus den Fragebögen, die am Ende jedes Workshops von den Teilnehmenden ausgefüllt wurden (Näheres zur Rolle der wissenschaftlichen Begleitung unter 6.). Die Evaluation anhand von Fragebögen war fester Bestandteil der Workshop-Konzeption: Ihre Ergebnisse dienten speziell der Orientierung der beiden Entwicklungsbegleiterinnen. Zugleich gehörten die immer wiederkehrenden Fragestellungen zur (Reflexions-) Basis der Teilnehmenden. Diese konnten beim Ausfüllen des Bogens der vergangenen Workshops noch einmal überdenken, um dann Themenwünsche für den Folgeworkshop formulieren zu können. (Der Fragebogen ist im Anhang abgedruckt; mehr zum Vorgehen bei der Workshop-Planung im folgenden Kapitel). – Darüber hinaus verschickte die wissenschaftliche Begleitung zur Halbzeit der Entwicklungswerkstatt an die Entwicklungsteams einen Bogen mit „Fragen zur Selbstevaluation und Planung der Entwicklung vor Ort“. Als Instrument für die Vorbereitung des Mai- und dann auch der Folgewshops bestimmt, sollte er dazu anregen, den Entwicklungsstand im Hinblick auf das Gesamtziel der Projektmitwirkung und einzelne Aspekte (z.B. „Einbindung Verwaltungsspitze“, „Strategien intern“, „Strategien extern“, „Kooperationsformen und Vernetzungen“) festzustellen, entsprechend die jeweils nächsten Schritte zu planen und den dafür notwendigen Zeitbedarf abzuschätzen.

Der wissenschaftlichen Begleitung kam auch gelegentlich die Erstellung von thematischen Zusammenfassungen zu. Sie vermittelten, visualisiert auf großen Pinnwandbögen, eine Über-

5 Die Teilnehmenden erstellten parallel dazu schriftliche Protokolle – je Workshop übernahm(en) diese Aufgabe ein oder zwei Gruppenmitglieder, die wie die Fotodokumentation von der Entwicklungsbegleitung per Rundmail allen Beteiligten zur Verfügung gestellt wurde.

6 Dieser Teil der Entwicklungsbegleitung fiel in dem Projekt nur der Projektleiterin zu.

7 Mehr zu der Form der Themengenerierung durch die Gruppe der Entwicklungsteams und der Vorbereitung der Referent/-innen auf die Zusammenarbeit mit dieser s. unten

sicht über einzelne Aspekte wie etwa die unterschiedlichen Ansatzpunkte bei der kommunalen Engagemententwicklung. Eine solche Zusammenschau, den Entwicklungsteams später in DIN-A-4-Format zur Verfügung gestellt⁸, gab ihnen die Möglichkeit, sich mit Blick auf die eigenen Planungen vor Ort von den Beispielen der anderen Pilotkommunen (mit-) anregen zu lassen.

Schließlich sei hier auch auf die unterstützende Funktion der wissenschaftlichen Begleitung für die beiden Entwicklungsbegleiterinnen verwiesen: Mit der Rolle der Entwicklungsbegleitung selbst sehr gut vertraut, stand sie diesen als ‚Sparingspartnerin‘ zur Verfügung, gab ihnen die Ergebnisse der Workshop-Evaluation durch die Entwicklungsteams in zusammengefasster Form weiter und lud sie zum Austausch über das Vorgehen ein. Der Vertretung des MFKJKS, die an verschiedenen Workshop-Einheiten teilnahm, u.a. um sich selbst einen Eindruck von der speziellen Arbeitsweise in den Workshops zu verschaffen und darüber auch mit den beteiligten Entwicklungsteams ins Gespräch zu kommen, erläuterte sie darüber hinaus einzelne Prozesse der Arbeit, damit diese sie richtig in den Gesamtkontext einordnen konnte.

3.4 Der Lernquellenpool

Zur weiteren Anregung und Unterstützung der Arbeit der Entwicklungsteams wurde ein eigener Lernquellenpool eingerichtet, mit Lernquellen aus dem Projekt selbst und darüber hinaus. Zu den projekteigenen Quellen gehörten u.a. die Beiträge der externen Expert/-innen und Impulsgeber/-innen von Auftakttagung und Workshops aus dem Projekt (Präsentationen und Verschriftlichungen), die Teilnehmendenprotokolle und Fotodokumentationen der Entwicklungsbegleitung (Pinnwände, Flipcharts etc.) der einzelnen Workshops und zusammenfassende z.T. grafische Überblicksdarstellungen der wissenschaftlichen Begleitung zu unterschiedlichen Schwerpunktthemen aus den Workshops.

Ergänzt wurde dieser nur für die Projektteilnehmenden zugängliche Teil durch ‚externe‘ speziell für die Lern-/ Entwicklungsguppe ausgesuchte Fachaufsätze und -bücher, Vortragstexte und -präsentationen, Gutachten, Zeitungsartikel, Karikaturen und Filme, empfehlende Hinweise auf Netzwerke, Newsletter und weiterführende Internetlinks, interessante Ansprechpartner für spezielle Themen und andere Projekte sowie Einladungen zu Tagungen, Konferenzen und Fortbildungen (jeweils Landes- und Bundesebene). Das Material wurde in den Workshops selbst zur Ansicht ausgelegt bzw. aufgehängt sowie (mit Ausnahme der Bücher) zwischen den Workshops via Rundmail weitergeleitet bzw. bereitgestellt.

Für die Grundausrüstung des Lernquellenpools sorgten die beiden Entwicklungsbegleiterinnen. Die Komplettierung und Aktualisierung erfolgte nach dem ersten Workshop im guten Sinne des Zusammentragens gemeinsam durch die Entwicklungsteams, die Entwicklungsbegleitung und die wissenschaftliche Begleitung.

Der Vorschlag des Ministeriums, auf seiner Seite www.engagiert-in-nrw.de einen geschlossenen Bereich für das Projekt einzurichten, um dort, übersichtlich, nach von der Gruppe selbst bestimmten Themen die Materialien bereitzustellen, wurde von den Entwicklungsteams interessiert aufgenommen. Die Realisierung erwies sich allerdings aufgrund technischer Beschränkungen als schwierig: Die Website, für eine interaktive Nutzung nicht angelegt, erlaubte kein differenziertes Zuweisen von Nutzerrechten. Ohne eine entsprechende technische Aufrüstung der Seite war ein eigenständiges zeitnahe Einstellen der Materialien – für die in der Entwicklungswerkstatt praktizierte Form der Zusammenarbeit eine notwendige Voraussetzung – nicht möglich.

3.5 Beratung der Entwicklungsteams

Die Entwicklungswerkstatt enthielt auch ein Beratungsangebot – je nach Bedarf – in den Pausen während der Workshops und/ oder in den Phasen zwischen den Workshops per Telefon, E-Mail wie auch vor Ort. Bedingung für eine Beratung vor Ort durch die wissenschaftliche Begleitung und/oder Entwicklungsbegleitung war, dass das Entwicklungsteam eine konkrete Fragestellung formulierte, die dann zentraler Gesprächsgegenstand sein sollte. Dieses Angebot wurde von zwei Städten genutzt: Kamp-Lintfort und Solingen. In beiden Fällen beinhaltete der Termin ein gemeinsames Gespräch mit dem Entwicklungsteam und der Verwaltungsspitze (u.a. Bürgermeister bzw. Oberbürgermeister) sowie jeweils weiteren Mitarbeiter/-innen aus der Verwaltung, die mit der Engagementförderung befasst sind. Der Termin in Solingen war so gelegt, dass das Beratungsteam zu Beginn an einer Sitzung der verwaltungsinternen Ämter übergreifenden „AG Freiwilliges Engagement“ teilnehmen konnte, die von dem Entwicklungsteam als Ergebnis der Arbeit in der Entwicklungswerkstatt installiert worden war. Dort gaben dann auch die aus dieser AG heraus selbstständig gebildeten Unter-AGs (Kooperation mit der Solinger Freiwilligenagentur, Bürgerverständnis und Zielgruppenansprache etc.) einen guten Einblick in die konkrete Arbeit vor Ort.

4. Die Workshopreihe - Basisdesign und Konkretisierungen

Eine Vorstellung von der Arbeit mit dem Ansatz des selbstbestimmten Lernens ist auf dem Papier, d.h. ohne eigene An-

⁸ Der Stadtverwaltung Solingen sei für die technische Unterstützung hierbei herzlich gedankt.

schauungsmöglichkeit, schwer vermittelbar. So war für die Projektausschreibung der Entwicklungswerkstatt, mit der es das notwendige erste Interesse und Vertrauen der Kommunalverwaltungen zu gewinnen galt, ein Kunstgriff notwendig: die Arbeit mit einer Liste von Beispiel-Inhalten, die zum Thema einer oder mehrer Workshops werden *könnten*. Welches am Ende *de facto* die Fragen sein würden, an denen diese spezielle Gruppe an den von der Projektleitung vorgegebenen Workshop-Terminen arbeiten würde, war hier nicht im Vorhinein bestimm-/ benennbar, geschweige denn, in welcher Reihenfolge.

Die hier notwendige Generierung der Workshop-Themen und die anschließende Entscheidung über die gemeinsam zu bearbeitende Auswahl waren in der Entwicklungswerkstatt Aufgabe der Teilnehmenden. Sie erfolgten schrittweise, den Entwicklungs-, d.h. Handlungs-/Lern-Prozess begleitend

- von Workshop zu Workshop
sowie, innerhalb der Workshops, je nach Situation ggf. noch einmal
- von Arbeits-/ Lernsequenz zu Arbeits-/ Lernsequenz.

■ Methodische Ausgestaltung

Methodische Unterstützung erhielten die Entwicklungsteams bei der Planung der Workshops durch die beiden Entwicklungsbegleiterinnen, die sich dazu folgender Instrumente bedienten:

Leeres Zeitraster: Ein ebenso einfaches wie wirksames Planungsinstrument war das (fast) leere Zeit-/ Planungsrastraster in Pinnwandgröße – für jeden Workshoptag eines (vgl. die Abb. unten). Es wurde jeweils am Ende des zweiten Workshoptages von der Entwicklungsbegleitung demonstrativ in den Raum gestellt und führte so die nun anstehende Aufgabe, das Raster in einem gemeinsamen Abstimmungsprozess für den Folgeworkshop zu füllen, sinnfällig vor Augen.

Fragebogen zur (Selbst-) Evaluation des zurückliegenden Workshops
Eingeleitet wurde die Planungsphase mit einer Selbstevaluation des zurückliegenden Workshops durch die Teilnehmenden, für die die wissenschaftliche Evaluation einen eigenen Fragebogen entwickelt hatte (s. Anhang). Die darin enthaltene Aufgabe, drei Anregungen zu benennen, die für die eigene Arbeit vor Ort besonders wichtig gewesen seien, regte dazu an, das in dem Workshop Erfahrene noch einmal insgesamt unter dem Aspekt zu betrachten, ob und ggf. welche Konsequenzen sich daraus für die (Weiter-) Entwicklung der kommunalen Engagementförderung ergeben.

Arbeitspapier „Vorbesprechung Planung (Entwicklungsteams)“:
Daran knüpfte nahtlos die Einladung an die Entwicklungsteams

an, nunmehr im Tandem gemeinsam die nächsten zwei oder drei Schritte für die weitere Arbeit vor Ort festzulegen.

Bitte auf Flipchart-Bogen festhalten:

Was ist für unseren Standort jetzt besonders wichtig?
Was sind die nächsten Schritte? (bitte 2 oder 3 konkret benennen)

... und in einem zweiten, darauf abgestimmten Schritt, daraus resultierende Themen/ Fragen für den Folgeworkshop zu generieren und zu formulieren.

Bitte auf Moderationskärtchen festhalten:

An welchen Fragestellungen/ Themen wollen wir im Workshop 2 arbeiten?

ACHTUNG: für jede[s] Thema/ Frage 1 Kärtchen!
Auf der Vorderseite bitte das Thema bzw. die Frage in einem Stichwort zusammenfassen – auf der Rückseite die Frage/ das Thema konkret ausformulieren!

Abb. 1: Auszug aus Arbeitspapier „Vorbesprechung Planung (Entwicklungsteams)“

Themenspeicher: War die Planungsphase am Workshopende der konzeptionell für die Themengenerierung vorgesehene Ort, so ergaben sich auch während des Workshop-Prozesses immer wieder Themen/ Fragen, die nicht sofort angesprochen oder bearbeitet werden konnten, aber wichtig genug erschienen, sich die Option zu bewahren, sie bei Bedarf zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufzugreifen. Speziell für diese richtete die Entwicklungsbegleitung einen Themenspeicher in Form eines Flipchart-Bogens ein, auf dem die Themen für alle sichtbar in einer Liste, von Workshop zu Workshop aktualisiert, festgehalten wurden.

Fixbausteine: Insgesamt drei Zeitfenster, d.h. Arbeitseinheiten, waren in dem Zeitraster geblockt, d.h. bereits vergeben. Einer dieser Fixbausteine war von der Entwicklungsbegleitung von Beginn an gesetzt. Er sollte gegen Ende des jeweiligen Workshops den zeitlichen Rahmen und Raum für die Selbstevaluation und Planung sichern (vgl.o.).

Ein zweiter Fixbaustein, die Arbeitseinheit am Abend des ersten Tages, war von der Entwicklungsbegleitung ursprünglich für eine Zwischenreflexion und ggf. anschließende Kurskorrektur zur Workshop-Halbzeit vorgesehen. Er wurde dann im Prozess von den Teams nach Rücksprache mit den Entwicklungsbegleiterinnen in einen „Weißen Fleck“ umgewidmet, eine zeitliche

Verfügungsmasse, deren konkrete Verwendung erst im Workshop selbst bestimmt werden durfte. Damit stellten die Entwicklungsteams sicher, dass sie auch in den Workshops, in denen sie die Arbeit mit mehr als einem/r externen Referent/-in gewünscht hatten, ausreichend auch zeitliche Flexibilität für die Arbeit an gerade besonders ‚brennenden‘ Themen erhielten.

Das Update zu Beginn des Workshops – Kurzberichte über die wichtigsten aktuellen Entwicklungen in den zehn Pilotkommunen – erwies sich für die Entwicklungsteams als wichtige Informations- und Lernquelle. Es war ihnen so wichtig, dass sie dieses als dritten Fixbaustein institutionalisierten. Auch das Format für diesen Baustein basierte auf einem Vorschlag der Teams: jeweils fünf Minuten je Pilotkommune – für detailliertere Nachfragen im Anschluss an die Update-Runde waren dann noch einmal insgesamt 40 Minuten Puffer-Zeit eingeplant. Die Aufgabe der Entwicklungsbegleitung beschränkte sich dann darauf, mit gelber und roter Karte für ein striktes Einhalten der zeitlichen Begrenzungen, die sich die Gruppe selbst gegeben hatte, zu sorgen.

■ Von der Themengenerierung zur Erstellung einer vorläufigen Workshopplanung

Wie bereits angedeutet gehören das oben beschriebene Formulieren von Fragen und Themen durch die Entwicklungsteams zu den Schlüsselprozessen in einem Workshop der Entwicklungswerkstatt. Sie sind wegweisend – gehören zu der schrittweisen Entwicklung einer Art gemeinsamen Gruppencurriculums, das auf seine Weise einmalig und also nicht reproduzierbar ist.

Die von der Gruppe zusammengetragenen Themen- und Fragestellungen waren äußerst vielfältig. Sie reichten von Strukturen für eine verwaltungsinterne Zusammenarbeit bei der Engagementförderung über das Verhältnis von Bürgerengagement und -beteiligung sowie neueren Erkenntnissen aus der Milieuforschung bis hin zur Frage der Nutzungsmöglichkeit des web 2.0 für die Ansprache neuer, bislang unerreichter Zielgruppen durch die öffentliche Verwaltung.

Die Teilnehmenden lernten schnell, inhaltlich Zusammengehöriges zu clustern und so zu einer ersten strukturierten Übersicht der Wünsche zu kommen. Ergaben sich mehr als drei Schwerpunktthemen, die in einem Workshop grundsätzlich bearbeitet werden konnten, stand ein Aushandlungs-/ Abstimmungsprozess in der Gruppe an. In der konkreten Situation gingen die Entwicklungsteams dann zumeist schnell dazu über, durch ‚Punkten‘ (Klebspunkte gehören mit zur Grundausstattung der Moderationskoffer der Entwicklungsbegleitung) eine demokratische Entscheidung herbeizuführen. In einem Fall verständigten sie sich darauf, ein Thema („Strategien zur Förderung von Un-

ternehmensengagement“) im Vorgriff verbindlich für den übernächsten Workshop festzulegen.

Die Verteilung der Themenauswahl auf die zur Verfügung stehenden zwei Workshop-Tage – entsprechend visualisiert auf dem Zeitraster - war dann ebenfalls Aufgabe der Gruppe. Diese konnte jedoch, solange es externe Referent/-innen einzubinden galt, immer nur eine vorläufige sein.

Um Passgenauigkeit zu erreichen, musste von allen Teilnehmenden ein(e) entsprechende(r) Einsatz(-bereitschaft) bei Planung und Abstimmung gezeigt werden, das galt sowohl für die Planung des Folgeworkshops als auch für die Planung bzw. Steuerung im Workshop-Prozess selbst:

Die *Planung am Ende des Workshops* war jeweils auf die *inhaltliche Grobgestaltung des Folgetreffens* fokussiert. Parallel dazu wurden die Frage „externe Inputgeber und/oder eigene good-practice-Beispiele?“ sowie die Methodenwahl wenn möglich noch mit andiskutiert. Teilweise brachten Teilnehmende zu ihren Themen bereits von sich aus entsprechende Vorschläge mit ein. In der Regel reichte die Zeit am Ende aber nicht aus, um alle notwendigen (Vor-) Festlegungen zu treffen – und sei es dass der gewünschte externe Experte nicht erreichbar, an dem gewünschten Termin verhindert bzw. erst noch zu bestimmen war. Hielt sich die Entwicklungsbegleitung bei der Themengenerierung und -wahl bewusst aus der inhaltlichen Diskussion heraus, unterstützte sie im Anschluss, wo nötig, bei der Suche/ Auswahl von bzw. Entscheidung über geeignete externe Expert/-innen, Medien und Methoden. Dazu stellte sie im Anschluss via Rundmail jeweils verschiedene Alternativen zur Wahl, leitete den entsprechenden Abstimmungsprozess ein und moderierte ihn. Galt es externe Impulsgeber für den Workshop zu gewinnen, übernahm die Entwicklungsbegleitung die Aufgabe, auf Basis der inhaltlichen Vorgaben (Stichworte/ Fragen der Teilnehmenden zum Thema) entsprechende Vorgespräche mit den externen Expert/-innen zu führen. Hatten die externen Impulsgeber/-innen ihrerseits Erwartungen an die Entwicklungsteams, z.B. die möglichst konkrete Beschreibung der Ausgangssituation für eine exemplarische Fallberatung zum Thema Netzwerken, so übermittelte sie diese in umgekehrter Richtung. In ihrem Einladungsschreiben zu dem bevorstehenden Workshop fasste sie dann noch einmal alle für die gemeinsame Weiterarbeit gefällten Entscheidungen (inkl. Vorbereitungsarbeiten wie z.B. Vergleich einer exemplarischen Zusammenstellung von Engagementförder-Konzepten) zusammen.

Zu den Besonderheiten des selbstbestimmten Lernens, wie es in den Workshops der Entwicklungswerkstatt praktiziert wurde, gehört nicht zuletzt die *Feinplanung im Verlauf eines Workshop-Tages für diesen Tag*, d.h. im Workshop-Prozess.

EWS-Format: Zeit-/ Planungsraster für Workshops auf Landesebene

	1. Tag	2. Tag
Vormittag	Blitzlicht: aktuelle Entwicklungen vor Ort	?
	?	
Nachmittag	?	?
		Reflexion und Planung ETs <ul style="list-style-type: none"> • Erkenntnisse in Workshop • nächste Schritte vor Ort • Folgeworkshop EWS
Abend	<p>?</p> Weißer Fleck für kollegialen Austausch – ad hoc Entscheidung: welche Fragen mit wem?	

Themen/ Methoden u.ä. von TN im Prozess selbst zu bestimmen

Fixbausteine von Gruppe selbst entwickelt

Fixbaustein von EWS-Leitung vorgegeben

ET = Entwicklungsteam
 EWS = Entwicklungswerkstatt
 TN = Teilnehmende

Abbildung 2: Raster für Planung der Workshops durch Teilnehmende

Zur Veranschaulichung bietet sich der zweite Tag von Workshop 1 an: Da es in diesem Fall keinen ‚Vor‘-Workshop gab, war die Grobplanung desselben in den abschließenden Teil der projektinternen Auftakttagung integriert: Im Anschluss an eine kleine Visionswerkstatt zu der Frage, wie die Pilotkommunen nach 15 Jahren erfolgreicher kommunaler Engagementförderung aussehen werden, standen die Entwicklungsteams ein erstes Mal vor der Aufgabe, sich erste Schritte in diese Richtung zu überlegen und daraufhin Fragen zu formulieren, an denen sie im Auftaktworkshop gern arbeiten würden. Die Abstimmung unter den Teams ergab u.a. den Wunsch, sich bis zum Workshop einen groben Überblick zu verschaffen, in welchen Bereichen der Verwaltung bereits Engagement gefördert wird bzw. es „Berührungspunkte“ zu Ehrenamt/ Freiwilligenarbeit gibt. Die Resultate sollten dann vorgestellt und miteinander ausgewertet werden. Über das weitere Procedere sollte im Prozess selbst entschieden werden.

Das Ergebnis aller Bestandserhebungen war dann für alle Beteiligten so interessant, dass es für die Gruppe nicht die Frage war, ob sondern einzig wie darauf zu reagieren sei – mit welchen hier: verwaltungsinternen Strategien und Strukturen. Dazu trugen Teilnehmende verschiedene Leitfragen zusammen, um die herum sich standortübergreifende Kleingruppen bildeten, die

anschließend die Ergebnisse ihrer Arbeit im Plenum vortragen und zur Diskussion stellten.

Diese Sequenz erwies sich als wegweisend für die weitere Arbeit in den Pilotkommunen: Vieles von dem, was die kommunalen Teams in den folgenden Monaten innerhalb ihrer Kommunalverwaltungen angeregt und bewegt haben, hat hier seine Wurzeln – von der Implementierung verschiedenartigster verwaltungsinterner Vernetzungs- und Kooperationsstrukturen über die Integration der Förderung des freiwilligen Engagements als Baustein in erste Fachkonzepte bis hin zur Benennung von Bürgerorientierung als wichtige Schlüsselqualifikation in einem Führungskräfte-Entwicklungsprogramm und dem Angebot entsprechender verwaltungsinterner Fortbildungen bzw. engagementförderlicher Module in der Azubi-Ausbildung.

5. Ansätze zur ‚Übersetzung‘ des Gelernten in die jeweilige kommunale Praxis

Zu den Besonderheiten des EWS-Formates gehören seine Anlage auf zwei räumlichen Ebenen (hier Landes- und Kommunalebene) und der damit verknüpfte enge wechselseitige Bezug zwischen

Entwicklung (Lernen und Handeln) in den zehn Pilotstandorten und in den speziellen EWS-Arrangements (Workshopreihe etc.). Ist in den Kapiteln 3 und 4 der Fokus primär auf die Arbeit auf Landesebene gerichtet („Wie – mit welchen Arrangements etc. – wurden Fragestellungen aus der kommunalen Praxis aufgegriffen?“), so bleibt die umgekehrte Frage: Wie haben die Entwicklungsteams Impulse und Anstöße, das, was auf Standort übergreifender Ebene diskutiert und erarbeitet wurde, vor Ort für eine (Weiter-) Entwicklung engagementförderlicher Strategien und Strukturen zu realisieren versucht?

Die Antwort darauf kann hier nur exemplarisch sein: Die Herangehensweisen und Instrumente waren so vielfältig wie die Voraussetzungen und Ausgangsbedingungen der zehn Pilotstandorte. Einen guten ersten Einblick in die kommunale Praxis bieten die Beiträge der Kolleginnen und Kollegen aus den Pilotkommunen in Teil 4 der vorliegenden Publikation.⁹ (Zur Frage der Wirkungen vgl. die ausführliche Darstellung im folgenden Kapitel 6).

Um ein erstes Bild von der Vielfalt der Ansatzweisen und Konkretisierungen zu vermitteln, hier zwei Beispiele:

(Weiter-) Entwicklung von Strukturen der verwaltungsinternen Vernetzung und Zusammenarbeit zur kommunalen Förderung von Bürgerengagement: Im Anschluss an die gemeinsame Auswertung der standortbezogenen Bestandserhebungen kommunaler Berührungspunkte zum Bürgerengagement sah die Mehrzahl der Entwicklungsteams eine ihrer zentralen und vorrangigen Aufgaben darin, für eine (verbesserte) Zusammenarbeit bei der Engagementförderung *innerhalb* der eigenen Verwaltung geeignete Vernetzungs- und Kooperationsstrukturen (weiter-) zu entwickeln.

Die Ausgangssituation der Pilotkommunen war zu Beginn der Arbeit in der Entwicklungswerkstatt sehr unterschiedlich: Gab es in den Städten Bonn und Oberhausen sowie im Kreis Lippe bereits speziell mit der Engagementförderung betraute Stellen¹⁰, so hieß es für die Entwicklungsteams in anderen Kommunen, was die Strukturentwicklung anbelangt, ein geeignetes Fundament zu schaffen. Entsprechend vielfältig sind dann auch die Ansätze für die verwaltungsinterne Strukturentwicklung. Sie reichen von der Einrichtung einer Steuerungs-/ Lenkungs- bzw. Projekt-Gruppe mit dem Entwicklungsteam und (u.a.) einer Vertretung der Verwaltungsspitze über die Implementierung einer ämterübergreifenden AG, zu der sich parallel Unterarbeitsgrup-

pen zu selbstgewählten Themenschwerpunkten gebildet haben (Solingen, vgl. Bischoff/ Svensson), die inhaltliche Ausgestaltung eines neu eingerichteten Arbeitsplatzes (Arbeitsplatzbeschreibung Oberhausen, vgl. Wiesel) und den Beschluss des Verwaltungsvorstandes, dass die Sachgruppe „Bürgerengagement“, angesiedelt im Sozialdezernat, innerhalb der Stadtverwaltung die zentrale und nunmehr auch ämterübergreifende Anlaufstelle für dieses Thema ist (Bonn, vgl. Heine/ Stockhausen) bis hin zu der Einrichtung einer „Koordinierungsstelle Bürgerengagement“ (50%-Stelle in Kamp-Lintfort; vgl. Lötters) – zusätzlich zu der auch hier zu Beginn in der Verwaltung installierten Steuerungsgruppe.

Parallel dazu wurden an verschiedenen Pilotstandorten die verwaltungsinternen Kommunikationsstrukturen weiterentwickelt (E-Mail-Verteiler, Intranet, Sonderausgabe der Mitarbeiter-Zeitung ...) und über verschiedene Ansätze u.a. der Personalentwicklung die (Weiter-) Entwicklung der Kommunalverwaltung zu einem engagierten Unternehmen angestoßen und vorangetrieben.

Ansätze für den Weg nach außen: Mehr oder weniger parallel zum Auf- und Ausbau von Strukturen der Vernetzung und Zusammenarbeit *innerhalb* der Kommunalverwaltung wünschten und nutzten die Entwicklungsteams Impulse und Anregungen für die (Weiter-) Entwicklung von Engagemenstrategien und -strukturen mit Blick auf die verschiedenen Akteur/-innen vor Ort (Organisationen, Initiativen, Vereinen, Unternehmen etc.). Hier war die Vielfalt der Ansätze naturgemäß noch größer, wie die nachfolgenden Stichworte andeuten. Die Entwicklung und Erprobung engagementförderlicher Strategien und Strukturen richtete sich u.a. auf die Einbeziehung/ Gewinnung von Politik (vgl. z.B. das Beispiel von Lötters einer Sondersitzung des Rates mit einem world café zum Thema), die Schaffung einer passgenauen Anerkennungskultur („Aktion: Der Bürgermeister bedient Sie!“, in der zusammen mit dem Bürgermeister auch viele weitere Verwaltungsmitarbeiter/-innen durch ihren Einsatz ihre besondere Wertschätzung für das Engagement zum Ausdruck brachten: vgl. Waßenberg; Fotowettbewerb: vgl. dies. sowie Werthenbach – u.v.ä.m.), die Entwicklung von Ansätzen zur Förderung von Unternehmensengagement (von der Marktplatz-Methode, nach der z.B. der erste Mönchengladbacher Marktplatz „Gladbach gewinnt“ durchgeführt wurde, vgl. Kolsdorf) bis hin zur Aufstellung der Verwaltung als engagiertes Unternehmen – mit entsprechender Vorbildwirkung (dazu s. u.a. der „social day“ in Solingen, vgl. Bischoff/ Svensson). Das Projekt „Lippe packt’s an“, in dem sich dreißig kommunale Auszubildende für einen

⁹ Die Kontaktdaten der Autor/-innen, die zu Beginn jedes Beitrags angegeben sind, bieten zudem die Gelegenheit zu einer vertiefenden persönlichen Nachfrage. Für Internetautzer/-innen reicht ein Klick auf die E-Mail-Adresse.

¹⁰ Das Entwicklungsteam aus Bonn besteht aus den beiden Sachgruppenleiterinnen ... aus dem Sozialdezernat V (vgl. Heine/ Stockhausen), das Entwicklungsteam aus Oberhausen kommt aus dem im Dezernat des Oberbürgermeister angesiedelten Büro für Chancengleichheit, in welchem eine der Mitarbeiterinnen speziell zuständig ist für das Themenfeld bürgerschaftliches Engagement und das Entwicklungsteam aus dem Kreis Lippe wird gebildet von zwei Mitarbeiterinnen der Pressestelle, beide zuständig für das dortige Ehrenamtsbüro (vgl. Fischer/ Frei-Klages)

Tag in gemeinnützigen Organisationen im Kreis engagiert haben, sei an dieser Stelle als Beispiel für eine gelungene Kooperation zwischen der Verwaltung des Kreises und kreisangehörigen Gemeinden hervorgehoben. Es ist das Ergebnis eines vom Entwicklungsteam des Kreises mit Unterstützung der verwaltungsinternen Projektgruppe durchgeführten Workshops „Jugend und Engagement“, an dem zuvor 70 Azubis des Kreises und seiner Partnerkommunen gemeinsam teilgenommen hatten¹¹. Schließlich sei hier auf das Projekt „Leben und Älterwerden in ...“ verwiesen. Es steht hier für eine weitere zwischenzeitlich erfolgreich erprobte Strategie – die des Sozialraum orientierten Vorgehens, bei einem Ortsteil beginnend und dann weitere Ortsteile erschließend (vgl. Golabeck/ Müller).

6. Entwicklungswerkstatt als Format – ein Blick auf die Ergebnisse

Die folgenden Abschnitte sind aus der Sicht der wissenschaftlichen Begleitung des Projekts geschrieben. Sie nehmen auf die ausführliche Darstellung der Besonderheiten der Entwicklungswerkstatt Bezug und akzentuieren deren Ergebnisse, um damit eine weitere Anwendung und Nutzung zu erleichtern. Die formative Evaluation als qualitatives Verfahren arbeitet nicht mit quantitativen Daten. Insofern werden im Folgenden Ergebniszusammenhänge und Effekte narrativ dargestellt. Ein Blick auf die beschriebenen Effekte kann Argumentationshilfen dazu bereitstellen, das hier erprobte Format auch in andere Kontexte einzuführen und weiter zu entwickeln.

Im Rückblick auf den Pilotprozess kann konstatiert werden, dass alle drei genannten Ziele systematisch angegangen und erreicht worden sind. Die Entwicklungswerkstatt war mit folgenden Zielsetzungen verbunden

- Anregungen, Wissen, Erfahrungen und Know-how auf Landesebene zu generieren, zusammenzuführen, zu vermitteln und diskutieren – über (Weiter-)Qualifizierung in einer Workshopreihe mit 10 Entwicklungsteams (je 2 Verwaltungsmitarbeiter/-innen aus einer Gemeinde bzw. einem Kreis). Im Mittelpunkt stehen hier der kollegiale Austausch und speziell an den Fragestellungen aus der Praxis der Teilnehmenden ausgerichteten Inputs von externen Experten.
- durch die verschiedenen Impulse/ Elemente die Entwicklung von passgenauen Strategien und Strukturen zur Förderung

von Bürgerengagement für die Praxis vor Ort zu fördern. Die Strategien können dann vor Ort von den Entwicklungsteams umgesetzt werden.

- ein Netzwerk in NRW zu knüpfen und pflegen: durch die Entwicklung von Vernetzung und Zusammenarbeit. In der (zeitlich begrenzt angelegten) Entwicklungswerkstatt sollen Impulse zur Vernetzung vor Ort (im Entwicklungsteam, innerhalb der eigenen Verwaltung) und standortübergreifend in NRW gegeben werden, die über das Ende des Projektes weiter Bestand haben.

Allerdings konnte die Netzwerkentwicklung auf Landesebene aufgrund des knappen Zeitraumes von einem Jahr nur angestoßen werden – hier braucht es weitere Impulse zu Verstetigung und Ausdifferenzierung.

Ausgangspunkt für die Überlegungen zur Entwicklung und Erprobung des Angebotes einer Entwicklungswerkstatt war der von Kommunen geäußerte Bedarf nach einem koordinierten und fachlich begleiteten Prozess zur Entwicklung von „Infrastrukturen“ für die Förderung von Bürgerengagement vor Ort. Unter diesem Begriff wird ein System von Einrichtungen und Dienstleistungen verstanden, die für den Betrieb einer Organisation – und hier der Entwicklung von Bürgerengagement – notwendig sind. Im Sinn der Bedeutung des lateinischen Wortes *infra* = unten, unterhalb sind damit Einrichtungen gemeint, die auf lange Sicht hin Entwicklungen unterstützen und ermöglichen. Derzeit gibt es z.B. Freiwilligenagenturen oder Bildungseinrichtungen, die Bürgerengagement fördern und somit Ausgangspunkt und Basis für deren Entwicklung darstellen. Insofern wurde mit der Konzipierung des Projektes eine Grundentscheidung für die Reichweite getroffen: es sollte nicht nur um Strategien (also systematisch gesteuerte Prozesse), sondern um die Entwicklung von Bedingungen (soziale Strukturen) gehen, die diesen Prozessen zugrunde liegen. So war es Ziel, weitere mögliche Teilstrukturen zu entdecken, die das Bürgerengagement nachhaltig fördern und erleichtern könnten.¹²

In dem bereits erwähnten Workshop für Kommunen Ende 2009 trat deutlich der Wunsch nach einer gemeinsamen Lern- und Entwicklungsplattform für Kommunen zutage. Somit wurde das im Projekt entwickelte und erprobte Format der Entwicklungswerkstatt unter Bezugnahme auf die zuvor ermittelten Bedarfslagen und Interessen von NRW-Kommunen konzipiert.

11 Wie in dem Beitrag „Das Projekt ...“ von Mörchen dargestellt, war die Mitwirkung des Kreises Lippe als einzigem Kreis unter den Pilotstandorten an die Bedingung geknüpft, dass dieser eine Projekt bezogene Kooperation mit fünf kreisangehörigen Gemeinden eingehen würde. Vgl. auch den Beitrag von Fischer und Frei-Klages.

12 Der Erziehungswissenschaftler Horst Dräger hat einen Ansatz für eine Bildung im Dritten Lebensalter entworfen, der speziell auf die Schaffung und Bereitstellung von Infrastrukturen für Bildung im Alter abzielt. Er geht davon aus, dass ein zentraler Bildungsimpuls davon ausgeht, Bürger (und hier vor allem ältere Bürger) zur Nutzung von Bildungsinfrastrukturen (und damit meint er Räumlichkeiten, Lernmittel usw.) einzuladen und sie zu Eigenaktivität zu ermutigen (vgl. Dräger 1997).

Zusammenfassend sollen einige zentrale Ergebnisse akzentuiert werden, die das Format Entwicklungswerkstatt hervorgebracht hat – sowohl in Bezug auf die Konzeption als auch auf die Praxis. Generell wird das Angebot der Entwicklungswerkstatt von den an ihrer Ausgestaltung beteiligten Akteuren als eine Chance gesehen, sich konzentriert und tiefer gehend für eine Beschäftigung mit Struktur- und Strategiefragen und wesentlichen Inhalten der Förderung von Bürgerengagement Zeit zu nehmen – in den Workshops speziell losgelöst vom Tagesgeschäft. Die große Zahl der Bewerbungen zur Teilnahme an der Entwicklungswerkstatt zeigt, dass ein solches Angebot Kommunen und Kreisen, die sich weiterentwickeln möchten, attraktiv erscheint, und dies, obwohl mit diesem Projekt keine finanzielle Förderung in Aussicht gestellt und sogar noch eine Eigenbeteiligung gefordert war.

6.1 ...ein praxisrelevantes Format

Eine Besonderheit des Formates Entwicklungswerkstatt stellt die Verwobenheit von organisierten Lernarrangements mit der Praxis vor Ort dar. Diese enge Verbindung wurde durch vielfältige, strukturell verankerte Verknüpfungen hergestellt.

Als ein wichtiges Bindeglied zwischen den Workshops und der Praxis vor Ort kann der in der Entwicklungswerkstatt realisierte Ansatz des selbstbestimmten Lernens angesehen werden. Hierbei werden die an den Workshops Teilnehmenden als die eigenen Lernprozesse steuernde Akteure verstanden. Somit ergibt sich kein Bruch – vom Aufnehmenden in den Workshops zum Verantwortlichen in der eigenen Praxis vor Ort. In allen Prozessen der Entwicklungswerkstatt – also auch bei der Erstellung des Lernquellenpools ebenso wie bei der Planung der Workshops – werden die Entwicklungsteams als mitsteuernde und verantwortliche Akteure angesehen.

Die Arbeit nach dem Prinzip der Eigenaktivität ist somit als zentraler Impuls zur Entwicklung passgenauer Ansätze für die Praxis anzusehen. Im Laufe des einjährigen Pilotprozesses haben die Verwaltungsmitarbeiter/-innen das Vorgehen nach dem Prinzip der Selbstorganisation/ des Selbstbestimmten Lernens im Sinne der Ermöglichungsdidaktik zu schätzen gelernt. Sie wussten das Prinzip zunehmend zu nutzen, indem sie Handlungsspielräume eigeninitiativ und mit Gewinn für sich erweiterten. So war im Verlauf des Prozesses eine sukzessive Zunahme der Eigenaktivität zu beobachten: z.B. Ergebnissicherung durch selbst erstellte Protokolle, Einbringen von eigenen vorbereiteten Inputs zu Beispielen und Konzepten, Bestücken des Lernquellenpools. Aus den einzelnen schriftlichen Abschlussberichten geht hervor, dass die Impulse aus den Workshops, Fachtagungen und dem Lernquellenpool aufgegriffen wurden und in der Praxis vor Ort ihren Niederschlag fanden.

Die Einführung der Struktur des Entwicklungsteams, das zu zweit sowohl an den Workshops teilnimmt als auch die Praxis vor Ort entwickelt, hat sich als Motor für die kommunalen Entwicklungen erwiesen. Dabei zeigte sich, dass die einzelnen Teilnehmenden bereits eine große Bereitschaft und Fähigkeit zu Innovation mitbrachten und an Vernetzung sehr interessiert waren. Im Laufe des Projektes war jedoch eine weitere Zunahme an zielgerichteter Initiative zunächst innerhalb der eigenen Verwaltung, und dann auch außerhalb im eigenen Dorf, der eigenen Stadt oder dem eigenen Stadtteil oder Kreis zu verzeichnen. Die Fähigkeit, sich im Team gemeinsam abzustimmen, hat – bis auf wenige Ausnahmesituationen – während der Workshopreihe sukzessiv zugenommen. Ebenso zu verzeichnen war eine (sowohl selbst erlebte als auch von außen wahrgenommene) stärkere Sicherheit in Bezug auf eine strategische, systematische Engagemententwicklung. Diese kam u.a. auch dadurch zum Ausdruck, dass sich die Entwicklungsteams gegen Projektende bereit erklärten, ihrerseits nun Patenschaften für Starterkommunen zu übernehmen. Durch die Beantwortung der Fragebögen nach Abschluss jedes Workshops konnte allerdings nicht bestätigt werden, dass im Verlaufe des Projektes die Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements höher als zuvor eingeschätzt wurde. Dies deutet darauf hin, dass hier wohl die anfängliche Wertschätzung der einzelnen ausgewählten Verwaltungsmitarbeiter/-innen im Hinblick auf die Bedeutung von Bürgerengagement bereits sehr groß war und sich deshalb nicht verändert hat.

Die Effektivität der Entwicklungswerkstatt wird von den Akteuren vor allem an der Passgenauigkeit in Bezug auf die Entwicklungen vor Ort bemessen. Die Akteure heben oftmals die Bedeutung der Passgenauigkeit der hier entwickelten Ansätze hervor. Dies sei dadurch möglich geworden, dass es innerhalb der Workshops immer wieder Gelegenheiten gab, die hier erhaltenen Anregungen auf die eigene Situation hin zu übertragen.

Im Hinblick auf die Praxisrelevanz konnten aus den Äußerungen der teilnehmenden Vertreter der Kommunen gegen Ende des Projektes folgende Entwicklungen und Tendenzen herausgefiltert werden:

- Die Kommunikation mit Bürger/-innen, Unternehmen, Initiativen, Vereinen hat sich intensiviert.
- Partizipationsfördernde Projekte wurden initiiert.
- Strukturen z.B. Anlaufstellen wurden auf- und ausgebaut, den Bürgern wurde Unterstützung gegeben, sich zu organisieren z.B. eine Sprechstunde wurde ermöglicht.
- Anerkennungskultur wurde verfeinert, z.B. durch Presseartikel und Veranstaltungen.
- Kooperationsvereinbarungen mit Unternehmen wurden geschlossen.

- Zielgruppen (z.B. Jugendliche in Schulen) wurden angesprochen und in Projekte eingebunden.
- Neue Veranstaltungsformate wurden regelhaft implementiert wie z.B. die Verleihung der Ehrenamtkarte oder die Durchführung eines „Marktplatz“ für gesellschaftlich engagierte Unternehmen und Initiativen, Vereine etc., die deren unentgeltlich angebotenes Know-how u.ä. nutzen wollen.

So kann die Entwicklungswerkstatt insofern als ein erfolgreiches Format für die Entwicklung innovativer Strategien und Strukturen für Bürgerengagement bezeichnet werden, als sich in der Praxis vor Ort wirklich etwas verändert hat. Nach eigenen Aussagen haben die Entwicklungsteams neue passgenaue Ansätze der strategischen Engagementförderung für sich entwickelt. Aus den Berichten der Standorte geht hervor, dass die in den Workshops gewonnenen Einsichten und Einschätzungen die eigene Planung verändert hätten. So sei etwa die Erkenntnis, dass zunächst grundlegende Strukturen in der Verwaltung insgesamt geschaffen werden müssten, damit Bürgerengagement greifen könne, für die weitere Arbeit grundlegend wichtig und wegweisend gewesen.

6.2 ...ein verschiedene Ebenen verknüpfendes Format

Als weiteres Bindeglied zwischen den Workshops und der Praxis vor Ort erwiesen sich die *enge Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Projektleitung, Projektträger, Ministerium und den Spitzen* der ausgewählten Pilotstandorte – und zwar über den gesamten Projektverlauf hin. Das bereits im Auswahlverfahren verankerte gemeinsame Auftreten der Entwicklungsteams und der kommunalen Spitze entfaltete eine erhebliche Wirkung: Die als Mitverantwortliche einbezogenen Verwaltungschefs haben nicht nur in den Veranstaltungen (z.B. dem speziellen Spitzentreffen in der 1. Fachtagung oder dem Spitzengespräch mit dem Staatssekretär) dem Projekt wichtige Entwicklungsimpulse gegeben. Sie haben auch in der Absichtserklärung auf der Perspektivtagung (vgl. Anhang) einen Impuls auf Landesebene gesetzt, mit Signalwirkung für andere Kommunen, sich in Bezug auf die Entwicklung von Engagemtstrategien und -strukturen auf den Weg zu machen.

Im Verlauf der Entwicklungswerkstatt haben sich auch zwischen *Landesministerium und Kommunen neue Kommunikationswege* eröffnet. In den verschiedenen Begegnungsarrangements hat Austausch sowohl über fachliche Themen (etwa über das Verständnis von Bürgerengagement und seinen Bezug zu Bürgerbeteiligung) als auch über politische Weichenstellungen stattgefunden und die Basis für eine weitere Zusammenarbeit geebnet. Dies ist in seiner strategischen Bedeutung für einen generellen Aufbruch zu mehr Förderung von Bürgerengagement nicht zu unterschätzen: Nur auf der Basis von positiven Erfahrungen ge-

meinsamer Verständigung auf möglichst vielen Ebenen lassen sich die anstehenden Herausforderungen gesellschaftlichen Wandels gemeinsam angehen.

Die innerhalb der Entwicklungswerkstatt zu bahnenden Kommunikationswege waren hoch komplex: sie mussten auf einzelnen Ebenen (z.B. der kommunalen Spitzen untereinander, der Entwicklungsteams untereinander) als auch zwischen den Ebenen (z.B. zwischen Ministerium und Entwicklungsteams, externen Experten und Entwicklungsteams) aufgebaut und dann weiter gepflegt werden. Die Moderation dieser Prozesse war im Wesentlichen Aufgabe der *„Entwicklungsbegleitung“*. Dieser kommt im Rahmen der Entwicklungswerkstatt eine federführende Rolle zu. Die besondere Kunst der Entwicklungsbegleitung in einem solchen hoch komplexen Setting besteht darin, einerseits im Sinne eines *„facilitators“* vereinfachend und strukturierend zu wirken, andererseits aber auch allen Akteuren die Möglichkeit zu bieten, aktiv an der Gestaltung der Prozesse mitzuarbeiten und sich verantwortlich einzubringen. Dass es hier um der Ermöglichung und Ingangsetzung von Kommunikation zwischen Gruppierungen geht, die unterschiedliche Interessenslagen vertreten, macht deutlich, dass ein solcher Balanceakt nie perfekt gelingen kann. Zudem wird klar, dass eine solche Aufgabe nur mit Unterstützung – etwa einer zweiten Person in der Rolle der Entwicklungsbegleitung oder einer wissenschaftlichen Begleitung – und ausreichend Reflexionsmöglichkeiten bewältigt werden kann.

An dem Auswahlverfahren zur Teilnahme am Entwicklungswerkstatt-Projekt wird deutlich, dass bereits in der Anlage des Formates wichtige Impulse zur Entwicklung der Praxis vor Ort enthalten sind. So wurde bei der Auswahl der Standorte besonderer Wert darauf gelegt, dass in der Praxis vor Ort gute Vorbedingungen für die strategische Entwicklung von Bürgerengagement gegeben waren. Die verlangte schriftliche Erklärung der Verwaltungsspitze, Ehrenamt zur *„Chefsache“* zu machen und zu unterstützen, war weit mehr als eine Formsache: nämlich bereits ein erster Versuch, günstige Ausgangsbedingungen für die strategische Entwicklung von Bürgerengagement vor Ort zu schaffen. Im Verlaufe der Projektentwicklung wurde der Sinn dieser strukturellen Intervention bestätigt: Es zeigte sich, dass die Arbeitsfähigkeit der einzelnen Teams wirklich in unmittelbarem Zusammenhang mit dem durch die Spitze erlebten Rückhalt zu sehen ist. Von den Entwicklungsteams wurde etwa hervorgehoben, dass es für ihre Arbeit sehr förderlich gewesen sei, auf direktem Wege mit der Spitze kommunizieren zu können. Die Arbeit im eigenen Entwicklungsteam in der Kommune wurde immer dann als befriedigend beschrieben, wenn von der Spitze her klare Arbeitsstrukturen für die beiden für das Engagement verantwortlichen Verwaltungsmitarbeiterinnen bestanden. Wenn durch nicht vorhersehbare Entwicklungen den

beiden teilnehmenden Verwaltungsmitarbeiter/-innen diese Voraussetzungen vorenthalten wurden, waren Arbeitsfähigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten erheblich eingeschränkt. Es zeigten sich dann auch Rückwirkungen in Bezug auf eine ebenso eingeschränkte Lernmotivation und aktive Mitarbeit in den Workshops.¹³ So lassen sich im Format Entwicklungswerkstatt schon in der Initialphase Interventionen finden, die einen eigenständigen Entwicklungsprozess bei den interessierten Kommunen in Gang setzen.

Am Auswahlverfahren, zu dem auch eine Darstellung der Ausgangssituation der eigenen Kommune in Bezug auf bereits gewählte Strategien und bestehende Strukturen gehörte, wird zudem deutlich, dass die Entwicklungswerkstatt Impulse für eine Weiterentwicklung auf verschiedenen Ebenen zu geben vermag. Sie zielt und wirkt zum einen auf die individuelle Weiterentwicklung und Horizonterweiterung der Akteure (Personalentwicklung der Verwaltungsmitarbeiter/-innen). Um hierzu die Voraussetzungen abzuklären, wurde im Vorfeld auf die persönliche Eignung der Mitarbeiter/-innen geachtet. In jedem Falle sollten sie eine ausgeprägte persönliche Motivation, Erfahrungen mit verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Prozessen und eine besondere Affinität zum Thema aufweisen (z.B. durch eigenes ehrenamtliches Engagement). Zudem wurden die Fähigkeiten der Zusammenarbeit und Freude an der Arbeit im Team als wichtige Voraussetzungen für die Projektteilnahme ermittelt. Zum Zweiten geht es um Organisationsentwicklung (in diesem Fall Entwicklung der Verwaltungen) – deren Struktur und Grad der internen Vernetzung im Auswahlgespräch ebenfalls ermittelt wird. Zum Dritten zielen und wirken die Anregungen der Entwicklungswerkstatt von Beginn an auf den Sozialraum (mit seinen kommunalen engagementfördernden Infrastrukturen). Ausgehend von der Ermittlung zentraler Bedarfslagen vor Ort wurden z.B. neue Vorhaben und Pläne für die Stadt-, Stadtteil-, oder Dorfentwicklung initiiert oder etwa Anlaufstellen für Bürgerengagement eingerichtet.

Damit wird deutlich: Die Entwicklung von innovativen und passenden Formen der Schaffung von förderlichen Strukturen für Bürgerengagement ist eine hoch komplexe Aufgabe, die verschiedene Bereiche betrifft und Bewegung in sie bringt. Im Projektverlauf lassen sich deshalb auch verschiedenen Entwicklungslinien nachzeichnen und aufweisen: Veränderungen im persönlichen Bereich ebenso wie im Bereich des Miteinanders im Entwicklungsteam, der Organisation und dem des Sozialraums. Gute Voraussetzungen dazu mussten zum Projektstart bereits

sichtbar sein. Allerdings sollte sich auch Veränderungs- und Entwicklungsbedarf abzeichnen. Und last but not least sollte durch die Anfangsintervention des Projektes (Deklaration des Vorhabens als Chefsache) die Veränderungsbereitschaft der Kommunen deutlich werden.

6.3 ...ein vielfach gewinnbringendes Format

Die Teilnahme an der Entwicklungswerkstatt hat Gewinne für die Entwicklungsteams erbracht. So berichten diese, die Mitarbeit habe ihnen Impulse zur kritischen Reflexion der eigenen Arbeit gegeben und die Differenzierung von Prozessen gefördert. Auch wurde angemerkt, dass im Hinblick auf die im Workshop gemachten Kontrasterfahrungen mit dem selbstbestimmten Lernansatz die Sensibilität zur Unterscheidung zwischen Top-down-Prozessen und einem partizipativen Ansatz gefördert worden sei. Zugenommen hat nach eigener Einschätzung ebenfalls die fachliche Expertise im Bereich der Engagementförderung (etwa im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Unternehmen).

In einer Zwischenreflexion wurden als persönliche Lerngewinne benannt:



Abbildung 3: Erlebte Zugewinne – von den Entwicklungsteams formuliert

¹³ Aufgrund dessen, dass es sich bei dem Vorhaben um ein Pilotprojekt mit Möglichkeiten weiterer Verbreitung in NRW handelte, waren allerdings noch weitere Auswahlkriterien zu berücksichtigen – wie etwa eine Streuung über NRW oder eine ausgeglichene Balance von großen und kleinen Kommunen vgl. dazu Mörchen in dieser Veröffentlichung).

Auch die Spitzen hoben Gewinne hervor, die sie mit der aktiven Teilnahme an der Entwicklungswerkstatt in Zusammenhang brachten. In Bezug auf die Gewinne für die Entwicklungsteams konstatierten sie, dass die vielfältigen Informationen und die gute Begleitung und Einbindung sehr geschätzt wurde. Die Qualifizierung und speziell die Möglichkeiten des Austauschs hätten bei ihren Mitarbeiter/-innen großes Interesse gefunden. Weiterhin wurde beschrieben:

- Beide Mitarbeiter/-innen des Entwicklungsteams seien hoch motiviert und zufrieden.
- Die erfahrene Begleitung sei sehr gut gewesen.
- Die Mitarbeiter/-innen seien im Hinblick auf die Kommunikation zum Bürgerengagement selbstbewusster und selbstsicherer geworden.
- Sie könnten sich anders äußern (im Sinne von „professioneller vortragen“).

Zugewinne wurden aber auch in Bezug auf die eigene Organisation benannt: Durch die Schaffung von Runden Tischen und einer ausdifferenzierten Kooperationsstruktur innerhalb der Verwaltung habe sich ein Bewusstsein für die Bedeutung des Bürgerengagements aller Verwaltungsmitarbeiter vertieft. Und schließlich seien die Erfolge in zahlreichen Aktionen mit Bürgerinnen und Bürgern vor Ort sichtbar geworden.

6.4 ... ein nachhaltig wirksames Format

Die Nachhaltigkeit des Formates Entwicklungswerkstatt zeichnet sich in den Berichten ab, die in einem Follow-up Workshop, zu dem das MFKJKS drei Monate nach Projektende u.a. die Entwicklungsteams und die Kommunalen Spitzenverbände eingeladen hatte, gegeben wurden. Hier wurden u.a. folgende Entwicklungen in den (jetzt: ehemaligen) Pilotkommunen beschrieben:

- Neustrukturierungen in Bezug auf Bürgerengagement innerhalb der Verwaltung sind erfolgt; Entwicklungsteams nehmen zwischenzeitlich eine zentrale Position für die Förderung des Bürgerengagements ein und fungieren nun auch als Ansprechpartner für Fachämter
- Anlaufstellen wurden eingerichtet und besetzt
- Aufgabenprofil der Anlaufstellen (interne und externe Aufgaben) wurde festgeschrieben und politisch abgestimmt
- Konzepte wurden fortgeschrieben; Bürgerengagement wurde auch in die Gesamtstrategie der Kommune aufgenommen – unter Bezugnahme auf die großen gesellschaftlichen Wandlungsprozesse: gesellschaftlicher Wandel, demografischer Wandel und Klimawandel

- Organisationsentwicklung wurde weiter vorgebracht (z.B. Einrichtung einer festen AG für Engagement innerhalb der Verwaltung, ebenso wurde auch eine Steuerungsgruppe gegründet, die den gesamten weiteren Prozess der Förderung von Bürgerengagement begleitet)
- Zusammenarbeit mit anderen wichtigen Organisationen wurde eingeleitet und Schritte wurden gemeinsam geplant (z.B. Kooperation mit Freiwilligenagentur)
- Rahmenbedingungen für Bürgerengagement wurden verbessert
- eine Qualifizierung innerhalb der Verwaltung wurde angeboten
- Bürgerengagement wurde in der Personalentwicklung verankert
- zum Europäischen Jahr zur Bürgerbeteiligung wurde zunächst eine Phase kritischer Selbstreflexion vorangestellt. Zentrale Fragestellung: Wie muss sich die Verwaltung verändern?
- Innerhalb des beteiligten Kreises (Lippe) wurde der Runde Tisch mit 5 ausgewählten Partnerkommunen für weitere Partnerkommunen geöffnet
- eine Homepage wurde erstellt, welche von den Bürgern und Organisationen angenommen wird
- eine Win-Win Börse (Marktplatz mit Unternehmen) wurde durchgeführt
- eine Mitarbeiterzeitung wurde eingeführt
- der Quartiersansatz wurde weiter verfolgt (z.B. Zukunftswerkstatt innerhalb eines Stadtteilfestes), Impulse für Aktivitäten wurden gegeben zur Entwicklung von ‚Kleinen Nachbarschaften‘; Auslobung eines Wettbewerbs unter dem Gesichtspunkt von Nachhaltigkeit: zum Mitmachen wurden speziell Gruppen aufgefordert, die noch nicht bekannt sind – diese werden dann fachlich begleitet
- Studierende wurden mit der Aufbereitung von Daten der Situationsanalyse betraut
- ein Ehrenamtspreis ist geplant; Junge kreative Bürger wurden durch Wettbewerb zu neuem Stadtwappen einbezogen
- ein Fotowettbewerb brachte auch Jüngere zum Bürgerengagement
- Dorfgespräche „Wo drückt der Schuh?“ wurden installiert
- ein Tag des Ehrenamts wurde abgehalten, ebenso eine Tagesveranstaltung: „Die Stadt bedient Sie – an der längsten Tafel der Welt“
- Fortbildungsveranstaltungen in Zusammenarbeit einer kleinen Gemeinde mit dem Kreis wurden durchgeführt
- neue Projekte wurden initiiert, z. B. Ehrenamtliche als „Klimabotschafter“, die über Energie-Einsparpotenziale beraten.

6.5 ...ein Format in der Entwicklung

Die im Verlauf des Prozesses im Rahmen der Begleitforschung gesammelten Kritikpunkte und Verbesserungsvorschläge in Bezug auf die Entwicklungswerkstatt lassen sich auf folgende Aspekte zusammenführen:

- Die Mitwirkung an diesem komplexen Entwicklungsprozess benötigt erhebliche personelle Ressourcen. Als zentrales Problem der Entwicklungsteams wurden bereits nach Abschluss der Workshopreihe vor ihnen selbst immer wieder die mangelnden (zeitlichen) Ressourcen benannt. Diese seien deshalb von Beginn an bereitzustellen und finanziell abzusichern (Aufgaben und Stellenbeschreibung speziell im Hinblick auf die Aufgaben der Entwicklungsteams).
- Kritisiert wurde die zeitliche Begrenztheit des Angebotes auf ein Jahr. Entwicklungswerkstätten brauchen eigentlich mehr Zeit und Raum auch für Gruppenbildungsprozesse – so hieß es von einem Entwicklungsteam. Auch für eine Vernetzung auf Landesebene, die zu einer kontinuierlichen Kooperation führt, sind längere Zeiträume notwendig und eine Aussicht auf kontinuierliche Treffen.
- Die Entwicklung von Strukturen für Bürgerengagement ist eine für viele Verwaltungsmitarbeiter/-innen ungewohnte Aufgabe. Deshalb ist hier viel Kommunikation notwendig, die nur von Personen geleistet werden kann, die vom Anliegen überzeugt sind, Entsprechend kommt der Abklärung der persönlichen Motivation bei der Stellenbesetzung eine ganz besondere Bedeutung zu. Hierzu müssten Kriterien und ein entsprechendes Verfahren entwickelt werden.
- Auch die „...Unklarheit darüber, wie der Prozess fortgesetzt werden kann und die bisher erarbeiteten Ergebnisse für andere Kommunen nutzbar gemacht werden können“ wurde als eine weitere Belastung genannt. Man wünschte sich
 - einen kontinuierlichen thematisch ausgerichteten Austausch unter den 10 Pilotstandorten (mindestens einmal pro Jahr)
 - eine Erweiterung dieses Kreises um andere Kommunen (speziell fortgeschrittene Kommunen)
 - weitere Entwicklungswerkstätten für andere Kommunen in NRW
- Für Landkreise soll es aufgrund der besonderen Ausgangsbedingungen auch eine spezielle Entwicklungswerkstatt/oder zumindest eine spezielle Workshopreihe geben.

Die einzelnen hier zusammengefassten Anregungen veranschaulichen zum einen den Bedarf an Ressourcen und den Aufwand, der für die Implementierung von Bürgerengagement seitens der Kommunen geleistet werden muss. Zum anderen verweisen sie auf die Notwendigkeit der Implementierung einer Support-

Struktur auf Landesebene – damit der Aufbau von Strukturen auf kommunaler Ebene strategisch angegangen und erfolgreich vorangebracht werden kann.

7. Die Workshopreihe – Prinzipien zur erfolgreichen Umsetzung

Ging es im vorangegangenen Kapitel um die Besonderheiten der Entwicklungswerkstatt als Gesamtformat, so werden im Folgenden nun die Erkenntnisse zur Workshopreihe – dem Kernelement der Entwicklungswerkstatt – akzentuiert. Sie sind hier als didaktische Prinzipien formuliert, um eine Anwendung in der eigenen Praxis – sei es auf Landes-, Regional- oder Kommunalebene – zu erleichtern. Dabei wird nicht nur auf die Ergebnisse der Workshopreihe des Projektes, sondern auch auf Erkenntnisse aus anderen an der Selbstbestimmung orientierten Prozessen zurückgegriffen. Zudem werden an einzelnen Stellen erste Vorschläge zu möglichen Weiterentwicklungen formuliert.

7.1 Systematische Verknüpfung von Lernen und Handeln

Dem im Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement. Entwicklungswerkstatt für kommunale Engagementstrategien in NRW“ gewählten Werkstattformat liegt ein spezielles Verständnis von Lernen zugrunde, das in der Workshopreihe seine Konkretisierung findet. Der Begriff des „Lernens“ wird hier analog zu dem der „Entwicklung“ benutzt. Das Verständnis von Lernen als „Entdecken, dass etwas möglich ist“ (vgl. dazu den Ansatz der Humanistischen Psychologie) wird damit im Sinne des Konstruktivismus als Eigenaktivität des Subjektes bzw. einer Gruppe oder einer Organisation aufgefasst. Lernen wird hier in einem sehr weitgefassten Sinne verstanden und beinhaltet sowohl das Erkennen und Reflektieren als auch das Handeln und Tätigsein (vgl. dazu den Bildungsbegriff bei Bubolz-Lutz et al. 2010, S. 26).

Die Workshopreihe soll in diesem Sinne gleichermaßen Reflektieren als auch Handeln ermöglichen. Sie dient nicht nur der Gewinnung von Einsichten aus den Inputs von Teilnehmenden und externen Experten, sondern sie bietet einen Erfahrungsraum: Thematisierbar und für die Reflexion zugänglich gemacht werden hier die Muster der Wahrnehmung und des Verhaltens bei sich selbst, bei anderen und in der Gruppe. Auf der Grundlage der gewonnenen Einsichten und Entdeckungen werden dann Strategien entwickelt, die konkret vor Ort Umsetzung finden sollen. Im Anschluss an die Erprobung vor Ort erfolgt dann wieder eine Rückkoppelung an die Gruppe. So entsteht ein kontinuierlicher Prozess der Reflexion der Entwicklungen und Fortschritte aus den unterschiedlichen Kontexten der Entwicklungsteams.

An dem zunehmenden Raum, den die Vorstellung und Diskussion von Beispielen aus der Praxis vor Ort innerhalb der Workshopreihe einnahmen, kann man die Funktion des Praxisbezugs erkennen: durch ihn werden die Erkenntnisse greifbar und abrufbar. Zudem erwiesen sich die Berichte über die Entwicklungen aus den unterschiedlichen Standorten als sehr motivierend: Wenn die Entwicklungsteams selbst aus ihrer Praxis berichteten und auch offen über ihre Fragestellungen und Probleme sprachen, war stets besonderes Interesse spürbar. So einigte man sich z.B. darauf, dass zu Beginn jedes Workshops zunächst einmal eine Bericht-Runde erfolgen sollte: über Entwicklungen in der Praxis vor Ort, Fragen und dringlich zu bearbeitende Problemstellungen. Damit wurden die vielfältigen Erfahrungen vergemeinschaftet und der Auseinandersetzung in der Gruppe zugänglich gemacht. So heißt es in einem Bericht: „Der Austausch mit anderen Kommunen war anregend und hilfreich. Die best practice Beispiele anderer Kommunen und die daraus gewonnenen Erkenntnisse waren und sind animierend und lehrreich. Die Bereitschaft interkommunal zusammen zu arbeiten ist vorhanden. Insbesondere bei Kolleginnen und Kollegin in Aufgabengebieten, in denen innerhalb der Kommune eine Person alleine arbeitet, ist der Austausch zu anderen Kollegen in Nachbarkommunen wichtig, um Standards, Möglichkeiten, Arbeitsweisen und Tipps auszutauschen und abzugleichen.“

Für die methodische Gestaltung der Workshops ist diese wechselseitige Bezogenheit von Wissenserwerb und Praxis als ein Leitprinzip anzusehen. So sind in den Workshops meist Fragestellungen zur Entwicklung von Bürgerengagement vor Ort Ausgangsbasis für die Formulierung von Lernanliegen gewesen. In der Lerngruppe wurden dann Antworten diskutiert – die wiederum ihren Niederschlag in unterschiedlichen Aktivitäten vor Ort fanden. Diesen Zusammenhang zwischen dem Lernarrangement und der jeweiligen Praxis vor Ort nachvollziehen zu können, war ein zentrales Anliegen der wissenschaftlichen Begleitforschung. Die hier durch teilnehmende Beobachtung, Interviews und Fragebögen ermittelten Ergebnisse sind eindeutig: Zu beobachten waren Veränderungsprozesse vor Ort, und die an den Workshops Teilnehmenden stellten dabei den Anregungscharakter der Entwicklungswerkstatt und speziell der Workshopreihe klar heraus. Aus den Berichten der Teilnehmenden geht hervor, dass – angeregt durch die Arbeit in den Workshops – innerhalb der Verwaltungen partizipativ neue Kooperationsformen und in der Folge Kooperationsstrukturen entwickelt wurden. Dass es zu sichtbaren strukturellen Veränderungen innerhalb der Verwaltung kam – etwa zur inhaltliche Beschreibung und Einrichtung einer neuen Stelle zur Förderung von Bürgerengagement – kann als ein zentrales Ergebnis der Workshopreihe und der Berücksichtigung des Praxisbezugs gelten.

7.2 Lernprinzip „Selbstbestimmung“ – in einer festen Gruppe Eigenaktivität fördern und einfordern, von Anfang an

In der Workshopreihe wurde nach dem didaktischen Ansatz des selbstbestimmten Lernens vorgegangen. Hierbei wird von den Teilnehmenden ein hohes Maß an Eigenaktivität eingefordert: Die Lernenden entwickeln die Themen der Workshops selbst. Sie bestimmen im Wesentlichen selbst die Arbeitsformen und sorgen für eine Sicherung ihrer Lernergebnisse – möglichst von Anfang an und über die gesamte Workshopsequenz hinweg. Das hier zugrunde liegende Paradigma geht davon aus, dass seitens der Lernenden ohnehin individuell eine Entscheidung darüber getroffen wird, was sie lernen wollen (vgl. dazu die Grundlagen von Selbstbestimmung/ Selbstwahl/ Selbstorganisation des Lernprozesses in der Gruppe bei Mörchen/ Bubolz-Lutz 1999). Über alle Workshops hinweg besteht nun die besondere Herausforderung darin, nicht nur die Fragen und Themen zu formulieren, die für die eigene Praxis von besonderem Interesse sind, sondern sich mit den anderen Akteuren abzustimmen und auf ein gemeinsames Vorgehen zu einigen.

Mit der kontinuierlichen, von den Akteuren selbst gesteuerten und verantworteten Planung von Mal zu Mal ergibt sich zwingend die Notwendigkeit einer festen Lerngruppe ohne Fluktuation der Teilnehmenden. Das selbstbestimmte Lernen erfordert eine kontinuierliche Fortentwicklung der Themen und Inhalte und schließt eine Entwicklung von ‚Gruppenintelligenz‘ sowie Selbststeuerungskompetenzen innerhalb der Gruppe mit ein. Auch für den Aufbau von Vertrauensverhältnissen ist eine feste Gruppe unabdingbar. Insofern braucht die Workshopreihe eine feste Teilnehmerschaft – zumindest in der hier erprobten Startphase von sechs zusammenhängenden Workshops.

Ein entsprechendes Vorgehen, bei dem die Teilnehmenden selbst sich im Verlaufe des Prozesses auf Inhalte und Formen des Lernens einigen, wurde in den Workshops praktiziert. Nach einer ersten Phase der Irritation – aufgrund des ungewohnten Vorgehens – entfaltete dieser Ansatz eindeutig positive Wirkungen – etwa im Hinblick auf eine zunehmende Eigenaktivität der Teilnehmenden, einen intensiver werdenden Austausch untereinander und damit ein verstärktes Lernen von den Erfahrungen der anderen Pilotstandorte.

Die anfänglichen Schwierigkeiten mit dieser Vorgehensweise können u.a. damit erklärt werden, dass gerade für Mitarbeiter/-innen von Verwaltungen ein solches Lernarrangement äußerst ungewohnt ist (vgl. dazu den nachfolgenden Beitrag von de Jong in dieser Veröffentlichung). Entsprechend hat es einige Sequenzen gedauert, bis diese Form des Lernens in ihrer Intention verstanden wurde. In den schriftlichen Rückmeldungen

zum Ertrag der einzelnen Workshops wurde deutlich, dass dieser Ansatz eine Zeit des Eingewöhnens und des Umlernens erforderte, dann aber die intendierte Wirkung voll entfaltet hat.

Die Entwicklungsbegleitung hat bei einem solchen Vorgehen also nicht nur den äußeren organisatorischen Rahmen zu sichern (z.B. Arbeitszeiten und -räume festzulegen), sondern auch z.B. die Prozesse der Themenentwicklung (Was steht als nächstes an? An welcher Frage, an welchem Thema wollt Ihr jetzt/ im nächsten Workshop arbeiten?) in der Gruppe zu moderieren. Folgende Aufstellung der einzelnen Arbeitsschritte zeigt, dass sich die Aktivitäten der Entwicklungsbegleiterinnen nicht nur auf die Moderation innerhalb der Workshopreihe beschränken, sondern auch außerhalb zu leisten sind.

Mehrstufiges Verfahren der Workshop-Planung:

■ *Am Ende des vorangehenden Workshops*

- Grobplanung des Folgeworkshops durch die Teilnehmenden: Sammlung von Fragen/Themen, Entscheidung über und Formulierung von Schwerpunktthemen, Verabredung selbstgestellter ‚Hausaufgaben‘

■ *Zwischen den Workshops*

- Detailplanung (Konkretisierung: Themen/Inhalte, Referent/-innen, Methodisches) in zweistufigem E-Mail-Abstimmungsverfahren: Austausch und Entscheidung über Referenten- und Methodenvorschläge von Entwicklungsbegleitung und Teilnehmenden
- Absprachen mit den Referent/-innen

■ *Zu Beginn und im Verlauf des Workshops*

- Prozessorientierte Feinplanung, ggf. auch ‚Korrekturen‘, sowie inhaltliches Füllen von ‚weißen Flecken‘ u.a. am Abend des ersten Workshop-Tages.

Die Inhalte wurden durch die Gruppe generiert, die zeitliche Tagesplanung erfolgte prozessorientiert in Abstimmung zwischen Gruppe und Entwicklungsbegleitung. Für den Abend des ersten Workshoptages war ursprünglich von der Entwicklungsbegleitung eine Reflexionseinheit vorgesehen, die jedoch auf ausdrücklichen Wunsch der Gruppe als Freiraum für die Bearbeitung von aktuellen Fragestellungen und kollegialem Austausch in informellen Runden ersetzt wurde. Aus den Rückmeldungen der Teilnehmenden ging hervor, dass diese Flexibilität der Entwicklungsbegleitung als sehr konstruktiv erlebt wurde.

Die in der Workshopreihe von den Teilnehmenden jeweils sukzessiv formulierten Themenstellungen reichten von der Analyse bisheriger Engagementförderung der eigenen Verwaltung über Möglichkeiten der Kooperation mit Unternehmen bis hin zu Kommunikationsstrategien inkl. der Nutzung neuer Medien zur

Ansprache und Gewinnung neuer Zielgruppen (vgl. o.). Die Anforderung, selbst die Fragen und Themen zu formulieren, die in einem Workshop bearbeitet werden sollten, wurde anfänglich irritierend, im weiteren Prozessverlauf dann aber durchaus positiv konnotiert. So urteilt etwa ein Teilnehmender: „Die inhaltliche Ausgestaltung des Projekts hat sich gut an den Bedürfnissen der Teilnehmenden orientiert und dynamisch entwickelt.“ Dies habe zu einer guten Zusammenarbeit im Entwicklungsteam und in der Projektgruppe geführt, ebenso zu effektiver Kleingruppenarbeit – und das Gelernte sei „besser kleben geblieben“.

Im Verlauf der Workshops spielte es sich ein, dass zunehmend die Teilnehmenden als Expert/-innen in die Gestaltung der Workshops einbezogen wurden. Einzelne Teilnehmende erklärten sich bereit, eigene good-practice-Beispiele der Engagementförderung vorzustellen und mit den Kolleg/-innen zu diskutieren. Es wurden aber auch externe Referent/-innen als Impulsgeber und Dialogpartner und Vermittler von Know-how eingeladen. Als besonders gelungen hoben die Teilnehmenden hervor, dass den eingeladenen Experten jeweils vorab zur Vorbereitung ihre eigenen Fragestellungen, die sie am Ende des vorigen Workshops zusammengetragen hatten, mit auf den Weg gegeben wurden. Dieses Vorgehen ist für die Entwicklungsbegleitung relativ aufwändig (E-Mail-Rückkoppelungen mit den Teilnehmenden inklusive) – es hat aber im Verlauf des Prozesses die gewünschten positiven Wirkungen gezeigt und auf Seiten der Entwicklungsteams entsprechend positive Resonanz erfahren: Die eingeladenen Referent/-innen seien dank der speziellen Vorbereitung durch die Entwicklungsbegleitung gut auf die von der Gruppe gesetzten Schwerpunkte und Bedarfslagen eingegangen. Zudem sei stets genug Raum eingeplant gewesen für Fragen der praktischen Umsetzung. Besonders positive Rückmeldungen erhielten die Expert/-innen aus bereits in der Entwicklung von Bürgerengagement erfahrenen Kommunen: sie seien mit den Fragestellungen des Projektes vertraut gewesen und hätten so viel zum Gesamtverständnis beitragen können. Im Hinblick auf die methodische Ausgestaltung der Workshopreihe gab es jedoch auch einige kritische Rückmeldungen: Angesichts der knappen zeitlichen Ressourcen sei eine etwas straffere Moderation der Findungsprozesse sinnvoll. Es wurde problematisiert, dass der Ansatz des selbstbestimmten Lernens eine relativ lange Eingewöhnungszeit brauche: So hätten die zum Teil langwierigen Gruppenentscheidungsprozesse in der Anfangsphase aus Sicht der Teilnehmenden eigentlich eine längere Entwicklungszeit benötigt.

Aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung ist hierzu folgendes anzumerken: Zwar sind die in den Workshops anstehenden Klärungsprozesse zu Beginn oftmals langwierig – das ist eine im Rahmen selbstbestimmter Lernprozesse des Öfteren geäußert

te Rückmeldung der Teilnehmenden. Man wünscht sich rasches Ins-Tun-kommen, ohne die Bedeutung zu erkennen, die solchen Abstimmungsprozessen im Hinblick auf die Vertrauensbildung in der Gruppe und die Übernahme von Eigenverantwortlichkeit zukommt. Besonders positiv hervorgehoben wird allerdings dann doch, dass man sich die Möglichkeit zu gegenseitigem Austausch habe eigenständig erkämpfen können (So wurde z.B. das Bemühen der Gruppe um die frei zu gestaltende Abendeinheit des ersten Workshoptages als ein gemeinsam erzielter Erfolg interpretiert). Das folgende Statement eines Teilnehmenden steht für etliche Äußerungen, die in eine ähnliche Richtung gehen: Auf den stärker selbstorganisierten Lernprozess hätten sich die Projektgruppen erst einlassen müssen. Sie hätten ihre entsprechenden Rollen im Gruppenprozess selbst finden müssen. Nachdem dies erfolgt sei, hätte sich aber dann doch der Sinn des Vorgehens erschlossen. Schwierig sei es aber gewesen, diese Einsichten zu den Wirkungen des Selbstbestimmten Lernens an Kolleg/-innen innerhalb der Verwaltung, die nicht an diesem Prozess beteiligt waren, weiterzugeben. Eine solche Übermittlung sei aber notwendig gewesen, um den am Prozess und an der Selbstbestimmung orientierten Projektansatz insgesamt zu verdeutlichen und für die gemeinsame Arbeit mit den Kolleg/-innen fruchtbar zu machen.

7.3 Begleitung statt Leitung

Die Workshopreihe wurde von zwei Entwicklungsbegleiterinnen moderiert, die über Erfahrungen aus jeweils unterschiedlichen Kontexten verfügen. Die eine Entwicklungsbegleiterin¹⁴ kommt aus dem Kontext von Erwachsenenbildung mit langjähriger Erfahrung in der Leitung von Entwicklungsprojekten und der Anregung und Begleitung selbstbestimmter Lernprozesse. Die andere Entwicklungsbegleiterin¹⁵ ist als Mediatorin und Coach tätig und verfügt über langjährige eigene Leitungserfahrung im Bereich der Kommunalverwaltung.

Die Entwicklungsbegleiterinnen hatten innerhalb der Workshops folgende Funktionen inne

- als Rahmengerberinnen boten sie Raum und eine Plattform für die Gewinnung von Einsichten, Erfahrungsaustausch, kollegiale Beratung und Zusammenarbeit
- als Moderatorinnen begleiteten sie den Entwicklungsprozesses in der Gruppe – möglichst ohne die Richtung vorzugeben (Prozessbegleitung)
- als Impulsgeberinnen brachten sie stets verschiedene Wahlmöglichkeiten hinsichtlich der methodischen Ausgestaltung der Workshops ins Spiel, damit die Teilnehmenden ihre eigenen Entscheidungen treffen konnten.

Somit übernahmen die Entwicklungsbegleiterinnen in den Workshops die Rolle der Begleitung, nicht die einer Leitung im engeren Sinne. Entwicklungsbegleiterinnen können allerdings insofern Vorbild sein, als sie geeignete Rahmenbedingungen für das Lernen schaffen, zur Themen- und Methodenwahl anregen, Abstimmungsprozesse moderieren und durch viel organisatorische Hintergrundarbeit dazu beitragen, den Lernprozess der Gruppe zu erleichtern (z.B. durch Abfragen von Themenwünschen, Orientierung der externen Referenten usw.). Sie überlassen die inhaltlichen Akzentsetzungen den Workshopteilnehmern selbst, ebenfalls die Auswertungen des Gelernten. Deshalb geben sie auch z.B. die Verantwortung für das Verfassen inhaltlicher Protokolle an die Gruppe zurück.

In der Erprobungsphase haben sich die beiden Entwicklungsbegleiterinnen im Wesentlichen auf die oben genannten Funktionen konzentriert. Damit verstehen sie sich nicht im eigentlichen Sinne als ‚Erfüller‘ von Wunschlisten der Teilnehmenden. Vielmehr versuchen sie, die kommunalen Akteure in den Workshops zu Eigenaktivität und Rückgriff auf eigene Erfahrungen anzuregen und zur Nutzung eigener Ressourcen zu ermutigen. Im Rahmen des Pilotprozesses zeigten sie sich dort flexibel, wo die vorgegebenen Rahmenbedingungen nicht infrage gestellt wurden.

Im hier beschriebenen Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ war zusätzlich zu den beiden Entwicklungsbegleiterinnen noch eine wissenschaftliche Begleitung während der gesamten Workshopreihe anwesend. Ihr kam als teilnehmende Beobachterin die Aufgabe zu, den Prozessverlauf festzuhalten und entscheidende Beobachtungen mit den Entwicklungsbegleiterinnen zu diskutieren – vornehmlich in den Pausen, aber auch in den Zeiten zwischen den Workshops. Da, wo eine Zusammenführung und Systematisierung von Ergebnissen aufgrund ihrer Komplexität hilfreich erschien, brachte sie jedoch auch entsprechende Veranschaulichungen und Schaubilder in den Arbeitsprozess ein. Nur selten – etwa bei einer Gruppendiskussion zur Reflexion zum Stand des Entwicklungsprozesses zur Halbzeit – moderierte sie die Reflexionen, gab aber auf Anfrage Rückmeldungen zu den gemachten Beobachtungen. Der Prozess der formativen Evaluation bezog sich zum größten Teil auf Rückmeldungen gegenüber den Entwicklungsbegleiterinnen selbst und nicht auf die Gruppe.

Eine solche zusätzlich eingeführte wissenschaftliche Begleitung ist in der Entwicklungs- und Erprobungsphase der Workshopreihe notwendig. Wird eine solche Workshopreihe wiederholt, entfällt die wissenschaftliche Begleitung. Die Verantwortung für die Anregung und Unterstützung von regelmäßigen Reflexions-

14 ... hier: Annette Mörchen (Verfasserin der Kapitel 1-4 dieses Beitrags)

15 ... hier: Jutta de Jong – vgl. auch ihren Beitrag in Teil 2 der vorliegenden Publikation

schleifen geht dann an die Entwicklungsbegleitung über. Das schließt, so wie jetzt, die Aufgabe ein, ausreichend Zeit für die Planung des kommenden und für den Rückblick auf den vergangenen Workshop zu reservieren: Die Reflexion der eigenen Prozesse in der Gruppe – z.B. in Bezug auf die eigene Übernahme von Verantwortung im gemeinsamen Lernprozess (Was war weiterführend? Was hat gebremst?) – wird von den Entwicklungsbegleiterinnen zu moderieren sein. Auch Fragebögen in veränderter Form könnten Anwendung finden.

In jedem Fall sollten die Entwicklungsbegleiterinnen darum bemüht sein, im Verlaufe des Prozesses zunehmend mehr Verantwortung für die Gestaltung der Lernprozesse an die Gruppenmitglieder abzugeben. Dies bezieht sich auch auf die Gestaltung der Reflexionen. So kann etwa von der Gruppe selbst bestimmt werden, welche spezielle Fragestellung einer Reflexion zugrunde gelegt werden soll. Während also das Sorgetragen für regelmäßige Reflexionsschleifen zu den festen Aufgaben der Entwicklungsbegleitung gehört, kann die Ausgestaltung der Selbstreflexionen durchaus zunehmend Sache der Akteure werden. Diese entwickeln dadurch eine Reflexionskultur und erkennen die große Bedeutung, die auch in der eigenen Praxis vor Ort der Bereitstellung von Räumen und Zeiten kritischer Auseinandersetzung mit dem eigenen Denken und Tun zukommt.

7.4 Lernimpulse für Einzelne, Teams, Gruppe und Organisationen

Die Entwicklungswerkstatt und speziell die Workshopreihe bietet Entwicklungsimpulse für den Einzelnen, das Entwicklungsteam, die Gruppe als Ganzes und die Organisation (wie z.B. die Verwaltung). Wie gezeigt wurde, regen die damit ausgelösten Prozesse auf den verschiedenen Ebenen Veränderungen der Praxis vor Ort an. Im Zentrum der Workshopreihe steht das Lernen durch Austausch in einer auf Zeit geschlossenen Gruppe. Dieser Austausch der Akteure auf Landesebene ist ausdrücklich gewünscht. Neben dem Lernen durch den Input externer Expert/-innen wird das ‚voneinander Lernen‘ von den Teilnehmenden als zentraler Gewinn benannt.

Die Anregung und Ermöglichung von Entwicklungen auf den verschiedenen Ebenen stellt für die Entwicklungsbegleitung hochkomplexe Aufgaben dar:

In Bezug auf die *persönliche Reflexion* bieten sie Anregungen zur Reflexion des eigenen Wissensstandes, der persönlichen Frage- und Problemstellungen im Hinblick auf die Förderung von Bürgerengagement in der eigenen Kommune/ im eigenen Kreis – etwa durch Fragen wie: Welche Vorstellungen verbinde ich

mit Bürgerengagement? Welche diesbezüglichen Erfahrungen prägen meinen beruflichen Alltag?

In Bezug auf die *Reflexion im Entwicklungsteam* achteten sie in den Workshops darauf, dass den Teilnehmenden ausreichend Zeit dafür blieb, sich im Team auszutauschen – sowohl inhaltlich als auch über die Qualität der Zusammenarbeit klar zu werden. Zentrale Fragestellungen sind hier: Welches sind unsere persönlichen Stärken und Schwächen? Wie wollen wir in unserer Zusammenarbeit vor Ort damit umgehen? Gibt es Zielvorstellungen, die wir gemeinsam verfolgen? Prioritäten? Wie verteilen wir anfallende Aufgaben?

Was den *Austausch in der Gruppe* angeht, stellen die Entwicklungsbegleiterinnen einen Raum für einen förderlichen Austausch auf Augenhöhe bereit. Entsprechend sehen sie zu Beginn des Prozesses das gegenseitige Kennenlernen und die Klärung von ‚Spielregeln‘ als ihre spezielle Aufgabe an. So hat auch in der hier beschriebenen Workshopreihe ein kontinuierlicher Prozess der Auseinandersetzung stattgefunden über die Fragen: Woran wollen wir arbeiten? Wie wollen wir miteinander arbeiten? Welche Rolle kommt der Entwicklungsbegleitung zu? Diese von Beginn an notwendigen Klärungsprozesse gestalten sich umso mühsamer (aber möglicherweise in der Folge auch umso fruchtbarer), je mehr Steuerungsmacht der Gruppe selbst eingeräumt wird, d.h. je höher der Grad an Selbstbestimmung ist.

Zugleich wird in dem Workshop auch *organisationales Lernen* angeregt: das Nachdenken über die eigenen Verwaltungsstrukturen, die Kommunikationskanäle innerhalb und außerhalb der eigenen Verwaltung, die Qualität des eigenen Kontaktes zu anderen Organisationen und den Bürgern. Hier sind Fragen von Interesse wie: Wer sind in Bezug auf die Förderung von Bürgerengagement die zentralen Akteure innerhalb der eigenen Verwaltung? Wie weit ist Kooperation und Vernetzung unter den einzelnen Abteilungen verbreitet? Welche Maßnahmen erscheinen geeignet, um Vernetzung zu fördern und zielgerichtet gemeinsam ins Handeln zu kommen?¹⁶

Dass in den Workshops alle vier Aspekte Berücksichtigung haben finden können, war zunächst nicht allen Teilnehmenden deutlich. Insofern war zu Beginn ein Abgleich der Vorstellungen notwendig darüber, welche Möglichkeiten und Chancen die Arbeit in den Workshops den Teilnehmenden eröffnete und wie sie genutzt werden konnten. Dies verlangt nicht nur von den Teilnehmenden die Fähigkeit, die eigenen Vorstellungen über das gemeinsame Vorgehen zu klären und im Sinne der Herstellung von Transparenz zu kommunizieren. Von der Entwicklungsbeglei-

16 vgl. dazu auch Schäffter/ von Küchler (2009): Realisierungsformen im konzeptionellen Gestaltungsrahmen des Formates Lernort Gemeinde, S. 341 ff.

tung verlangt wird also nicht nur ein hohes Maß an Empathie z.B. im Hinblick auf die schwierige Startsituation der Teilnehmenden und eine Haltung der konstruktiven Widerständigkeit im Hinblick auf die Erwartungshaltung von Teilnehmerseite, etwas ‚geboten zu bekommen‘. Notwendig ist auch ein hohes Maß an Souveränität und Flexibilität. Vorausgesetzt wird auch ein Methodenrepertoire, das zu den unterschiedlichen Lernebenen passt (z.B. wechselnde Arbeitsformen: Impulsreferat, Fishbowl, Kleingruppen, Gallery Walk). Die Variabilität der in der Entwicklungswerkstatt praktizierten Arbeitsformen ist bei den Teilnehmenden durchweg auf positive Resonanz gestoßen und konnte in der Praxis vor Ort Anwendung finden. Auch gruppendynamische Prozesse sind zu moderieren – und dies verlangt neben der notwendigen Geduld auch die Kompetenz, transparent zu machen, nach welchen Mustern Einigungs- und Entscheidungsprozesse innerhalb der Gruppe ablaufen. Hier ist einerseits Sicherheit zu bieten, andererseits sind aber auch Freiräume zu gewähren. Durch das Einüben von Gruppenentscheidungen entwickeln die Teilnehmenden die Fähigkeit, Abstimmungsprozesse effektiv zu gestalten. Dieser Lernprozess wird von einem Teilnehmenden zunächst als mühsam, dann aber als „bahnbrechend“ geschildert. Nach einer langwierigen ersten Diskussion im Plenum (im ersten Workshop) erfolgte dann eine sehr konstruktive Kleingruppenarbeit. Hierbei zeigte sich, dass eine ergebnisorientierte Arbeit möglich ist. Gleichzeitig lernte man sich in der Gruppe näher kennen und schätzen. Berichtet wird auch von einem weiteren gruppendynamischen Prozess: Bei der ersten Entwicklungswerkstatt solidarisierten sich die Projektmitglieder gegen die vorgeschlagene Moderation durch Gruppenmitglieder. Dies war einer der ersten Gruppenbildungsprozesse. und führte in der abschließenden Reflexion zu dem Fazit, dass nach Abschluss des Gruppenbildungsprozesses eine gute Arbeitsatmosphäre geherrscht habe, die man sehr zu schätzen wusste. Im Laufe des Prozesses konnte auch die Bedeutung der Gruppe für das Lernen präzisiert werden: „Rückhalt, Stärkung, Klärungsmöglichkeit, Impulsgeber, pure Präsenz/ Energie, Resonanz, Mitdenker, Mitgefühl- und Beispielgeber, Berater, Mitstreiter, Ermutiger“ – dies sind einige Beispiele für die Funktionen, die der Gruppe zugeschrieben wurden.

7.5 Kombination mit Beratung und anderen Entwicklungsimpulsen

Auch wenn die Workshops das Kernelement der Entwicklungswerkstatt ausmachten, so entfalteten sie doch erst im Zusammenspiel mit den anderen Angeboten ‚aus einer Hand‘ ihre Wirkung.

Besonders geschätzt wurde von den Entwicklungsteams der *Lernquellenpool*, der sukzessive und prozessorientiert von Entwicklungsbegleitung und den Teilnehmenden selbst mit Arbeitsmaterialien unterschiedlichster Art bestückt wurde. Das Angebot reichte hier von Hinweisen auf Tagungen/ Projektaus-

schreibungen/ Netzwerken/ Newslettern über Dateien mit Fachartikeln, ‚grauer Literatur‘, Fotodokumentation der Workshops, selbst erstellten Arbeitsmaterialien (Fragebögen etc.) u.ä. bis hin zu persönlichen Linkempfehlungen zu im Internet zugänglichen Konzepten, Sitzungsprotokollen (BT-Unterausschuss Bürgerschaftliches Engagement) u.ä.. Bedauert wurde, dass es für dessen intensive Nutzung im Workshop wie am Arbeitsplatz in der Verwaltung oft an ausreichend Zeit gemangelt habe. Hier wurde der Wunsch geäußert, dass die Materialien künftig nicht nur wie jetzt über Rundmails verschickt, sondern flankierend über eine permanent verfügbare Internetplattform zur Verfügung gestellt werden sollten. Eine solche Internetplattform müsste dann in einem *geschlossenen* Raum einen Workspace für die aktive Nutzung durch alle Beteiligten beinhalten, also auch die Möglichkeit, dass die Teilnehmenden selbst eigenständige Materialien einstellen, und die Option bieten, sich via E-Mail darüber informieren zu lassen, wenn es einen neuen Beitrag gibt. Die von den Teilnehmenden gewünschte Strukturierung desselben wird – mit Blick auf das Prozesshafte – stets nur eine vorläufige sein können und sie nicht von der Aufgabe entheben, für sich selbst eine individuelle Strukturierung des *eigenen* Lernquellenpools vorzunehmen. So wie es nicht den Weg der Engagementförderung gibt, gibt es auch nicht *die* (Standard-) Struktur eines ‚Universal‘-Lernquellenpools.

Sehr positive Resonanz fanden auch die Fachtagungen mit ihren vielen anregenden Impulsen zur Weiterarbeit in den Workshops und auf kommunaler Ebene. Auch wurde die Begleitung zwischen den Workshops, überwiegend per Telefon bzw. Mailverkehr, sehr geschätzt. Eher selten fanden allerdings Exkursionen – gegenseitige Besuche der Standorte – statt. Als Begründung wurde hier die Knappheit zeitlicher Ressourcen genannt, die dazu zwang, sich auf die eigenen Entwicklungen vor Ort zu beschränken.

Von dem Angebot einer *Beratung vor Ort* durch die Projektleitung und die wissenschaftliche Begleitung machten zwei Standorte Gebrauch. Dabei waren die Ausgangssituationen in beiden Fällen unterschiedlich. In der einen Kommune ging es darum, mit der Spitze und anderen hochrangigen Vertretern einzelner mit Engagement befassten Ressorts die Entwicklungsrichtung abzuklären und für das Entwicklungsteam Mandat und Handlungsspielräume zu definieren. In der zweiten Kommune wurde ein gemeinsames Gespräch mit einer verwaltungsinternen Arbeitsgruppe anberaunt, um den gesamten verwaltungsinternen Entwicklungsprozess noch einmal mit einem Außenblick zu reflektieren und gemeinsam Desiderate und Perspektiven zur Weiterentwicklung zu formulieren. Diese wurden dann in einem zweiten Schritt dem Oberbürgermeister vorgetragen und mit dem Beratungsteam und dem Entwick-

lungsteam diskutiert. In beiden Fällen sind von diesen Beratungen – so die Rückmeldungen aus den Kommunen – wichtige Impulse für die weitere Arbeit ausgegangen. Als Effekte wurden seitens der Entwicklungsteams z.B. genannt, man habe Rückendeckung erfahren, es seien noch einmal wichtige Anregungen und Impulse aus den Diskussionsrunden in die Arbeit eingeflossen. Somit scheint ein solches Beratungsangebot vor Ort ein zusätzliches geeignetes Element zu sein, um die strategische Entwicklung von Bürgerengagement voranzubringen. Entwicklungsbegleiter oder auch die wissenschaftliche Begleitung fungieren hierbei vor Ort als „externe, aber doch mit der Situation vor Ort vertraute Experten“ und als „hilfreiche Unterstützer“ für die Entwicklungsteams. Von Bedeutung ist hier, dass die Beratenden sich auf Ansätze beziehen können, die in den Workshops entwickelt wurden und sich daraus ein Ganzes ergibt, das mehr als die Summe der Teile darstellt.

Das gilt es im Hinblick auf Beratung vor Ort zu beachten – Aufgaben der Entwicklung in Zusammenhang mit dem Beratungsprozess

- Ziel der Beratung im Vorfeld mit allen an der Beratung teilnehmenden Akteuren vor Ort klären
- Input zur Information vorbereiten, um alle ins Boot zu holen (Berater inklusive)
- evtl. mehrstufiger Klärungsprozess: zunächst innerhalb des Entwicklungsteams, dann mit Rundem Tisch/ Steuerungsgruppe o.ä., dann mit der Spitze, ggfs. mit der Politik
- Transparenz herstellen über die Prozesse auf allen Ebenen
- zentrale Fragestellungen vorformulieren
- sofern das Entwicklungsteam moderiert: einzelne Akteure zu den jeweiligen Fragestellungen zu Wort kommen lassen
- Sind bei einem Standortbesuch verschiedene Gesprächsrunden vorgesehen, die wie oben dargestellt aufeinander aufbauen, sollten jeweils die wichtigsten Ergebnisse auf Flipchartbögen protokolliert und zur nächsten Gesprächsrunde mitgenommen werden.

Die Verknüpfung der Entwicklungsbegleitung in einer Standorte übergreifenden Workshopreihe mit einem Beratungsangebot vor Ort in der Kommune stellt eine gute Möglichkeit passgenauer Unterstützung von Prozessentwicklung dar. Das Beratungskonzept befindet sich noch im Stadium der Erprobung und es wird eine lohnende Aufgabe sein, dieses künftig weiterzuentwickeln.

7.6 Eigenes Rollenverständnis entwickeln

Im Rahmen der Workshops hatten die teilnehmenden Verwaltungsmitarbeiter/-innen die Gelegenheit, ihre eigene Rolle in Bezug auf die Förderung von Bürgerengagement zu entwickeln. Dies vollzog sich als ein inhaltlicher roter Faden in der Workshopreihe und wurde immer wieder anhand der Berichte aus der eigenen Praxis überprüft, revidiert und spezifiziert. So stand zum Abschluss der Entwicklungsphase als ein zentrales Ergebnis eine gemeinsame Vorstellung vom Aufgabenprofil eines Entwicklungsteams:

Verwaltungsintern: Zusammenführung unterschiedlicher Ansätze der Engagementförderung

- Moderation von Abstimmungsprozessen – über Ressortgrenzen hinweg
- Wertschätzung und Einbindung aller Vorhaben von Engagemententwicklung
- Auf- und Ausbau von Kommunikations- und Kooperationsstrukturen
- Vorbild sein: Verwaltung als ‚engagementfreundliches Unternehmen‘

Verlässlicher Ansprechpartner nach außen – öffentlich sichtbar

- Ansprechperson und -stelle für Initiativen, Bürger, Unternehmen, Organisationen
- Impuls- und Rahmengenbung für Projekt-, Strategie- und Strukturentwicklungen
- Beratung, z.B. bei Gründung von Vereinen

Impulsgeber für nachhaltige vernetzte Strukturentwicklungen

- Bereitstellen von einer Plattform für bestehende und neue Engagement-Ansätze und Initiativen
- Unterstützung der Netzwerke vor Ort
- Angebot einer Entwicklungswerkstatt für Schlüsselpersonen des Engagements vor Ort
- Vermittlung und Vernetzung von ‚Verbündeten‘

Austausch und Vernetzung mit anderen Kommunen/ Kreisen in NRW

- Teilnahme an / Mitwirkung in Veranstaltungen und Projekten des Landes, z.B. Ehrenamtskarte
- Anregung und Ermöglichung kollegialer Beratungen und Austauschprozesse mit anderen Kommunen
- Übernahme von Patenschaften für Kommunen und Kreise, die mit einer systematischen Engagemententwicklung beginnen wollen.

Mit der Ausdifferenzierung des Profils wird die Bedeutung unterstrichen, die der Arbeit im Tandem bei der Entwicklung von engagementförderlichen Infrastrukturen zukommt. Seitens der Mitglieder der Entwicklungsteams aber auch seitens der Verwaltungsspitzen bestand kein Zweifel daran, dass das Tandemprinzip einen zentralen Gelingensfaktor für den Prozess darstellt (vgl. dazu ausführlicher den Beitrag von Bubolz-Lutz/ de Jong/ Mörchen zu den Gelingensfaktoren kommunaler Engagementförderung in dieser Veröffentlichung).

8. Perspektiven: Entwicklungswerkstatt – ein Format mit Zukunft

Die Ausführungen führen zu dem Schluss, dass es sich bei der hier erprobten Entwicklungswerkstatt um eine für Kommunen geeignete, nachhaltig wirksame Support-Struktur handelt. Deshalb ist zu wünschen, dass dieses Format auch weiterhin – und dann in kontinuierlicher Form – Anwendung findet. Kommunen wünschen eine kontinuierliche Möglichkeit zum Abruf von Begleitung, Beratung, Austausch – möglichst unter einem Dach.

Die Evaluationsergebnisse weisen in folgende Richtung:

- Gewünscht wird ein separates Angebot einer Entwicklungswerkstatt speziell für Kreise des Landes NRW.
- Eine Supportstruktur wie die erprobte Entwicklungswerkstatt für Kommunen auf Landesebene erscheint sinnvoll; sie wird von weiteren Kommunen gewünscht und von den Pilotstandorten befürwortet. Es ist deutlich geworden, dass das Besondere der Entwicklungswerkstatt in der Verzahnung der aufeinander abgestimmten Einzelelemente liegt. So erscheint es z.B. nicht sinnvoll, eine Beratung vor Ort durch Personen anzubieten, die den Entwicklungsprozess in den Workshops nicht erlebt oder mitvollzogen haben. Von daher ist davon auszugehen, dass das Format der Entwicklungswerkstatt seine Potenziale auf lange Sicht erst voll entfalten kann, wenn in einer speziell designierten NRW-Anlaufstelle personelle Kontinuität gewährleistet wird.
- Eine Weiterentwicklung des Formates Entwicklungswerkstatt auf verschiedenen anderen Ebenen – auf Kommunal- und Regionalebene, in Regierungsbezirken und anderen Bundesländern – erscheint aussichtsreich. So kann eine Entwicklungswerkstatt, die Lernen und Handeln verschränkt, z.B. auch innerhalb einer Kommune eingerichtet werden. Eine solche von einem Entwicklungsteam begleitete Support-Struktur böte, auch hier auf zwei Ebenen angelegt, der Verwaltung

die Möglichkeit, gemeinsam mit den verschiedenen zivilgesellschaftlichen Akteuren vor Ort Strategien zur Förderung von Bürgerengagement zu entwickeln und entsprechende (weitere) Strukturen aufzubauen, die dann die Initiativen, Organisationen und Vereine vor Ort in ihrem Engagement unterstützen. Zu erwarten sind Vernetzungs- und Synergieeffekte, wie sie sich bereits in dem hier erprobten Modell der Entwicklungswerkstatt gezeigt haben.

Entwicklungswerkstatt auf kommunaler Ebene – Ansatzpunkte

- Planen und initiieren einer Workshopreihe auf kommunaler Ebene für freie Initiativen, Organisationen, Verwaltungsmitarbeiter/-innen, Multiplikatoren und andere Schlüsselpersonen vor Ort: Wie entwickeln wir Bürgerengagement neu?
- Formulierung eigener Fragestellungen: Was bewegt mich/uns? Wo sehen wir Handlungsbedarf? Was könnten wir gemeinsam tun? Welche Ressourcen stehen dafür zur Verfügung?
- Wer könnte Materialien zu den Fragestellungen sammeln und ordnen? (Lernquellenpool)
- Suche nach Kooperation mit einer Bildungsinstitution z.B. für Fachtage
- Wahl von zwei Entwicklungsbegleiter/-innen mit Erfahrung in der Unterstützung von selbstbestimmtem Lernen und Selbstorganisation
- Auf- und Ausbau von Kooperation und gegenseitiger Unterstützung: Wie kann kollegiale Beratung innerhalb der Kommune zur ‚guten Gewohnheit‘ werden?
- Bereitstellung von Ressourcen zum Aufbau von Initiativen und Projekten (kommunale Infrastrukturen wie Kopiergerät, Adress-Verteiler, Räume für Bürger/-innen und Organisatoren zur Nutzung anbieten)
- Planung und Ausgestaltung einer Support-Struktur „Entwicklungswerkstatt“ (mit Lernquellen- und Referentenpool, Fachtagungen, Internetauftritt usw.) für den strategischen Auf- und Ausbau von vernetzten Strukturen für Bürgerengagement
- Weitergabe der Erfahrungen an andere Kommunen – evtl. in weiteren Entwicklungswerkstätten auf Landesebene (mit kontinuierlichem Erfahrungsaustausch)
- Wissenschaftliche Begleitung und Evaluation des Prozesses *vor Ort* und Herausarbeitung von Gelingensbedingungen und Qualitätsmerkmalen.

Entwicklungswerkstätten könnten auch dort entstehen, wo sich einige Kommunen in der Region zusammenschließen (z.B. auf Kreisebene) und entsprechende Strukturentwicklungen für Bürgerengagement vernetzt und in gegenseitiger Unterstützung weiter voranbringen wollen.

- Was im Rahmen dieses Projektes als Angebot für Mitarbeiter/-innen der Verwaltung gedacht war, lässt auch die Mitarbeit anderer Akteursgruppen der Zivilgesellschaft zu. So ist es denkbar und wohl auch wünschenswert, Arrangements zu erproben mit erweiterten Entwicklungsteams, in denen sich auch Vertreter anderer Akteursgruppen (Organisationen, Unternehmen, Initiativen) zusammenfinden.¹⁷

Angesichts der komplexen gesellschaftlichen Wandlungsprozesse und der damit oftmals verbundenen Verwerfungen (neben den Gewinnern des Wandels gibt es auch immer Verlierer) haben Kommunen schnell und flexibel zu reagieren. Wie die Entwicklungen rund um „Stuttgart 21“ gezeigt haben, lassen sich Veränderungen nur dann effektiv und nachhaltig bewerkstelligen, wenn sie gemeinsam – in mit allen Beteiligten und Betroffenen abgestimmten und transparenten Prozessen – angegangen werden. Das Format der Entwicklungswerkstatt könnte mit seinem partizipativen, Eigeninitiative fördernden Ansatz Keimzelle für solche Abstimmungs- und Aktivierungsprozesse sein: unter Verwaltungsmitarbeiter/-innen auf Landesebene, aber auch gemeinsam mit anderen Akteursgruppen (Initiativen, Wohlfahrtsverbänden, Vereinen, Unternehmen) vor Ort. Ganz gleich auf welcher Ebene und in welcher Zusammensetzung wird hierbei den Verantwortlichen eine Möglichkeit an die Hand gegeben, miteinander Formen und Strukturen für Bürgerengagement zu fördern, die der aktuellen, jeweils einzigartigen Situation vor Ort gemäß sind. Die Ergebnisse des Projektes machen jedenfalls Mut, das erprobte Format nun weiter zu nutzen und in anderen Kontexten, möglicherweise auch mit Fokus auf zuvor festgelegte Schwerpunktthemen (z.B. Inklusion) weiter zu entwickeln und zu erproben.

Literatur

- Bergold, R.; Knoll, J.; Mörchen, A. (Hrsg.) (1999): „In der Gruppe liegt das Potenzial“ – Wege zum selbstorganisierten Lernen. Bonn
- Bergold, R.; Mörchen, A. (Hrsg.) (2010): Zukunftsfaktor bürgerschaftliches Engagement. Chance für kommunale Entwicklung. Beispiele und Perspektiven. 2. Aufl. http://www.engagiert-in-nrw.de/pdf/dokumentation_zukunftsfaktor_be_neu_100419.pdf
- Bubolz-Lutz, E.; Mörchen, A. (2009): Die Lernwerkstatt – Ein Entwicklungsarrangement für Erwachsenenbildner. In: Mörchen/Tolksdorf (Hrsg.): Lernort Gemeinde. Ein neues Format der Erwachsenenbildung. Bielefeld. S. 103 - 138
- Bubolz-Lutz, E.; Gösken, E.; Kricheldorf, C.; Schramek, R. (2010): Geragogik. Bildung und Lernen im Prozess des Alterns. Das Lehrbuch. Stuttgart
- Dräger, H. et al. (1997): Autonomie und Infrastruktur. Zur Theorie, Organisation und Praxis differenzieller Bildung. Europäische Hochschulschriften. Frankfurt am Main
- Klein, A.; Fuchs, P.; Flohé, A. (2011) (Hrsg.): Handbuch Kommunal Engagementförderung im sozialen Bereich, Berlin
- von Küchler, F.; Schäffter, O. (2009): Das Projekt Lernort Gemeinde. Gestaltungsprinzipien, Strukturen, Prozesse und Ergebnisse. In: Mörchen/ Tolksdorf (Hrsg.): Lernort Gemeinde. Ein neues Format der Erwachsenenbildung. Bielefeld. S. 41-72
- Mörchen, A. ; Bubolz-Lutz, E. (1999): Wege zum selbstorganisierten Lernen in Gruppen. In: Bergold/ Knoll/ Mörchen (Hrsg.) (1999): „In der Gruppe liegt das Potenzial“. Bonn, S. 29-54
- Mörchen, A.; Tolksdorf, M. (Hrsg.) (2009): Lernort Gemeinde. Ein neues Format der Erwachsenenbildung. Bielefeld
- Schäffter, O.; von Küchler, F. (2009): Realisierungsformen im konzeptionellen Gestaltungsrahmens des Formates Lernort Gemeinde, in: Mörchen/ Tolksdorf (Hrsg.) Lernort Gemeinde. Ein neues Format der Erwachsenenbildung. Bielefeld. S. 341-366
- Voesgen, H. (Hrsg.) (2006): Brückenschläge. Neue Partnerschaften zwischen institutioneller Erwachsenenbildung und bürgerlichem Engagement. Bielefeld
- Wolf, A. C.; Zimmer, A. (2012): Lokale Engagementförderung. Kritik und Perspektiven. Wiesbaden

¹⁷ Siehe hierzu die ersten ermutigenden Erfahrungen in der „Qualitätsinitiative Seniorenarbeit NRW“ – www.fogera.de

Selbstorganisation trifft Verwaltung

Von einem besonderen Lernprozess

Jutta de Jong

„Wären Sie bereit, die Co-Moderation für die Lernwerkstatt-Workshops unseres Projektes ‚Zukunftsfaktor Bürgerengagement‘ zur Förderung kommunaler Engagement-Strategien zu übernehmen?“ Die telefonische Frage einer mir unbekanntenen Annette Mörchen unter Verweis auf die mir ebenso fremde Elisabeth Bubolz-Lutz war klar und verwirrend zugleich – zumindest für mich. Mit bürgerschaftlichem Engagement hatte ich – von privatem Eigenengagement abgesehen – lediglich einmal im Rahmen eines Teambildungsauftrages zu tun gehabt. Und „Lernwerkstatt“ assoziierte ich sofort fatalerweise mit Schule, auf deren Bänken ich mir Verwaltungsmitarbeitende zwar vorstellen konnte aber nicht unbedingt wollte, schon gar nicht mit mir davor. Der erklärend nachgeschobene Ersatz-Begriff „Entwicklungswerkstatt (EWS)“ im Sinne von Zukunftswerkstatt erleichterte mir erstes Verständnis, beantwortete aber nicht meine Frage „Warum gerade ich?“.

Des Rätsels Lösung war schließlich meine langjährige Verwaltungserfahrung als ehemalige Amtsleiterin in einer kleinen Kommune und die Beratungs- und Moderationskompetenz für die Zielgruppe. Das leuchtete ein. Meine Zweifel wurden aber sogleich wieder angefacht, als mir freundlich nahegelegt wurde, in der Rolle einer „Entwicklungsbegleiterin“ die „Moderationsmethode“ des „Selbstorganisierten Lernens (SOL)“ einzusetzen. SOL als Schlüssel zum Erfolg?! Von SOL hatte ich bis dahin als gelernte Historikerin nur im Rahmen meiner Mediationsausbildung gehört, die in diesem Format zum Teil durchgeführt worden sein soll. Nur hatte ich davon – trotz ausführlicher Erläuterung im Vorfeld durch meine damaligen Ausbilder – bis zum Schluss nichts bemerkt.

Nichtsdestotrotz: Zu den Zweifeln, inwieweit eine Entwicklungswerkstatt im SOL-Format mit Verwaltungsmitarbeitenden zur Förderung kommunaler Engagement-Strategien von Erfolg gekrönt sein könnte, gesellte sich zusehends der Reiz einer mich herausfordernden Aufgabe: gesellschaftlich sinnvoll und mit hohem Lernpotenzial für mich – gleich ob selbstorganisiert oder nicht. Ich sagte also zu. Meine beiden Mentorinnen – Annette und Elisabeth – taten ihr Übriges, mir diesen Lernprozess nicht nur schmackhaft, sondern inklusive der ein oder anderen kontroversen Diskussion auch genussvoll zu gestalten.

Doch zurück auf Start: Selbstorganisiertes Lernen trifft Verwaltung zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements. Meine Assoziationskette reihte zunächst ein Gegensatzpaar an das andere: Weisungskultur contra Selbstbestimmung, Hierarchie contra Augenhöhe, Dienstweg versus Moderation, Machtgefälle contra Beteiligung, Amtssprache contra Verständigung, Schriftlichkeit versus persönlicher Ansprache usw. ... Angesichts dieser Konstellation half mir mein Mantra als interkulturelle Kompetenz-Trainerin, vorurteilsfrei an Fremdes heranzugehen, auch nicht wirklich weiter. Ertappte ich mich doch zu schnell dabei, an die Ausbildungsstrukturen für Verwaltung zu denken, in denen Loyalität gegenüber dem Dienstherrn und seinen Verfügungen in der Regel höher gehandelt wird als selbstorganisierte Zielfindung seiner Untergebenen im Spannungsfeld zwischen Politik und Bürgerschaft. Und das alles im Kontext der vom Arnberger Bürgermeister Hans-Josef Vogel so treffend beschriebenen Dezernatsstrukturen aus nebeneinander stehenden „Silos“, deren mangelnde Durchlässigkeit allzu oft noch von den vielen Mini-Silos in ihrem Inneren manifestiert wird.

Zur Person

Dr. Jutta de Jong arbeitete als wissenschaftliche Mitarbeiterin für Südosteuropäische Geschichte an der Ruhr-Universität Bochum und als Leiterin von Zeitzeugenprojekten zur Ruhrgebietskultur an verschiedenen Forschungsinstituten. Später war sie lange Jahre als Museums- und Kulturamtsleiterin mit Stabsstellenfunktion im Bergischen Land tätig. Die Schwerpunkte ihrer heutigen Beratungs- und Moderationstätigkeit sind Interkulturelle Kompetenz-Trainings, Konfliktmanagement, Persönlichkeits- und Potenzialentwicklung und Führungskräfte-Coachings sowie die Moderation von Strategie-Workshops. Jutta de Jong hat die Entwicklungswerkstatt als Co-Moderatorin begleitet.

Kontakt: info@juttadejong.de



Was die Seite der Ehrenamtlichen angeht, war mir Freiwilligenarbeit im kommunalen Kontext nicht fremd. Zu oft war ich in meiner Museums- und Kulturamtsleiterin-Zeit von Politik und Verwaltungsspitze mit dem Auftrag konfrontiert worden: „Die Kultur muss sparen, wir können uns das nicht länger leisten. Sehen Sie zu, dass Sie Ehrenamtliche finden.“ Das Motivationspotenzial dieser Zielvorgaben war begrenzt und hatte auch nicht dazu beigetragen, die Ängste der Mitarbeitenden um ihre Stellen bzw. erhöhte Arbeitsbelastung bei der Einarbeitung von mehr oder weniger vorgebildeten Freiwilligen abzubauen. Andererseits hatte ich im Laufe der Zeit aber auch die Erfahrung gemacht, dass es sich lohnt, auf Freiwillige mit ihren Ideen, ihrer Solidarität und auf die Tragfähigkeit ihres Engagements zu bauen. Nun mit Verwaltungsleuten für die Zukunft einer modernen Stadtgesellschaft zu arbeiten, in der Freiwillige gemeinsam mit der Verwaltung „Verantwortungsgemeinschaften“ bilden und mit viel Kreativität und „Schwarmintelligenz“ neue Wege öffnen könnten, entwickelte daher einen Sog, dem ich mich nicht entziehen konnte.

Und dann ging es los: Während der Auftakttagung konnte ich mich noch in Fahrwassern der Trainings- und Moderations-Methodik bewegen, wie ich sie gewöhnt war. Mit verschiedenen teambildenden Tools animierten wir die zukünftigen EWS-Teams, sich auf die Werkstattarbeit einzustimmen, erste Ziele zu entwickeln und untereinander und mit uns Moderatorinnen/Entwicklungsbegleiterinnen warm zu werden. Die Stimmung war gut, die Vorfreude spürbar und die Innovationsbereitschaft beträchtlich, auf allen Seiten.

Mit Freude hatte ich zudem bemerkt, dass viele Entwicklungsteam-Mitglieder nicht nur über Verwaltungs- sondern auch Projekt- und Beratungserfahrung verfügten und zum Teil – wie ich seinerzeit – als Seiteneinsteiger/-innen aus anderen Berufsfeldern zur Verwaltung gekommen waren. Ihnen – aber auch den ‚alten Verwaltungshasen‘ – gelang problemlos eine produktive Mischung aus Querdenken und Verwaltungshandeln als Gestaltungsmotor.

Der erste EWS-Workshop wurde sogleich zum Sprung ins Wasser – für mich und die Verwaltungsteams. Eingangs wurde zwar – wie bereits im Auswahlverfahren – noch einmal die Methode des Selbstorganisierten Lernens und der Qualifizierungsanteil für die Teams erläutert. Doch offensichtlich ging es diesen so wie mir bei meiner Mediationsausbildung, es blieb ihnen erst einmal fremd. Derweil übte ich mich in der Vorstellung, dass ich auf keinen Fall elegante Tools wie Sonnen-Reise-Brainstorming, SPOT-Analyse, Maßnahmenpläne und ähnlich schöne Methoden einsetzen, sondern sie allenfalls vor- und zur Wahl stellen durfte. Also immer schön geduldig sein, Nerven behalten. Ganz nach

dem Motto: Welch gute Chance, meine Ambiguitätstoleranz zu trainieren. Dazu gab es den Trost, dass ich die eine oder andere Methode in Kopien und Trainingsbüchern wenigstens im Lernquellenpool unterbringen konnte – wo sie allerdings bis auf eine Ausnahme – angesichts des reichen Angebots und der Zeitknappheit im Workshop-Ablauf – nicht wirklich zur Kenntnis genommen wurde.

Als wir dann auch noch gleich am ersten Workshop-Nachmittag die Moderation an die Teilnehmenden als Qualifizierungsbonbon abgaben, was diese durchaus professionell bewältigten, passierte das, was mir von meinen beiden Kolleginnen als unvermeidliches Ereignis im SOL-Prozess erst für 1-2 Workshops später angekündigt worden war: Die Revolte der Entwicklungsteams gegen unser Vorgehen. Wir würden schließlich für die Moderation bezahlt, also sollten wir sie doch bitte auch wieder selbst übernehmen – und das ganze Vorgehen bitte auch mal deutlich beschleunigen. Diese ewige Fragerei ohne richtige Vorgaben wäre viel zu zeitraubend und sehr anstrengend. – Wenn sie gewusst hätten, wie anstrengend das erst mal für die Co-Moderatorin (und die Moderatorin) war ...

Wo ein Wille ist auch ein Weg: Zwar übernahmen wir wieder die Moderation, aber wir blieben bei der ‚ewigen Fragerei‘ nach dem, was die Entwicklungsteams denn nun als nächstes machen und wie sie dabei vorgehen wollten. Noch im Widerstand verharrend, blieb den Teams zunächst noch der Blick auf die Fortschritte während der eigenen Workshop-Arbeit eher verstellt. Bei mir hatte sich allerdings – dank des Blicks von außen – schon ein erster Lernprozess eingestellt. Denn die zu Ende des Workshops von den Entwicklungsteams zusammengetragenen ersten Schritte zum weiteren Vorgehen vor Ort hätte ich mit meinen eleganten Projektmanagement- und Strategie-Tools auch nicht besser erzielen können. Ich begann zu ahnen, dass der selbst erarbeitete Weg eine deutlich größere Nachhaltigkeit erzielen könnte.

Der Effekt stellte sich dann auch erstaunlich schnell ein. Schon während des zweiten Workshop-Tages führte die an den eigenen Standorten durchgeführte Analyse der Ausgangssituation zu einem weiteren Motivationsschub. Die Erkenntnis, dass in mehr oder weniger zwei Dritteln der Ämter bzw. Sachgebiete der jeweiligen Gesamtverwaltung sich jemand mit bürgerschaftlichem Engagement beschäftigt, wirkte ausgesprochen aufbauend. Die Entwicklungsteams sahen ein Packende, mit dem sie beginnen konnten, das komplexe Feld des bürgerschaftlichen Engagements an ihrem Standort aufzurollen und Vernetzungs- und Koordinationsformate zu entwickeln.

Von da an wurden die weiteren EWS-Workshops mehr und mehr zu Selbstläufern. Dazu trugen einerseits die kompetenten

Referent/-innen bei, die nach Vorschlägen der Projektleitung den Teams zur Auswahl gestellt, zu den jeweils von ihnen bestimmten Themenfeldern eingeladen wurden; andererseits aber auch die Good-Practice-Inputs, welche die Teams des Öfteren aus ihren Standorten vorschalteten und damit das von uns eingeforderte eigene Know-how weitergaben. Es war vor allem dieses zunehmend selbstständige Agieren der Teilnehmenden selbst, das die „Entwicklungsbegleitung“ zu einem besonderen Erlebnis werden ließ. Das moderierende Fragen als Hinleitung zum selbstbestimmten bzw. selbstorganisierten Handeln verstärkte das Bedürfnis der Teams, längere Diskurse über das Wie und Was zu vermeiden.

Anfangs vor allem von dem Wunsch geleitet, möglichst viel Know-how über Vorträge zu akquirieren, nahmen die Teams ihre aktive Rolle immer mehr an und wurden von Rezipierenden zu selbstbewusst handelnden Akteurinnen und Akteuren: Die verstärkte Eigeninitiative in der Gestaltung der Workshops – thematisch wie methodisch – könnte durchaus einem Beschleunigungsmotiv geschuldet gewesen sein. Das Ergebnis – gezielte und durchaus passende Methodenvorschläge („Ich schlage vor, wir präsentieren unsere Wünsche dem Ministerium im Gallery Walk“) – bestätigte mir mit wachsendem Staunen die Vorzüge von SOL gegenüber TOOL. Die Teams meldeten nicht nur eigene Bedürfnisse an, sie paarten sie auch mit Vorschlägen zur strategischen Umsetzung – und beließen es nicht bei hehren Worten. „Team ist glücklich“ wurde zu einer spielerischen Protokollnotiz, wenn wieder einmal ein Meilenstein erreicht war. Vielleicht hätte ich doch offen legen sollen, dass dieser Satz für uns zugleich bedeutete „Entwicklungsbegleitung ist glücklich“.

Im Laufe der sechs Workshops kam ich aber auch nicht umhin zu entdecken, dass ich – ganz gelehrige Schülerin – die reine SOL-Lehre zu vertreten begann und auf methodisch saubere Arbeiten pochte, wo ich glaubte, dass da doch die eine oder andere Abweichung seitens der Kolleginnen drohte. Mein Durchsetzungsvermögen ist da allerdings noch ausbaufähig.

Welche Erkenntnisse haben mich selbst in diesem Lernprozess begleitet? Einerseits ist da die Bestätigung, dass Verwaltungsleute flexibler und ideenreicher sind, als die Vorurteile in der breiten Öffentlichkeit vermuten lassen. Dazu das Staunen über das ungeheure Potenzial bürgerschaftlichen Engagements. Andererseits ist die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements der Migrantengesellschaft und damit ihrer Partizipation eine wichtige und dringende Aufgabe für die Gestaltung der modernen Stadtgesellschaft, die mich zukünftig im interkulturellen Beratungskontext immer mehr fordern wird.

In diese Erkenntnisse fiel jedoch auch ein kleiner persönlicher Wermutstropfen. Denn alle Mühen dieser Entwicklungswerkstatt drehten sich im Wesentlichen um Strategien zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements für die Stadt- bzw. Dorfentwicklung, für und mit Seniorinnen und Senioren, für und mit Jugendlichen, die Kultur aber blieb außen vor. Eine Tatsache, die angesichts der fachlichen Schwerpunkte der Entwicklungsteams nicht verwundern konnte und deren Ergebnissen auch keinen Abbruch taten.

Ganz wichtig aber war für mich die Erfahrung, dass selbstorganisiertes Lernen tatsächlich ein Konzept ist, dem ich trauen kann. Ich gebe ihm inzwischen Raum in meinen eigenen Seminaren und Trainings – mit erstaunlichem Erfolg. Führt es doch zu tragfähigen, die Teilnehmenden überzeugenden Ergebnissen, und – entlastet die Moderatorin/Trainerin und macht Lust auf mehr.

Ungern gebe ich abschließend zu, dass ich es doch bedauert habe, die EWS-Team-Mitglieder nicht noch einmal zur Moderation eines der EWS-Workshops animiert zu haben. Mein Bedauern wurde allerdings von den Teammitgliedern selbst ad absurdum geführt. Wie allseits bestätigt, haben sie schließlich die von ihnen auf der Abschluss- und Perspektivtagung geleiteten Workshops nicht nur konzipiert, vorbereitet und gestaltet, sondern auch überzeugend moderiert – mit und ohne Tools.

Teil 3

Impulse für die Entwicklung kommunaler Engagement- strategien aus Sicht externer Expertinnen und Experten

Kommunale Engagementförderung in der Großstadt¹

Klaus Wermker

Bürgerengagement und Bürgerorientierung hängen so eng miteinander zusammen, dass das eine nicht ohne das andere geht. Das Leitbild der Bürgerkommune verlangt, Bürgerinnen und Bürger nicht nur als Adressaten von politisch/administrativen Entscheidungen zu behandeln, sondern ihnen auf Augenhöhe zu begegnen. Es geht also darum, das Kräftedreieck ‚Bürger-Verwaltung-Politik‘ neu zu gestalten. Voraussetzung für Schritte in Richtung Bürgerkommune ist ein Kulturwandel der kommunalen Selbstverwaltung, der als dauerhafter Lernprozess anzulegen ist. Das heißt, die Verwaltung muss lernen, das Bürgerengagement nicht als Beschneidung ihrer Kompetenz, als Entwertung ihrer fachlichen Leistung anzusehen. Zugleich müssen Kommunalpolitiker/-innen lernen, sich nicht vor der Enteignung ihres Mandats zu fürchten, wenn Bürger/-innen sich einmischen. Keine Beteiligungskonzepte von oben, keine Dienstanweisung vermögen eine Förderung und Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements zu bewirken; auch Kundenfreundlichkeit der Verwaltung ist nicht zu erreichen, ohne dass die Akteur/-nnen davon überzeugt sind und es auch umsetzen wollen.

Es stellt sich auch die Frage, warum ein neues Leitbild „Bürgergesellschaft“ gesetzt wird. Schließlich funktionieren deutsche Kommunen alles in allem doch ganz gut. Ist es nicht nur ein weiteres Modethema, das die Verwaltungen nach den Anstrengungen der Verwaltungsreformen der 1990er Jahre erneut belastet, und dies bei noch einmal verminderten Personalressourcen?

Gute Gründe, sich dem Leitbild „Bürgergesellschaft“ zuzuwenden

Das Thema ist mehr als ein Modethema. Es gibt eine Reihe guter Gründe sich ihm zuzuwenden:

Ausweitung der direkten Demokratie

Die Direktwahl der Bürgermeister ist in allen Bundesländern seit Ende der 1990er Jahre eingeführt. Sie wurde verstanden als ein Mittel zur Stärkung der kommunalen Demokratie. Sie verstärkt das Interesse der Bürgermeister/-innen – im Sinne ihrer Wiederwahl – an einem engeren Kontakt zu ihren (Wahl-) Bürger/-

innen. Die verbesserten Möglichkeiten für Bürgerbegehren und -entscheide tun ein Übriges. Keine Kommune hat ein Interesse daran, ihre Bürger/-innen oder einen namhaften Teil von ihnen als Gegner ihrer politischen Entscheidungen zu erleben.

Haushaltskrise der Kommunen

Der Gemeindefinanzbericht 2011 stellt fest, dass der Finanzierungssaldo der deutschen Kommunen für das Jahr 2010 5 Mrd. € beträgt, trotz stark gestiegener Steuereinnahmen. Das Volumen der Kassenkredite – bei Privatpersonen ist das der sog. „Dispo“ – betrug 2010 rund 40 Mrd. €. In Nordrhein-Westfalen gibt es kaum eine Großstadt, die über einen ausgeglichenen Haushalt verfügt; fast alle leben mit Haushaltssicherungskonzepten, die ihnen Ausgaben nur im Rahmen der Erfüllung ihrer Pflichtausgaben oder bei vertraglichen Verpflichtungen erlauben. Diese Entwicklung hat in den 1990er Jahren begonnen und hat Ursachen, für die die Gemeinden überwiegend nicht verantwortlich sind. Ein Ende ist nicht absehbar, wie allein an der Steigerung der gemeindlichen Sozialausgaben zu sehen ist. Diese stiegen von

Zur Person

Prof. Klaus Wermker war bis Dezember 2009 Leiter des Büro Stadtentwicklung der Stadt Essen. Heute ist er aktiv u.a. im Vorstand von vier bürgerschaftlichen Vereinen (Ehrenamtagentur, Paten für Arbeit, Soziokulturelles Zentrum, Emscherfreunde), im Kuratorium von Common Purpose Ruhr und als Vorsitzender im Kuratorium des vhw (Verband Wohnen und Stadtentwicklung). Er moderiert zwei bürgerschaftlich getragene Stadtteilkonferenzen, lehrt punktuell an der Uni Duisburg Essen und hält Vorträge.

Kontakt: wermker@paykowski.de



¹ Schriftliche Neufassung eines Impulsbeitrags des Autors für die projektinterne Auftakttagung „Zukunft Bürgerengagement. Von guten Beispielen zu Fragen der eigenen kommunalen Engagemententwicklung“ am 15./16. Dezember 2011 im KSI in Bad Honnef.

28 Mrd. € im Jahr 2002 auf rund 45 Mrd. € im Jahr 2011. Diese Lasten werden absehbar weiter steigen. Die stark zunehmenden prekären Arbeitsverhältnisse haben Altersarmut zur Folge, und Grundsicherung im Alter zahlen die Kommunen. In welchem Umfang die Kommunen vom Bund entlastet werden, ist noch offen. Die deutschen Kommunen zahlen täglich rund 20 Mio. € für ihre Schuldenlast.

Aktuelle und zukünftige gesellschaftliche Herausforderungen

Die Probleme der Gesellschaft, die auf den ‚Reparaturbetrieb Kommune‘ zukommen, bzw. schon heute von ihm bearbeitet werden müssen, werden größer. Geld und Recht reichen zu ihrer Bewältigung nicht aus. Denken wir an die zunehmende soziale Spaltung der Gesellschaft mit ihrer räumlichen Ausprägung – kleinräumige Konzentration von Armut mit all ihren Folgewirkungen bei Bildung, Gesundheit etc. – die Kommunen leisten hier mit absolut unzulänglichen Mitteln eine Integrationsaufgabe für die ganze Gesellschaft, ohne dass sie die Möglichkeit hätten, den Problemen an die Wurzel zu gehen. Besser gesagt, sie verhindern bis heute soziale Unruhen in Formen, wie wir sie aus Frankreich und England kennen. Dies geschieht auch mit Hilfe des Bund-Länder-Programms „Soziale Stadt“, bei dem bürgerschaftliches Engagement ein unverzichtbares, erfolgreiches und bislang auch finanziell gefördertes Element darstellt.

Die Anpassung der städtischen Infrastruktur an den demografischen Wandel braucht Bürgerbeteiligung. Die Schule, in die meine Kinder gehen, wird geschlossen, Schwimmbäder und Sporthallen, öffentliche Bibliotheken fallen dem Rotstift zum Opfer. Man kann alle diese Entscheidungen ‚oben‘ treffen – Politik läuft in Krisenzeiten Gefahr, die rasche, zentrale Entscheidung nach dem Muster „TINA“ (There is no alternative) zu präferieren – man kann aber auch gemeinsam mit den Bürger/-innen Lösungen erarbeiten, ggf. Bürgergruppen dafür gewinnen, öffentlich Infrastruktur in Eigenregie zu betreiben. Beispiele dafür gibt es zahlreiche. Klar ist aber auch, dass solche Prozesse nicht ohne Konflikte ablaufen, selbst wenn sie partizipativ organisiert werden. Ohne Beteiligung verstärken sie nur die verbreitete politische Resignation der Bürger/-innen. Allerdings ist Verantwortungsübertragung an Bürger(-gruppen) nur eine Möglichkeit der Anpassung städtischer Infrastruktur an den demografischen Wandel. Die Energiewende als eine weitere Großaufgabe der Gesellschaft muss entscheidend auf kommunaler Ebene gemanagt werden. Sie ist ohne aktives Engagement der Stadtgesellschaft nicht zu bewältigen.

Schwindende Bindekraft der gesellschaftlichen Institutionen

Parteien, Gewerkschaften, Kirchen, Vereine verlieren stark an Mitgliedern und damit an Bindekraft. Das gesellschaftliche Gefüge erodiert. Damit verliert auch das klassische Ehrenamt an Bedeutung. Lebenslange Bindungen in den genannten Orga-

nisationen werden immer seltener eingegangen, was auch mit flüchtigeren Arbeitsverhältnissen, höheren Anforderungen an Mobilität und Flexibilität der Arbeitnehmer/-innen zu tun hat. Damit gewinnt ein bürgerschaftliches Engagement, für das es immer noch große Bereitschaft gibt, wie zahlreiche Umfragen belegen, in neuer, zeitlich befristeter, projekthafter Form an Bedeutung. Dafür müssen aber die geeigneten inhaltlichen und organisatorischen Formen geschaffen werden. Hier ist auch die Kommune gefordert.

Legitimationskrise der Demokratie

Diese wird u.a. sichtbar in der seit Jahren rückläufigen Wahlbeteiligung auf allen Ebenen, die zudem noch stark abhängig ist von der sozialen Lage der Wahlbürger/-innen: In den Gebieten mit hohen Anteilen von einkommensschwachen, arbeitslosen etc. Bürger/-innen ist die Wahlbeteiligung bei Kommunalwahlen regelmäßig nur noch etwa ein Drittel so hoch wie in den Wohngebieten der gut situierten Bürger/-innen. Böse Zungen reden hier gerne von „demokratiefreien“ Zonen. Die stark sinkenden Mitgliederzahlen, verbunden mit starker Alterung – Deutschland ist eine Partidemokratie – schwächen auch die kommunale Demokratie. Pauschal wird in dem Kontext oft von Politikverdrossenheit geredet, es geht aber m.E. eher um Politikerverdrossenheit und wichtiger noch um Politikstile, um Verfahren, die den Ansprüchen der Bürger/-innen nicht mehr genügen. „Die da oben machen doch, was sie wollen“ – solche u.ä. Äußerungen illustrieren die verbreitete Unlust. Um zu einem „Wir müssen das ändern“ zu kommen, müssen neue Formen politischer Willensbildung ermöglicht werden, nicht als Ersatz der repräsentativen Demokratie, sondern als ihre Ergänzung. Dies kann am besten auf kommunaler Ebene erprobt werden, dort wo die Bürger/-innen nah sind und die Themen, um die es geht, den Bürger/-innen nah sind. Das entlässt die große Politik anderer staatlicher Ebenen nicht aus ihrer Verantwortung, glaubwürdiger, transparenter, sozial gerechter, demokratischer zu werden. Wenn die kommunale Politik ihre Stellung im politischen System stärken, mehr Subsidiarität durchsetzen will, wenn sie aufgabengerecht finanziert werden will, und das ist dringend nötig, muss sie ihre Bürger/-innen als ihre ‚natürlichen‘ Verbündeten gewinnen und das schafft sie am besten, indem sie sie an Entscheidungen beteiligt, kommunale Politik damit auch transparent macht, dass sie ihr Engagement ermöglicht – durchaus auch im Sinn von Empowerment, wo es nötig ist – und strukturell unterstützt.

Was sind nun die besonderen Bedingungen von Engagementförderung in Großstädten?

So trivial es sich liest, Großstädte haben größere Verwaltungen. Diese sind stärker fachlich ausdifferenziert, man kann auch sa-

gen ‚versäult‘. Sie haben gut entwickelte Beziehungen zu ihren Partnern in der Stadtgesellschaft; sie bilden so etwas wie Interessenkartelle, die sich nicht leicht öffnen für bürgerschaftliche Einflüsse. In Großverwaltungen gibt es mehr Fachleute mit eigenen Fachsprachen, -kompetenzen, -kulturen, denen es schwer fällt, Laien, Amateur/-innen, Bürger/-innen als Partner zu akzeptieren. Sie produzieren gern ‚richtige‘ Lösungen, nicht Verhandlungslösungen, wie sie nicht selten das Ergebnis von Beteiligungsprozessen sind. Eine neue Engagementkultur zu entwickeln, ist hier schwerer durchzusetzen, ist aufwändiger, kostet mehr Zeit als in kleinen Städten resp. Verwaltungen. Entwicklungsprozesse innerhalb der (Fach-) Verwaltung sind zwingend. Das „neue Ehrenamt“ trifft vor allem in Großstädten auf die Konkurrenz der Wohlfahrtsverbände, die zum Teil eigene Ehrenamtagenturen aufbauen – mit nicht sehr großem Erfolg, weil die gesuchten Ehrenamtlichen neuer Prägung sich eben nicht an eine Organisation binden wollen.

Großstädte weisen in der Regel größere sozialräumliche Disparitäten auf als kleine Städte, bergen mehr Ethnien, Sprachen, Kulturen/ Religionen in ihren Mauern und sie sind größer an Fläche und Einwohnerzahl. Dezentrale, raumorientierte Organisationsmuster in Verbindung mit zielgruppenspezifischer Mobilisierung und Engagementförderung sind unabdingbar. So ist auch der Ansatz zu finden für eine stärkere Beteiligung bzw. für ein verstärktes Engagement von einkommensschwachen, weniger gebildeten Personen und Menschen mit Migrationshintergrund/ Zuwanderungsgeschichte. Dass das möglich ist, belegen gute Beispiele aus der Praxis der „Sozialen Stadt“; die Förderung solcher Aktivitäten aus dem Bund-Länder-Programm ist allerdings stark gekürzt worden und darf ab dem Jahr 2012 nur noch in engem Zusammenhang mit baulichen Investitionen stattfinden.

Wie kann Engagementförderung in Großstädten konkret aussehen? - Elemente einer neuen Beteiligungskultur

Die folgenden Beispiele stammen ausnahmslos aus Essen². Das hat mit der Berufslaufbahn des Verfassers zu tun und ein wenig auch mit dem Stolz auf die Leistung seiner Mitarbeiter/-innen. Die skizzierten Lösungen sind in keinem Fall als Blaupausen geeignet, günstigstenfalls inspirieren sie. Im Übrigen gibt es an vielen Orten gute Beispiele.

Ein starkes Mandat von Politik und Verwaltungsspitze wird gemeinhin und zu Recht als förderlich angesehen. Wenn das aber nicht

zustande kommt, weil die politischen/ personellen Verhältnisse nicht stimmen – in Zeiten großer Finanzkrisen wird zusätzlicher Aufwand gescheut und/oder dem Wunsch nach starker, zentraler Entscheidung gefolgt (Motto: „Die Bürger verfolgen sowieso nur eigene Interessen“) – ist Aufgabe des Vorhabens die schlechteste Lösung. Ein starkes Mandat ist wichtig, aber gerade für die ersten Schritte auf dem Weg zur Bürgerkommune muss in der Verwaltung nicht erst auf das Startsignal ‚von oben‘ gewartet werden: Gerade große Verwaltungen bieten den ‚Selbstermächtiger/-innen‘ Raum, einfach mal anzufangen, um sich dann mit dem Erfolg eine nachträgliche Legitimation zu beschaffen.

Sicher aber ist: Förderung und Stärkung bürgerschaftlichen Engagements braucht geschultes Personal. Das Thema gehört in die Erstausbildung der Verwaltungsmitarbeiter/-innen in den Fachhochschulen für öffentliche Verwaltung und in die Planerausbildung der Hochschulen. Alternativ bzw. ergänzend kann das in der verwaltungsinternen Fortbildung geschehen. In Essen wird seit 2004 in der Führungskräftefortbildung der Baustein „Engagement wecken und Mitarbeiter motivieren“ angeboten, verpflichtend für alle Sachgebiets- und Gruppen- sowie Abteilungsleitungen. Das folgt der Logik, dass nur eine Verwaltung, die im Inneren beteiligungsorientiert ist, nach außen, im Verhältnis zu den Bürger/-innen, zur Beteiligung fähig ist.

Eine Frage bleibt: Wie lernen eigentlich Politiker/-innen ein anderes Rollenmuster, weg vom paternalistischen ‚Kümmerer‘, weg von der starken Rolle des ‚Alleinentscheiders‘ hin zum ‚Partner in Beteiligungsprozessen‘. Wobei die Rolle des ‚Letztentscheiders‘ in der repräsentativen Demokratie durch den Rat nicht grundsätzlich in Frage gestellt wird. Für die Schulung der (Kommunal-) Politiker/-innen (nicht zu vergessen der Aufwand für die Kommunalpolitiker/-innen, die ihre politische Arbeit ehrenamtlich machen) sind die Bildungseinrichtungen der Parteien geeignet. Entsprechende Angebote der Kommunalverwaltungen an ihre Räte werden erfahrungsgemäß mit Reserve aufgenommen.

„Essen aktiv“ ist eine Initiative zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements bei Auszubildenden und Mitarbeiter/-innen der Stadt Essen und damit zugleich eine Personalentwicklungsmaßnahme. Seit 2006 können Auszubildende sich während drei Arbeitstagen in gemeinnützigen Einrichtungen engagieren. Die Einsatzfelder werden von der Ehrenamtagentur Essen organisiert. Jede/-r Auszubildende wird von einem Mentor/ einer Mentorin aus der Verwaltung betreut. Jährlich nehmen rund 100 Auszubildende teil. Seit 2010 wird diese Möglichkeit für alle Mitarbeiter/-innen der Verwaltung angeboten.

² Vgl. auch den Beitrag von Gabi Micklinghoff „Wie die Stadtverwaltung Essen engagierte Unternehmen unterstützt und sich selbst dazu entwickelt“ in dieser Publikation.

Förderung von Bürgerengagement als Partizipation, Beteiligung an Planung, durch die Kommune ist wichtig und dies nicht nur, weil es Planungsverfahren gibt, in denen es gesetzlich geboten ist. Bürgerbeteiligung braucht *Qualitätsstandards*, die für alle Fachbereiche und auch für solche Verfahren gelten, die mehr oder minder freiwillig – ohne gesetzliche Verpflichtung – aber z.B. zur Lösung von Konflikten zwischen Bürger/-innen und Kommune durchgeführt werden. Der Erkenntnis folgend, dass Qualität nicht verordnet werden kann – komplexe Systeme/ Verfahren sind nicht zentral steuerbar – werden Qualitätskriterien am besten von den Anwender/-innen entwickelt (und in einem fernen Idealzustand von den Kund/-innen resp. Bürger/-innen bewertet), erprobt, evaluiert und immer wieder angepasst. Der Verwaltungsvorstand der Stadt Essen hat 2010 „*Grundsätze der Bürgerbeteiligung für die Stadt Essen*“ (s. Abb.) beschlossen. Sie wurden von Mitarbeiter/-innen aus mehreren Fachämtern entwickelt; das erhöht die Chance, dass sie auch ernst genommen werden.

Hilfreich für die praktische Arbeit in Beteiligungsprozessen ist die „Checkliste für Projektverantwortliche. Die Einbeziehung von Bürgern in kommunale Planungsprozesse.“ (vhw 2010, S. 74 ff.)

Für Beteiligungsprozesse/Engagementförderung in Großstädten gilt das *Prinzip der Dezentralität*; das ist nicht nur eine räumliche Orientierung sondern auch eine inhaltliche. „Konkret heißt das ..., dass die Delegation von Verantwortung auf Stadtteilebene, dezentrale Einrichtungen und Bürgergruppen ... ein weiterer Baustein des gemeinsamen Daches der Bürgerkommune sein sollte.“ (Bogumil 2003, S. 29) Das ist in der Form von Übertragung von Sporteinrichtungen an Bürgergruppen oder Vereine in vielen Städten realisiert, allerdings weniger um die kommunale Demokratie zu stärken, als vielmehr zur Haushaltsentlastung.

Mit der Dezentralität kann auch dem Problem der Mittelschichtdominanz im bürgerschaftlichen Engagement begegnet werden. *Nah bei den Bürger/-innen*, ihren Problemen, Interessen, Fähigkeiten, in ihrer Sprache und angemessenen Beteiligungsformen kann deren Mobilisierung gelingen, wie jahrelange Erfahrungen in den Projektgebieten der „Sozialen Stadt“ belegen. Bei schwer erreichbaren Zielgruppen und/oder konfliktträchtigen Themen ist der *Einsatz von intermediären Instanzen/Personen* empfehlenswert. Die Stadt Essen hat seit vielen Jahren in zwei Programmgebieten der „Sozialen Stadt“ ein Institut der Universität Duisburg/ Essen als Partner im Quartiersmanagement.

Die Organisation, die Förderung von Ehrenamt wie die Begleitung und Schulung von Ehrenamtlichen braucht *professionelle Strukturen*. Dies wird vielerorts von Ehrenamtagenturen geleistet. Es gibt sie als kommunale Organisationen oder, wie in Es-

sen, als unabhängigen Verein. Aber auch in letzterem Fall ist kommunale Unterstützung notwendig, in personeller oder sächlicher Form. Bürgerschaftliches Engagement braucht eine/-n *Ansprechpartner/-in bei der Kommune*. Das ist in Essen das Büro Stadtentwicklung. Dieses sorgt auch für eine Vernetzung der sieben Patenschaftsprojekte/ -vereine, die überwiegend im Bereich der Bildung und Stärkung der persönlichen und sozialen Kompetenzen von Kindern und Jugendlichen arbeiten. Die Vernetzung dient dem Informationsaustausch, will gemeinsame Anliegen wie Qualifizierung der PatInnen fördern und allgemein zur Qualitätssicherung der Projekte beitragen. Auch eine *Öffentlichkeitsarbeit* zu gemeinsam interessierenden Themen ist vorstellbar, wie z.B. die Mobilisierung von Pat/-innen. Letzteres wird nach unseren Erfahrungen erkennbar schwieriger.

Ein elementar wichtiger Baustein der Bürgerkommune ist die *Entwicklung von Anerkennungskultur*. Auch diese Aufgabe ist in der Großstadt anders zu bearbeiten als in kleinen Städten, deren Öffentlichkeit sehr viel überschaubarer ist. Es gibt bereits heute auf allen möglichen räumlichen Ebenen bzw. in den verschiedenen Handlungsfeldern öffentliche Ehrungen von Ehrenamtlichen. So ist die jährliche Sportlerehrung vielerorts gute Tradition. Das gilt aber nicht für andere Bereiche. In Essen ist, dem Auftrag des Rates aus dem Jahr 2010 folgend, ein Konzept zur Entwicklung einer Anerkennungskultur erarbeitet worden und zwar unter Beteiligung relevanter Akteure aus der Stadtgesellschaft – von Ehrenamtlichen, Vereinen, Unternehmen, die sich bürgerschaftlich engagieren (CSR), Politik und Verwaltung. Nachdem dazu u.a. zwei Workshops stattgefunden haben – mit viel Engagement einer großen Zahl von Beteiligten, wie der Verfasser selbst erlebt hat – hat der Rat der Stadt Essen zwischenzeitlich das Handlungskonzept zur Förderung der Anerkennungskultur mit fünf Bausteinen beschlossen.

Bürgerschaftliches Engagement braucht zudem eine *Wahrnehmung* über einzelne Ereignisse bzw. die Aktivitäten einzelner Vereine, Initiativen, Projekte hinaus. Das kann, ja sollte von der Kommune ermöglicht werden, die das bürgerschaftliche Engagement als Ganzes im Auge hat. Sie kann eine allgemein zugängliche Informationsplattform organisieren. Im Idealfall verfügt sie über eine Kontakt- und Koordinierungsstelle, ein Bürgerbüro, das nach innen in die kommunale Selbstverwaltung wirkt, aber auch für Bürger/-innen(-gruppen) unterstützend tätig ist, wie das in Essen vom Büro Stadtentwicklung geleistet wird (vgl. www.essen.de/buergerengagement). Eine solche Stelle bzw. Organisationseinheit gibt es aber keineswegs flächendeckend. Das ist auch der finanziellen Notlage vieler Städte geschuldet. Die Förderung und Entwicklung bürgerschaftlichen Engagements wird zwar gern in Sonntagsreden als notwendig beschworen, gilt aber als eine sog. freiwillige Aufgabe, die eine Kommune

Grundsätze der Bürgerbeteiligung für die Stadt Essen

- **Bürgerengagement** besitzt für die Stadt Essen einen hohen Stellenwert und bietet erhebliche Vorteile für das sinnvolle Zusammenwirken von Politik, Verwaltung sowie Bürgerinnen und Bürgern. Es **stärkt** insbesondere das **Gemeinwesen**.
- Wir sind davon überzeugt, dass Bürgerengagement die **Qualität, Effizienz** und **Legitimation** der Entscheidungsprozesse innerhalb der Kommune maßgeblich stärkt.
- Wir streben ein **partnerschaftliches und respektvolles Verhältnis** zwischen Politik, Verwaltung sowie Bürgerinnen und Bürgern an und führen einen **dauerhaften Dialog** zwischen Verwaltung, Politik sowie Bürgerinnen und Bürgern.
- Die **Fachbereiche** (und in einem zweiten Schritt die **Gesellschaften**) beschreiben ihre **Standards** bezogen auf ihre Aufgaben und Ressourcen. Die Beteiligungsverfahren werden regelmäßig evaluiert.
- Bürgerbeteiligung wird als **integrierter Prozess** verstanden: Wir arbeiten gemeinsam mit beteiligten Bürgerinnen und Bürgern an Planungen, Konzepten und deren Umsetzung. Alle Prozessschritte sind transparent, konkrete Ergebnisse und Entscheidungen aus dem Beteiligungsprozess werden zeitnah umgesetzt und den Beteiligten umfassend und verständlich kommuniziert.
- Wir setzen **vielfältige** bürgerschaftliche **Beteiligungsformen zielgruppenspezifisch** ein und nutzen sie **kreativ**, um den verschiedenen Bevölkerungsgruppen eine Beteiligung zu ermöglichen.
- Wir fördern Bürgerbeteiligung innerhalb **erfahrbarer Einheiten**, z.B. in Stadtteilen und Quartieren.
- Wir gewährleisten, dass Bürgerinnen und Bürger die **Entscheidungsstrukturen** von Politik und Verwaltung sowie die Entscheidungen selbst nachvollziehen können.
- Wir treten dafür ein, dass Bürgerengagement die **gebührende gesellschaftliche Anerkennung** findet, und wir fördern eine entsprechende Anerkennungskultur in Essen.
- Wir **unterstützen** die Bürgerinnen und Bürger in ihrer **Selbstorganisation** und helfen, sie in die Lage zu versetzen, ihre Interessen effektiv im Sinne des Gemeinwohls zu organisieren.

beschlossen vom Verwaltungsvorstand am 22.06.2010



01-16 Büro Stadtentwicklung, Monika Hanisch T. 89-88726

BürgerENGAGEMENT
essen.de/buergereengagement

mit Haushaltssicherungskonzept nur unter Einschränkungen erledigen darf. Eine der zentralen politischen Forderungen sollte daher sein, die Förderung bürgerschaftlichen Engagements zur Pflichtaufgabe zu machen. Sie sollte zudem nicht länger nur „fiskalisch als Ausgabe“ betrachtet werden sondern als „Investition“ (vgl. Wilfried Theißen³).

Zur förderlichen personellen wie sächlichen Infrastruktur zur Unterstützung gehören besonders in Großstädten *Orte, an denen sich engagierte Bürger/-innen* oder die, die es noch werden sollen, *treffen können*: Stadtteilbüros, zu denen es einen niedrighschwelligen Zugang gibt. Warum sollen bürgerschaftliche Gruppen diese kommunale Einrichtung im Rahmen von mit der Kommune ausgehandelten Bedingungen nicht sogar selber betreiben?!

Dringend zu bearbeitende Felder

Es bleiben Felder, die dringend bearbeitet werden müssen. Das *ehrenamtliche Engagement* (von Beteiligung ganz zu schweigen) von *Migrant/-innen* ist *über die Grenzen ihrer eigenen Herkunftsgruppe* hinaus noch schwach entwickelt. Das ist auch abhängig von ihrer sozialen Lage – die Mittelschichtlastigkeit von Engagement wurde bereits erwähnt. Außerdem gibt es ein breites, vielfältiges Engagement in den Quartieren unterhalb unserer Wahrnehmungsschwelle (vgl. dazu die drei Quartiersstudien in vhw 2010, S. 35 ff.) Dennoch bleibt die Frage, um sie auf die größte Gruppe von Zuwanderer/-innen zu konzentrieren: Entspricht der Anteil von türkischstämmigen Migrant/-innen in der Freiwilligen Feuerwehr auch nur annähernd ihrem Bevölkerungsanteil? Hier sind Kommune und Zivilgesellschaft gefragt, diese zwingende Aufgabe „demografischer Wandel“ gemeinsam anzugehen, etwa über Schlüsselpersonen aus den Migrantenselbstorganisationen.

Ein weiteres Feld, auf dem bürgerschaftliches Engagement elementar wichtig ist, eröffnet sich mit dem *Alterungsprozess der Gesellschaft*. Dieser ist historisch ohne Beispiel, deshalb gibt es keine Erfahrungen im Umgang damit; wir lernen kollektiv und individuell. Bei der Betreuung und Versorgung stellt sich das Problem der intelligenten Verzahnung von professionellen, marktorientierten Lösungen und ehrenamtlichem, evtl. nachbarschaftlichem Engagement. Nur ein kleiner Anteil alter Menschen ist ökonomisch in der Lage, sich alle notwendigen Hilfen zu kaufen, die traditionellen familienorientierten Hilfen fallen zunehmend aus, u.a. wegen zunehmender Frauenerwerbstätigkeit, wegen zunehmender Flexibilitätsanforderungen an Beschäftig-

te, wegen der Erosion herkömmlicher Familienstrukturen etc. Die früher selbstverständliche Nachbarschaftshilfe lebte von über lange Zeit entwickelten Vertrauensbeziehungen, die unter heutigen Lebensbedingungen seltener zustande kommen. Neben dem Interesse der Betroffenen an einem selbstständigen, würdigen Altern gibt es weitgehend identische Interessen von Versicherungsträgern, Kommunen und Wohnungseigentümern – alle drei haben ein ökonomisches Interesse daran, dass Menschen möglichst lange in ihren Wohnungen leben. Das wird illustriert durch die zur Zeit stark wachsende Nachfrage von Immobilienunternehmen bei der Ehrenamtagentur Essen nach ehrenamtlichen Betreuer/-innen bzw. Begleiter/-innen von alten Bewohner/-innen ihrer Wohnungsbestände.

Die Aufgaben für das bürgerschaftliche Engagement gehen nicht aus, sondern nehmen eher noch zu. *Qualitätvolles bürgerschaftliches Engagement braucht professionelle Stützstrukturen*, die zu einem Teil von ihm selbst organisiert und zum anderen Teil von der Kommune vorgehalten werden sollten. Die kommunale Förderung des Bürgersinns kann durchaus ein gutes Argument im interkommunalen Wettbewerb sein, denn Städte sind nicht nur Wirtschaftsstandorte, sondern vor allem Orte, an denen Menschen gut leben wollen, und Orte, an denen sich Bürger/-innen mit ihrem Engagement einbringen können, sind solche Orte.

Literatur

Aus der fast unüberschaubaren Literatur zum Thema Beteiligung, Engagement, Bürgerkommune wird vom Verfasser besonders empfohlen:

Bogumil, J., et al. (2003): Das Reformmodell Bürgerkommune. Berlin.

Hanisch, M. (2011): Essen auf dem Weg zur Bürgerkommune. In: Forum Wohnen und Stadtentwicklung. Heft 5, Okt./ Nov. 2011, S. 251 ff.

Download: <http://www.vhw.de/publikationen/verbandszeitschrift/archiv/2011/heft-5/>

Selle, K. (2013): Über Bürgerbeteiligung hinaus: Stadtentwicklung als Gemeinschaftsaufgabe? Analysen und Konzepte. Edition Stadtentwicklung. Detmold.

vhw (Hrsg.) (2010): Engagement in Quartier und kommunale Bürgerorientierung. Realitäten, Potenziale, Impulse. Dokumentation eines Verständigungsprozesses. VHW-Schriftenreihe Bd. 2. Berlin.

www.essen.de/buergerengagement

³ Wilfried Theißen am 7.7.2011 im Ausschuss für Familie, Kinder und Jugend des Landes NRW – zit. nach Protokoll der 16. Sitzung, S. 25 <http://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMA15-251.pdf>

Wie die Stadtverwaltung Essen engagierte Unternehmen unterstützt und sich selbst dazu entwickelt¹

Gabriele Micklinghoff

Der Essener Weg zur Bürgerkommune

Die Stadt Essen hat 2003 begonnen, das Thema Bürgerkommune mit den Schwerpunkten Engagementförderung, Partizipation und unternehmerisches Engagement/Corporate Citizenship (CC) verwaltungsweit zu entwickeln. Beteiligung und Engagement gehören nach unserem Verständnis eng zusammen.

Es wurde – neben den laufenden Maßnahmen und Projekten in den Fachbereichen, die aus ihrem Aufgabenbereich heraus entwickelt wurden – zunächst begonnen, eine Kultur des Miteinanders innerhalb der Verwaltung zu etablieren und die Mitarbeiter/-innen für das weite Thema Bürgerorientierung/Bürgerengagement zu sensibilisieren und zu begeistern.

Der zweite Schritt bestand darin, verwaltungsweit geltende Richtlinien zu etablieren, Kooperationsstrukturen aufzubauen und übergreifende Projekte zu initiieren. Grundlage sind folgende Zielsetzungen, die für alle Schwerpunkte des Konzepts Bürgerkommune eine Richtschnur bilden:

Ziele

- Identifikation der Bürger mit ihrer Stadt schaffen,
- frühe Heranführung an das Thema Bürgerengagement, insbesondere junge Menschen,
- Nutzen des Potenzials von Unternehmen für das Gemeinwesen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme,
- Binden der Mitarbeiter von Unternehmen an die Stadt, an das Unternehmen,
- Sensibilisieren der Mitarbeiter für das Thema.

Schwerpunkte des Essener Konzepts Bürgerkommune

Intern

- Personalentwicklung durch Fortbildungen und Projekte,
- Entwicklung von Arbeitshilfen für die Mitarbeiter zur Unterstützung bei der Durchführung von Beteiligungsverfahren,
- systematisch und verwaltungsweit: Kommunikation und Informationsaustausch,
- begleitende Öffentlichkeitsarbeit nach innen und außen (Intranet und Internet),
- Organisation eines systematischen Austausches zwischen Verwaltung und Politik (als nächster Schritt).

Zur Person

Gabriele Micklinghoff arbeitet im Büro Stadtentwicklung der Stadt Essen. Es ist dem Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters zugeordnet, unterstützt ihn bei der Steuerung des „Gesamtkonzerns Stadt Essen“ und bearbeitet strategische Projekte und Themen der Stadtentwicklung als Querschnittsaufgabe mit verschiedenen Handlungsfeldern – Wissenschaft und Stadt, Europa, Wohnen, Integration, Klima und Umwelt, Stadtteilentwicklung sowie das Thema Bürgerkommune.

Kontakt: gabriele.micklinghoff@stadtentwicklung.essen.de



¹ Red. Anm.: Der Beitrag stellt die erweiterte schriftliche Fassung eines Impulsreferates dar, das die Verfasserin in der Auftakttagung „Zukunft Bürgerengagement. Von guten Beispielen zu Fragen der eigenen kommunalen Engagemententwicklung“ des FoGera-Projekts „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ am 16. 12. 2011 im Katholisch-Sozialen Institut in Bad Honnef gehalten hat.

Extern

- Aufbau und Etablierung von Netzwerkstrukturen mit Akteuren im Engagementbereich,
- zielgruppenspezifische Konzepte zur Gewinnung von Ehrenamtlichen,
- Rahmenbedingungen für Engagementförderung (z.B. Anerkennungskultur),
- Ausweitung des Projektes ESSEN.aktiv auf die städtischen Gesellschaften,
- Vernetzung mit anderen Unternehmen im Rahmen von Corporate Citizenship.

Bürgerkommune Essen – eine Querschnittsaufgabe

In Essen wird der Begriff „Bürgerkommune“ als ein Prozess verstanden, in dem das Verhältnis zwischen der Kommune und der Bürgergesellschaft neu bestimmt wird.

Um die vielfältigen Potenziale der Bürgergesellschaft für ein stärkeres Gemeinwesen zu nutzen, muss eine Kommune die nötigen Rahmenbedingungen schaffen und möglichst alle Gruppen und Milieus einbeziehen, die Organisationen und Einrichtungen sowie Unternehmen.

Dabei hat die Kommune unterschiedliche Rollen. Sie

- unterstützt, ermöglicht, z. B. Beratung von externen Partnern,
- ist selbst Trägerin von gemeinnützigen Einrichtungen und eigenen Projekten (Umweltpreis, Klimabotschafter, Essens Beste, wo eine Kooperation u.a. mit Unternehmen erfolgt) und
- agiert selbst im Rahmen von CC/ CSR als Unternehmen

Bürgerschaftliches Engagement findet sich in vielen Fachbereichen der Verwaltung:

- Beratung zu Stiftungen und Spenden bei der Kämmerei,
- Einzelprojekte des BE in den Fachbereichen (Spielplatzpaten, Aktivierung in Stadtteilen, Willkommenskultur)
- Verankerung in Konzepten zur Integration und kinder- und familienfreundlichen Großstadt

Nachdem einführend die Zusammenhänge zu den anderen Bereichen (z.B. Stadtteilentwicklungsprojekte, integrierte Handlungskonzepte der Stadt Essen zum Thema Kinder oder Integration) aufgezeigt wurden und damit die Querschnittsfunktion

des Themas Bürgerkommune in der Stadtentwicklung deutlich gemacht worden ist, soll im Folgenden auf die Bereiche Personalentwicklung und unternehmerisches Engagement sowie Bürgerengagement eingegangen werden. Anschließend werden die Notwendigkeit von Information und Kommunikation sowie mögliche Wege dahin dargestellt.

Personalentwicklung

Das Büro Stadtentwicklung hat seit 2003 die Geschäftsführung für die geschäftsbereichsübergreifende Projektgruppe Bürgerkommune. Die Projektgruppe stellt die Kommunikation und den Informationsaustausch zwischen den Fachbereichen sicher und bearbeitet konkrete Aufträge aus dem Verwaltungsvorstand.

Ein Schritt war, zunächst innerhalb der Stadtverwaltung mit Information und Personalentwicklungsmaßnahmen die Mitarbeiter auf diesem langen und komplexen Weg mitzunehmen. Sie sollten auf ihre Rolle und Funktion im Umgang mit Bürgern, anderen Fachbereichen oder weiteren Akteuren vorbereitet werden. Denn eine kooperative Haltung kann nicht angeordnet werden, sondern kann nur durch Motivation sowie eine entsprechende Haltung der Vorgesetzten und des Umfeldes entstehen.

Führungskräfte-Fortbildung

Seit 2004 wird die zweitägige Führungskräfte-Fortbildung „Engagement wecken und Mitarbeiter motivieren“ als ein Baustein in einer Reihe von Führungskräftefortbildungen verpflichtend für Sachgebiets- und Gruppenleitungen sowie Abteilungsleitungen durchgeführt.

Die Seminarteilnehmer/-innen lernen in diesem Modul verschiedene Methoden und Techniken sowie Möglichkeiten und Grenzen der Unterstützung von Bürgern kennen, sich aktiv an den Entwicklungen einer Stadt zu beteiligen und Engagement zu fördern. Gemeinsam werden Gründe, warum eine Kommune Partizipation/ehrenamtliches Engagement ermöglichen sollte, erarbeitet. Erfolgsfaktoren und Nutzen von Engagement werden betrachtet, aber auch Stolpersteine und mögliche Konflikte. Außerdem werden Techniken für das Führen von aktivierenden Gesprächen vermittelt.

In Kooperation mit der Ehrenamt Agentur Essen e.V. (EAE) und dem Büro Stadtentwicklung wird in der Fortbildung ein Überblick über die Handlungsfelder der Bürgerkommune Essen und die Arbeit der EAE sowie Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen diesen beiden Partnern gegeben.

Darüber hinaus wurden in Essen weitere Maßnahmen entwickelt, um Mitarbeiter/-innen sukzessive für Engagementförderung und Bürgerbeteiligung zu sensibilisieren.

Essen.aktiv

Essen.aktiv ist eine Initiative zur Förderung des unternehmerischen Engagements der Stadtverwaltung Essen und einiger Konzerntöchter. Auszubildende können sich seit 2006 unter Anrechnung ihrer Arbeitszeit an drei Tagen in einem Projekt aus dem Sozial-, Kultur-, Natur- bzw. Tierschutz-, Bildungs- oder Sportbereich freiwillig engagieren. Die Einsätze werden von der Ehrenamt Agentur Essen e.V. vermittelt; jeder Auszubildende wird von einem Mentor aus der Verwaltung betreut.

Seit 2006 haben sich pro Jahr im Durchschnitt ca. 120 Auszubildende in ca. 30 Projekten in ca. 25 Organisationen beteiligt.

Das Interesse städtischer Mitarbeiter/-innen, sich ebenfalls in einem derartigen Projekt zu engagieren, hat dazu geführt, dass im Jahr 2010 zusätzlich ein Projekt „ESSEN.aktiv für die Kulturhauptstadt“ initiiert wurde, an dem sich 125 Mitarbeiter/-innen der Stadtverwaltung beteiligten. Sie wurden für ihr Engagement bis zu 16 Stunden von der Arbeit freigestellt und mussten mindestens 16 Stunden ihrer Freizeit einbringen. So haben die städtischen Mitarbeiter/-innen als Gästebetreuer, Fotoreporter, Veranstaltungshelfer und Touristen-Informer fungiert.

Nach Auswertung dieses Pilotprojektes hat der Oberbürgermeister entschieden, dass „ESSEN.aktiv“ weiterhin nicht nur für die Auszubildenden, sondern auch allen anderen Beschäftigten angeboten wird. Alle Mitwirkenden erhalten ein Zertifikat über ihr Engagement, das der Personalakte beigelegt werden kann.

Ruhrdax

Der Ruhrdax – ein regionaler „Handelsplatz“ zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen – findet einmal jährlich ruhrgebietsweit statt und bietet eine weitere Möglichkeit, sich als Mitarbeitergruppe eines Unternehmens bzw. einer Verwaltung in gemeinnützigen Organisationen zu engagieren.

Des Weiteren wurde besonderer Wert darauf gelegt, anzuerkennen, was in den Fachbereichen schon praktiziert wird und die Information und Kommunikation in der Verwaltung und nach außen zu verbessern:

Internetservice Bürgerengagement

Dazu diente u.a. der Prozess zur Konzeption und Umsetzung des Internetservice Bürgerengagement. Dieser ist

- ein Serviceangebot zu gezielter Information für alle Interessierten in der Verwaltung, wo entsprechende Verknüpfungen zu den Fachbereichen hergestellt werden und gleichzeitig
- eine Möglichkeit für die Stadtverwaltung, sich als Bürgerkommune zu präsentieren und den Bürgern Informationen bereit zu stellen.

Transfer und Öffentlichkeitsarbeit

Information und Kommunikation gehören zu den wichtigsten Aspekten – besonders in großen und damit komplexen – Verwaltungen und Kommunen. Hier wird versucht, das Thema in allen Varianten von Veröffentlichungen – Intranet, Mitteilungsblatt, Internetservice und in der Ausbildung etc. – kontinuierlich zu platzieren und zu nutzen.

Wie eingangs bereits ausgeführt, gehören Bürgerbeteiligung und Engagementförderung und eine damit verbundene Anerkennungskultur eng zusammen. Ein Beispiel aus der Praxis für das Zusammenspiel ist der Prozess, wie im Rahmen des dritten Schwerpunkts Engagementförderung der Bürgerkommune Essen unter Bürgerbeteiligung ein Handlungskonzept zur Anerkennung von ehrenamtlicher Tätigkeit erarbeitet wurde:

Der partizipative Weg zu einem Handlungskonzept zur Förderung der Anerkennungskultur

2010 beauftragte der Rat der Stadt Essen die Verwaltung (Büro Stadtentwicklung), ein Konzept zur Förderung und Anerkennung von ehrenamtlich Tätigen zu erarbeiten. Mit dem Konzept zur Anerkennungskultur in Essen sollten Wege zu einer zukunftsfähigen Bürgerkommune weiterentwickelt werden, die die vielfältig vorhandene Bürgerkompetenz bewusst und aktiv einbeziehen und das ehrenamtliche Engagement anerkennen.

Jeder Dritte in Deutschland engagiert sich ehrenamtlich. Würde man diese Zahl auf Essen übertragen, wären ca. 100.000 Menschen über 14 Jahren ehrenamtlich in dieser Stadt engagiert. Dazu gibt es aber keine kommunalen Erhebungen, die diese Zahl belegen.

Dieses erhebliche Aktivitätspotenzial hilft, soziale und kulturelle Infrastruktur zu erhalten bzw. zu verbessern, und kann im Gegenwartswert nicht durch professionelle Leistungen ersetzt werden.

Der Grundgedanke war: Eine Anerkennungskultur ist gleichzeitig auch Beteiligungskultur, deshalb erfolgte diese konzeptionelle Entwicklung auch in einem partizipativen Prozess mit relevanten Akteurinnen und Akteuren der Stadtgesellschaft, der Politik und der Verwaltung.

Ca. 80 Ehrenamtliche, Vertreter aus Vereinen, Politik, Unternehmen, Verwaltung, gemeinnützigen Einrichtungen und Schulen diskutierten beim 1. Workshop Ideen und Instrumente. Eine strategische Arbeitsgruppe, bestehend aus den anwesenden Teilnehmern, erarbeitete aus den Ergebnissen einen ersten Konzeptentwurf, der bei einem zweiten Workshop vorgestellt, diskutiert und ergänzt wurde. Die Ergebnisse des zweiten Workshops sind dann in die Ratsvorlage zur Anerkennungskultur eingegangen. Zwischenzeitlich hat der Rat der Stadt Essen das Handlungskonzept zur Förderung der Anerkennungskultur mit seinen 5 Bausteinen beschlossen. Mehr Infos: www.essen.de/buergerengagement

Kooperation im Bereich der Engagementförderung

Die Stadt Essen versteht sich als „Bürgerkommune“, die bürgerschaftliches Engagement in Essen, im „Unternehmen“ Stadtverwaltung Essen selbst und bei Unternehmensmitarbeitern fördert. Demografische Entwicklung, sinkende politische Partizipation und der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft stellen Kommunen vor Herausforderungen, die gemeinsam mit Wirtschaft und Zivilgesellschaft gelöst werden müssen.

Den Nutzen haben alle:

- der Einzelne, dem geholfen wird
- die gemeinnützigen Organisationen, die sich Know-How von Unternehmensmitarbeitern erschließen können und Verbündete gewinnen
- die Unternehmen, deren Mitarbeiter persönliche Kompetenzen stärken, Erfahrungshorizonte erweitern und Verantwortung üben und von stabilen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen profitieren

- die Mitarbeiter, die sich qualifizieren und Leistungsbereitschaft zeigen können
- und die Kommune, weil die Zufriedenheit von Zivilgesellschaft und Wirtschaft steigt, soziales Kapital geschaffen wird und die Attraktivität der Kommune zunimmt.

„Stadt Essen lässt machen“ – mit diesem Satz lässt sich die Kooperation mit Unternehmen umschreiben. Über Mitgliedschaft und Vorstandsarbeit der Stadt Essen in dem gemeinnützigen Verein der Ehrenamt Agentur Essen e.V. arbeitet die Stadt im Rahmen der Engagementförderung mit Unternehmen und anderen Organisationen zusammen. Ein Lernprozess für alle Seiten, wobei es wichtig ist, Vielfalt zuzulassen und den Akteuren unterschiedliche Rollen bzw. Aufgaben zukommen zu lassen.

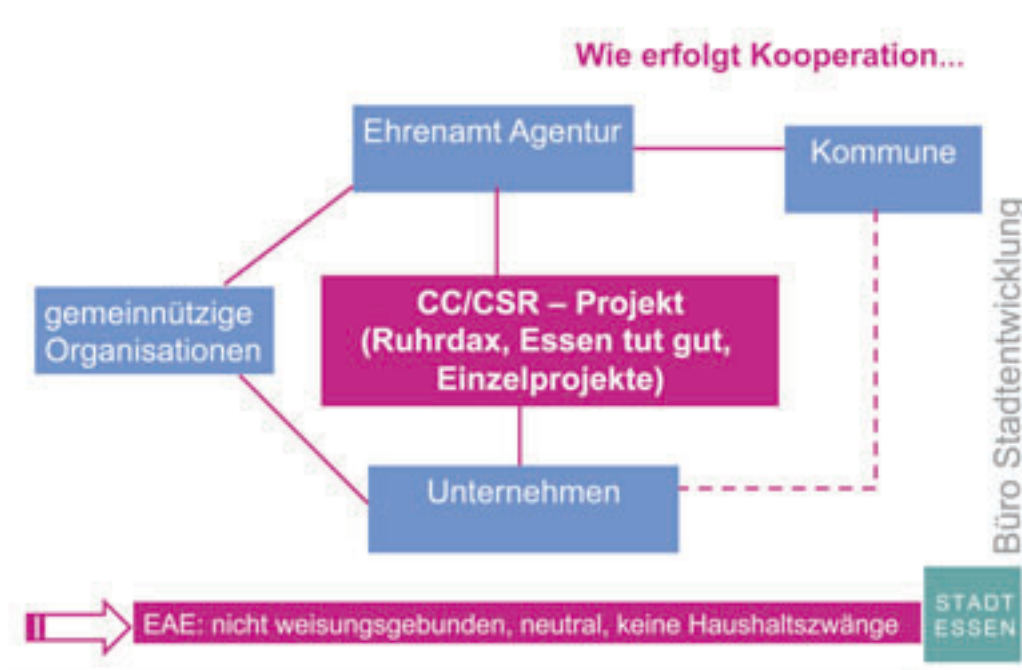
Kommune schafft förderliche Rahmenbedingungen, Leitsätze, ist Schnittstelle zwischen Agentur und Verwaltung bei Projekten, schafft Infrastruktur, Dialogmöglichkeiten in vielfältigen Netzwerken (z. B. Netzwerk Patenschaftsprojekte), bezieht in fachliche Entwicklungen und Planungen ein, benennt Handlungsbedarfe, etabliert Anerkennungskultur, ist beteiligt an der Stiftung zur Stärkung bürgerschaftlichen Engagements in Essen „Essen tut gut“.

Ehrenamt Agentur Essen e.V. akquiriert, organisiert aufeinander abgestimmte Angebote für Aktionstage bei Unternehmen z.B. Veranstaltungen: Freiwilligentag Essen tut gut, GOSocial, Schülerbörsen, mit Unternehmen (Spenden oder Mitarbeiter): Vielfältige Einzelprojekte wie Patenschaftsprojekte, Klimabotschafter etc.

Gemeinnützige Einrichtungen und die Stadt profitieren mit den CSR-Angeboten, Verbesserung der sozialen und kulturellen Infrastruktur, Förderung in Bildung, etc.

Unternehmen vermitteln Wissen, Zeit, Geld sowie Sachleistungen. Lokale Standortpolitik ist hier Ausdruck unternehmerischen Engagements für das Gemeinwesen.

Die Ehrenamt Agentur ist dabei unabhängig, hat kurze Wege, ist nicht weisungsgebunden, nicht abhängig von Politik und unterliegt keinen Haushaltszwängen. Sie ist auch Vermittlerin zwischen unterschiedlichen Handlungs-, Organisations- und Entscheidungslogiken, was hilfreich für den Erfolg eines Projektes ist.



Erfolgsfaktoren

Die Entwicklung bürgerschaftlichen Engagements ist ein permanenter Prozess. Er zeichnet sich u.a. dadurch aus, dass man zielstrebig, ausdauernd ‚dran bleibt‘. Wichtig dabei ist, nicht alleine zu kämpfen, sondern sich Verbündete zu suchen, extern und intern. Eine Teilnahme an Projekten von Stiftungen oder Ministerien kann (Binnen-)Legitimation zur Unterstützung schaffen.

Nachfolgende Aspekte für die eigene Arbeit können helfen, den ‚roten Faden des Erfolges‘ zu stricken:

- Gemeinsame Grundlage der Zusammenarbeit klären – auf gleicher Augenhöhe arbeiten.
- Nach Partnern suchen, die die gleiche Haltung haben – Verbindlichkeit herstellen.
- Lösungs- und zielorientierte Arbeitsweise anstreben.
- Bereitschaft mitbringen, sich auf die unterschiedlichen Arbeitswelten (Wirtschaft / Gemeinwohl/Öffentliche Hand) einzulassen.
- Akzeptanz bei allen Partnern, dass der Erfolg allen gehört.

Stolpersteine = Leitsätze

- „Laufe nicht hinter dem her, der ständig auf das halbleere Glas schaut, und begeistere Partner für die Idee.“
- „Du musst nicht alle bewegen, mit zu rudern, aber verweigere niemandem den Zugang zum Boot.“
- „Halte Deine Partner bei Laune – auch in schweren Zeiten – und schaffe Transparenz für die ablaufenden Prozesse.“
- „Prüfe Deine Ausdauer, Dein Durchhaltevermögen und Deine Geduld als Projektleitung.“
- „Nutze Deine Freude und Lust am ‚Netzwerken‘.“
- „Schmiede Bündnisse auf höheren Ebenen und finde „Türöffner“ zu wichtigen Menschen und Organisationen.“
- „Denke von Anfang an das Ende des Projektes und die Nachhaltigkeit mit.“
- „Verliere Dein Ziel nicht aus den Augen, aber bleibe offen für neue Wege.“

Bei diesen Leitsätzen geht es in erster Linie um die eigene Haltung und Betrachtungsweise, wie sich langfristig Entwicklungsprozesse mit sehr unterschiedlichen Akteuren, Verhaltensweisen und Arbeitswelten angehen lassen. Sie stehen für sich, und jeder muss seine eigenen individuellen Leitsätze finden.

Langes und gutes Leben in Arnsberg

Zukunft Alter in Arnsberg gestalten

Marita Gerwin, Martin Polenz

1. Rahmenbedingungen

1.1 Stadtstruktur und statistische Grundlagen

Die Stadt Arnsberg liegt innerhalb des ländlich strukturierten Hochsauerlandkreises (HSK) im nördlichen Sauerland und im regionalen Umfeld des südöstlichen Ruhrgebietes. Mit 79.665 Einwohnern, verteilt auf 15 Stadtteile, ist Arnsberg die größte Stadt des HSK. Von den rund 194 qkm sind rund 63% Wald. Damit gehört Arnsberg zu den walddreichsten Städten Deutschlands mit einem sehr hohen Anteil an FFH-Gebieten.

Gesamteinwohnerzahl:	79.665
davon Männer:	38.970
Frauen:	40.695
Einwohner über 55 Jahren:	25.735
davon Männer:	11.460
Frauen:	14.275
Einwohner über 80 Jahre:	4.383
davon Männer:	1.388
Frauen:	2.995
Einwohner über 80 Jahre im Jahr 2025:	5.650
Bevölkerungsentwicklung bis 2025:	- 9%

Tab. 1: Statistische Angaben Stadt Arnsberg (Stand 31.12.2009)

Die Stadt Arnsberg gliedert sich in drei Innenstadt-Kernbereiche und 12 Dörfer und Stadtteile. Arnsberg ist eine ländlich strukturierte Stadt in Nordrhein-Westfalen, die sich durch ihre topographische Lage auf einer Länge von 28 km entlang der Ruhr erstreckt. Arnsberg ist bereits seit einigen Jahren vom demografischen Wandel betroffen. Während die Einwohnerzahlen kontinuierlich sinken, steigt das Durchschnittsalter an.

Die Anzahl älterer Menschen in unserer Stadt hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Lebten im Jahr 2004 in

Arnsberg insgesamt 20.065 Personen über 60 Jahren (25,4 %), waren es im Jahr 2010 bereits 20.651 Personen über 60 Jahren, davon 628 Menschen mit ausländischen Wurzeln.

Im Jahr 2020 werden lt. Prognose 21.563 Personen über 60 Jahren in Arnsberg leben und damit einen Anteil an der Gesamtbevölkerung von 29,6 % erreichen. Bis zum Jahr 2025 erwartet Arnsberg einen Bevölkerungsrückgang um 9 %. Diese statistischen Kennzahlen machen eine Entwicklung deutlich, die erhebliche Veränderungen des gesellschaftlichen Lebens mit sich bringen wird. Darauf müssen wir vorbereitet sein! Das vorliegende Konzept dient als Grundlage für die Gestaltung dieser gesellschaftlichen Veränderungen.

Zur Person

Marita Gerwin (Dipl. Sozialpädagogin) und Martin Polenz (Dipl. Geograf) leiten im Team die Fachstelle „Zukunft Alter“ der Stadt Arnsberg. Das Konzept „Langes und gutes Leben in Arnsberg – Zukunft Alter gestalten“ ist als Stadtentwicklungsthema integriert in die kommunalen Handlungsstrategien zur Gestaltung des demografischen Wandels. Das Modellprojekt „Arnsberger ‚Lern-Werkstadt‘ Demenz“ wie auch der „Dialog der Generationen“ sind Kernthemen der kommunalen Fachstelle Zukunft Alter in Arnsberg.

Kontakt: m.gerwin@arnsberg.de , m.polenz@arnsberg.de



Das Konzept „Langes und gutes Leben in Arnsberg“ reagiert auf die sich verändernden Bedürfnisse der älteren Generation und ihrer Familien mit einem umfangreichen Pflege- und Hilfsnetzwerk für ältere Menschen und einem differenzierten Angebot für das Aktive Alter. Wir versuchen Antworten auf wichtige Fragen zu geben, die den Menschen im Alltag begegnen. Es wird durch ‚Profis‘ und bürgerschaftlich Engagierte auf Augenhöhe umgesetzt, die mit Empathie, Lust und Freude, mit Herzblut bei der Sache sind.

Das Konzept basiert auf einem differenzierten und erweiterten Altersbild, das einerseits die Potenziale einer alternden Gesellschaft unterstreicht und andererseits um die Verletzlichkeit und Endlichkeit des Lebens weiß. Es ist gesamtstädtisch ausgerichtet und orientiert sich an den besonderen Gegebenheiten und Strukturen der Stadt Arnsberg.

1.2 Auseinandersetzung mit dem demographischen Wandel

Das Arnsberger Konzept „Langes und gutes Leben in Arnsberg“ basiert auf einer langen Entwicklung. Bereits in den 1990er Jahren, als der demografische Wandel vielerorts noch „als kleine graue Wolke am Horizont des Jugendwahns“ wahrgenommen wurde, führte die Stadt Arnsberg eine Umfrage unter den 28.000 Menschen über 50 Jahren durch. Kernfragen dieser Umfrage waren:

- Wie stellen Sie sich Ihr Leben im Alter vor?
- Wie, wo und mit wem möchten Sie wohnen?
- Welche Lebenspläne, -perspektiven und -entwürfe haben Sie für sich und Ihre ganz persönliche Zukunft ins Auge gefasst?

Die Erwartungen und Wünsche der Befragten konnten in diesen Aussagen zusammengefasst werden:

„Ich wünsche mir:

- dass ich im Alter nicht allein leben muss,
- dass ich bis zum Lebensende mitten im Leben stehe, dazugehöre, wichtig für die Gesellschaft bin,
- dass ich neugierig und offen für den Lebensabschnitt des Älterwerdens bleibe,
- dass ich auch als hilfsbedürftiger Mensch in Arnsberg am gesellschaftlichen Leben teilhaben kann,
- dass die Ältesten unter uns aufrichtige Zuwendung, Respekt und Gemeinschaft als Ausdruck unserer menschlichen Solidarität erfahren.“

Die Befragung selbst stellte auch den Beginn einer intensiven öffentlichen Diskussion des Themas „Altern in unserer Stadt“

dar. In der intensiven Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der Befragung wurden zwei Grundgedanken formuliert:

- „Ich trage persönlich eine große Eigenverantwortung für ein gesundes, selbstbestimmtes und selbstständiges Älterwerden!“
- „Ich muss auch persönlich Vorsorge für diesen Lebensabschnitt treffen.“

Reimer Gronemeyer hat in dieser Aufbruchstimmung mit seinem empathischen Vortrag über sein Buch „Das Wolfsrudel“ Mitte der 90er Jahre in Arnsberg bereits eine Bewegung ausgelöst, die von folgender Philosophie geprägt war: Zukunft ist keine Schicksalsfrage! Sie passiert nicht einfach so. Zukunft wird von Menschen gestaltet, die den Mut haben, an sie glauben. Die bereit sind, sich einzubringen und sie mit zu gestalten. Ein Selbstverständnis war geboren, das bis heute in Arnsberg nicht nur in der Seniorenpolitik prägend ist.

1.3 Konsequenzen

Anfang 2000 wurde die Verwaltungsstruktur im Hinblick auf die Einrichtung einer Zukunftsagentur zur strategischen Steuerung des demografischen Wandels umgebaut. In diese Stabsstelle der Zukunftsagentur ist seit 2007 auch die Fachstelle Zukunft Alter integriert. Diese fachliche Zuordnung trägt der strategischen Bedeutung des Themas „Langes und gutes Leben in Arnsberg“ Rechnung (siehe Organigramm der Stadtverwaltung Arnsberg).

In der Seniorenpolitik Arnsberg ist in den letzten Jahren das aktivierende Programm „Alter als Chance“ entwickelt worden, getreu dem Motto von Martin Buber: „Alter ist eine wunderbare Sache, wenn man nicht verlernt hat, was anfangen heißt.“

Dieses Programm basiert auf den drei Säulen:
LERNEN – LAUFEN – LIEBEN.

Arnsberg pflegt seit vielen Jahren einen kreativen Umgang mit dem Alter in Anlehnung an das „Rezept für ein schöpferisches Alter(n)“ von Leopold Rosenmayr. Er selbst ist beim Start der Landesinitiative NRW „Junge Bilder vom Alter“ in Arnsberg gewesen und hat voller „élan vital“ für ein Umdenken, weg von den defizitären Altersbildern, hin zu den schöpferischen Bildern und Einstellungen in unseren Köpfen geworben. Seine Philosophie ist in Arnsberg auf fruchtbaren Boden gefallen. Sie hat das Arnsberger Konzept entscheidend mitgeprägt. Sie ist der Kompass, an dem sich auch die methodisch-didaktischen Ansätze in der Umsetzung des Konzeptes orientieren.

Organisationsdiagramm der Stadtverwaltung Arnsberg

Stand: 13.07.2012

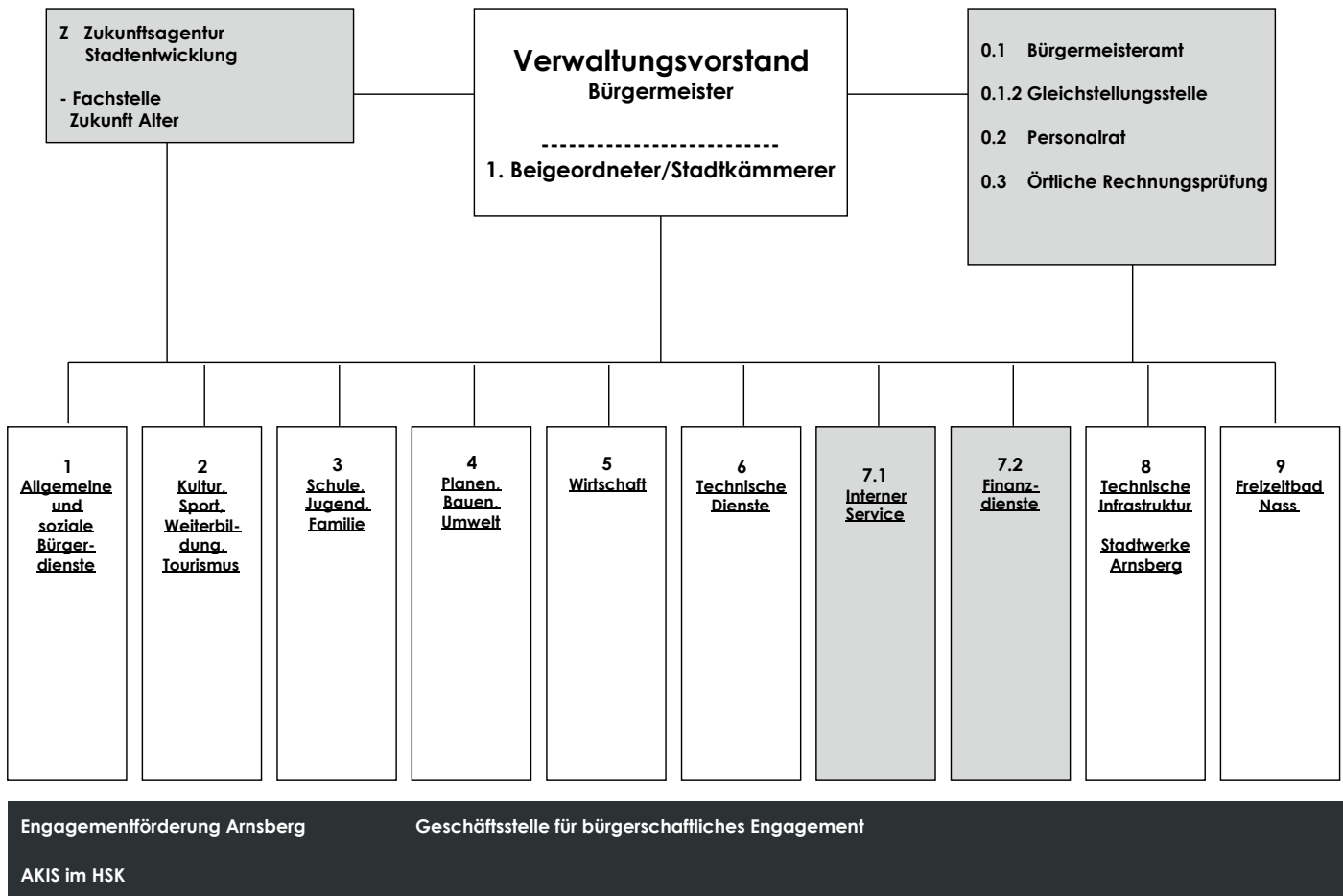


Abb. 2: Organigramm der Stadtverwaltung Arnsberg

LERNEN steht für: Ein lebensbegleitendes Lernen. Sich im Alter auf neue Rollen, Aufgaben und Lebensweisen einzulassen und sich stets diesen Herausforderungen zu stellen. Neuland entdecken! Perspektiven für sich selbst in der 2. Lebenshälfte erschließen. Mutig und neugierig bleiben. Im Alter noch einmal völlig neue Dinge anzugehen, in fremde Milieus hineinzuschnuppern, sind Motive vieler Akteure im Arnsberger Konzept.

LAUFEN versinnbildlicht die Begriffe: Bewegung und Sport, aber auch innerlich bewegt sein. Bewusstsein der körperlichen Gesundheit – Gesunde Ernährung – Naturverbundenheit – Selbstverantwortung.

LIEBEN und seelisches Wohlempfinden umfasst die Einbindung in eine Familie – oder auch „Wahl-Familie“, Freunde – Partnerschaft – Erotik – Geselligkeit – Soziale Einbindung in eine Gemeinschaft. Weiterhin da sein auch für Andere, d.h. auch für das Miteinander der Generationen.

Abb. 3: Rezept für ein schöpferisches Alter(n) nach Leopold Rosenmayr

1.4 Leitbild Bürgerkommune

„Viele Köpfe denken lassen“ ist die Devise in Arnsberg, wenn es darum geht, die Herausforderungen der Zukunft einer immer älter werdenden Stadt mit ihren speziellen Bedürfnissen zu meistern. Dabei auch die Belange der jüngeren Generation mit ihren Kindern, Jugendlichen, Eltern und Familien im Auge zu behalten, hat höchste Priorität. Wir wollen Kinder, Jugendliche, Eltern und Familien stark machen. Dazu öffnen sich in Arnsberg seit Jahren die Bildungseinrichtungen, um von den Ressourcen der Älteren zu profitieren. Zeit, Empathie, Wissen und Erfahrung und die Lust sich ergänzend in den Bildungsauftrag einzubringen, sind unschätzbare Güter einer älter werdenden Gesellschaft, die es zu nutzen gilt. Getreu dem Motto des afrikanischen Sprichwortes: „Es bedarf eines ganzen Dorfes, ein Kind zu erziehen“.

Zukunftswerkstätten und Werkstatt-Gespräche, Dorf-, Stadtteil- und Quartierskonferenzen wurden bereits 1995 eingesetzt. Sie sind heute als Bürgerplanungsprozess der Stadtentwicklung und Zukunftsagentur selbstverständliche, reguläre Instrumente, um mit interessierten „Experten in eigener Sache“ aus allen Gene-

rationen und auf allen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Ebenen die Quartiere bedarfsorientiert zu gestalten. Das Leitbild der Bürgerkommune setzt auf die Menschen, die sich für ihre Stadt engagieren, die gesellschaftliche Themen zu ihrer eigenen Sache machen. Sie setzt auf mündige Bürgerinnen und Bürger, die wissen, ‚wo der Schuh drückt‘, wo Probleme nach Lösungsstrategien geradezu rufen. Dies ist allerdings nur zu erzielen, wenn ein partnerschaftlicher Umgang zwischen Stadtverwaltung und Bürgern gepflegt wird und eine frühe Einbindung und Information der interessierten Bürgerinnen und Bürger bereits im Stadium der Konzeptentwicklung erfolgt. Nur so kann Transparenz, Offenheit und Klarheit auch für kontrovers diskutierte Entscheidungen geschaffen werden. Es erleichtert die Identifikation und das Verständnis für die notwendigen Handlungsstrategien im demographischen Wandel.

2. „Langes und gutes Leben“ – Zentrale Handlungsfelder in Arnsberg

Die folgenden Punkte definieren die zentralen Handlungsfelder und stellen exemplarisch Maßnahmen in den jeweiligen Feldern dar.

2.1 Förderung des aktiven Alterns

In einer Gesellschaft des langen Lebens sind Möglichkeiten für Engagement und gemeinschaftsbezogene Aktivität jenseits des Berufslebens von besonderer Bedeutung. Die Lebensphase, die sich an das Berufsleben anschließt, umfasst viele Jahre und kann selbstbestimmt gestaltet werden.

2.1.1 Ermöglichung des lebensbegleitenden Lernens

Bildung ist in jeder Lebensphase wichtig. Im Rahmen des Konzeptes „Langes und gutes Leben in Arnsberg“ werden Möglichkeiten erschlossen, die unterschiedlichen Bildungsangebote für eine möglichst große Zahl von Interessierten zu öffnen – über alle Altersgrenzen hinweg.

Maßnahmen:

Arnsberg ist *Bildungsstadt*: Arnsberg hat mit dem erfolgreichen Abschluss des Projektes „Selbstständige Schule.NRW“ die Fortführung der Bildungsoffensive vereinbart, um ihren Ausbau zur „Modellstadt für Schule und Bildung“ zu sichern. Örtliche Bildungsakteure vom Kindergarten über die Schulen bis zur Weiterbildung sollen besser unterstützt werden. Arnsbergs Ziel: Mehr und bessere Bildung für alle. Die Bildungsstadt Arnsberg besteht und arbeitet an der Verbesserung von Bildung aufgrund von Kooperationen und Bildungspartnerschaften mit zahlreichen Partnern aus dem Bildungsbereich, der Wirtschaft, der Politik und dem bürgerschaftlichen Engagement. Die Internetplattform www.bildungsstadt-arnsberg.de führt die unterschiedlichen An-

gebote zusammen und dient als Ideenbörse für die unterschiedlichen Akteure im Stadtgebiet.

Die *SENAKA – Seniorenakademie Arnsberg* ist aus einer bürgerschaftlichen Initiative verschiedener Hochschullehrenden hervorgegangen, die ihr Wissen und ihre Fachkompetenz einbringen, um Bildung für alle in Arnsberg anzubieten. Die SENAKA organisiert jedes Semester ein Bildungsprogramm mit Veranstaltungen in verschiedenen Schwerpunktbereichen. Dieses Bildungsangebot richtet sich an alle Interessierten und trägt sich inzwischen selbst.



Abb. 4: Akademie 6 bis 99

Foto: Uwe Künkenrenken

Die *Akademie 6 bis 99* ergänzt das Arnsberger Bildungsspektrum um ein spezifisch intergeneratives Lernangebot. In 6-wöchigen Veranstaltungen referieren Expert/-innen aus ihren Fachgebieten über spannende Themen. Die Bandbreite reicht von physikalischen und mathematischen Themen über ökonomische und medizinische Fragestellungen bis hin zur Forstwirtschaft und zur Musik. Gemeinsam ist den Veranstaltungen die Ausrichtung auf eine gemischte Zuhörerschaft und die Orientierung an den jüngsten Teilnehmern. Die Mischung aus Alt und Jung verleiht den Veranstaltungen einen ganz besonderen Charme.

2.1.2 Ermöglichung von bürgerschaftlichem Engagement im Alter

Die Bereitschaft, sich aktiv einzubringen und Verantwortung zu übernehmen, ist auch im Alter sehr hoch. Es ist wichtig, Angebote für engagementbereite Ältere vorzuhalten und die Möglichkeiten zum Engagement klar zu kommunizieren.

Maßnahmen:

Die *Fachstelle Zukunft Alter* der Stadt Arnsberg dient als Anlaufstelle für Seniorinnen und Senioren, die sich engagieren möchten. Sie ist inzwischen sehr gut vernetzt und hat einen hohen Bekanntheitsgrad gerade in der älteren Bevölkerungsgruppe erreicht. So kann sie eine vermittelnde Rolle einnehmen und die eingehende Anfrage unter Berücksichtigung der persönlichen Vorstellungen,

Interessen und Fähigkeiten der interessierten Person an eine oder mehrere in Frage kommende Stellen weiterleiten.

Die *Engagementförderung Arnsberg* unterstützt und begleitet zahlreiche engagierte Personen und koordiniert deren Arbeit. Die Engagementförderung bietet Qualifizierung, fachliche Beratung und Moderation, um Engagierte bei ihrer Arbeit zu unterstützen. Hier engagieren sich Freiwillige in allen Altersgruppen und setzen gemeinsam Projekte um.

Der *Seniorenbeirat* der Stadt Arnsberg vertritt die Interessen der älteren Arnsbergerinnen und Arnsberger und bringt ihre Perspektive in die öffentliche Diskussion ein. Die Mitglieder des Seniorenbeirats setzen sich dabei nicht ausschließlich für die eigene Altersgruppe ein, sondern suchen gezielt den Dialog mit den jüngeren Generationen. Der Seniorenbeirat war Ideengeber für zahlreiche Initiativen. Er stellt als Sprachrohr und Resonanzkörper eine wichtige Schnittstelle zwischen (älterer) Bevölkerung und Stadtverwaltung dar.



Abb. 5: Senioren-Computerclub

Foto: Susanne Kern

In den fünf *Senioren-Computerclubs* im Stadtgebiet schulen sich Seniorinnen und Senioren gegenseitig im Bereich Computerkenntnisse und digitale Medien. Die Stadt Arnsberg stellt den Clubs die Räumlichkeiten zur kostenlosen Nutzung zur Verfügung und ermöglicht somit die Fortbildung in einer Schlüsselkompetenz. Dieses Lernangebot erreicht jedes Jahr mehrere Hundert Ältere in der Stadt und führt gleichzeitig bei vielen Teilnehmenden zur stärkeren Einbindung in soziale Kontakte.

2.1.3 Förderung des Alterns bei guter Gesundheit

In jedem Alter bieten sich Möglichkeiten, die persönliche Gesundheit zu fördern. Hilfebedürftigkeit und Pflege lassen sich durch geeignete Maßnahmen lange hinauszögern. Geistige wie körperliche Aktivitäten wirken sich positiv auf das aktuelle Wohlbefinden

aus und können gleichzeitig präventive Wirkungen entfalten. Die Förderung von Konzepten und Angeboten, die diese Zielsetzung verfolgen, zählt zu den Langzeitzielen der Stadt Arnsberg.



Abb. 6: Förderung der Gesundheit

Foto: Susanne Kern

Maßnahmen:

Als Impulsgeber wendet sich die *Fachstelle Zukunft Alter* an Anbieter von Gesundheitskursen wie Gesundheitsvereine, Kneipp-Vereine, Sportvereine etc. und wirbt für den Aufbau von Angeboten speziell für ältere Teilnehmer. Sie fungiert als Impulsgeber für neue Angebote. Gleichzeitig vermittelt sie Interessierte in die bestehenden Angebote.

Die *Arnsberger „Lern-Werkstadt“* Demenz spricht ebenfalls aktiv mögliche Partner an und stellt Kontakte her, um das Angebotspektrum für Menschen mit Demenz zu erweitern. Gemeinsam mit Kooperationspartnern organisiert sie öffentliche Veranstaltungen, mit denen u.a. ein Bewusstseinswandel unterstützt werden soll.

2.2 Förderung hochwertiger Sozial- und Gesundheitsleistungen

Im Rahmen des demografischen Wandels, insbesondere der Alterung der Gesellschaft, wird die Anzahl hilfs- und pflegebedürftiger älterer Menschen in Arnsberg stark zunehmen. Gleichzeitig zeichnet sich schon jetzt ein Mangel an Unterstützern ab (professionell Tätige ebenso wie bürgerschaftlich Engagierte). Unterstützung von Pflegebedürftigen wird in Arnsberg von staatlichen Stellen, gemeinnützigen Organisationen, gewerblichen Einrichtungen und bürgerschaftlich engagierten Privatpersonen und Gruppen organisiert und geleistet. Die Stadt Arnsberg setzt sich dafür ein, die verschiedenen Akteure in Pflege und Betreuung zu vernetzen, Angebote zu kombinieren und die Verfügbarkeit von Hilfen zu verbessern. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Unterstützung bürgerschaftlich engagierter Helfer.

Maßnahmen:

Die *Fachstelle Zukunft Alter* knüpft bereits seit vielen Jahren ein Netzwerk der unterschiedlichen Professionen und Teilbereiche, hält Kontakt zu ‚professionellen‘ Akteuren (also Ak-

teuren mit beruflichem Zusammenhang) aus Medizin, Pflege, Betreuung, Beratung etc. und zu zivilgesellschaftlichen Akteuren (Bildung, Kultur, Bankinstituten, Verbänden, Politik, Verwaltung, Unternehmen etc.). Die Fachstelle initiiert oder beteiligt sich an Projekten und Initiativen zur Verbesserung von Sozial- und Gesundheitsleistungen.



Abb. 7: Menschliche Zuwendung

Foto: Susanne Kern

Die Arnberger „Lern-Werkstadt“ Demenz baut auf den guten Ansätzen und dem bestehenden Netzwerk der Fachstelle Zukunft Alter auf und nutzt sie speziell hinsichtlich des Themas Demenz. Das Projekt sucht aktiv die Kooperation mit möglichst vielen Einrichtungen und bringt Partner zusammen. Das Projekt versucht insbesondere, professionelle und zivilgesellschaftliche Angebote zur Unterstützung von Menschen mit Demenz zu kombinieren und ein möglichst engmaschiges Netzwerk um die Menschen mit Demenz in ihrer jeweiligen Nachbarschaft aufbauen zu können. Gleichzeitig bemüht sich das Projekt um die Diskussion des Themas Demenz in der Öffentlichkeit mit der Zielsetzung, Demenz in das öffentliche Bewusstsein zu holen und den Kenntnisstand über Demenz zu erhöhen.

Die AKIS im HSK – Arnberger Kontakt- und Informationsstelle für Selbsthilfegruppen im Hochsauerlandkreis – ist die zentrale Anlaufstelle für alle Fragen und Informationen zur Selbsthilfe im Hochsauerlandkreis. Sie unterstützt Selbsthilfegruppen, Betroffene und Angehörige sowie Fachleute aus dem Gesundheits- und Sozialsystem.

Aufgaben und Leistungen:

- Beratung von Einzelpersonen,
- Vermittlung in bestehende Gruppen oder Kontakt zu Ansprechpartnern,
- Beratung von Selbsthilfegruppen in organisatorischen, finanziellen und gruppodynamischen Fragen,
- Unterstützung bei Planung und Durchführung von Projekten und Veranstaltungen,

- organisatorische Hilfe bei der Öffentlichkeitsarbeit,
- Hilfe bei Gruppengründungen,
- Organisation und Durchführung bedarfsgerechter Fortbildungen.

2.3 Berücksichtigung der Bedürfnisse älterer Menschen in der städtischen Entwicklung

Aufgrund der langjährigen Beschäftigung mit dem Phänomen der alternden Bevölkerung in Arnberg ist mittlerweile ein großer Konsens erreicht: Die Auswirkungen des demografischen Wandels werden in allen Bereichen städtischen Planens und Handelns mitgedacht und berücksichtigt. Die Herausforderungen sind vielfältig. Entscheidend ist es, die Perspektive „Alterung“ bereits zu Beginn der Überlegungen zu integrieren.



Abb. 8: Entwicklungskonzept für Arnberg

Abb. Stadt Arnberg

Maßnahmen:

In Arnberg wurde im Jahr 2000 die *Zukunftsagentur* gegründet, die als Stabsstelle aus der Fachbereichsstruktur herausgehoben direkt dem Bürgermeisteramt zugeordnet ist. Die Zukunftsagentur verfolgt das Ziel, die langfristige Entwicklung der Stadt unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung zu gestalten. Dabei darf und muss ressortübergreifend gedacht werden. Die Chance liegt darin, die traditionell häufig stark betonten fachlich-thematischen Grenzen der Fachbereiche zu überbrücken. In der Herauslösung der Zukunftsagentur aus der Fachbereichsstruktur spiegelt sich die herausgehobene Bedeutung wider, die dem Thema demografischer Wandel beigemessen wird. Die Zukunftsagentur befasst sich mit sämtlichen Aspekten der Stadtentwicklung. Die ihr angegliederte *Fachstelle Zukunft Alter* beschäftigt sich insbesondere mit dem Aspekt Alter in Arnberg.

Die Stadt unterstützt mit dem Fachbereich Planen|Bauen|Umwelt *innovative Wohnraumprojekte* im Stadtgebiet, um altersgerechtes Wohnen zu ermöglichen. Dazu gehört die fachliche Begleitung von Wohnprojekten ebenso wie die Unterstützung bei der Suche nach möglichen Investoren.

Die Förderung einer *altersgerechten Mobilität* stellt gerade in einer Flächenstadt wie Arnsherg eine besondere Herausforderung dar.

2.4 Förderung der Chancengleichheit, der bürgerschaftlichen Beteiligung und der ehrenamtlichen Tätigkeit älterer Menschen

2.4.1 Unterstützung von bürgerschaftlichem Engagement

Bürgerschaftliches Engagement mit seinen vielen sozialen, kulturellen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zusammenhängen ist heute und zukünftig unverzichtbar,

- wenn wir die Herausforderungen einer immer älter werden Gesellschaft meistern wollen,
- wenn wir unseren Auftrag ernst nehmen und mehr Lebensqualität im Alter schaffen wollen,
- wenn wir aktivieren, integrieren und unterstützen wollen.

Aspekte bürgerschaftlichen Engagements:

- Gut für die *Gesellschaft*, als wichtiger Beitrag zum gesellschaftlichen Miteinander mit unschätzbare Leistung im zwischenmenschlichen Bereich

- Gut für den *Engagierten*, als sinnstiftend, wertschätzend. Erleben von Gemeinschaft, verbunden mit dem Gefühl, dazu zu gehören, gebraucht zu werden, Erfolgserlebnisse mit Anderen gemeinsam zu genießen.

Qualifiziertes bürgerschaftliches Engagement bedeutet ein Geben und Nehmen auf Seiten der ‚Profis‘ und der Engagierten. Um sich in den Arnshberger Netzwerken zu engagieren, werden zwar keine speziellen, fachlichen Vorerfahrungen vorausgesetzt. Interesse an Menschen, eine offene, wertschätzende Haltung und die Bereitschaft, sich in den unterschiedlichsten Bereichen wie z.B. in der Gesprächsführung, Teamfindung, Konfliktmoderation etc. zu qualifizieren, ist allerdings für uns wichtig. ‚Der Preis‘ für die Qualifizierung ist eine ehrenamtliche Mitarbeit, die fachliche Begleitung und Beratung, bei Bedarf auch Supervision, der kollegiale Erfahrungsaustausch mit anderen Engagierten, der Versicherungsschutz und eine Wohlfühl-Atmosphäre für den Einzelnen. Dazu sind Freiräume erforderlich und eine einladende, partnerschaftliche, lebendige, glaubwürdige und wertschätzende Atmosphäre zwischen Professionellen und bürgerschaftlich Engagierten. Diese Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement bietet die Stadt Arnsherg.

Maßnahmen:

Die *Engagementförderung Arnsherg* unterstützt und begleitet zahlreiche engagierte Personen und koordiniert deren Arbeit. Die Engagementförderung bietet Qualifizierung, fachliche Beratung und Moderation, um Engagierte bei ihrer Arbeit zu unter-



Abb. 10: Besuch im Kindergarten

Foto: Susanne Kern



Abb. 11: Dialog der Generationen: Szenen aus dem Praxisprojekt Opaparazzi
Foto: Karin Hessmann

stützen. Hier engagieren sich Freiwillige in allen Altersgruppen und setzen gemeinsam Projekte um.

Die *Fachstelle Zukunft Alter* bietet mit der Projektgruppe „Patenschaften von Mensch zu Mensch“ älteren Engagementbereiten eine Zugangsmöglichkeit und unterschiedliche Verantwortungsrollen, in denen sie ihre Vorstellungen zu ihren Bedingungen umsetzen können.

2.4.2 Anregung von Kooperationen zwischen verschiedenen Partnern

Die Herausforderungen an eine alternde Bevölkerung erfordern koordinierte Veränderungen in unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft. Der Stadt kommt eine Schlüsselrolle in der Vermittlung und dem Aufbau von Netzwerkstrukturen zu. Innerhalb des Netzwerks entstehen Kooperationen zwischen unterschiedlichen Partnern.

Maßnahmen:

Verbindliche Kooperationsverträge zwischen den sieben Familienzentren, den Kinder- und Jugendeinrichtungen und der *Fachstelle Zukunft Alter* stellen die Basis einer konzeptionellen Zusammenarbeit dar. So gehören heute Patenschaften und Partnerschaften älterer Menschen als Qualitätsstandard in den Bildungsauftrag der KITAS, Schulen und Jugendzentren. Wissen und Werte können zwischen Jung und Alt ausgetauscht werden. Langfristig werden diese Kooperationen weiterentwickelt und vertieft. Das Konzept „Patenschaften von Mensch zu Mensch“ hat bereits 2005 für diese Philosophie durch den Innenminister den Präventionspreis der Landes NRW erhalten.

Mit dem Aufbau des *Arnsberger Netzwerk Demenz* unter Einbeziehung der regionalen Partner Hochsauerlandkreis, Landesinitiative Demenz-Service Zentren sowie der Alzheimer-Gesellschaft Hochsauerlandkreis ist eine Austauschplattform entstanden, auf der die Netzwerkteilnehmer auf lokaler Ebene Informationen und Wissen über Entwicklungen in Arnsberg erhalten, den Horizont des eigenen Handelns erweitern und Impulse für gemeinsame Projekte erhalten.

Die *Akademie 6 bis 99* ist ein Beispiel für eine langjährige Kooperation zwischen unterschiedlichen Partnern mit einem gemeinsamen Ziel (s. a. Punkt 2.5).

2.5 Förderung der Solidarität und Zusammenarbeit zwischen den Generationen

Der *Dialog der Generationen* ist ein Gewinn für beide Seiten und aus der Bildungsstadt Arnsberg nicht mehr wegzudenken. Die Auseinandersetzung mit dem jeweils anderen stellt eine wichtige Voraussetzung für Verständnis und Respekt dar. Die Stadt

Arnsberg fördert daher die Möglichkeiten zur Begegnung und zum Dialog zwischen den Generationen. In Arnsberg öffnen sich flächendeckend stationäre und ambulante Senioreneinrichtungen, Altenheime, Tagespflegeeinrichtungen, um Kinder und Jugendliche in den Alltag zu integrieren.

Maßnahmen:

Die Landesinitiative *Junge Bilder vom Alter* wurde im Jahr 2007 in Arnsberg eröffnet. Die Stadt Arnsberg beteiligt sich an den Kreativprojekten im Rahmen dieser Initiative und hat die Generationen-Projekte „Opaparazzi“ und „Opapaparty“ im Stadtgebiet umgesetzt, die jeweils auf dem landesweiten „Tag der Generationen“ präsentiert werden.



Abb. 12: Aus dem "Dialog der Generationen": "Was ist nur los in Uromas Kopf?"

Foto: Martin Polenz

Die *Arnsberger „Lern-Werkstatt“ Demenz* setzt ausdrücklich einen Schwerpunkt auf Generationen verbindende Projekte, um bereits Kindern und Jugendlichen die Möglichkeit der Begegnung mit dem Alter und auch mit Demenz zu ermöglichen – in geschützten Rahmenbedingungen. Die überaus erfolgreichen Projekte „Kinderlärm ist Zukunftsmusik – auch im Altenheim!“ und die Projekte „Zeitlos“ und „Kinder zaubern Lachfalten“ symbolisieren exemplarisch die Öffnung der Institutionen und die Orientierung am Dialog der Generationen.

Die *Akademie 6 bis 99* bietet Bildungsinteressierten jeden Alters spannende Themen aus allen Wissensgebieten. Neben der Auseinandersetzung mit dem Stoff steht dabei das gemeinsame Lernen über alle Altersgrenzen hinweg im Mittelpunkt. Die Akademie 6 bis 99 ist eine Kooperation der *Fachstelle Zukunft*

Alter der Stadt Arnsberg und dem Berufskolleg Am Eichholz des Hochsauerlandkreises.

3. Zusammenfassung

Die Stadt Arnsberg stellt sich der Herausforderung einer Stadt des langen und guten Lebens. Das vorliegende Konzept fasst die Erfahrungen aus vielen Jahren der Arbeit in diesen Fragen zusammen und bindet die unterschiedlichen Maßnahmen in übergeordnete Ziele ein. Es wird deutlich, dass Arnsberg einen ganzheitlichen Ansatz verfolgt, und die notwendigen Veränderungen als Querschnittsaufgabe versteht.

Grundlage allen Handelns ist ein reflektiertes, differenziertes Altersbild. Alter wird in seinem Facettenreichtum wahrgenommen. Es gilt, die Potenziale einer bei guter Gesundheit alternden Gesellschaft zu nutzen, bei gleichzeitiger Sorge um diejenigen, die Unterstützung benötigen. Die kommunalen Maßnahmen orientieren sich am Leitbild der Bürgerkommune und suchen den engen Kontakt und die Kooperation aller Beteiligten. Das Konzept „Langes und gutes Leben in Arnsberg“ ist als ‚Kompass‘ auf dem Weg in die Zukunft zu verstehen. Es wird immer wieder neu durchdacht und angepasst werden.

Die Milieu-Perspektive

Eine differenzierende Sicht zur Förderung von Engagement und Beteiligung¹

Sebastian Beck, Stefanie Gutknecht

Vorbemerkung

Die Situation scheint paradox: In Sachen Bürgerbeteiligung und Stadtentwicklung findet sich eine erstaunlich große Bandbreite partizipativer Verfahren. Trotzdem beteiligt sich in erster Linie eine privilegierte stadtgesellschaftliche Fraktion. Bürgerbeteiligung, die Chance zu direkter Mitbestimmung in lokalen Entscheidungsprozessen, wird ausgesprochen selektiv genutzt. Klassische Wahlen können hier im Vergleich durchaus höhere Beteiligungsquoten und eine ausgewogenere Mischung erzielen. Für eine inklusivere Bürgerbeteiligung gilt es das Potenzial der bereits zur Verfügung stehenden Dialogformen deutlich besser zu nutzen. In der Summe dominieren bis dato klassische Formen des Bürgerdialogs wie Bürgerversammlungen oder Bürgergespräche. Hier gilt es mehr Vielfalt zu wagen. Auch in der Ansprache der zu Beteiligten und in der direkten Kommunikation mit ihnen geht es um mehr Differenzierung, wenn der bildungsbürgerliche Bias des Status Quo überwunden werden soll. Lebensweltlich betrachtet ist das Paradoxon von Status Quo und Potenzialen bei der Bürgerbeteiligung nicht nur vertikal gelagert. Aus der Milieuperspektive hakt es in Sachen Bürgerbeteiligung insbesondere dort, wo sich die Stadtgesellschaft in Zukunft besonders dynamisch entwickeln wird: bei den statusschwachen Bevölkerungsgruppen, den Prekären Milieus. Und bei den besonders modernen stadtgesellschaftlichen Gruppen, der Kreativen Klasse. Diese beiden Gruppen zeigen Pole auf, in deren Richtung Beteiligungsprozesse zukunftsorientiert aufzustellen sind, die im Ergebnis selbstverständlich die Aufgabe haben, der Stadtgesellschaft als Ganzes ein Podium zu bieten. Die Partizipationslandschaft befindet sich in einem Modernisierungstau.

Milieus als Blick auf die Stadtgesellschaft

Wenn es um die Frage geht, wie sich ethnisch und soziokulturell inklusive Partizipationsprozesse gestalten lassen, dann

sind Milieus ein gutes Instrument, um die Stadtgesellschaft im Modell zu erfassen. Ein Milieu beschreibt eine Gruppe von Menschen, die sich in Lebensweise und Lebensauffassung ähneln. Die Zugehörigkeit zu einem Milieu basiert dabei auf der lebensweltlichen Grundauffassung, auf Fragen danach, worauf es im Leben ankommt. Wer die gleiche lebensweltliche Grundauffassung besitzt, zum gleichen Milieu gehört, ist sich auch in vielen anderen alltäglichen lebensweltlichen Facetten sehr ähnlich: Von Politik

Zur Person

Sebastian Beck, Diplom-Sozialwissenschaftler, Wissenschaftlicher Referent beim vhw Bundesverband in Berlin. Arbeits-Schwerpunkte: vhw-Projekt Städtenetzwerk und Betreuung der Forschungsschwerpunkte Lebensweltforschung, Migration und Bildung.

Kontakt: sbeck@vhw.de

Stefanie Gutknecht, M.A., arbeitet seit 2011 als Wissenschaftliche Referentin beim vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung im Bereich Forschung und Beratung. Hier ist sie unter anderem für die Untersuchung und Exploration der unterschiedlichen Kommunikationsstile der Milieus verantwortlich. Sie hat Soziologie und Kommunikation an der Universität Rostock studiert und ihr Studium an der Aalborg University im Bereich Kultur- und Kommunikationswissenschaften mit dem Master of Art abgeschlossen.

Kontakt: sgutknecht@vhw.de

¹ Red. Anm.: Der Beitrag stellt die erweiterte schriftliche Fassung eines Impulsreferates dar, das Sebastian Beck im Rahmen eines Entwicklungswerkstatt-Workshops des Projekts „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ am 22.03.2012 in Bad Honnef gehalten hat. Er basiert auf Beck/Gutknecht 2012 und ergänzt diesen Artikel um wesentliche Aspekte, insbesondere um Schlussfolgerungen für eine strategische Engagementförderung. Eine konkrete Darstellung der lebensweltlichen Kommunikationszugänge der Milieus der Bürgerlichen Mitte und der Performer findet sich in einem zweiten Beitrag von S. Beck und A. Gutknecht im Anhang dieser Publikation.

und Partizipation über den alltäglichen Konsum bis hin zu Freizeitaktivitäten, Mediennutzung und dem Bereich des Wohnens.

Milieus sind eine Kombination von Soziokultur und Soziodemografie. In der ersten Dimension beschreiben sie eine soziokulturelle Differenzierung zwischen traditionelleren und moderneren Lebenswelten. In der zweiten Dimension berücksichtigen sie die Soziodemografie: In jedem lebensweltlichen Segment, von traditionell bis modern, finden sich Milieus verschiedener sozialer Lagen. Die Soziodemografie geht an dieser Stelle allerdings nur als beschreibendes Moment ein: Die Milieuzugehörigkeit basiert letztlich ausschließlich auf der lebensweltlichen Grundauffassung.

Mit dem Ziel, neben den quantitativen auch die qualitativen Aspekte des (Nachfrage-) Verhaltens systematisch zu erfassen, hat der Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e.V.(vhw) seit 2002 den Milieus („Lebensweltgruppen“) durch mehrere bundesweite Befragungsrunden differenzierte „Stadtentwicklungs-“ und Wohnprofile zugeordnet, zuletzt im Frühsommer 2010. Diese Profile geben Aufschluss über milieutypische Entscheidungsfaktoren, Präferenzen oder Potenziale, etwa zur Mitwirkung bei Planungsverfahren bzw. zum bürgerschaftlichen Engagement.

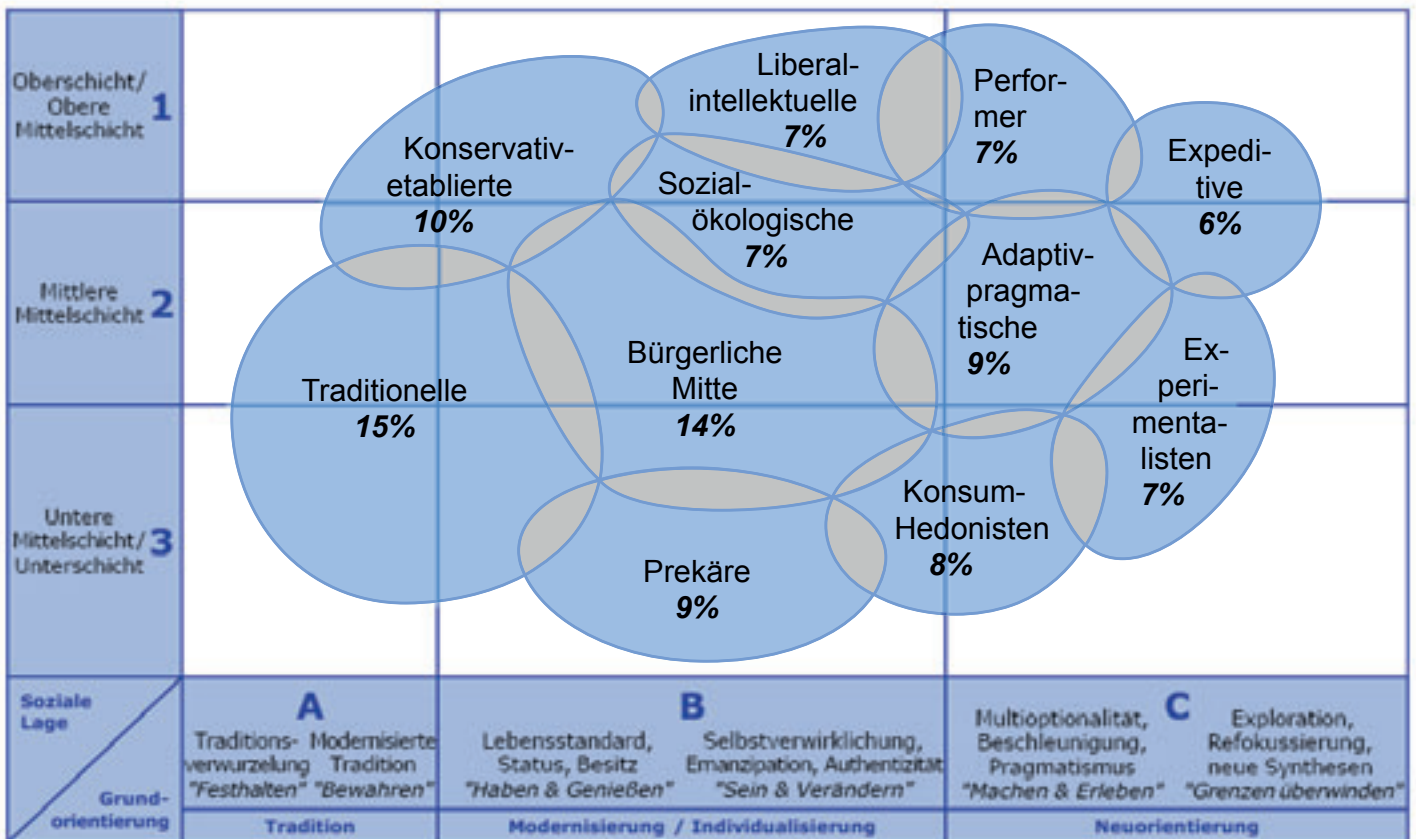
Die Arbeit des vhw mit dem Milieuansatz im Bereich Wohnen und Stadtentwicklung hat sich seit mehreren Jahren bewährt: In der Zu-

sammenarbeit mit Kommunen bei der Stadtentwicklungsberatung, in der Zusammenarbeit mit Wohnungsunternehmen bei der Immobilienberatung wie auch in Fragen nach der Bewertung der Transformation des Wohnungsmarkts, nach Partizipationspotenzialen oder nach der Segregation und dem Zusammenleben in der Stadt.

Die Milieus der Mehrheitsgesellschaft

Die Milieus der Mehrheitsgesellschaft sind repräsentativ für die Wohnbevölkerung Deutschlands ab 14 Jahren. 2012 lassen sich elf Milieus konstatieren, die sich mit Blick auf lebensweltliche Verwandtschaften und Ähnlichkeiten in fünf Segmente gliedern lassen: Leitmilieus, Kreative, Mainstream, Traditionelle und Prekäre.

Die Grafik stellt die gesellschaftliche Position der Milieus nach sozialer Lage und Grundorientierung dar. Je höher ein Milieu angesiedelt ist, desto gehobener sind Bildung, Einkommen und Berufsgruppe; je weiter es sich nach rechts erstreckt, desto weniger traditionell ist das jeweilige Milieu. Zentral für die Formulierung der Milieus sind die Grundorientierungen, die sich auf Basis der Studie in drei Sektoren mit insgesamt fünf Abschnitten einteilen lassen: Traditionelle Werte, Modernisierung und Neuorientierung.



Grafik 1: Die Milieus der Mehrheitsgesellschaft

Quelle: Eigene Darstellung vhw auf Basis der Sinus-Milieus von Sinus Sociovision 2012

Leitmilieus	
Konservativ-etablierte 10%	Das klassische Establishment: Verantwortungs- und Erfolgsethik, Exklusivitäts- und Führungsansprüche versus Tendenz zu Rückzug und Abgrenzung
Liberal-intellektuelle 7 %	Die aufgeklärte Bildungselite mit liberaler Grundhaltung, postmateriellen Wurzeln, Wunsch nach selbstbestimmtem Leben und vielfältigen intellektuellen Interessen
Performer 7%	Die multi-optionale, effizienzorientierte Leistungselite mit global-ökonomischem Denken und stilistischem Avantgarde-Anspruch
Kreative	
Expeditive 6%	Die stark individualistisch geprägte digitale Avantgarde: unkonventionell, kreativ, mental und geografisch mobil und immer auf der Suche nach neuen Grenzen und nach Veränderung
Experimentalisten 7%	Das individualistische Segment der unteren Mittelschicht / modernen Unterschicht mit ausgeprägter Lebens- und Experimentierfreude: Vorliebe für Unkonventionelles, Distanz zum popkulturellen Mainstream, Leben in Szenen und Netzwerken
Mainstream	
Bürgerliche Mitte 14%	Der leistungs- und anpassungsbereite bürgerliche Mainstream: generelle Bejahung der gesellschaftlichen Ordnung; Streben nach beruflicher und sozialer Etablierung, nach gesicherten und harmonischen Verhältnissen
<i>Subdifferenzierung:</i>	
<i>Statusorientierte</i> 6%	Das Status-quo-bewusste Segment der modernen Mitte: Gehoben-konventioneller Lebensstil und Stolz auf den erreichten Lebensstandard
<i>Harmonieorientierte</i> 8%	Das von der gesellschaftlichen Modernisierung bedrohte Segment: Selbstbild als Mitte der Gesellschaft versus massive Abstiegsängste und Aufstiegsernüchterung
Adaptiv-pragmatische 9%	Die mobile, zielstrebige junge Mitte der Gesellschaft mit ausgeprägtem Lebenspragmatismus und Nutzenkalkül: erfolgsorientiert und kompromissbereit, hedonistisch und konventionell, starkes Bedürfnis nach "Flexicurity" (Flexibilität und Sicherheit)
Sozialökologische 7%	Idealistisches, konsumkritisches/ -bewusstes Milieu mit ausgeprägtem ökologischen und sozialen Gewissen: Globalisierungs-Skeptiker, Bannerträger von Political Correctness und Diversity
Traditionelle	
Traditionelle 15%	Die Sicherheit und Ordnung liebende Kriegs-/ Nachkriegsgeneration: in der alten kleinbürgerlichen Welt bzw. in der traditionellen Arbeiterkultur verhaftet
<i>Subdifferenzierung:</i>	
<i>Traditionsverwurzelte</i> 8%	Das anti-individualistische, von der gesellschaftlichen Modernisierung überforderte Segment, das an überkommenen Konventionen, Sozialformen und Moralvorstellungen festhält
<i>Traditionsbewusste</i> 7%	Das teilmodernisierte Segment, das sich an traditionellen Werten orientiert – bei grundsätzlicher Akzeptanz pluralisierter Lebensformen in der modernen Gesellschaft
Prekäre	
Prekäres Milieu 9%	Die Teilhabe und Orientierung suchende Unterschicht mit starken Zukunftsängsten und Ressentiments: Bemüht, Anschluss zu halten an die Konsumstandards der breiten Mitte als Kompensationsversuch sozialer Benachteiligungen; geringe Aufstiegsperspektiven und delegative/ reaktive Grundhaltung, Rückzug ins eigene soziale Umfeld
Konsum-Hedonisten 8%	Das auf Fun & Entertainment gepolte Segment der modernen Unterschicht/ unteren Mittelschicht mit wachsenden sozialen Ängsten: wenig Planung und Kontrolle, Bildungs- und Leistungsfatalismus, Identifikation mit dem jeweils aktuellen Lifestyle. Leben im Hier und Jetzt, Verweigerung von Konventionen und Verhaltenserwartungen der Leistungsgesellschaft

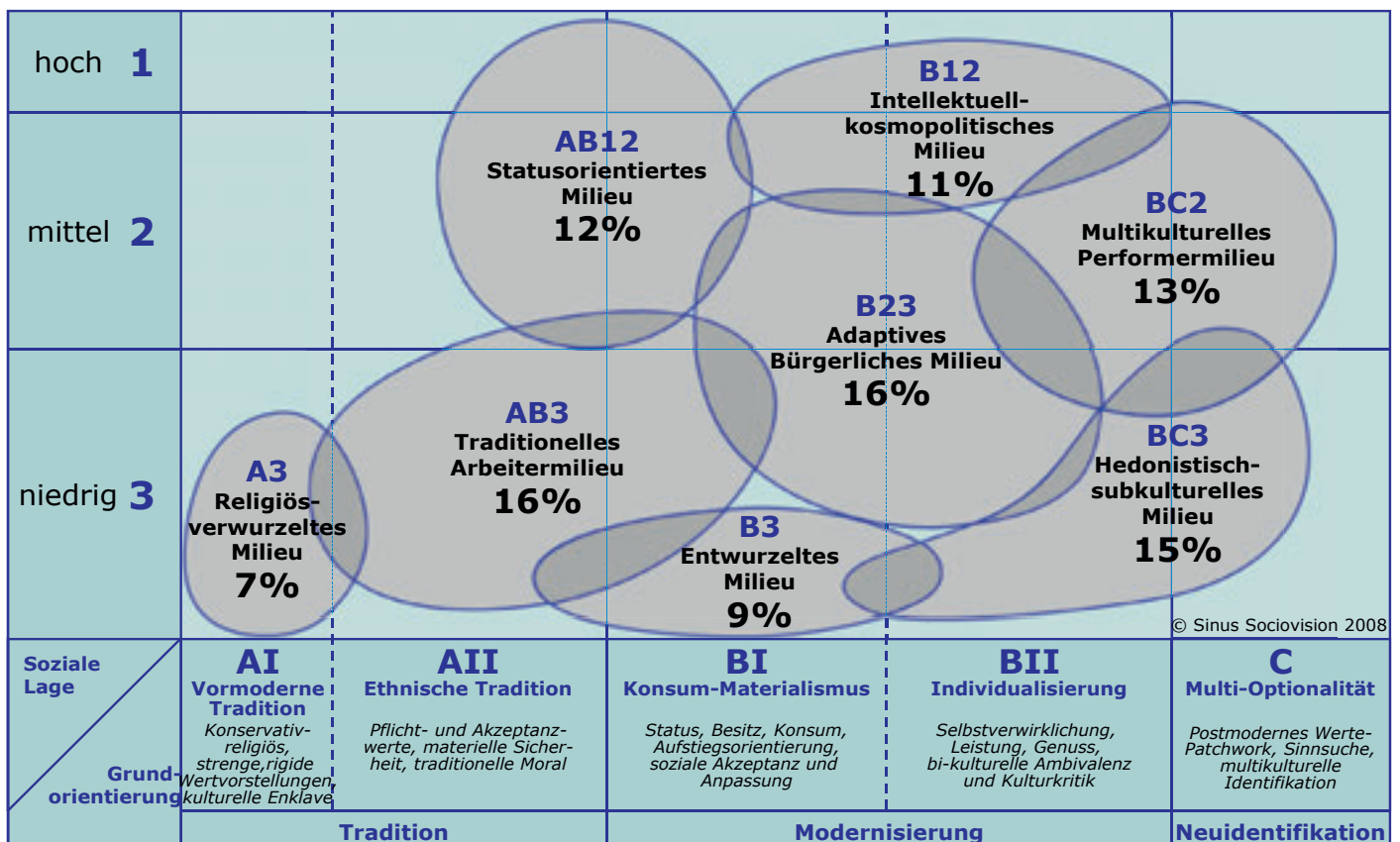
Tabelle 1: Kurzcharakteristik der Milieus der Mehrheitsgesellschaft

Quelle: Eigene Darstellung vhw auf Basis Sinus Sociovision 2011

Die Migranten-Milieus

Die Migranten-Milieus sind repräsentativ für die Wohnbevölkerung Deutschlands mit Migrationshintergrund ab 14 Jahren. Die Definition ‚Migrationshintergrund‘ schließt sich hier an die Definition des Mikrozensus 2005 an: Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit sowie Personen mit mindestens einem Elternteil, der nach 1949 nach Deutschland eingewandert ist bzw. eine ausländische Staatsangehörigkeit besitzt.

Hier lassen sich acht Milieus konstatieren, die sich mit Blick auf lebensweltliche Verwandtschaften und Ähnlichkeiten in vier Segmente gliedern lassen: Kreative, Mainstream, Traditionelle und Prekäre. Wichtig bleibt hier festzuhalten, dass die Ethnien quer zu den Milieus liegen. Das lebensweltlich verbindende Element innerhalb der Migranten-Bevölkerung ist die Milieuzugehörigkeit. Die Angehörigen eines Migranten-Milieus verbindet – über alle ethnischen Differenzierungen hinweg – mehr miteinander als mit anderen Angehörigen ihrer Ethnie aus anderen Migranten-Milieus.



Grafik 2: Die Migranten-Milieus auf Basis der Migranten-Milieus von Sinus-Sociovision

Quelle: vhw 2009

Kreative	
Multikulturelle Performer 13%	Junges, leistungsorientiertes Milieu mit bi-kulturellem Selbstverständnis, das sich mit dem westlichen Lebensstil identifiziert und nach beruflichem Erfolg und intensivem Leben strebt
Intellektuell-kosmopolitische 11%	Aufgeklärtes, global denkendes Bildungsmilieu mit einer weltoffenen, multikulturellen Grundhaltung und vielfältigen intellektuellen Interessen
Mainstream	
Adaptiv Bürgerliche 16%	Die pragmatische moderne Mitte der Migrantenpopulation, die nach sozialer Integration und einem harmonischen Leben in gesicherten Verhältnissen strebt
Statusorientierte 12%	Klassisches Aufsteiger-Milieu, das durch Leistung und Zielstrebigkeit materiellen Wohlstand und soziale Anerkennung erreichen will
Traditionelle	
Religiös-verwurzelte 7%	Vormodernes, sozial und kulturell isoliertes Milieu, verhaftet in den patriarchalischen und religiösen Traditionen der Herkunftsregion
Traditionelle Arbeiter 16%	Traditionelles Blue Collar Milieu der Arbeitsmigranten und Spätaussiedler, das nach materieller Sicherheit für sich und seine Kinder strebt
Prekäre	
Entwurzelte 9%	Sozial und kulturell entwurzelt Milieu, das Problemfreiheit und Heimat/ Identität sucht und nach Geld, Ansehen und Konsum strebt
Hedonistisch-subkulturelle 15%	Unangepasstes Jugendmilieu mit defizitärer Identität und Perspektive, das Spaß haben will und sich den Erwartungen der Mehrheitsgesellschaft verweigert

Tabelle 2: Kurzcharakteristik der Migranten-Milieus

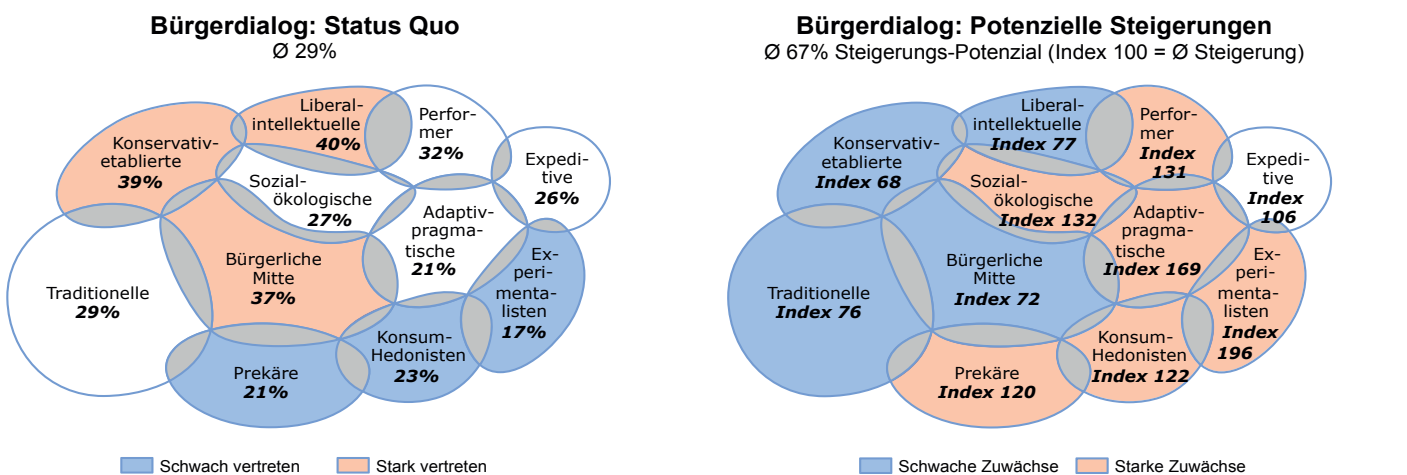
Quelle: Eigene Darstellung vhw auf Basis vhw 2009

Status quo und Potenziale von lokaler Partizipation – die Milieuperspektive

Dialog und Dialogkultur liegt nicht jedem. Wo das Bildungsbürgertum aufblüht, ziehen sich andere zurück und resignieren. Beteiligung ist den Einen Projektionsfläche und Möglichkeit zur Selbstdarstellung, Teilhabe und Einbringen eigener Ideen, Gedanken und Meinungen; den Anderen ist sie ein Gräuel. Wir meinen, dass die Kommunikation in Beteiligungsprozessen und Dialogverfahren je nach Milieu variieren muss, um das kommu-

nikative und partizipative Panorama der Stadtgesellschaft voll auszuschöpfen.

Ein Blick auf den Status Quo hinsichtlich der Beteiligung an Planungs- und Entscheidungsprozessen von Städten zeigt, dass besonders die Bürgerliche Mitte wie auch Teile der gesellschaftlichen Leitmilieus stärker partizipieren als andere Milieus. Augenscheinlich fallen hier besonders die jungen und prekären Milieus auf. Ein weiterer Blick auf die Potenziale (gemessen an der Bekanntheit von Beteiligungsprozessen) verdeutlicht weiter, dass gerade in diesen Milieus großes Potenzial liegt.



Grafik 3: Status Quo und Potenziale bei der Bürgerbeteiligung

Quelle: vhw Trendstudie 2010, Basis: 2.016 Fälle

Migranten und Partizipation

Die Einbindung von Migranten in lokale Partizipationsstrukturen steht bereits auf der kommunalen Agenda. Das ist richtig so. Die Erfahrung zeigt aber, dass hier zu oft nur der Kontakt mit den privilegierten oder traditionellen Milieu-Segmenten der Migranten gesucht bzw. gefunden wird. Eine zivilgesellschaftliche Grauzone findet sich bei den bürgerlichen, modernen, ja auch bei den prekären Milieus. Bei den Akteuren im Handlungsfeld Stadtentwicklung und Wohnen geraten diese Gruppen leicht aus dem Blickfeld, nicht zuletzt, weil die Personen oder Vereinigungen in diesem Feld jenseits der alltäglichen Routine gesucht werden müssen. Am Beispiel der Migrantenorganisationen ist hier bereits eine zivilgesellschaftliche Grauzone erkennbar. Hier sind neue dialogische Strategien gefragt, mit denen es den Akteuren gelingt, Migranten in ihrer lebensweltlichen Breite anzusprechen.

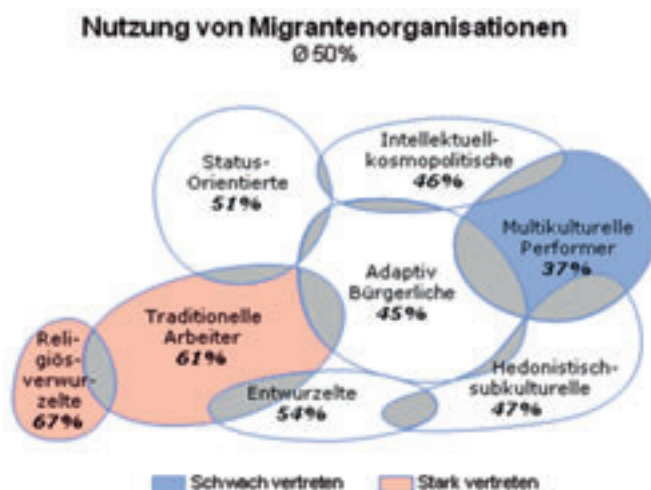
Integration ist zudem gleichermaßen ein Thema für Zugewanderte wie Einheimische. Dies wird in der Breite der Bevölkerung auch so wahrgenommen. Laut SVR-Integrationsbarometer² sehen ca. 90% der Personen mit und ohne Migrationshintergrund die Zuwanderer bei der Integration in der Verantwortung; ca. 70% sehen diese Verantwortung bei der Mehrheitsbevölkerung, ca. 75% beim deutschen Staat.³ Integration ist ein gemeinsames Projekt der Stadtgesellschaft, von Bürgerschaft, Stadt und lokaler Wirtschaft, über Ethnien hinweg. Ziel ist es, Brücken zu bauen, die isolierende (stadtgesellschaftlich segregierende) Mechanismen überbrücken können: über Milieus, Ethnien und Räume hinweg.

Aufgabe ist es, stadtgesellschaftliche Netzwerke zu stärken, die ein Bridging und Bonding der stadtgesellschaftlichen Milieus ermöglichen. Beim lokalen Engagement zeigen die Migrantenmilieus, dass sie beides leisten können:

Vor dem Hintergrund der Mehrheitsgesellschaft stellt sich die Frage nach der sozialen Kohäsion: Welche Milieus können die zunehmende Vielfalt der Stadtgesellschaft kooperativ gestalten? Ein möglicher Ansatz zu dieser Frage findet sich im Typus des kreativen Quartiers: Orten der Vielfalt, die von einem Miteinander von kreativen Milieus, Vertretern der modernen Unterschicht und Migranten geprägt sind. Dieser Typus zeichnet ein neues Szenario sozialer Kohäsion. Die hier lebende neue (kreative) Mittelschicht reagiert ausgesprochen positiv auf ethnische und soziale nach-

barschaftliche Vielfalt. Die Ängste der traditionellen bürgerlichen Mittelschicht vor dem Untergang des Abendlandes finden hier nicht statt. Das Dilemma: Die Quartiersorientierung dieser neuen Mittelschicht ist – im Gegensatz zur traditionellen Mittelschicht – nicht ohne Weiteres von sich aus gegeben. Engagement vor Ort ist damit kein Selbstläufer (mehr).

Die Aufgabe besteht darin, die Kohäsionspotenziale der kreativen Quartiere zu aktivieren. Aber wer Bürgergesellschaft an diesen Orten zukunftsorientiert und nachhaltig erlebbar gestalten möchte, muss die Rahmenbedingungen von Engagement und Partizipation strukturell verändern. Neue Engagement-Typen gewinnen hier an Bedeutung. Zum einen die „Konzipierer“, die Kreativen, die endlich Ideen und Impulse setzen wollen und eine ganz eigene Engagementintelligenz mit sich bringen. Zum anderen die „Prekären“, die Engagement und Partizipation als ganz großes Kino mit Gänsehauteffekt erleben möchten. Es gibt bestimmte Themenfelder lokalen Engagements, die für die modernen Milieus von besonderem Interesse sind, wie Bildung und Kultur. Diese Handlungsfelder bieten zudem die Chance, Koproduktionen von Kreativen, Prekären und Migranten zu gestalten und die soziale Kohäsion der Stadtgesellschaft zu stärken: Kohäsion trotz Polarisierung, das ist ein mögliches Szenario im Typus des kreativen Quartiers, das in der Stadt von morgen maßgeblich sein wird.



Grafik 4: Grauzone jenseits traditioneller & gehobener Segmente
Quelle: Caritas 2010⁴

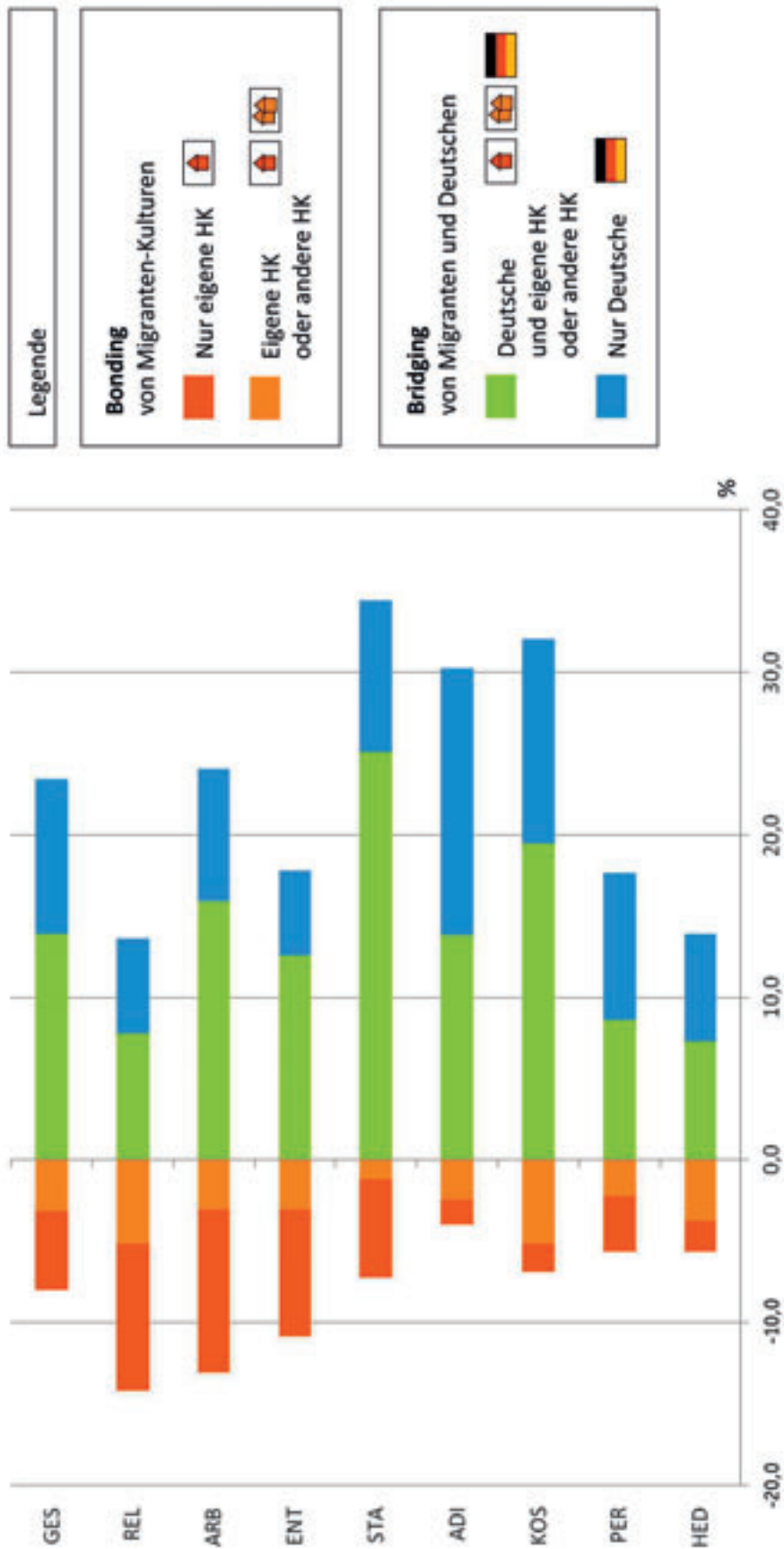
² Red. Anm.: SVR = Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration

³ Red. Anm.: Hier waren Mehrfachnennungen möglich.

⁴ SINUS SOCIOVISION Quantifizierung Migranten-Milieus. Ausgewählte Ergebnisse des exklusiven DCV-Fragenprogramms Heidelberg, September 2008
Deutscher Caritasverband e. V. Repräsentativuntersuchung der Lebenswelten von Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland.

Quelle: Internet <http://www.caritas.de/fuerprofis/fachthemen/migration/migrantenbildenkeineinheit?dossier=88c77a9dc67648c38095f254c9483658>, Folie 15

Engagement-Historie [Engagement für die Nachbarschaft]



Grafik 5: Bridging und Bonding beim lokalen Engagement in den Migranten-Milieus⁵

Quelle: vhw 2009

⁵ Red. Anm.: ADI (Adaptiv Bürgerliches Milieu), ARB (Traditionelles Arbeitermilieu), ENT (Entwurzeltes Milieu), GES (Gesamt), HED (Hedonistisch-subkulturelles Milieu), KOS (Intellektuell-kosmopolitisches Milieu), PER (Multikulturelles Performermilieu), REL (Religiös verwurzelt Milieu)

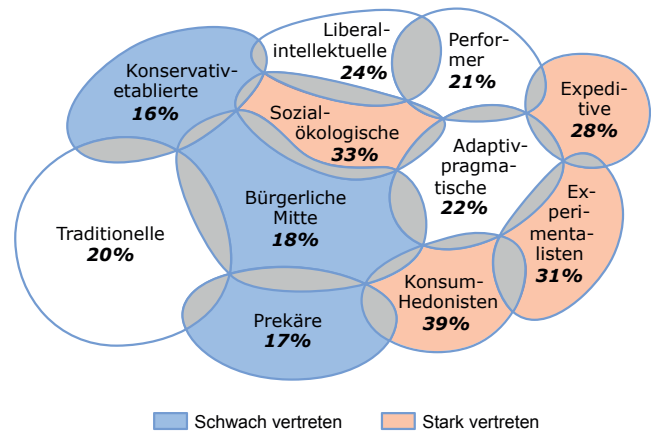
Perspektiven

Neben ethnischen Fragestellungen geht es hierbei um einen inklusiven Dialog mit der Bürgergesellschaft als Ganzer. Das bedeutet Integration als Projekt zu begreifen, an dem auch die Mehrheitsgesellschaft als Ganze beteiligt werden kann, nicht zuletzt mit Blick auf jene Milieus, die Distanz zu Engagement- und Mitbestimmungsprozessen zeigen. Das sind mitunter die statusschwachen Bevölkerungsgruppen, die im bürgerschaftlichen Diskurs mit Bezug auf die Studie „Gesellschaft im Reformprozess“ (Friedrich-Ebert-Stiftung 2006) unter dem Begriff des „Prekariats“ einzuordnen sind. Ebenso geht es hier um Beteiligungsstrategien zum Erreichen der besonders modernen stadtgesellschaftlichen Segmente, die in der Diskussion um die Zukunft der modernen Stadt, insbesondere mit Blick auf die Publikationen von Richard Florida (u.a. 2002) unter dem Titel der „Kreativen Klasse“ firmieren. Beide Segmente zeigen Pole auf, in deren Richtung Beteiligungsprozesse zukunftsorientiert aufzustellen sind.

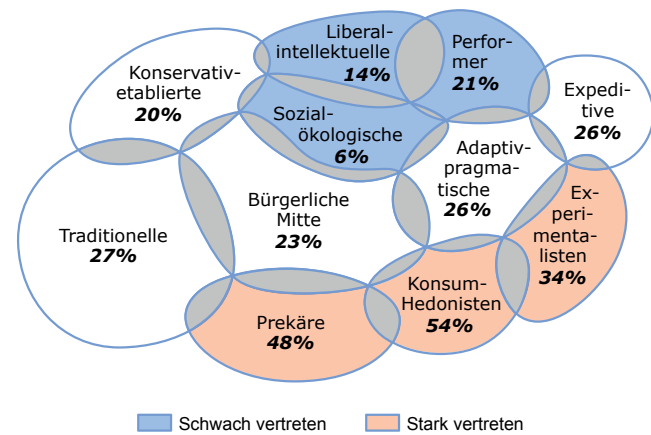
Es ist dabei nicht so, dass grundsätzlich kein Interesse besteht. Ganz im Gegenteil. Im vhw-Trend geben etwa gerade die Konsum-Hedonisten an, dass ihnen in ihrer Stadt bzw. ihrer Gemeinde eine Beteiligung der Bürger an Entscheidungen sehr wichtig ist. Gleiches gilt für Experimentalisten und Expeditiv. Diese Milieus markieren die beiden Segmente, deren Einbindung in lokale stadtgesellschaftliche Partizipationsprozesse trotz vorhandenen Interesses noch nicht gut gelungen ist: die Prekären und die Kreativen.

Wieso also nehmen gerade die Milieus, denen es offensichtlich wichtig ist, an Entscheidungen teilzuhaben, die die Stadt betreffen, Möglichkeiten der Partizipation und Beteiligung weniger wahr als andere? Es kann nicht daran liegen, dass Beteiligungsverfahren nicht bekannt wären. Immerhin geben im Durchschnitt 87% der Befragten des vhw-Trend an, Bürgerversammlungen, Bürgergespräche oder moderierte Planungsverfahren zu kennen. Einen Erklärungsansatz bietet der Befund, dass sie sich oft nicht willkommen fühlen unter denen, die sich engagieren. Ein weiterer Grund mag auch darin liegen, dass die Beteiligung aus ihrer Sicht nichts ändert und vielleicht auch nicht wertgeschätzt wird („Ich kann sowieso nichts ändern“).

Wichtigkeit: Lokale Bürgerbeteiligung Ø 23%

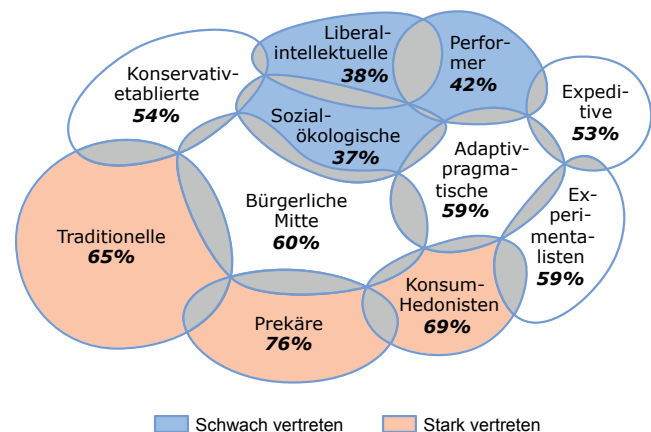


Fühle mich bei Engagierten nicht willkommen Ø 28%



Grafik 6: Interesse an Bürgerbeteiligung
Quelle: vhw Trendstudie 2010, Basis: 1.794 Fälle

Ich kann sowieso nichts ändern Ø 58%



Grafik 7: Bürgerbeteiligung und lebensweltliche Distanzen
Quelle: vhw Trendstudie 2010, Basis: 1.794 Fälle

Vorwärts, rückwärts, seitwärts, ran

Was wir z.B. von den TV-Talkshows lernen können, ist die Vielfalt im Duktus des Dialogs. Die Zielgruppen der Talkshows lassen erkennen, dass die Milieus ganz unterschiedliche kommunikative Zugänge benötigen: Bei den Leitmilieus geht die Präferenz zu den Politshows, bei Prekären und – erstaunlicherweise – auch bei den kreativen Experimentalisten sind die Präferenzen für die Daily Talks dagegen ausgeprägter. Kommunikative Kriterien von zentraler Relevanz wie etwa Augenhöhe oder Authentizität haben in den einzelnen Milieusegmenten ganz unterschiedliche Konnotationen, wie dieser Artikel zeigt. Ähnlich wie im Feld der Talkshows geht es auch im Feld des Bürgerdialogs darum, adäquate Tonalitäten anzuschlagen, um diese stadtesellschaftlichen Gruppen mitzunehmen, die bislang (noch) nicht erreicht wurden. Mehr Demokratie zu wagen bedeutet daher wohl auch, mehr Daily-Talk-Stil zu wagen. Dialog-Strategien gilt es vor diesem Hintergrund zu entwickeln. Es geht damit gar nicht darum, das Rad neu zu erfinden. Dialogverfahren gibt es zur Genüge. Es geht darum, sie kommunikativ für die Pole der Stadtgesellschaft zu öffnen, die bislang (noch) nicht adäquat von ihnen profitieren konnten. Von der Talkshow zum Dialog zu gelangen ist mithin eine Metapher, die nicht auf das Was verweist, sondern auf das Wie. Wer sich auf einen inklusiven Bürger-Dialog mit der Stadtgesellschaft einlassen möchte, muss in der Lage sein, neue – ungewohnte – Tonalitäten anzuschlagen.

Schlussfolgerungen – wie Engagement kommunizieren, fördern und halten?

1. Mehr Vielfalt wagen!

Engagementförderung bedeutet mehr Engagement möglich zu machen. Der Blick auf die noch nicht genutzten Potenziale für mehr bürgerschaftliches Engagement zeigt: Über den Status Quo hinaus ist definitiv noch Einiges möglich. Das gilt auch mit Blick auf die Milieus - bislang ungenutzte Potenziale lassen sich in *allen* Milieus konstatieren (siehe Grafik 3 – „Potenzielle Steigerungen“). Der Fokus auf die Vielfalt der Milieulandschaft ist nun allerdings kein rein quantitativer Ansatz in der Logik eines ‚je mehr, desto besser‘, sondern ein qualitativer Ansatz in der Logik ‚je vielfältiger, desto besser‘. Wer es sich einfach machen möchte, fokussiert die Verstärkung und Förderung von Engagement auf die Milieus, die heute bereits die Engagementlandschaft prägen: auf die ‚üblichen Verdächtigen‘. Eine qualitative Verbreiterung der Engagementbasis zielt allerdings weniger auf die Steigerung der Masse der Engagierten und vielmehr darauf, ein möglichst breites Panorama an Beteiligten zu erreichen und zu dokumentieren - ins-

besondere mit Blick auf diejenigen, die sich derzeit am Rand klassischer Partizipationsprozesse bewegen. ‚Laute‘ und ‚leise‘ Stimmen gleichermaßen teilhaben zu lassen, das ist der Ansatz milieuorientierter Engagementförderung. Was uns antreibt, ist das, was Willy Brandt Ende der 60-er Jahre mit dem Ansatz verfolgte, mehr Demokratie wagen zu wollen: „Wir wollen mehr Demokratie wagen. Wir werden unsere Arbeitsweise öffnen und dem kritischen Bedürfnis nach Information genüge tun. (...) Mitbestimmung, Mitverantwortung in den verschiedenen Bereichen unserer Gesellschaft wird eine bewegende Kraft der kommenden Jahre sein. Wir können nicht die perfekte Demokratie schaffen. Wir wollen eine Gesellschaft, die mehr Freiheit bietet und mehr Mitverantwortung fordert“ (W. Brandt, 28.10.1969). Machen wir uns nichts vor: Es geht darum, dicke Bretter zu bohren. Wer wirklich qualitativ mehr Engagement fördern will, muss bereit sein, neue Wege zu gehen und Engagement anders zu denken.

2. Engagement anders denken

So ist beispielsweise einigen Migrant*innen nicht klar, dass sie die Möglichkeit haben, sich zu engagieren. Engagement entsteht hier nicht selten aus einer eigenen Notlage und der Absicht, es den Landsleuten einfach zu machen (z.B. im Kampf mit der deutschen Bürokratie). Dass es aber auch andere Möglichkeiten des Engagements gibt, ist vielen schlicht nicht bewusst. Hier liegt es oft in den Händen von Stadt und Kommune, diese Möglichkeiten auf eine Art und Weise zu kommunizieren, die für die entsprechende Zielgruppe Relevanz hat. Ein Appell an das Allgemeinwohl erscheint dabei weder bei Migrant*innen noch bei prekären Milieus sinnvoll. Vielmehr ist es sinnvoller, an die direkte Lebenswelt der entsprechenden Zielgruppen anzuknüpfen. Dabei kann es schon helfen, Fragen zu stellen wie: „Was bedeutet es für diese Milieus, sich für Themen wie Bildung, Zusammenleben, Kinder und Jugend oder Integration zu engagieren? Inwieweit haben sie etwas davon? Wie hilft es ihnen im Alltag, im Leben? Was ändert sich durch ihr Engagement für sie selber, aber auch für andere?“

Wenn alle Milieus an einem Tisch sitzen und/oder sogar an einem Strang ziehen, muss zudem auf die Kommunikation der Milieus untereinander geachtet werden. So weisen gerade die beiden im Anhang dieser Publikation dargestellten Milieus (Performer und Bürgerliche Mitte) recht unterschiedliche Kommunikationsstile auf: Die Performer kommunizieren direkt, ohne Umschweife und gerade heraus. Während dieser eher geschäftige Kommunikationsstil von anderen Milieus durchaus geschätzt wird (z.B. den Konservativ-etablierten), können dabei mit anderen Milieus durchaus Reibungspunkte und Konfliktpotenziale entstehen. Die Bürgerliche Mitte ist beispielsweise in ihrer Kommunikation eher auf Harmonie ausgerichtet.

Kommunikation ist ihr ein Wohlfühlfaktor und soll ein Gefühl von Gemeinschaft und Miteinander herstellen. Dabei dient Kommunikation auch gerne der Umgehung von Konflikten. Das kann in bestimmten Situationen zu Unstimmigkeiten zwischen den beiden Milieus führen, denn Performern ist Kommunikation auch ein Mittel, um ihre Ziele zu erreichen und in dem Rahmen auch Konflikte (offen) auszutragen. Sie sind Macher und so kommunizieren sie auch. Das hat den Vorteil, dass Performer in ihrer Kommunikation recht berechenbar sind, denn es wird nicht um den Kern der Sache herum geredet, sondern man kommt zur Sache. Anders die Bürgerliche Mitte, deren Kommunikationsstil nicht so offen geradlinig ist. Eher zeichnet sie sich vor allem in Situationen von Unsicherheit durch eine kommunikative Ambivalenz aus. In diesen wird sie ‚flatterhaft‘, weicht aus oder reagiert defensiv oder gar offensiv. Ihr fällt es dann schwer, auf der Sachebene zu kommunizieren, die eindeutig die kommunikative Arena der Performer darstellt. Um diese Ambivalenz müssen Gesprächspartner wissen, um sich darauf vorbereiten zu können, zu hinterfragen und ggf. zu vermitteln.

3. Engagementvielfalt ermöglichen

„0815“-Ansätze für Engagement bleiben 0815-Ansätze für Engagement. Erschreckend ist oft, wie sehr man selbst seinem eigenem 0815-Schema verfallen bleibt. Aus Milieuperspektive ist das zunächst alles andere als falsch. So wie wir als Angehörige unseres eigenen Milieus in den Scheuklappen unserer eigenen Milieuzugehörigkeit gefangen sind, so sehr sind wir gleichzeitig auch Experten für die Art und Weise, wie Engagement ‚bei uns‘ gemacht und organisiert wird. Engagementvielfalt zu ermöglichen bedeutet nun aber jenseits der eigenen Engagementbiografie hausieren zu gehen und Neues zu wagen.

Eine Rolle spielt dabei natürlich auch, auf welchen Kanälen mit der entsprechenden Zielgruppe kommuniziert wird. Gerade die traditionellen Milieus sind mit einer schriftlichen Einladung wahrscheinlich gut erreichbar. Jedoch sind gerade die jungen Milieus (also die Expeditiven, die Experimentalisten und die Adaptiv-Pragmatischen) auf dem schriftlichen Kanal weniger gut erreichbar. Die Herausforderung besteht hier in zweierlei: zum einen muss analysiert werden, welche Kanäle sie nutzen, denn die können vielfältig sein und vom Fußballverein über die Universität bis hin zu Mikroblogging-Diensten wie Twitter reichen. Die andere Herausforderung besteht in der Nutzung gerade der neuen Kanäle. Ein Beispiel soll das verdeutlichen: Einige Mitglieder der Bundesregierung (beispielsweise der Regierungssprecher Steffen Seibert, Familienministerin Christina Schröder, der Bundesvorsitzende der FDP und Bundesminister für Wirtschaft und Technologie Phillip Rösler) bedienen sich inzwischen des Mikroblogging-Dienstes Twitter, senden kurze Nachrichten aus Sitzungen oder einfach auch nur derzeitige

Befindlichkeiten. Die Nachrichten (Tweets) sind dabei auf 140 Zeichen beschränkt, die Nutzer haben nicht nur die Möglichkeit, eigene Tweets zu veröffentlichen, sondern können auch direkt auf andere Tweets reagieren oder sie selber veröffentlichen. Nun liegt der Schluss nahe, dass eine Nutzung dieses Kanals besonders ansprechend für eben dieses Segment ist. Das stimmt, und um vor allem junge Bürger zu erreichen, stellen Dienste wie Twitter eine gute Lösung dar, denn sie tragen der Flexibilität, Dynamik und dem Bedürfnis mitzumachen und sich einzubringen Rechnung. Allerdings geht es hier nicht alleine darum, Inhalte bzw. Informationen auf irgendeine Art und Weise zu verbreiten. Der Inhalt muss auch zum Kanal passen. Elterngeldkürzungen für Hartz IV-Empfänger auf Twitter ‚anzusprechen‘, kann schnell zu ungewollten Effekten führen: Abwendung, Misstrauen, Verlust von Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Die Analyse der genutzten Kanäle ist also nur eine Seite, die richtige Anwendung eine andere, und man muss sich die Frage stellen, inwieweit beispielsweise Twitter dem Vorhaben gerecht wird.

Zusammenfassend ist es also wichtig, sich auf die einzelnen Lebenswelten der Milieus einzulassen und vorab genau zu hinterfragen: „Was bedeutet das für meine Zielgruppe? Wo in ihrer Lebenswelt trifft es sie bzw. sind sie betroffen? Was verändert sich für sie? Wozu brauchen wir die Zielgruppe?“ Auf diese Weise wird ein Thema konkret und damit behandelbar. Sich erst in einer Engagementveranstaltung über etwaige Konsequenzen Gedanken zu machen, ist nicht ausreichend. Und in diesem Zusammenhang stellen die Milieus und das Wissen um die Milieus einen echten Mehrwert dar: Wir haben es bei Engagement mit unterschiedlichen Menschen zu tun, wir alle sind anders und müssen eben dieser Vielfalt Rechnung tragen. Die Milieus sind dabei ein gutes Werkzeug, um diese Vielfalt zu strukturieren und in ihrer Komplexität zu reduzieren. Zusätzlich lassen sich mit dem Wissen um die Kommunikation und Einstellungen der einzelnen Milieus zu Engagement vorab die oben benannten Fragen beantworten und einige Konflikte (bestimmt nicht alle) vermeiden.

Ein Beispiel soll das verdeutlichen: Auf einer sogenannten Bürgerinformationsveranstaltung in Berlin ging es im letzten Jahr um den Umbau des Kreisverkehrs am Kottbusser Tor in Berlin Kreuzberg. Das Ziel dieser inzwischen angelaufenen Umbaumaßnahmen ist es, den Kreisverkehr für alle sicherer zu machen, für Autofahrer wie auch für die anwohnenden Bürger und Kinder, Passanten, Touristen etc. Das eigentliche Ziel dieser Bürgerinformationsveranstaltung war es, die Anwohner darüber zu informieren, wie genau das passieren soll. An sich sollte man meinen, dass ein Umbau für mehr Sicherheit eine gute Idee ist, die von Anwohnern geschätzt wird. Aufgrund zweierlei Probleme

me war diese Veranstaltung (besonders aus Sicht der anwesenden Anwohner) jedoch alles andere als ein Erfolg. Zum einen spricht die Bezeichnung der Veranstaltung als „Bürgerinformationsveranstaltung“ (Hervorh. d. Verf.) schon für sich: Hier ging es darum, den Bürger zu informieren und ihn, wie es so schön heißt, „mitzunehmen“. Es ging aber nicht darum, die Meinungen der Bürger zu erfragen. Diese Veranstaltung war die erste und letzte zum Thema, und auch dadurch kam der Unmut unter den Bürgern wohl zustande. Viele Anwesende waren durchaus bereit, sich in diesem Projekt zu engagieren, selber zu überlegen, wie man das Kottbusser Tor nicht nur sicherer, sondern auch freundlicher und schöner gestalten kann. Ohne Frage ist die Gegend nicht unbedingt eine der schönsten in Berlin. Auch was die Sicherheit anging, haben die Bürger viel weiter gedacht als die Verantwortlichen, denn es ging ihnen auch um die persönliche Sicherheit in der Gegend. Das alles waren Aspekte, die von Seiten der Verantwortlichen nicht bedacht wurden. Diskussionen in diese Richtung wurden gar nicht erst zugelassen, schließlich ging es darum nicht. Kurz: Die Bürger hatten absolut kein Mitspracherecht mehr, wollten sich aber gerne engagieren und an den Entwicklungen beteiligen, fühlten sich statt dessen übergangen und absichtlich ausgeschlossen. Es gab keine Handlungsspielräume, die Pläne sollten so, wie sie vorgestellt wurden, umgesetzt werden. So lässt sich Engagement natürlich nicht fördern, nur Aufstand. Hätte man sich vorab Gedanken gemacht, mit welchen Menschen bzw. Milieus man es hier zu tun bekommt, hätte man sich auf diese Diskussionen besser vorbereiten können. Performer (egal ob als Bürger oder Verantwortlicher für die Baumaßnahmen) wollen nicht übergangen werden, sie wollen mitbestimmen, mitreden und mitgestalten. Diese Art sich zu engagieren, kann man eigentlich gut nutzen, es kehrt sich aber wohl tatsächlich ins Negative, wenn man sie eben in der Hinsicht einschränkt.

Zum Zweiten stellte die eher fachspezifische Kommunikation der anwesenden Verantwortlichen ein Problem dar, denn durch

sie wurde das eigentliche Ziel der Maßnahmen nicht klar. Die Rede war hier von einer Änderung der Phasen der Lichtsignalanlagen, und auf die Frage eines Bürgers, auf welcher Grundlage der Umbau vorgenommen werden soll, antwortete man, dass der „volkswirtschaftliche Schaden von Unfällen“ minimiert werden solle. Dass diese Antwort von den anwesenden Bürgern nicht gut aufgenommen wurde, steht außer Frage. Das Ziel der Maßnahmen wurde auf eine Art und Weise kommuniziert, die den anwesenden Bürgern überhaupt nicht gefiel. Hätte man stattdessen näher an der Lebenswelt der Anwohner kommuniziert, wäre die Veranstaltung wohl erfolgreicher abgelaufen. Hätte man also von einer Verlängerung von Grünphasen für Fußgänger gesprochen, damit alle sicherer über die Straße kommen (und nicht von Lichtsignalanlagen), dann hätten sich wohl mehr Leute angesprochen gefühlt. Und wäre von mehr Sicherheit für alle Verkehrsteilnehmer und nicht von volkswirtschaftlichem Schaden die Rede gewesen, hätte sich wohl auch ein Teil des Unmutes unter den Bürgern verhindern lassen. Auf diese Weise wäre auch die Kommunikation miteinander und untereinander eher erfolgversprechend, denn über etwas ‚Anfassbares‘ lässt sich besser kommunizieren als über etwas Abstraktes wie z.B. ein ISEK (Integriertes Stadtentwicklungskonzept). Auch diese Kommunikationsweisen hätten sich vorab ‚üben‘ lassen, und mit dem Wissen um die kommunikativen Präferenzen der einzelnen Milieus hätten sich mit Blick auf die Sprache einige Konflikte verhindern lassen.

Literatur

Beck, S./Gutknecht, S. (2012): Dialog braucht Vielfalt. Plädoyer für breiter aufgestellte stadtgesellschaftliche Beteiligungsprozesse. In: vhw Forum Wohnen 02/2012, S. 99 ff.

vhw(Hrsg.)(2013): vhw-Kommunikationshandbuch. Praxisbezogene Kommunikation mit den Milieus der Stadtgesellschaft. vhw-Schriftenreihe Bd. 4. Bonn.

Florida, R. (2002): The Rise of the Creative Class. Basic Books

Engagierte Jugend – zukunftsfähige Kommune¹

Sigrid Meinhold-Henschel

1. Zivilgesellschaft – ein vielschichtiges Reformkonzept

Der Stellenwert zivilgesellschaftlichen Engagements hat einen großen Bedeutungszuwachs im gesellschaftspolitischen Diskurs erfahren. Beginnend mit der 1999 erfolgten Einsetzung der Enquete-Kommission „Zur Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ und der Vorlage des immer noch einflussreichen Abschlussberichts drei Jahre später entwickelt sich die Engagementförderung in den letzten 15 Jahren zu einem wichtigen Handlungsfeld der Politik von Bund, Länder und Gemeinden.

Analysiert man die Ursachen hierfür, so finden sich ganz unterschiedliche und durchaus nicht widerspruchsfreie Begründungszusammenhänge. Gesellschaftspolitische Herausforderungen ausgelöst durch Globalisierungsprozesse, die zunehmende Individualisierung, Probleme der postmodernen Arbeitswelt, die Überlastung des Sozialstaates und die Dauerkrise der öffentlichen Finanzen bedingen die Frage, wie die Aufgaben zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft neu austariert werden sollen. Utilitaristisch steht dabei oft die Frage im Vordergrund, welchen Leistungsbeitrag die Zivilgesellschaft erbringen kann, um die öffentliche Hand zu entlasten.

Die Stärkung der Zivilgesellschaft ist aber auch Ergebnis eines Prozesses, der mehr Mitspracherechte für Bürgerinnen und Bürger und eine weitere Demokratisierung des öffentlichen Lebens einfordert. Diese Entwicklung erreichte einen ersten Höhepunkt mit dem Studentenprotest der 1968er Jahre. Willy Brandt trug diesem Zeitgeist Rechnung und versprach in seiner ersten Regierungserklärung: „Wir wollen mehr Demokratie wagen. Wir werden unsere Arbeitsweise öffnen und dem kritischen Bedürfnis nach Information Genüge tun. Wir werden darauf hinwirken, daß (...) jeder Bürger die Möglichkeit erhält, an der Reform von Staat und Gesellschaft mitzuwirken“ (Regierungserklärung vom 28. Oktober 1969).

Der erste sozialdemokratische Bundeskanzler spürte sehr genau, dass sich die Mitbestimmungsbedürfnisse der jungen Generati-

on nicht länger auf die Ausübung des Wahlrechts beschränken ließen. Eine Ursache hierfür war sicher die Bildungsexpansion in diesen Jahren. Sie trug dazu bei, dass die von konservativen Eliten beherrschten gesellschaftspolitischen Strukturen immer stärker hinterfragt wurden. Die erwachten Partizipationsbedürfnisse der Menschen führten zur Gründung zahlreicher Selbsthilfegruppen und Bürgerinitiativen mit ganz unterschiedlichen thematischen Fokussierungen: Umweltschutz, Friedensbewegung, Feminismus, der Eintritt für diskriminierte Bevölkerungsgruppen und vieles mehr mobilisiert(e) die Menschen. Anliegen war und ist es, auf politische Entscheidungen in großen wie in kleinen Fragen Einfluss zu nehmen, damit eigene Lebensentwürfe und Gestaltungsansprüche Raum bekommen. Der zivilgesellschaftliche Aufbruch der 1968er Jahre ist dabei alles andere als eine ungebrochene Fortschrittsbewegung, umkehren ließ sich diese Entwicklung jedoch nicht mehr (Roth 2011, S. 89 ff).

Mit der Formulierung des Leitbilds der Bürgergesellschaft steht auch die Arbeit der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ in dieser Linie: „Bürgergesellschaft ist die Vision einer politischen Gemeinschaft, in der nicht allein

Zur Person

Sigrid Meinhold-Henschel ist Senior Project Manager bei der Bertelsmann Stiftung und aktuell verantwortlich für die Initiative „jungbewegt – Dein Einsatz zählt.“ Die Historikerin hat im Nebenfach Pädagogik mit dem Schwerpunkt Entwicklungspsychologie studiert. Nach einer mehrjährigen Tätigkeit als diplomierte Verwaltungswirtin und einem sozialwissenschaftlichen Aufbaustudium an der Universität Bern gilt ihr besonderes Interesse der Umsetzung und Evaluation sozialer Projekte unter kommunalen Kontextbedingungen.



Kontakt: Sigrid.Meinhold-Henschel@bertelsmann-stiftung.de

¹ Red. Anm.: Der Beitrag stellt die erweiterte schriftliche Fassung eines Impulsreferates dar, das die Verfasserin im Rahmen eines Entwicklungswerkstatt-Workshops des FoGera-Projekts „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ am 23.03.2012 in Bad Honnef gehalten hat. Der Artikel greift in Teilen auf andere Veröffentlichungen der Autorin zurück (vgl. etwa Meinhold-Henschel 2011).

oder vorrangig der Staat und seine Institutionen für die Zukunft der politischen Gemeinschaft Verantwortung tragen. Bürgergesellschaft heißt, sich von der Vorstellung der Allzuständigkeit des Staates zu verabschieden, zuzulassen und zu fordern, dass Bürgerinnen und Bürger in größerem Maße für die Geschicke des Gemeinwesens Sorge tragen. Bürgergesellschaft ist eine Gesellschaft selbstbewusster und selbstverantwortlicher Bürger, eine Gemeinschaft der Selbstermächtigung und Selbstorganisation.“ (Enquete-Kommission 2002, S.76).

Mit gewichtigen Argumenten ist für dieses Reformprojekt in den letzten Jahren geworben worden. Die Hoffnungen und die Zuschreibungen sind vielfältig:

- Stärkung der Demokratie in Zeiten eines zunehmenden Vertrauensverlusts in die Politik
- Aufgreifen zentraler gesellschaftlicher Zukunftsfragen im Sinne einer Themenanwaltschaft
- Stärkung des sozialen Zusammenhaltes durch das Zusammenbringen unterschiedlicher sozialer Milieus
- Förderung der Werte- und Normenbildung und Unterstützung zivilen Verhaltens
- Realisierung wichtiger sozialpolitischer Aufgaben und Erbringung von Beiträgen zur Wohlfahrtsproduktion
- die Bedeutung zivilgesellschaftlicher Organisationen als Arbeitgeber oder auch als Orte der Brückenbeschäftigung in Zeiten von Arbeitslosigkeit oder Familienphasen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2009, S. 18-21).

Auch in der Bildungsdebatte kommt man an dem Thema Engagement und dem Stellenwert informeller Lernprozesse in Settings zivilgesellschaftlichen Engagements nicht mehr vorbei (Hartnuß 2011, Düx u. a. 2008). Wichtig für diesen Begründungszusammenhang ist das zirkuläre Verhältnis von Bildung und Engagement. Frühes Engagement und Lernen in lebensweltlichen Zusammenhängen, wie es durch die Kombination von Unterricht und Praxisprojekten möglich wird, vermittelt einerseits Wissen und fördert personale und soziale Kompetenzen. Andererseits wird dadurch auch die Bereitschaft gestärkt, sich in späteren Lebensphasen zu engagieren. Engagementangebote sind damit einerseits Mittel zu mehr und besserer Bildung und zielen andererseits auf eine Anregung zivilgesellschaftlicher Verhaltensdispositionen.

Die Vielfalt der Argumente für zivilgesellschaftliches Engagement ist offensichtlich geeignet, Akteure jeder politischer Couleur für das Thema einzunehmen. Die damit verbundenen

Zielstellungen sind jedoch nicht widerspruchsfrei und weisen in unterschiedliche Richtungen. Dies könnte ein Grund dafür sein, dass die Praxis der Engagementförderung ganz und gar keine konfliktfreie Zone ist. Die Motivation, zivilgesellschaftlichen Engagement zu fördern, um den überlasteten Staat zu stützen, führt eben zu anderen Ziel- und Maßnahmenplanungen als das Bestreben, durch aktive Bürgerschaft die weitere Demokratisierung unserer Gesellschaft vorantreiben zu wollen.

2. Engagementförderung in Kommunen

„Wer heute für gesellschaftliches Engagement eintritt, kann nicht mehr überraschen“, stellte Roland Roth schon vor mehreren Jahren fest (Roth 2007, S. 15). Das Thema besitzt insbesondere auch bei Kommunen und ihrem Führungspersonal einen hohen Stellenwert. Dazu einige Ergebnisse einer Studie, die die Bertelsmann Stiftung beauftragt hat und unter wissenschaftlicher Federführung von Professor Dr. Dr. Helmut Schneider (Steinbeis Hochschule Berlin) durchgeführt wurde.²

Sie fokussiert auf den Stellenwert der Engagementförderung im Hinblick auf junge Zielgruppen. Dabei wurde eine doppelte Blickrichtung eingenommen. Einerseits wurde die Förderung der Freiwilligenarbeit von Menschen jeglichen Alters *für* Kinder und Jugendliche für Kommunen beleuchtet. In dieser Perspektive wurde gefragt, was Städte und Gemeinden tun, um die Potenziale gemeinnützigen Handelns *für* die Förderung junger Menschen zu erschließen. Andererseits wurde in den Blick genommen, wie die Relevanz des Engagements von jungen Menschen selbst eingeschätzt wird und was getan wird, um das Mitwirken von Kindern und Jugendlichen in öffentlichen Kontexten zu fördern.

Alle deutschen Städte und Gemeinden mit mehr als 5000 Einwohnern, d.h. insgesamt 2864 Kommunen, wurden im Frühsommer 2012 gebeten, sich an der Studie zu beteiligen. Durch eine erfreulich hohe Beteiligungsquote ist die Repräsentativität der Ergebnisse im Hinblick auf die Einwohnerzahl und die Bundeslandzugehörigkeit gegeben.

Die Ergebnisse belegen den hohen normativen Stellenwert der Engagementförderung in beiden Untersuchungsbereichen:

Die Förderung des Engagements *für* Kinder und Jugendliche halten 96,4 Prozent der Befragten für sehr oder eher wichtig. Mit 89,8 Prozent wird auch der Unterstützung des zivilgesellschaftlichen Handelns *von* Kindern und Jugendlichen ein hoher Stellenwert gegeben.

² Vgl. Schneider, H., und Polinkovska, K. 2013

Engagementförderung im Hinblick auf junge Zielgruppen ist in Kommunen offensichtlich unumstritten. Dabei ist die Mobilisierung zivilgesellschaftlichen Engagements für Kinder und Jugendliche tendenziell wichtiger als die Förderung gemeinnützigen Handelns junger Menschen selbst.

Dieser Trend zieht sich durch die gesamten Untersuchungsergebnisse und stimmt nachdenklich. Schließlich belegen Jugendstudien, dass die Verhaltensdisposition zum zivilgesellschaftlichen Handeln in jungen Jahren erworben wird: 51 Prozent derjenigen, die sich engagieren, haben dies erstmalig im Alter unter 20 Jahren getan. Weitere 20 Prozent fanden Zugang zum zivilgesellschaftlichen Handeln im Alter unter 30 Jahren, aber nur 6 Prozent der Engagierten waren 50 Jahre und älter, als sie erstmalig aktiv wurden (Picot 2012, S. 23). Sehr zu recht stellt deshalb die Enquete-Kommission heraus: „Das Engagement von Kindern und Jugendlichen verdient unter dem Aspekt der Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements besondere Aufmerksamkeit.“ (Enquete-Kommission 2002, S. 202).

Die Ergebnisse der von der Bertelsmann Stiftung beauftragten Studie zeigen, dass die Verantwortlichen in Kommunen im Bereich der Engagementförderung eher darauf fokussieren, „Große für Kleine“ aktiv werden zu lassen als junges Engagement anzuregen.

Weitere Befunde der Studie belegen, dass der normative Stellenwert der Engagementförderung zwar außerordentlich hoch ist, dass es aber ein deutliches Gefälle zu dem Bereich der Umsetzung gibt. Hinsichtlich der Förderung des Engagements von Kindern und Jugendlichen bestätigen nur 49 Prozent, dass es ein Förderkonzept gibt, und lediglich 37 Prozent berichten von strukturierten Arbeitsprozessen. Auch hinsichtlich der Wirksamkeit der eigenen Arbeit sind die Skeptiker in der Überzahl: Mit 46 Prozent sind weniger als die Hälfte der Befragten der Auffassung, die angestrebten Ziele erreicht zu haben.

Offensichtlich ist den Verantwortlichen in Kommunen sehr bewusst, dass im Bereich der Engagementförderung noch viel zu tun ist. Diese Einschätzung entspricht den Ergebnissen empirischer Untersuchungen.

3. Engagement junger Menschen – Daten, Fakten, Erfahrungen

Es gehört zum pädagogischen Alltagswissen, dass Kinder und Jugendliche im Engagement Kompetenzen erwerben. Verantwortungsübernahme in Vereinen, Verbänden und freien Initiativen, die Tätigkeit als Klassen- oder Schulsprecher, die Umsetzung von Projekten, der Einsatz für kommunale Anliegen oder die

Tätigkeit als Jugendgruppenleiter fordern junge Menschen im besten Sinne des Wortes heraus und fördern ihre personalen, sozialen und sachbezogenen Kompetenzen. Erwachsene, die sich in ihrer Jugend engagierten, weisen diesen Erfahrungen einen hohen Stellenwert für ihre Persönlichkeitsentwicklung zu (Düx u. a. 2008, S. 156).

Diese in informellen Kontexten liegenden Bildungschancen stehen in Deutschland nicht allen Kindern und Jugendlichen offen. Seit den PISA-Untersuchungen ist klar, dass die Schulen in Deutschland viele Bildungsverlierer hervorbringen und es insbesondere die soziale Herkunft ist, die über schulischen Erfolg bzw. Misserfolg entscheidet. Der gleiche Trend gilt für den Zugang zu zivilgesellschaftlichen Strukturen.

3.1 Zugangschancen zum Engagement – sozial ungleich verteilt

Gesellschaftliches Engagement reproduziert gegenwärtig soziale Ungleichheit. Mit 47 Prozent engagieren sich deutlich mehr Gymnasiasten als Haupt-/Real- bzw. Mittelschüler (27 Prozent). Dieser Trend scheint sich darüber hinaus zu verfestigen, denn die Quote der Engagierten mit niedrigerem Bildungsniveau sank zwischen 1999 und 2009 um sechzehn Prozent (Picot 2012, S. 75 ff). Engagement ist wegen des engen Zusammenhangs zwischen Bildung und sozialer Herkunft in Deutschland zudem in hohem Maße schichtabhängig: 50 Prozent der Jugendlichen aus der Oberschicht, aber nur 22 Prozent aus der Unterschicht sind oft freiwillig aktiv (16. Shell Jugendstudie).

3.2 Unausgeschöpftes Potenzial

35 Prozent der Jugendlichen im Alter von 14 bis 25 Jahren engagieren sich. Sie gehören damit zu einer der aktivsten Bevölkerungsgruppen. In Deutschland ist das Engagementpotenzial Jugendlicher aber längst nicht ausgeschöpft. Rund 50 Prozent der bislang nicht engagierten jungen Menschen würde sich gern stärker einbringen (Picot 2012, S. 23 ff). Es bestehen offensichtlich Zugangshürden, um diesen Wunsch zu realisieren: Fehlende Informationen, mangelndes Zutrauen zu der eigenen Kompetenz, enttäuschende Erfahrungen in früheren Kontexten und fehlende Vorbilder im Umfeld sind hierfür Gründe. Die Mitgliedschaft in einem Verein wiederum hat positiven Einfluss auf das Engagement junger Menschen (Bertelsmann Stiftung 2005).

3.3 Zeitressourcen – ein limitierender Faktor

Zeitrestriktionen werden für Schüler und Studenten zu einem Hemmnis für freiwillige Tätigkeiten. Gymnasiasten, die in acht Jahren zum Abitur geführt werden, Schüler in Ganztagschulen und Studenten nach der Umstellung auf das Bachelor-/Master-System befinden sich in einer zeitlich verdichteten Arbeitssituation, die sich negativ auf ihr Engagement auswirkt. So engagieren

sich z.B. 51 Prozent der Gymnasiasten, die in neun Jahren zum Abitur geführt werden, aber nur 41 Prozent, die diesen Bildungsabschluss in acht Jahren erlangen wollen (Picot 2012, S. 69 ff.).

3.4 Orte des Engagements

Die wichtigsten Orte für soziale Aktivitäten und Engagement sind überraschend traditionell. 47 Prozent der Jugendlichen sind in Vereinen, 22 Prozent in Schulen bzw. Hochschulen, 16 Prozent in der Kirchengemeinde, 12 Prozent in Jugendorganisationen und sieben Prozent im Rettungsdienst bzw. der Freiwilligen Feuerwehr aktiv. Beachtenswert ist mit 15 Prozent allerdings auch der Anteil derjenigen, die sich in einem Projekt oder einer freien Initiative engagieren (16. Shell Jugendstudie).

3.5 Engagementmotive Jugendlicher

Spaß an der Tätigkeit zu haben, mit sympathischen Menschen zusammenzukommen, anderen zu helfen und etwas für das Gemeinwohl zu tun, dazulernen und Anerkennung zu finden – diese Erwartungen richten alte wie junge Engagierte an ihre freiwillige Tätigkeit. In der Motivlage zwischen den Generationen gibt es jedoch einen entscheidenden Unterschied. Für fast die Hälfte der jungen Menschen ist es besonders wichtig, im Engagement Qualifikationen zu erwerben und damit auch dazu beizutragen, sich beruflich zu etablieren (BMFSFJ 2010). Bei den über 30-Jährigen liegt die Quote dagegen nur bei 25 Prozent. Thematisch ist für Jugendliche zentral, etwas für die Interessen ihrer Altersgenossen zu tun, ältere Menschen zu unterstützen, sich im Tier- und Umweltschutz einzusetzen und dazu beizutragen, dass sich das Zusammenleben mit Migrantengruppen verbessert (16. Shell Jugendstudie).

Diese empirischen Befunde sind für die Ausgestaltung einer lokalen Engagementkonzeption richtungweisend. Sie sollte gleichermaßen auf die Förderung traditioneller Ehrenamtlichkeit abstellen sowie neue Formen der Freiwilligkeit adressieren. Aus den Ergebnissen lässt sich ferner ableiten, dass für junge Menschen ein wichtiger Stimulus ist, durch ihr Engagement auch persönliche Kompetenzen auszubauen. Dieser Wunsch sollte berücksichtigt werden. Insgesamt ist es zentral, an die Motiv- und Lebenslagen der Kinder und Jugendlichen anzuknüpfen. Dies setzt deren konsequente Einbeziehung bei allen Planungs-, Umsetzungs- und Evaluationsschritten voraus, denn nur so ist abgesichert, dass kind- bzw. jugendgerechte Angebote entwickelt werden. Partizipation ist, so die übereinstimmende Auffassung von Expert/-innen aus Wissenschaft und Praxis sowie engagierten Jugendlichen, die zentrale Gelingensbedingung für erfolgreiche Projektarbeit (Bertelsmann Stiftung 2009). Beson-

deres Augenmerk sollte auf diejenigen gerichtet werden, die noch nicht engagiert sind, daran aber grundsätzlich Interesse haben. Hier gilt es besonders, Handlungsansätze zu entwickeln, um Kinder und Jugendliche aus sozial benachteiligten Milieus zu gewinnen – eine Aufgabe, die alles andere als trivial ist und in der Praxis zu oft nicht bewältigt wird. Alle dargestellten Befunde verweisen darauf, dass Kommunen im Verbund mit Partnern wie Kindertagesstätten, Schulen, Vereinen und Verbänden, Jugendeinrichtungen sowie Kirchen Angebote ausgestalten sollten, denn dies sind die Lern- und Lebensorte, wo Kinder und Jugendliche am ehesten zu erreichen sind.

4. Qualität als Voraussetzung erfolgreicher Engagementförderung

Bei der Entwicklung einer lokalen Engagementkonzeption sollte besonders darauf geachtet werden, dass Angebote fachlichen Qualitätsanforderungen genügen. Denn wir wissen, dass nichts die künftige Engagementbereitschaft so nachhaltig senkt wie negative Erfahrungen in der Vergangenheit (Bertelsmann Stiftung 2005). Neben einer konsequenten Einbeziehung der Kinder und Jugendlichen als wichtigster Gelingensbedingung sind die folgenden Dimensionen für eine erfolgreiche Engagementförderung zentral (Bertelsmann Stiftung 2009³):

4.1 Profil der Projekte an der Lebenswelt von Kindern und Jugendlichen ausrichten

Themen, Zielsetzungen und Projektablauf sollten konsequent die Lebenswelt junger Menschen in den Mittelpunkt stellen, sich an für sie realen Fragestellungen orientieren und die Erfahrung von Selbstwirksamkeit ermöglichen. So entsteht die Chance, dass das Engagement zu ihrer ‚eigenen Sache‘ wird.

4.2 Engagementmöglichkeiten bekannt machen

Man kann sich nur für das engagieren, was man kennt. Deshalb ist es basal für alle Qualitätsüberlegungen im Bereich der Engagementförderung, vorhandene Angebote bekannt zu machen. Eine kommunale Konzeption zur Förderung des Engagements von Kindern und Jugendlichen sollte deshalb auch Antworten auf die Frage entwickeln, wie Informationen an die unterschiedlichen Zielgruppen einschließlich der pädagogischen Fachkräfte transportiert werden sollten.

4.3 Anerkennung und Wertschätzung zeigen

Kinder und Jugendliche sollten die Würdigung ihrer Arbeit sowohl durch formelle wie informelle Formen der Anerkennung

3 Der Leitfaden „Ausgezeichnet – Kinder- und Jugendengagement wirksam fördern“ wurde von 23 Institutionen unter Einbindung von Jugendlichen und unter wissenschaftlicher Federführung von Professor Dr. Roland Roth (Hochschule Magdeburg-Stendal) gemeinsam erarbeitet.

erfahren. Wertschätzung drückt sich auch darin aus, dass der Umgang aller Beteiligten von Respekt geprägt ist. Die höchste Form der Anerkennung besteht für viele Kinder und Jugendliche darin, dass ihnen Verantwortung übertragen und Handlungsräume geschaffen werden, die sie selbst mit Leben füllen können. Dies setzt auf Seiten der Erwachsenen die Bereitschaft voraus, Entscheidungsmacht abzugeben.

4.4 Vielfältige Angebote schaffen

Kinder und Jugendliche sind eine sehr heterogene Gruppe. Diesem Umstand müssen Angebote Rechnung tragen. Unabhängig von ihrem Alter, ihrem Geschlecht, ihrer Herkunft, ihrer ethnischen und religiösen Zugehörigkeit, ihrem Bildungsstatus, ihrer sexuellen Orientierung oder einer eventuellen Behinderung sollten Engagementangebote für alle Kinder und Jugendlichen bestehen. Eine besondere und nicht triviale Herausforderung liegt dabei darin, benachteiligte Heranwachsende einzubeziehen. Denn die Lebensbedingungen sozial benachteiligter Kinder und Jugendlicher sind von Stigmatisierungen gekennzeichnet: „Von Eltern, Lehrenden und anderen Erwachsenen erfahren sie häufig Unfähigkeitsunterstellungen, Leistungskritik, Abwertung und Misstrauen“ (Sturzenhecker 2007, S. 10). Ihr Alltag ist davon geprägt, dass sie sich als schutzlos erleben – übermächtigen Verhältnissen ausgeliefert, die ihnen keine Perspektiven für ein zufriedenstellendes „gutes“ Leben bieten. Sich unter solchen Bedingungen für pädagogische Angebote zu öffnen, fällt vielen von ihnen schwer und ist nicht wenigen unmöglich. Angebote müssen deshalb sehr niedrigschwellig ansetzen und so strukturiert werden, dass ein Mittun als persönlicher Gewinn erlebt wird. Auf praktisches Handeln ausgerichtete Projekte dürften dazu eher geeignet sein als Vorhaben, in deren Zentrum verbale Aushandlungsprozesse stehen.

4.5 Bildungschancen stärken

Engagementangebote können neue Lernorte und -formen erschließen. Schüler, die sich zum Beispiel im Unterricht theoretisch mit ökologischen Fragen auseinandersetzen und gleichzeitig an der Renaturierung eines Baches mitwirken, lernen Biologie und erfahren gleichzeitig, dass zivilgesellschaftliches Engagement zu einer positiven Kommunalentwicklung entscheidend beiträgt. Städte und Kommunen sollten Kitas, Schulen, Einrichtungen der Jugendarbeit sowie Vereine und Verbände aktiv unterstützen, sich zu vernetzen und sich ihrem Umfeld gegenüber zu öffnen. Als Erfolgsfaktor hat sich dabei herauskristallisiert, alle Beteiligte, auch die Erzieher und Lehrer, auf die sich daraus ergebenden neuen Anforderungen durch Fortbildungen vorzubereiten. Den Interessen der beteiligten Kinder und Jugendlichen sollte auch dadurch Rechnung getragen werden, dass ihre Bildungsprozesse dokumentiert und zertifiziert werden, so dass sie die erworbenen Kompetenzen in ihrem Lebenslauf nachweisen können.

4.6 Wirksamkeit und Ergebnisorientierung fördern

Ein zentrales Motiv für Engagierte aller Altersklassen ist es, die Gesellschaft zumindest im Kleinen mitzugestalten (BMFSFJ 2010). Es ist deshalb wichtig, dass reale Probleme, Fragestellungen und Wünsche bzw. Interessen junger Menschen im Mittelpunkt stehen und hierfür Lösungen erarbeitet und umgesetzt werden. Wenn eine Umsetzung nicht möglich ist, sollte dies schnell, ehrlich und nachvollziehbar begründet werden.

4.7 Nachhaltigkeit sichern

Engagementprojekte für Kinder und Jugendliche sollten nicht als isolierte Initiativen angelegt werden, sondern in Konzepte und Leitbilder der Bildungseinrichtungen und der Kommune als Ganzes eingebettet sein. Schlüsselakteure aus Bildungseinrichtungen, gemeinnützigem Sektor, Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Kultur können die notwendigen Rahmenbedingungen einer nachhaltigen Förderung des jungen Engagements nur schaffen, wenn sie vernetzt arbeiten. Damit ein solches Netzwerk entsteht, bedarf es eines ‚Kümmers‘. Diese Funktion liegt oft bei der Kommune. Es sind aber auch Modelle denkbar, wo andere Akteure, z.B. Freiwilligenagenturen, diese Aufgaben übernehmen. In der Praxis hat es sich bewährt, zunächst zu analysieren, wer bereits das Engagement von Kindern und Jugendlichen fördert, und diese Partner zur Mitwirkung einzuladen. Wichtig ist es, ein gemeinsames Zielverständnis zu erarbeiten und daraus Maßnahmen abzuleiten. Im Hinblick auf eine nachhaltige Förderung des Engagements von Kindern und Jugendlichen ist ein starkes politisches Mandat unerlässlich. Die Praxis zeigt, dass dort, wo eine Verankerung als Querschnittsaufgabe gelingt und die gesellschaftliche Teilhabe junger Menschen zur ‚Chefsache‘ geworden ist, die größten Wirkungen erzielt werden. Organisatorisch ist es zielführend, den gesamten Prozess durch eine Steuerungsgruppe zu begleiten, in der Fach- und Machtpromotoren sowie zentrale Akteure aus dem Bildungs- und Jugendbereich vertreten sind (Bertelsmann Stiftung 2007).

5. Fazit

Wer darauf hofft, dass sich Menschen in Vereinen, Verbänden oder Initiativen engagieren, soziale Verantwortung übernehmen und politisch aktiv werden, muss ihnen früh Zugänge zu zivilgesellschaftlichen Strukturen eröffnen. Es gibt viele gute Beispiele, die zeigen, wie dies gelingen kann (Bertelsmann Stiftung 2011). Auf Kommunen als unmittelbaren Lebensort und Erfahrungsraum junger Menschen kommt dabei eine besondere Verantwortung zu. Viele Kommunen stellen sich dieser Aufgabe. Aber es bleibt noch viel zu tun. Wie im Bereich der schulischen Bildung sind es vorwiegend die Kinder und Jugendlichen der Mittel- und Oberschicht, die sich durch die Übernahme verantwortlicher Rollen in Vereinen, Verbänden, freien Initiativen, Interessenver-

tretungen oder Projekten erproben, von den damit gegebenen Bildungschancen profitieren und ihre Wünsche an gesellschaftliche Teilhabe einlösen können.

Es ist besorgniserregend, dass auch im Hinblick auf den Zugang zu zivilgesellschaftlichen Strukturen zunehmend soziale Ausschlussmechanismen greifen. Die fehlende gesellschaftliche Einbindung von sozial benachteiligten Kindern und Jugendlichen ist Kennzeichen eines Auseinanderdriftens unserer Gesellschaft, verschlechtert ihre Lebenslage weiter und schlägt negativ auf die Stadtentwicklung zurück.

Um hier gegenzusteuern, müssen neue Ansätze erprobt werden, die junge Menschen unabhängig von ihrer Herkunft, ihrem kulturellen Hintergrund und ihrem Bildungsstand gesellschaftliche Teilhabe ermöglichen. Die Bertelsmann Stiftung stellt sich dieser Herausforderung im Programm „Zukunft der Zivilgesellschaft“ und erprobt in der Initiative „jungbewegt – Dein Einsatz zählt.“ gemeinsam mit den Ländern Berlin, Rheinland-Pfalz und Sachsen-Anhalt sowie ausgewählten Kommunen neue Vorgehensweisen. Wirksame Handlungsansätze werden kontinuierlich für alle diejenigen aufbereitet, die Kindern und Jugendlichen in die Gestaltung des Gemeinwesens einbinden wollen.⁴

Literatur

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2005): Kinder- und Jugendpartizipation in Deutschland. Daten, Fakten, Perspektiven. Gütersloh
Download: http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_17946_17947_2.pdf

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2007): Eine Stadt für uns alle. Handbuch zur Entwicklung kommunaler Strukturen für die Jugendbeteiligung. Gütersloh

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2009): Ausgezeichnet! Kinder- und Jugendengagement wirksam fördern. Gütersloh
Download: http://www.jungbewegt.de/fileadmin/media/jungbewegt/Downloads/Publikationen/Brosch%C3%BCre_Ausgezeichnet.pdf

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2011): Ausgezeichnet! Kinder- und Jugendengagement – Von guten Beispielen lernen. Band 2. Gütersloh
Download: http://www.jungbewegt.de/fileadmin/media/jungbewegt/Downloads/Publikationen/Ausgezeichnet__Band_2_final.pdf

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010): Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Zivilgesell-

schaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004 – 2009. München

Düx, W., Prein, G., Sass, E., Tully, J. C. (2008): Kompetenzerwerb im freiwilligen Engagement. Eine empirische Studie zum informellen Lernen im Jugendalter. Wiesbaden

Deutsche Shell Holding GmbH (2010): 16. Shell Jugendstudie. Jugend 2010. Frankfurt am Main

Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages (Hrsg.) (2002): Bericht. Bürgerschaftliches Engagement: Auf dem Weg in eine zukunfts-fähige Bürgergesellschaft. Opladen

Hartnuß, B. (2011): Bürgerschaftliches Engagement und Bildung – Impulse für die Entwicklung kommunaler Bildungslandschaften. In: Klein, A., Fuchs, P. und Flohé, A. (Hrsg.): Handbuch Kommunale Engagementförderung im sozialen Bereich. S.51-64

Meinhold-Henschel, S. (2011): Kinder und Jugendliche als Zielgruppe einer nachhaltigen Engagementförderung. In: Klein, A., Fuchs, P. und Flohé, A. (Hrsg.): Handbuch Kommunale Engagementförderung im sozialen Bereich. S.123-133

Picot, S. (2012): Jugend in der Zivilgesellschaft. Freiwilliges Engagement Jugendlicher im Wandel. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh

Regierungserklärung vom 28. Oktober 1969
Download: <http://bio.bwbs.de/UserFiles/File/PDF/Regierungserklaerung691028.pdf>

Roth, R. (2007): Freiwilliges Engagement und politische Mitbestimmung: Zwei Seiten einer Medaille. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2007): Vorbilder bilden – Gesellschaftliches Engagement als Bildungsziel. Carl Bertelsmann-Preis 2007. Gütersloh

Roth, R. (2011): Bürgermacht. Eine Streitschrift für mehr Partizipation. Hamburg

Schneider, H. und Polinkovska, K. (2013): Zivilgesellschaft in deutschen Kommunen – Realität und Förderung des freiwilligen Engagements für und von Kinder(n) und Jugendliche(n). Eine Untersuchung des Berliner Instituts für Gesellschaftsforschung an der Steinbeis-Hochschule Berlin im Auftrag der Bertelsmann Stiftung. (Im Erscheinen)

Shell Deutschland Holding (Hrsg.) (2010): Jugend 2010. Eine pragmatische Generation behauptet sich. 16. Shell Jugendstudie – Frankfurt a.M.

Sturzenhecker, B. (2007): „Politikferne“ Jugendliche in der Kinder- und Jugendarbeit. In: APuZ: Politische Bildung. Heft 32-33, August 2007, Bonn, S. 9-14

⁴ www.jungbewegt.de

Engagierte Bürger von morgen – Service Learning als Baustein kommunaler Engagementförderung¹

Jutta Schröten

1. Einleitung

Schülerinnen und Schüler fühlen sich mitverantwortlich für ihre Umwelt und sind überzeugt davon, dass es wichtig ist, sich für das Gemeinwohl zu engagieren. Bemerkenswert ist: Die Jungen und Mädchen engagieren sich aus intrinsischen Motiven. Externe Anreize wie zum Beispiel Anerkennung, gute Noten oder Perspektiven für ihre Berufswahl haben für sie eine nachrangige Bedeutung.

Das sind erste Erkenntnisse der Wirkungsstudie Service Learning, die von der Aktiven Bürgerschaft gefördert und von der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg durchgeführt wird. Im Schuljahr 2011/2012 wurden in der ersten repräsentativen Studie in Deutschland 1.256 Schülerinnen und Schüler zwischen 12 und 17 Jahren der Jahrgänge 8 und 9 aus 43 Schulen Nordrhein-Westfalens zu ihrem Kompetenz- und Erkenntnisgewinn aus den Service Learning-Projekten befragt.² Weitere Ergebnisse der mehrmaligen Befragung werden im Sommer 2013 veröffentlicht.

Wer sich frühzeitig engagiert, wird sich mit großer Wahrscheinlichkeit auch in seinem weiteren Leben immer wieder engagieren (vgl. Speck 2012). Junge Menschen erleben schon in ihrer Schulzeit, dass sie in der Gesellschaft etwas bewirken können: Das Bildungskonzept Service Learning verbindet Unterricht mit bürgerschaftlichem Engagement. Schülerinnen und Schüler setzen sich aus der Schule heraus für andere und die Gemeinschaft ein — unabhängig von ihrer sozialen und sozioökonomischen Herkunft. Sie entwickeln eigene Ideen und Projekte, um gesellschaftlichen Problemen zu begegnen und sammeln Erfahrungen, die sie wiederum in den Unterricht einbringen. Dafür bekommen sie viel zurück, was Schulnoten nicht immer spiegeln können: Sie erleben Erfolge, erhalten Lob und Anerkennung und erfahren, wie sie mit ihrer Persönlichkeit und ihren Fähigkeiten Veränderungen anstoßen können. Vielen eröffnen diese Erfahrungen nicht nur einen neuen Zugang zu sich selbst und zu anderen, sondern auch ganz konkrete Perspektiven für die per-

sönliche Entwicklung und die spätere Berufswahl. Sie erfahren, dass sie als Mitgestalter der Gesellschaft wirklich gefragt sind, dass es auf ihr Engagement und ihre Ideen ankommt. Sie werden zu Bürgern, die wissen, dass es auf sie ankommt und dass etwas geschieht, wenn sie dazu beitragen.

Der vorliegende Beitrag zeigt auf, warum Service Learning ein nachhaltiger Weg der Engagementförderung ist, wie Schulen in Nordrhein-Westfalen Service Learning umsetzen können und wie Kommunen zu guten Partnern der Schulen in der Engagementförderung werden können.

2. Warum ist es so wichtig, Engagement junger Menschen gezielt zu fördern?

Die Ergebnisse des Freiwilligensurveys (vgl. Gensicke/Geiss 2011, S. 75) für Nordrhein-Westfalen zeigen, dass das tatsäch-

Zur Person

Dr. Jutta Schröten hat Theologie und Pädagogik studiert. Sie ist Projektleiterin Service Learning der Aktiven Bürgerschaft und berät Schulen bei der Umsetzung von Engagementprojekten. Vor ihrer Tätigkeit bei Aktive Bürgerschaft war sie u. a. wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Westfälischen Wilhelms-Universität und Projektleiterin bei einer kommunalen Stiftung in Münster. Sie leitete dort das Modellprojekt „Verantwortung lernen“, das die Verzahnung von Schule und bürgerschaftlichem Engagement erfolgreich erprobte.

Kontakt: jutta.schroeten@aktive-buergerschaft.de



¹ Red. Anm.: Der Beitrag stellt die erweiterte schriftliche Fassung eines Impulsreferates dar, das die Verfasserin in einem Entwicklungswerkstatt-Workshop des FoGera-Projekts „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ am 23.03.2012 in Bad Honnef gehalten hat.

² Die Ergebnisse des ersten Messzeitpunktes sind dokumentiert in: Aktive Bürgerschaft e.V. (Hrsg.) (2012): „Faktenblatt Wirkungsstudie Service Learning“. Berlin. Die Gesamtergebnisse werden am 3. Juli 2013 bei der Fachtagung Service Learning vorgestellt.

liche Engagement junger Menschen rückläufig (von 33 % auf 29 % von 2004 bis 2009) ist. Die Bereitschaft sich zu engagieren, ist jedoch weiterhin hoch. Deshalb braucht Engagement junger Menschen Unterstützung. Doch warum überhaupt ist das Engagement so wichtig? Reicht die These „Wer sich früh engagiert, wird das voraussichtlich auch wieder tun?“ als Argumentationshilfe aus, um mehr Engagementförderung zu fordern? Fest steht, dass zur Bildungsbiografie junger Menschen auch Partizipation und die Entwicklung demokratischer Werte gehören. Diese sind kaum allein aus Schulbüchern und im Klassenraum zu lernen. Junge Menschen brauchen frühzeitig Raum und Möglichkeit, sich für ihr Umfeld zu engagieren. Kein Raum in den verdichteten Bildungsbiografien ist dafür so geeignet wie die Schule. Hier entwickeln junge Menschen aus dem Unterricht heraus Ideen und Projekte für bürgerschaftliches Engagement, mit denen sie sich für das Gemeinwohl einsetzen. Das ist sinnvoll und nachhaltig angelegt, weil prinzipiell alle Schülerinnen und Schüler mitmachen können, denn in der Schule werden sie herkunftsunabhängig erreicht. Ihr Engagement ist nicht mehr abhängig von Familie und/oder Freunden oder anderen Faktoren in ihrem Milieu. In der verdichteten Schulzeit (vgl. Picot 2012, S. 17) müssen die Schülerinnen und Schüler nicht noch zusätzliche zeitliche Ressourcen aufbringen. Zudem wird ihr Engagement mit Unterrichtsinhalten verknüpft und sie erhalten die Möglichkeit, ihre Erfahrungen zu reflektieren. Die Schüler können damit gefragte Kompetenzen wie lösungsorientiertes Denken, Kommunikationsfähigkeit und Teamarbeit entwickeln, die sie für ihre Bildungsbiografien nutzen können. Nicht zuletzt ergeben sich daraus Perspektiven für die Lebens- und Berufswegplanung.

Neben dem persönlichen und individuellen gibt es einen weiteren Nutzen, dessen Wirkung nachhaltig angelegt ist. Wenn Schülerinnen und Schüler sich in ihrer unmittelbaren Umgebung bürgerschaftlich engagieren, tun sie nicht nur ihren Mitmenschen etwas Gutes. Sie identifizieren sich mehr mit ihrer Gemeinde, ihrem Stadtteil und fühlen sich zugehörig.³ Auch wenn die heutigen Netzwerke digital und weltumfassend erscheinen, bleibt doch die räumlich begrenzte Verwurzelung in Familie, Schule und Gemeinschaft von großer Bedeutung. Einen Hinweis darauf gibt der Freiwilligensurvey für Nordrhein-Westfalen. Dort wird das zurückgehende Engagement junger Menschen mit der im Vergleich zu anderen Bundesländern vergleichsweise hohen Mobilitätsrate junger Menschen in Nordrhein-Westfalen begründet. Anders gesagt: Wer umzieht oder auf dem Land weite Wege

zur Schule zurücklegen muss, hat es schwerer, von sich aus Bindungen und Verbindlichkeit aufzubauen. Für Engagement kann schon der Umzug von einem Stadtteil in einen anderen das Aus bedeuten. Daraus folgt, dass Engagierte den Ort/Raum brauchen und die Kommune viel dazu beitragen kann, Infrastrukturen zu schaffen, um frühzeitig Engagement zu fördern. Hier sind Kommunen gefragt als Lotsen und Netzwerker für Engagementmöglichkeiten.⁴

Durch ihr Engagement entwickeln die jungen Menschen auch demokratische Werte – ein guter Grund für Kommunen, in die Förderung des Engagements von Jugendlichen zu investieren. Denn sie stärken das Gemeinwohl, wenn sie Strukturen unterstützen und bereit stellen, in denen junge Menschen Engagement entwickeln können und sich als Mitbestimmende und Mitwirkende für ihre Stadt/ihre Gemeinde einsetzen. Sie werden nicht wieder zerstören, was sie selbst aufgebaut haben und, wichtiger noch, was sie selbst im Prozess mitentschieden und gewählt haben. Ein Beispiel sind die zunehmenden Projekte in der Stadtplanung, in denen echte Beteiligung von Jugendlichen gewünscht und umgesetzt wird.

Die Kompetenzen junger Menschen nicht nur für einen qualifizierten Zugang zur Arbeitswelt, sondern auch für die Bürgergesellschaft, für das Zusammenleben von Menschen und den Zusammenhalt der Gesellschaft zu fördern, ist ein wichtiges Ziel des Bildungskonzeptes Service Learning. Gegenüber anderen Konzepten und Ansätzen der Partizipations- und Demokratieförderung hat Service Learning den Vorteil, dass Projekte außerhalb der Schule umgesetzt werden und gleichzeitig in den Unterricht wieder einfließen. Aus engagierten Kindern und Jugendlichen werden nicht nur engagierte Erwachsene, sondern mündige Bürger. Die Teilnahme an Service Learning-Projekten sollte motivieren, an der Bürgergesellschaft teilzuhaben und zu erkennen: Dort gibt es eine Menge zu erfahren und zu lernen, und die Gesellschaft braucht das, was Schüler tun und lernen⁵. Demokratie zu lernen, Engagement zu lernen und Bürger sein zu lernen, ist das Ziel. Die Gesellschaft ist Lernort für junge Menschen und profitiert gleichzeitig von ihrem Engagement.

3. Service Learning – was ist das genau?

In den USA gehört Service Learning seit den 1980er und verstärkt seit den 1990er Jahren für den Großteil der Schülerinnen

³ Jürgen Oelkers in einem Vortrag am 28. Juni 2012 bei der Fachtagung Service Learning: „Demokratie lernt man nicht einmal für immer. Versteht man Demokratie als Lebensform, dann hängt die Akzeptanz sehr stark davon ab, welche Formen der Mitsprache und Partizipation vor Ort gegeben sind.“ (S. 12) Vortrag als pdf zum Download: www.aktive-buergerschaft.de/fp_files/sozialgenial_Fachtagung/VAB_Fachtagung2012_Vortrag_Oelkers.pdf

⁴ Einen Überblick über die Strukturen und Anlaufstellen für bürgerschaftliches Engagement gibt Jakob 2010, S. 233 – 259.

⁵ „Bürgergesellschaften sind nicht nur hochgradig abhängig von gegebenen Bildungsressourcen, sondern sie stellt selbst eine zunehmend wichtige Bildungsinstitution da, deren Potenziale noch kaum untersucht und nicht genutzt werden“ (Vogt 2004, S. 155).

und Schüler zum Schulalltag. In Deutschland findet Service Learning an Schulen seit zehn Jahren Beachtung. Inzwischen kann auf verschiedene Praxisberichte und Handreichungen für Service Learning-Projekte wie „Lernen durch Engagement“, „Verantwortung lernen“, „jungbewegt“ und „sozialgenial“ zurückgegriffen werden⁶. Service Learning besteht aus dem bürgerschaftlichen Engagement (= engl. *service*) und dem Lernen in realen Lebenssituationen, der Vorbereitung von Projekten und der Reflexion des Engagements der Schülerinnen und Schüler (= engl. *learning*). Beim Service Learning engagieren sich Schüler aus dem Unterricht heraus, indem sie ihr erworbenes Wissen anwenden. Dadurch wird es vertieft. Die neuen und interessanten Erfahrungen regen dazu an, nachzudenken und weitere Fragen zu stellen. Dieser Prozess wird verstärkt, wenn die Aufgaben der Schüler in den Projekten angemessen sind, sie also nicht über-, aber vor allem nicht unterfordern. Fast nebenbei erwerben Schülerinnen und Schüler dabei methodische Kompetenzen. Sie entwickeln zum Beispiel Problemlösungskompetenzen, um komplexe Inhalte der Projekte umzusetzen. Sie finden sich in unbekanntem und entsprechend herausfordernden Situationen wieder, für die sie zuvor keine Verhaltensweisen einüben konnten. Mit Service Learning können unterschiedliche Unterrichtsfächer verbunden werden und damit eine Fülle von Möglichkeiten, sich in verschiedenen Handlungsfeldern zu engagieren. In einem Service Learning-Projekt entwickeln Schülerinnen und Schüler zum Beispiel im Englischunterricht eine Führung durch ihren Stadtteil für Schulklassen in englischer Sprache. Dabei müssen sie gut überlegen, was sie darstellen wollen und in welcher Form. Sie müssen über ihre Zielgruppe nachdenken und wer von ihnen was am besten leisten kann, damit das Vorhaben gut gelingt. Methodische Kompetenzen sowie Projekt- und Teamarbeit sind wichtige Bestandteile von Service Learning⁷.

4. sozialgenial – Schüler engagieren sich

Die Service Learning-Initiative der WGZ BANK in Trägerschaft der Aktiven Bürgerschaft unterstützt seit 2009 alle Schulen ab Klasse 5 in Nordrhein-Westfalen darin, Unterricht und Bürgerengagement zu verbinden. Schulministerin Sylvia Löhrmann ist Schirmherrin von sozialgenial, mit dem Ministerium für Schule und Weiterbildung besteht ein Kooperationsvertrag. Seit September 2009 engagieren sich 25.000 Schülerinnen und Schüler in 900 Projekten an 380 sozialgenial-Mitgliedsschulen (Stand: Dezember 2012).

Das Konzept von sozialgenial setzt niedrigschwellig an. Alle Schulen können mitmachen und bekommen Unterstützung durch Materialien und bei Bedarf durch weitere Beratung. Alle Materialien sind in die schulpolitische Landessprache übersetzt⁸. Lehrerinnen und Lehrer müssen das also nicht mehr für ihre Schulform und für ihre Fächer leisten. Damit Service Learning-Projekte gut gelingen und im vollen Stundenplan umsetzbar sind, bekommen die Projektleitenden Qualitätsstandards an die Hand, die ihnen helfen, den organisatorischen Aufwand gering zu halten und die Qualität der Projekte zu sichern. Die Standards sind: Ideensuche und Recherche, Umsetzung und Verknüpfung mit Unterrichtsinhalten, Reflexion und Evaluation sowie Anerkennung und Wertschätzung. Mitgliedschulen erhalten dafür die sozialgenial-Materialbox mit Arbeitsmaterialien für Lehrer und Schüler.

Im Wegweiser Materialbox finden Interessierte Beispiele für Unterrichtsfächer und Projekte, zum Beispiel im Wahlpflichtbereich, für Ergänzungsstunden, für Projektunterricht. So kann der Informatikkurs eine Internetseite für die Ortsgruppe des Kinderschutzbundes erstellen. Im Biologieunterricht kann ein Naturkundepfad für eine Kindertagesstätte entwickelt und mit Unterstützung des Forstamtes und einer Umweltschutzgruppe angelegt werden. Wenn dann die Schülerinnen und Schüler ihre eigenen Ideen umsetzen und dafür sorgen, dass ein Bericht über ihr Engagement in der Lokalzeitung erscheint, wenn sie darüber hinaus noch die gesellschaftliche Bedeutung der Kindertagesbetreuung reflektieren, so ist ein anspruchsvolles Service Learning-Projekt umgesetzt.

Ein gelungenes Beispiel für die Zusammenarbeit mit kommunalen Einrichtungen zeigt das sozialgenial-Leuchtturmprojekt „Patenschaft für die Skateanlage im Ehrenpark“. Gemeinsam mit ihren Lehrern haben sich die Schüler einer 10. Klasse der Marie-Curie-Realschule in Bottrop im Wahlpflichtunterricht sowie in den Fächern Politik und Sport mit der Frage auseinandergesetzt, wie sie den Stadtteil mitgestalten können. Die Idee ihres Service Learning-Projektes: Sich in die Modernisierung des Bottroper Ehrenparks einzubringen, der von den umliegenden Anwohnern, der Kita, dem Seniorenheim und der Schule als Mehrgenerationenpark genutzt werden soll. Die Schüler beteiligten sich im Planungsausschuss der Stadt aktiv am Entstehungsprozess der Skateanlage und wurden von Mitarbeitern des Jugendamtes über neue Bauabschnitte informiert. Sie führten eine Anwohnerbefragung durch und lernten, dass verschiedene Interessen, Kompromisse und Teamarbeit nicht nur Begriffe sind und Geodaten nicht nur im Erdkundebuch stehen. Im Politikun-

⁶ Einen Überblick über Service Learning in Deutschland finden Interessierte in: Aktive Bürgerschaft e.V. (Hrsg.) (2011), Diskurs Service Learning, Berlin, S. 13 – 24

⁷ Jürgen Oelkers stellt heraus, dass es auf die „intelligente Verknüpfung der Erfahrung ankommt und so auf die Anschlüsse, also das Lernen in der nächsten Situation“. (a.a.O., S. 5)

⁸ Beispiele für Schulformen und Unterrichtsfächer finden sich im „Wegweiser Materialbox“, zu bestellen im Internet www.sozialgenial.de

terricht reflektierten sie ihr Handeln. Begriffe wie Mitbestimmung und Demokratie haben sich mit Leben gefüllt, sind für sie greifbarer geworden. Sie erleben, wie sich die demografische Entwicklung im realen Leben auswirkt und was diese mit ihnen selbst zu tun hat.

Inzwischen ist der Park eröffnet und die Skateanlage eingeweiht. Die nächsten Zehntklässler haben bereits die Patenschaft übernommen und werden Skateboards und Schutzausrüstungen ausleihen. Dabei zeigte sich einmal mehr, wie erfolgreich das Projekt ist: 40 Schülerinnen und Schüler wollten den Wahlpflichtunterricht im gesellschaftswissenschaftlichen Lernbereich belegen, doch nur 20 Plätze standen zur Verfügung. Auch für den Sportunterricht wird die Anlage künftig genutzt werden. Service Learning fördert so nicht nur die sozialen und kognitiven Fähigkeiten von Schülern, sondern wirkt sich auch positiv auf die Entwicklung eines Demokratieverständnisses aus.

Das Projektbüro der Aktiven Bürgerschaft unterstützt darüber hinaus die Vernetzung der Schulen mit möglichen Partnern und umgekehrt. Schulen brauchen Partner und deren Expertise, um Projekte erfolgreich umsetzen zu können. Sie kennen die Netzwerke vor Ort und wissen, wo mögliche Engagementfelder zur Verfügung stehen können. Sie kennen Orte, Räume, Organisationen und Personen, in denen sich Ideen der Schüler umsetzen lassen. Sie selbst können Schüler auf Ideen bringen, indem sie von ihrer Arbeit erzählen und zum Nachfragen und Nachdenken anregen. Auch für die außerschulischen Experten ist es ein Gewinn, wenn sich junge Menschen mit ihnen engagieren. Gemeinnützige Organisationen erhalten Impulse für die tägliche Arbeit. Die Mitarbeiter der gemeinnützigen und öffentlichen Organisationen haben darüber hinaus noch eine wichtige Funktion: Sie sind Experten, die von außen in die Schule kommen und Impulse für Unterricht und Projektarbeit geben können. Sie können durch ihre fachlichen Beiträge motivieren und überzeugen. Sie zeigen den Schülern durch ihr Vorbild, dass es sich lohnt, Lösungen für Probleme zu entwickeln.

Projektpartner sind gemeinnützige oder öffentliche Einrichtungen, die bürgerschaftliches Engagement auf lokaler und regionaler Ebene fördern und daher wissen, wo Engagement gefragt ist und welche Initiativen und Organisationen es vor Ort gibt. Sie fördern bürgerschaftliches Engagement vor Ort und sind Experten im Netzwerken und Koordinieren. Zu ihnen zählen die Bürgerstiftungen, Freiwilligenagenturen oder kommunale Stabsstellen für Bürgerengagement. Sie kennen die örtliche Engagementlandschaft und können zum Beispiel

Schulen und Schüler bei der Suche nach geeigneten Organisationen unterstützen, Kontakte herstellen, vernetzen und Kräfte bündeln. Darüber hinaus können sie mit Schülern eigene Projekte umsetzen.

Schulpartner sind gemeinnützige Organisationen wie Vereine, Initiativen oder Stiftungen. Diesen Organisationen und den Menschen, die sie unterstützen, kommt das Engagement der Schüler zugute. In sozialen Einrichtungen, Kulturprojekten, Umweltinitiativen und andere gemeinnützigen Organisationen können Schülerinnen und Schüler ihr Engagement verwirklichen und konkrete Aufgaben übernehmen. Im Gegenzug bringen sich Schüler innerhalb eines sozialgenial-Schulprojektes mit ihren Ideen ein und lernen und bewirken Neues.

Bildungsförderer sind zum Beispiel Volksbanken/Raiffeisenbanken und deren mittelständische Partner wie örtliche Unternehmen, Einzelhändler oder Handwerksbetriebe. Sie unterstützen sozialgenial-Schulprojekte mit materiellen Ressourcen, Kontakten vor Ort oder einem Sachkostenzuschuss. Sie ermöglichen es beispielsweise, ein Abschlussfest mit Zertifikatübergabe zu gestalten. Sie können zum Beispiel Finanzwissen einbringen, indem sie einen Workshop zum Thema „Wie plane ich das Projektbudget?“ durchführen. Sie können sozialgenial-Schulprojekte finanziell unterstützen, zum Beispiel bei der Anschaffung von technischem Equipment, Arbeitsmaterialien oder durch die Übernahme von Fahrtkosten.

5. Service Learning und lokale Akteure – Wege zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit

Die Schnittstellen der Schulen mit ihren Kommunen/Kreisen sind bereits vielfältig, es gibt Kooperationen mit der Jugendhilfe, vorwiegend in der Ganztagsbetreuung und in der Schulsozialarbeit, sie sind aber ausbaufähig. Damit gehen Herausforderungen in der Abstimmung und den Kompetenzen einher. Denn Bildung ereignet sich immer im kommunalen Raum und mit lokalen Akteuren vor Ort. Wenn sich Kommunen und Kreise als Motor für die Bildungs- und Engagementförderung verstehen, so sind Ziele, Teilziele und Strategien wichtig⁹. Die Förderung bürgerschaftlichen Engagements von Schülerinnen und Schülern fordert die Handreichung „Förderung und Feedback“ des Ministeriums für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen explizit als Bildungs- und Erziehungsziel. Der Offene Ganztag, die Schulsozialarbeit, die Kooperation mit Jugendhilfe, Vereinen, Organisationen der Berufsberatung auf kommunaler

⁹ Jürgen Oelkers spricht von der „Kommunalisierung der Bildung als sich selbst organisierende Fläche“ (a.a.O., S. 9)

¹⁰ „Engagementförderung auf lokaler Ebene kommt traditionell eher den Vereinen und Verbänden zugute“, so Backhaus-Maul/Zimmer, 2012, S. 24.

ler Ebene bringen eine Fülle an Möglichkeiten mit, auf kommunaler Ebene engagierte Jugendliche fördern zu können. Service Learning und die Förderung von Schule als dem Herkunftsort bürgerschaftlichen Engagements ist ein recht neuer Zugang, der vielversprechend umzusetzen ist¹⁰. Diesen Ansatz setzt die landesweite Service Learning-Initiative sozialgenial um, indem sie Schulen mit den Akteuren vor Ort zusammenbringt und vernetzt. Zusammen mit der Bereitstellung von Materialien für Unterricht und Durchführung ist das ein effektiver, ressourcenschonender, und vielen zugänglicher Weg, junge Menschen für bürgerschaftliches Engagement zu begeistern und gleichzeitig die kommunale Bildungslandschaft zu bereichern.

6. Wie können Schulen und kommunale Engagementförderer bei sozialgenial mitmachen?

Wie genau geht das nun, dass Schulen und ihre kommunalen Partner Service Learning umsetzen? Als Projektpartner können kommunale Engagementförderer Schulen für die Umsetzung von Service Learning gewinnen und mit ihnen gemeinsam langfristige Strukturen für Engagement und Service Learning aufbauen. Hier setzt das Konzept von sozialgenial an und zeigt, wie die Zielgruppen miteinander vernetzt werden können. Die Service Learning-Initiative stellt das Material bereit, mit dem Lehrerinnen und Lehrer Service Learning umsetzen können. Schulen melden sich zur Mitgliedschaft an und erhalten die sozialgenial-Materialbox kostenlos. Gegen eine Gebühr können die Partner der Schulen die Materialbox erhalten und bekommen darüber hinaus kostenlos den Wegweiser Materialbox, Unterstützung bei Fragestellungen vor Ort wie zum Beispiel der Vernetzung. Auf Anfrage erhalten Partner von Mitgliedsschulen einen Zugang zum Mitglieder-Login-Bereich.

Darüber hinaus steht Kreisen und Kommunen die Möglichkeit offen, mit Unterstützung durch das Projektteam ein Konzept für den Einstieg in Service Learning zu erarbeiten. Die Voraussetzungen sind in Nordrhein-Westfalen günstig durch die weitgehende Autonomie der Schulen im Hinblick auf den flexiblen Einsatz von zeitlichen und materiellen Ressourcen und einem eigenen Curriculum. Wenn Service Learning in die Strategie der

Engagementförderung der Kommune gehören soll, so sind Argumente zum Mitmachen¹¹ wichtig, um Lehrer, Schulleitung und vor allem Schülerinnen und Schüler zu überzeugen. Wichtig ist ebenfalls, eine klare Zielsetzung zu haben, die Stakeholder zu benennen und einen ersten Einstieg zu finden. Kommunen und Kreise, die hier Unterstützung brauchen und aus den Erfahrungen des Projektteams eine Struktur ihrer eigenen Vorgehensweise entwickeln wollen, können gern einen Termin vereinbaren. Das Projektteam verfügt über langjährige und umfangreiche Erfahrung, kennt die Schulen und Strukturen, so manche Stolpersteine und viele Gelingensfaktoren.

7. Literatur

- Aktive Bürgerschaft e.V. (Hrsg.) (2011): Diskurs Service Learning. Unterricht und Bürgerengagement verbinden, Berlin.
- Aktive Bürgerschaft e.V. (Hrsg.) (2012): Faktenblatt Wirkungsstudie Service Learning, Berlin.
- Download unter: http://www.aktive-buergerschaft.de/fp_files/Faktenblatt_Wirkungsstudie_ServiceLearning.pdf
- Backhaus-Maul, H./Zimmer, A. (2012): Engagementförderung vor Ort – Was gilt es in den Blick zu nehmen? Eine Arbeitshilfe für lokale Entscheidungsträger, Münster.
- Bogumil, J./ Holtkamp, L. (2010): Die kommunale Ebene. In: Olk, Th. et al. (Hrsg.): Engagementpolitik. Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe, Wiesbaden, S. 382-403.
- Gensicke, Th./Geiss, S. (2011): Zivilgesellschaft und freiwilliges Engagement in Nordrhein-Westfalen 1999 – 2004 – 2009, München.
- Jakob, G. (2010): Infrastrukturen und Anlaufstellen zur Engagementförderung in den Kommunen. In: Olk, Th. et al. (Hrsg.) (2010): Engagementpolitik. Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe, Wiesbaden. S. 233-259.
- Picot, S. (2012): Jugend in der Zivilgesellschaft. Freiwilliges Engagement Jugendlicher im Wandel, Gütersloh.
- Speck, K. u.a. (2012): Wirkungen von Service Learning in Deutschland. Forschungsstand. Kurzfassung. Universität Oldenburg.
- Download als PDF: http://www.aktive-buergerschaft.de/fp_files/ForschungKurzfassung_ServiceLearningDeutschland.pdf
- Vogt, L. (2004): Bildung in der Bürgergesellschaft. Vom Ehrenamt zum Service Learning. In: Gesellschaft Wirtschaft Politik 53, S. 155-166.

¹¹ Die wichtigsten Argumente auch im Wegweiser Materialbox, S. 14ff.

Initiierung von Unternehmenskooperationen auf regionaler Ebene¹

Reinhard Lang

All business is local – wenn Soziale Kooperationen zwischen bürgerschaftlich engagierten Unternehmen, gemeinnützigen Organisationen und Einrichtungen (NPO) und der öffentlichen Verwaltung zu einem Faktor regionaler Entwicklung und zum ‚Normalfall‘ werden sollen, müssen deren Potenziale vor Ort entfaltet werden. Das ist gar nicht so schwer - es gibt erfolgreiche und übertragbare Konzepte, die praktische Erfahrungen vermitteln, die o.g. Akteure in Bewegung setzen und so neue Horizonte öffnen. Darauf kommt es an.

Eine wachsende Zahl guter Beispiele zeigt, wie die vielfältigen Ressourcen und Kompetenzen von Unternehmen in Sozialen Kooperationen sinnvoll mit den Leistungen und Angeboten von NPO verbunden werden können, welche Instrumente dabei eingesetzt und welcher Nutzen dabei für die Beteiligten wie für die Entwicklung der sogenannten ‚weichen Standortfaktoren‘ im Gemeinwesen insgesamt erzielt werden kann². In einem nächsten Schritt geht es nun darum, zwischen Wirtschaft und Gemeinwesen neue und belastbare Verbindungen zu schaffen, die weniger als bisher vom Zufall abhängen, und dafür passende Rahmenbedingungen zu entwickeln. Der Schlüssel dafür liegt auf der lokalen und regionalen Ebene: Hier gilt es, das Thema auf die Agenda zu setzen, die vielen mittleren und kleineren Unternehmen zu aktivieren und die Standortleitungen großer Unternehmen einzubinden. Es gilt aber auch - und das wird meist übersehen - im Gemeinwesen den „Social Case“ von Corporate Citizenship (CC) und Corporate Social Responsibility (CSR) deutlich zu machen und ebenso die NPO und die Kommunen, die das Engagement von Unternehmen bisher vor allem als Spende und Sponsoring finanzieller Mittel und als Teil ihres Fundraisings verstehen, für die Entwicklung *fachlich* sinnvoller Kooperationsprojekte zu gewinnen. Das geschieht nicht von allein und am besten aus konkreter Praxis vor Ort, die möglichst vielen Ak-

teuren erste Erfahrungen vermittelt - und üblicherweise Appetit auf mehr macht.

Die möglichen Impulse zur Initiierung neuer Sozialer Kooperationen, die - inspiriert durch Erfahrungen vor allem in Großbritannien und den Niederlanden - in den letzten Jahren in Deutschland erprobt wurden und in schätzungsweise 100 Kommunen aus Ost und West, Stadt und Land, klein und groß erfolgreich funktionieren, lassen sich wie folgt systematisieren³:

- Impulsprojekte im Gemeinwesen
- Themen- und Zielgruppenorientierte Projekte
- Kompetenztransfer und Qualitätsentwicklung
- Netzwerke und Plattformen

Zur Person

Dr. Reinhard Lang ist Geschäftsführender Vorstand von UPJ, dem Netzwerk engagierter Unternehmen und gemeinnütziger Mittlerorganisationen in Deutschland, das er seit 1996 mit aufgebaut hat. Im Mittelpunkt der Arbeit von UPJ stehen Projekte, die zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen, indem sie neue Verbindungen zwischen Unternehmen, gemeinnützigen Organisationen und öffentlichen Verwaltungen schaffen. Diese Akteure unterstützt der gemeinnützige UPJ e.V. darüber hinaus mit Informationen und Beratung bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility Aktivitäten..

Kontakt: reinhard.lang@upj.de



1 Red. Anm.: Der Text ist leicht überarbeitet und mit anderem Titel zuerst erschienen in: Mariana Christen-Jakob, Nina Blaser (Hrsg.)(2011): Partnerschaften mit Verantwortung. Wie wirtschaftliche Unternehmen und gemeinnützige Organisationen erfolgreich zusammenarbeiten. interact Hochschule Luzern. S.66-71. Wir danken den Herausgeberinnen für die freundliche Genehmigung einer Veröffentlichung. – Die hier angesprochenen Themen waren auch Gegenstand einer am 25.05.2012 vom Verfasser geleiteten Arbeitseinheit mit den kommunalen Verwaltungsteams im Rahmen eines Entwicklungswerkstatt-Workshops des FoGera-Projekts „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“.

2 Eine praxistaugliche Systematik für Ressourcen und Instrumente siehe in Dresewski 2004.

3 Die meisten dieser Impulsprojekte sind dokumentiert, für viele gibt es Leitfäden oder weitergehende Internetressourcen mit Materialien und Ansprechpartner/-innen - siehe Literaturangaben am Schluss dieses Beitrags.

Impulsprojekte im Gemeinwesen

Die beiden am weitesten verbreiteten und für den Einstieg am besten geeigneten Formate für die Initiierung von Kooperationen auf der regionalen Ebene sind der *Lokale Aktionstag* und die *Marktplatzmethode*:

Lokaler Aktionstag für Unternehmen und Gemeinnützige

An einem Tag im Jahr gehen möglichst viele lokale Unternehmen jeder Größe und Branche in Teams mit möglichst vielen Mitarbeiter/-innen in möglichst viele soziale Organisationen in ihrer Stadt oder Region und arbeiten dort mit: Sie packen an in Aktivprojekten bei Renovierungs- und Bauvorhaben, sie begleiten Adressaten der Organisationen in *1:1-Projekten* beispielsweise bei einem Ausflug mit Rollstuhlfahrer/-innen, sie setzen ihr Wissen in *Kompetenztransfer-Projekten* ein für Bewerbungstrainings oder die Beratung ehrenamtlicher Vereinsvorstände, etc. Unternehmen und NPOs finden bei einer Projektbörse zueinander und bereiten anschließend ihr Projekt für den Aktionstag gemeinsam vor.

Der Aktionstag wird von einem Komitee organisiert, in dem Personen aus gemeinnützigen Organisationen, Unternehmen und kommunaler Verwaltung mitwirken, die die Aktion gemeinsam planen und vorbereiten, die Teilnehmenden gewinnen und alle erforderlichen Ressourcen beschaffen. Damit ist der Aktionstag selbst schon von Anfang an ein kooperatives Projekt und gewinnt auch von daher an Überzeugungskraft. Der Tag schließt mit einer After-Work-Party ab und wird von intensiver Öffentlichkeitsarbeit begleitet

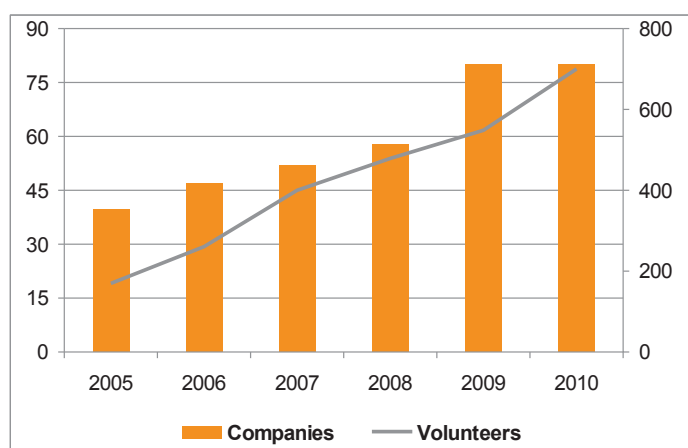


Abb. 1: Entwicklung der Beteiligung von Unternehmen (von knapp 40 im Jahr 2005 bis über 80 in 2010 - 2012 knapp 100) und der engagierten Mitarbeiter/-innen (2010 ca. 700), die 2010 in 65 Organisationen aktiv waren, in der Stadt Wiesbaden.

Ein solcher Tag gemeinsam mit vielen Gleichgesinnten aus der eigenen Stadt bietet einen niedrighschwelligten und im ersten Schritt ‚unverbindlichen‘ Einstieg in neue Formen des Engage-

ments, öffnet den Blick für dessen Potenziale, weil allen Beteiligten konkrete Erfahrungen vermittelt werden. Ein solcher Tag macht aber auch auf das unternehmerische Engagement in der Region aufmerksam, wenn es nicht bei einer einmaligen Aktion bleibt, sondern eine lokale ‚Marke‘ aufgebaut und der Aktionstag jedes Jahr erneut mit immer mehr engagierten Unternehmen und Organisationen durchgeführt wird.

Gute Geschäfte: Marktplatz für Unternehmen und Gemeinnützige

Nach diesem Prinzip funktionieren auch die Marktplätze für „Gute Geschäfte“ zwischen Unternehmen und Gemeinnützigen: Lokale Veranstaltungen für maximal zwei Stunden, bei denen einmal im Jahr in einer netten und informellen Atmosphäre konkrete gemeinsame Aktivitäten von Unternehmen und gemeinnützigen Einrichtungen zur Verbesserung und Belebung des Gemeinwesens vereinbart und anschließend umgesetzt werden. Auf dem Marktplatz kommt dieses Engagement für ein besseres Zusammenleben in der Kommune zusammen, Angebot und Nachfrage finden zueinander, konkrete Vorhaben werden ‚gemacht‘.

Was der eine übrig hat oder geben möchte, können andere gut gebrauchen: helfende Hände, Wissen und Kenntnisse, Hilfsmittel und Logistik, Gelegenheiten und Kontakte. Oberste Regel: Es darf über alles gesprochen werden, nur nicht über Geld.

Unternehmen können auf dem Marktplatz engagierte Vereine, Initiativen oder Schulen aus ihrer Stadt kennen lernen und direkt ein passendes Projekt finden, das ihr spezifisches Angebot gut gebrauchen kann und ihren Interessen entspricht. Dies kann auf eine einmalige Kooperation begrenzt oder der Beginn einer längerfristigen Beziehung sein. Vereine, Projekte und Einrichtungen können engagierte Partner in ihrem direkten Umfeld finden, mit denen ein konkretes Vorhaben möglich oder noch besser wird. Und sie können Unternehmen ebenfalls etwas bieten und wie auf einem Marktplatz gleich darüber verhandeln.

Auch der Marktplatz wird von einem Vorbereitungs-Komitee organisiert, in dem engagierte Personen aus Unternehmen, gemeinnützigen Organisationen und der Stadtverwaltung mitwirken, die die Idee in ihren jeweiligen Netzwerken verbreiten und ihren Marktplatz jährlich wiederholen.

Sozialer Tag und 72-Stunden-Aktion

Beide Formate aktivieren vor allem Jugendliche und Unternehmen:

Am „Sozialen Tag“ gehen Jugendliche bei Unternehmen (aber auch bei gemeinnützigen Organisationen oder öffentlichen Verwaltungen) arbeiten und spenden ihren Lohn an vorab auch von ihnen mitdefinierte soziale Zwecke bzw. Organisationen. Die

größte, nur von Schüler/-innen getragene Initiative „Schüler Helfen Leben“, die den Sozialen Tag aus Norwegen übertragen und in ganz Deutschland etabliert hat, finanziert mit den jährlich gut 2 Mio. Euro, die so zusammen kommen, politische Bildung und Projekte für Kinder und Jugendliche im ehemaligen Jugoslawien. Beim Sozialen Tag „Mitmachen Ehrensache“ der Jugendstiftung in Baden-Württemberg wird Geld für regionale Belange von Jugendlichen gesammelt.

Die „72-Stunden-Aktion“ hat sich als eine öffentlichkeitswirksame Methode erwiesen, vor allem im ländlichen Raum Vereine, Projekte, Initiativen und Unternehmen im Interesse des Gemeinwohls zu aktivieren: Jugendgruppen bewältigen innerhalb eines festen Zeitlimits (z.B. 48 oder 72 Stunden) eine selbst gewählte oder vom Initiator der Aktion gestellte gemeinnützige Aufgabe in ihrem Heimatort, z.B. Herrichten einer Bushaltestelle, die auch als Treffpunkt dient, Bau eines Spielplatzes, Organisation eines interkulturellen Familienfestes, Baumpflanzungs- oder Müllsammelaktionen. Lokale Unternehmen unterstützen die Aktion mit logistischer Hilfe, Sachleistungen, Materialien, Mitarbeiter/-innen. Die „72-Stunden-Aktion“ wird vom Bund der Deutschen Katholischen Jugend 2013 in ganz Deutschland durchgeführt und ist in den Kommunen ein ‚Event‘, an dem im besten Falle die gesamte lokale Öffentlichkeit mitwirkt.

Prinzip:

- Durch einfaches gemeinsames Tun vor Ort neue Erfahrungen vermitteln.
- Einfache praktische Beispiele schaffen, die zeigen, wie und was alles geht.
- Jährliche Wiederholung, Wachstum.
- Eine lokale Marke für die Kommunikation etablieren.
- Die (trisektorale) Vorbereitungsgruppe als Plattform und Keimzelle einer lokalen ‚Struktur‘ aufbauen, die das Thema weiter trägt.

Themen- oder zielgruppenorientierte Projekte

WIESBADEN
Amt für Soziale Arbeit

Webmobil

- Ein mit Medientechnik ausgestatteter Doppeldeckerbus
- 6 Wochen in Sozialen Brennpunkten
- Über 30 Unternehmen der Medienbranche geben Mini-Workshops und stellen Equipment
- 11 kooperierende Einrichtungen
- 270 Jugendliche nehmen teil
- Begleitende Plakatwandaktion der FH Wiesbaden
- „Dankeschönfest“ als offizieller Abschluss
- Vielfältige Folgeprojekte




Abb. 2: Webmobil

Ein weiterer Einstieg vor Ort besteht darin, das Engagement von Unternehmen direkt mit *einem* Thema zu verbinden und durch den Beitrag, den gerade Unternehmen zu einer (innovativen) Problemlösung leisten können, Angebote sozialer Arbeit sinnvoll zu ergänzen oder einen ganz neuen Ansatz zu entwickeln – wie diese Beispiele zeigen⁴:

- IT-Zugänge und -Kompetenz in einem sozialen Brennpunkt (Beispiel: „Webmobil“)
- Berufsorientierung für Hauptschüler/-innen ohne Ausbildungsstelle (Beispiel: „Engage-Bewerbungstraining“)
- Soziales Lernen und soziale Kompetenzen junger Menschen (Beispiel: „Mitwirkung“)
- Bildung und Integration (Beispiel: „WiesPaten“)
- Arbeit, Qualifizierung und Beschäftigung durch Unterstützung von Existenzgründungen arbeitsloser junger Menschen (Beispiel: „Enterprise“)
- Fahrsicherheit junger Fahranfänger/-innen (Beispiel: „Cool ans Ziel“)

Prinzip:

Mehrere Unternehmen

- engagieren sich für einen definierten Zeitraum
- mit einem spezifischen Beitrag und
- bringen sich aktiv ein – mit ihren Ressourcen, Kompetenzen, ihrer Logistik und ihren Netzwerken

⁴ Quellen mit Informationen zu den Beispielen siehe Literaturangaben

Kompetenztransfer und Qualitätsentwicklung

Wissen und Know-How sind wichtige Ressourcen für gemeinnützige Organisationen. In Projekten zum Kompetenztransfer geht es um die Erweiterung ihrer organisatorischen Kompetenzen mit dem Ziel, die ideellen Ziele besser erreichen, die Qualität ihrer Arbeit erhöhen und letztlich ihre Wirksamkeit steigern zu können.

Exemplarisch sind

- „Partners in Leadership“: Führungskräfte von Unternehmen coachen Schulleiter/-innen, die in der Regel als Pädagog/-innen ausgebildet sind, bei ihren Führungsaufgaben und erarbeiten gemeinsam Strategien und Konzepte, um die jeweils einzelne Schule zukunftsfähig zu gestalten.
- Kulturpaten: Fachleute aus kleinen und mittelständische Unternehmen gehen für eine von ihnen selbst festgelegte Zahl an Dienstleistungs-Stunden kostenfrei in Kulturorganisatione und -betriebe in ihrer Stadt und leisten zeitlich befristete Hilfe zur Selbsthilfe. In Köln können Unternehmen darüber hinaus gegen einen geringen Jahresbeitrag das Siegel „Kölner KulturPate“ kaufen.

Prinzip:

Unternehmen engagieren sich pro bono als

- Dienstleister (Fokus: Aufgaben erledigen - z.B. Flyer gestalten, Arbeitsverträge prüfen)
- Coach (Fokus: Wissen in die Organisation transferieren z.B. IT-Unternehmen schult, Steuerberaterin lernt Kassenwart an, etc.)
- Entwicklungspartner (Fokus: Innovation - z.B. Versicherung und Pflegeeinrichtung entwickeln Fonds für die Finanzierung der Koordination Ehrenamtlicher zur Ergänzung von Pflegekräften)

Ein Impuls für Engagement und Qualitätsentwicklung kann aber auch in Richtung Unternehmen gegeben werden: Dies zeigt das Beispiel der gemeinsam von Kommune, Kammern und der örtlichen Hochschule entwickelten „Goldenen Lilie“, einer lokalen Auszeichnung für vorbildliches Engagement, die gleich in der ersten Runde an 19 Unternehmen verliehen wurde, die - gemessen an ihrer Leistungsfähigkeit (Mitarbeiter/-innen, Umsatz) - ein definiertes Level an Engagement⁵ und zusätzlichen Kriterien⁶ überschreiten.

Netzwerke und Plattformen

Auch der Aufbau eines regionalen CSR-Netzwerks - ob nur von Unternehmen oder trisektoral - kann ein geeignetes ‚Instrument‘ zur Initiierung sozialer Kooperationen sein. Erfolgreiche Beispiele sind:

- Verantwortungspartner: *Regionale* Netzwerke von Unternehmen, die in einem strukturierten Prozess innerhalb eines Jahres ein gesellschaftliches Thema in ihrer Region identifizieren, zu dem sie dann gemeinsam aktiv werden (verbesserte oder neue Lösung, verbesserte Bearbeitung, Ergänzung der bestehende Aktivitäten zum Thema in der Region, etc.).
- Runder Tisch Jugend und Wirtschaft im Land Brandenburg: *Landesweites* Praxisnetzwerk und Plattform engagierter Unternehmen, die sich seit Herbst 2003 zweimal im Jahr für einen halben Tag bei einem der mitwirkenden Unternehmen treffen und Engagementprojekte verabreden, die anschließend gemeinsam oder alleine umgesetzt werden, und ihre Erfahrungen damit austauschen.
- Arnheimer Herausforderung: *Lokale* Aktionsrunden von Unternehmen – initiiert als Herausforderung an die lokale Wirtschaft, selbst dafür zu sorgen, dass neue Soziale Kooperationen mit ganz praktischen Ergebnissen zustande kommen, um den sozialen Zusammenhalt und die Quartiersentwicklung in der Stadt zu stärken. Jede dieser Aktionsrunden gehört zu einem der vier größeren Quartiere von Arnheim und kommt viermal im Jahr zusammen. Hier wird über Vorschläge gemeinnütziger Organisationen aus dem jeweiligen Quartier entschieden, die konkrete Bedarfe an Unternehmensengagement formulieren. Ein ‚alter Hase‘ aus der Wirtschafts-Community in der Runde stellt den Kontakt zu einem passenden Unternehmen her, einer der ‚jungen Hunde‘ – eine Nachwuchsführungskraft, die ein Unternehmen in die Runde entsandt hat – bittet dort um die jeweilige Unterstützung.

Prinzip:

- Akteure verbinden und Kapazitäten bündeln: Für ein/e wirkungsvolle/s Programm, Thema, Zielgruppe
- durch Erfahrungsaustausch Einsteiger einbinden,
- Qualität und Vielfalt entwickeln.

⁵ Monetäre Spenden, Sachspenden, pro bono Dienstleistungen, Infrastrukturleistungen, Zeit- und Know-how-Spenden

⁶ Ausbildung über Bedarf, Beschäftigung von Menschen mit Behinderung, Beschäftigung von älteren Mitarbeiter/-innen, Vereinbarkeit von Beruf und Familie

CSR als Handlungsrahmen kann sicher auch ein Thema für schon bestehende thematische Netzwerke sein – wie z.B. Lokale-Agenda-Gruppen, Quartiers-Netzwerke, Initiativen für Beschäftigung, Lokale Bündnisse für Familie, Arbeitsgemeinschaften Schule-Wirtschaft -, die sicher auch Initiatoren von einem der genannten Impulsprojekte sein können.

Erfolgsfaktoren

www.upj.de

Erfolgsfaktoren

- Ansprechpartner
 - mit "Vision", Zeit, Konzept, Qualifikation, Materialien
- Handlungsorientierung
 - Anpacken! Und von dem ausgehen, was da ist
 - Unkomplizierter Einstieg am Anfang
 - Klarer Ablauf: Ziel, Art der Beteiligung, Dauer
- Lösungs- / Gemeinwesenorientierung
 - Statt Über Geld über Problemlösung sprechen
 - Nutzen (win-win, Wirkung, Mitgestaltung)
- Gestaltung der Kooperation
 - Transparenz, Offenheit / Respekt, Verbindlichkeit
 - Öffentliche Anerkennung
 - Involvement (Engagement erfahrbar machen) !

Abb. 3 Erfolgsfaktoren

Gemeinsam ist all diesen Impulsen:

- Es werden viele Unternehmen angesprochen und zugleich
- gemeinnützige Organisation und die öffentliche Verwaltung für neue Formen des Unternehmensengagements geöffnet.
- Alle Formate ermöglichen einen einfachen Einstieg
- und bringen Mitarbeiter/-innen von Unternehmen z.T. erstmals mit bürgerschaftlichem Engagement in Berührung.
- Der Sinn von Unternehmens-Engagement wird erlebbar.
- Praktische Erfahrungen im Engagement und miteinander werden vermittelt.
- Regionale Entwicklung wird durch neues Engagement unterstützt
- und Beiträge zu (neuen) Problemlösungen entwickelt.

Erfolgsfaktor Nummer 1: Regionale Mittlerorganisation

Im besten Falle werden im Zuge der Erfahrungen mit einem der Impulsprojekte vor Ort auch Strukturen angeregt, erprobt und verstetigt, die erforderlich sind, um die Beziehungen zwischen

Unternehmen und NPO zu vertiefen und die Potenziale Sozialer Kooperationen für regionale (oder Standort-) Entwicklung zur Entfaltung zu bringen. Denn neue und belastbare Verbindungen zwischen Wirtschaft und Gemeinwesen entstehen nicht von alleine. Es braucht vor Ort regional verankerte ‚Kümmerer‘: Geburtshelfer, Übersetzer, Brückenbauer, Grenzgänger, Protagonisten im Gemeinwesen, die Informationen bereit stellen, die Akteure vor Ort zusammen bringen, Kooperationen initiieren und begleiten.

Diese neue Aufgabe wird wahrgenommen von einer wachsenden Zahl gemeinnütziger Freiwilligenagenturen, Bürgerstiftungen, Nachbarschaftsheime, Mehrgenerationenhäuser, Quartiersmanagement-Einrichtungen, Agenda-Gruppen, Stiftungen, von freien Trägern der Jugendhilfe, regionalen Gliederungen der Wohlfahrtsverbände, aber auch von kommunalen Stellen und von Netzwerken, die in den vergangenen Jahren mit viel Energie und Engagement damit begonnen haben, als Erweiterung ihrer bisherigen sozialraumbezogenen Arbeit die Aufgabe eines regionalen Mittlers für Soziale Kooperationen wahrzunehmen.

www.upj.de

Regionale Mittler: Leistungen, Profile, Finanzierung

<p><u>Leistungen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Information, ÖA, Materialien ■ Projekte, Vermittlung ■ Erfahrungsaustausch, Vernetzung ■ Beratung, Qualifizierung ■ Anerkennung 	<p><u>Profile</u></p> <p>Dienstleister ⇔ Programme</p> <p>Entwicklungsagentur ⇔ Strukturen, Impulse</p> <p>Dialog-Plattform ⇔ Vernetzung</p>	<p><u>Geschäftsmodell</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ öffentlich geförderte Infrastruktur ■ Projektförderung ■ interne Subvention ■ Mitgliedsbeiträge ■ Spenden, Beiträge ■ Ehrenamt ■ Honorare
--	--	---

Abb. 4: Regionale Mittler

Diese regionalen/lokalen Mittler erbringen dabei für Unternehmen, Organisation und Verwaltung im Wesentlichen die in der Abbildung dargestellten Leistungen. Ihre Arbeit finanzieren sie in der Regel mit einer Mischfinanzierung aus unterschiedlichen Quellen und je nach Selbstverständnis eher in der Rolle als Dienstleister, als Entwicklungsagentur oder als Dialog-Plattform.

Hier braucht man langen Atem: Kaum eine der bestehenden Mittlerorganisationen ist gut abgesichert, nur wenige werden von der öffentlichen Hand, von Unternehmen oder den Wohlfahrtsverbänden für ihre Entwicklungs- und Gemeinwesenarbeit ausreichend bezuschusst. Das ist ein Manko. Andererseits ist

damit eine gewisse unternehmerische Haltung, eine Orientierung am Bedarf und tendenziell eine gewisse Bewegungsfreiheit verbunden, die gerade in diesem Feld auch ihre Vorteile hat.

Literatur und Internetressourcen

Informationen zu den im Beitrag genannten Projekten (in der Reihenfolge der Nennung):

- Leitfaden Lokaler Aktionstag. Download inkl. Materialien, Checklisten: www.upj.de/aktionstag
- Servicestelle Gute Geschäfte mit Toolbox, Leitfaden, Links zu lokalen Marktplätzen: www.gute-geschaefte.org
- Sozialer Tag: Schüler Helfen Leben: www.sozialer-tag.de | Sächsische Jugendstiftung: www.genialsozial.de | Mitmachen Ehrensache: www.mitmachen-ehrensache.de
- BDKJ-72-Stunden-Aktion in Südwestdeutschland: www.72stunden.de | 48-Stunden-Aktion der Sächsische Landjugend: www.48h-sachsen.de
- Engage-Bewerbungstraining: www.upj.de/GEEVA-Preistraeger-2011.189.0.html
- Mitwirkung: http://freiwilligen-agentur.de/?page_id=94
- WiesPaten: www.wiespaten.de
- Enterprise: <http://iq-enterprise.de/> und <http://enterability.de> für Unterstützung bei der Existenzgründung für Menschen mit Handicap
- Cool ans Ziel: www.coolansziel.de/
- Partners in Leadership: www.bildungscnt.de/programme/partners-in-leadership/
- Kulturpaten: www.koelnerkulturpaten.de/
- Goldene Lilie: www.die-goldene-lilie.de/
- Verantwortungspartner: www.verantwortungspartner.de
- Runder Tisch Jugend und Wirtschaft: www.upj-brandenburg.de
- Die Arnheimer Herausforderung: Lokale RoundTables zur Entwicklung des Stadtteils. UPJ-Arbeitspapier. Berlin, Oktober 2006

Literatur zum Einstieg:

- Backhaus-Maul, H./Biedermann, Ch./ Polterauer, J./Nährlich, St. (Hrsg.) (2011): Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektive. Wiesbaden.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2008): Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure. Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlororganisationen. Gütersloh.
- Christen-Jakob, M./ Blaser, N. (Hrsg.) (2011): Partnerschaften mit Verantwortung. Wie wirtschaftliche Unternehmen und gemeinnützige Organisationen erfolgreich zusammenarbeiten. interact Hochschule Luzern.
- Dresewski, F. (2004): Corporate Citizenship. Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen. Berlin.
- Dresewski, F.(2007): Verantwortliche Unternehmensführung. Corporate Social Responsibility (CSR) im Mittelstand. Berlin.
- Hardtke, A./ Kleinfeld, A.(Hrsg.) (2010): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung. Wiesbaden.
- Lang, R. (2010): Ein Freund, ein guter Freund ... Die Beziehung von soziale Organisationen und Unternehmen in Kooperationsprojekten. In: E. Lenzen, J. Fengler: Berufsbild CSRManager. UmweltDialogWissen Bd.1. Münster.
- Lang, R./Dresewski, F. (2011): Zur Entwicklung des Social Case in der Partnerschaft zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen. In: Backhaus-Maul et.al., S. 402-422
- Schöffmann, D. (Hrsg.) (2001): Wenn alle gewinnen. Bürger-schaftliches Engagement von Unternehmen, Hamburg.
- Smith, C. (1994): Der neue Hang zu wohlütigem Handeln. In: Havard Business Manager 4/1994, S. 104-115.
- von Mutius, B. (2002): Wertebalancierte Unternehmensführung. Warum es gilt, immaterielle Werte in Strategie- und Steuerungssysteme zu integrieren - ein Plädoyer. In: Havard Business Manager 5/2002, S. 2-12

Gemeinsam wirken: Netzwerke und Kooperationen in der Kommune strategisch entwickeln¹

Dieter Schöffmann

1 „Gemeinsam wirken“

Netzwerke bzw. Kooperationen unterschiedlicher Akteure funktionieren nicht zweckfrei. Sie sind vielmehr immer Mittel zu einem Zweck. Es geht hier um das Zusammenwirken Aller für ein von allen Beteiligten geteiltes Anliegen – sei es zum Eigen- oder zum Gemeinnutz.

Bevor also die Initiierung eines Netzwerks oder einer Kooperation in Angriff genommen wird, sollten folgende Fragen konkret beantwortet sein:

Wozu? Was soll für wen erreicht werden? – Zum Beispiel: Erschließung neuer Potenziale für soziale Dienstleistungen vor dem Hintergrund knapper öffentlicher Mittel oder mit einem besseren Wirkungsgrad.

Anstoßen eines Lern- und Anpassungsprozesses im Gemeinwesen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels mit den hieraus sich ergebenden bislang unbekannt Anforderungen an einzelne Bürger/-innen so wie institutionelle Akteure aus unterschiedlichen Milieus.

Stärkung und Belebung des bürgerschaftlichen Engagements in der Kommune – auch bei neuen Akteuren wie Unternehmen und ihren Mitarbeiter/-innen.

Wer? Wer ist an einer solchen Wirkung interessiert? Wer kann fördernder oder hindernder Faktor sein? Wessen Kompetenzen, Ressourcen, Verbindungen ... sind relevant? – Also:

Wer wird aus den angestrebten Wirkungen einen Nutzen ziehen können und könnte bzw. sollte daher mit eigenen Kompetenzen und Ressourcen hierzu beitragen?

Welche gesellschaftlichen Gruppen und Milieus, welche individuellen und institutionellen Akteure im Gemeinwesen sollten letztendlich mitwirken, und wer könnte sie als Multiplikator ansprechen und zum Mitmachen bewegen?

Wer muss in der Startphase dabei sein, damit sich niemand ausgeschlossen fühlt und damit der Anfangsimpuls stark und interessant genug wird?

Wie? Welches sind die geeigneten Wege der Initiierung und Verstärkung der Kooperation bzw. des Netzwerks? Welches sind die passenden Formen des Zusammenwirkens? – Also:

Wer kommt als Initiator infrage und wer nicht?

Welcher Ressourceneinsatz (Infrastruktur, Personal, Finanzen usw.) ist für den Beginn angemessen, da er auch dauerhaft zur Verfügung steht bzw. einer langfristig tragfähigen Finanzierung nicht im Wege steht?

Welche Beiträge werden bei der Initiierung, Etablierung und schließlich bei der Konsolidierung des Netzwerks bzw. der Kooperation von den einzelnen Mitwirkenden erwartet? Und sind sie angemessen und leistbar?

Ist eine neue (Netzwerk-)Struktur erforderlich oder kann an Vorhandenem angeknüpft werden?

Zur Person

Dieter Schöffmann ist Geschäftsführer der VIS a VIS Agentur für Kommunikation GmbH in Köln. Seit über zehn Jahren berät er Dienstleistungsunternehmen und Verbände vor allem aus der Sozi-

al-, Gesundheits- und Bildungsbranche hinsichtlich Corporate Identity/Leitbildentwicklung, Marketing, strategische Kommunikation und Fundraising. Im Jahr 2000 wurde Dieter Schöffmann für das Konzept von Corporate Volunteering mit einem Hauptpreis im Transatlantischen Ideenwettbewerb USable der Körber-Stiftung ausgezeichnet.

Kontakt:

ds@visavis-agentur.de



¹ Dieser Artikel geht auf die Arbeit zum Schwerpunktthema „Netzwerken“ in einem Entwicklungswerkstatt-Workshop des FoGera-Projekts „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ zurück. Er fasst wesentliche Aspekte eines Vortrags des Autors vom 24. Mai 2012 in Bad Honnef sowie Schlussfolgerungen der Teilnehmenden zusammen.

2. Kooperations- bzw. Netzwerktypen

Als Ergebnis dieser Überlegungen können dann unterschiedliche Typen der Kooperation bzw. des Netzwerks gestaltet werden. Die folgenden Beispiele lassen sich sicher um weitere ergänzen:

Kooperation von Finanziers, Förderern, Stiftern, (Sozial-) Investoren zur Unterstützung eines gemeinsamen Anliegens durch das Bündeln von Ressourcen. Z.B. können die Kommune, (mehrere) Stifter und (mehrere) Unternehmen als Sozialinvestoren kooperieren.

Öffentlich-Private Partnerschaften zwischen der Öffentlichen Hand und privaten (gewerblichen) Organisationen zur Erbringung bestimmter (Dienst-)Leistungen. Verschiedene Akteure wirken mit ihren je spezifischen fachlichen, finanziellen bis hin zu bürgerschaftlich engagierten Beiträgen bei der Erbringung einer Leistung für das Gemeinwohl zusammen – wie z.B. bei der inzwischen in mehreren Städten präsenten Joblinge gAG (www.joblinge.de), die sich um die effiziente Vermittlung junger Menschen mit schwierigen Rahmenbedingungen in Ausbildung kümmert. Es agiert hier ein Verbund aus Unternehmen, gemeinnützigen und öffentlichen Institutionen mit finanziellen Beiträgen der öffentlichen Hand und der beteiligten Unternehmen sowie mit ehrenamtlichem Engagement von Unternehmensmitarbeiter/-innen.

Multi-Stakeholder-Initiativen unter Beteiligung von Interessengruppen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Sektoren zu einem gemeinsamen Thema bzw. Anliegen. Zum Beispiel auf Bundesebene das „Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement – BBE“ (www.b-b-e.de) und auf lokaler Ebene das „Kölner Netzwerk Bürgerengagement“ (www.engagiert-in-koeln.de) jeweils mit dem Ziel der Förderung und Weiterentwicklung von Bürgerengagement und Bürgergesellschaft durch das Zusammenwirken von Akteuren aus dem gemeinnützigen, dem öffentlichen und dem gewerblichen Sektor.

Netzwerke gesellschaftlicher Sektoren – gebildet von Individuen oder Organisationen zur Zusammenarbeit für gemeinsame Interessen und Anliegen. Hierzu zählen z.B. Bürger-/Nachbarschaftsinitiativen, Selbsthilfeorganisationen, Branchenverbände wie z.B. von Freiwilligenagenturen (in Köln: KABE – www.kabe-koeln.de, in mehreren Bundesländern LAGFAs – Landesarbeitsgemeinschaften der Freiwilligenagenturen

und auf Bundesebene die BAGFA – Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen – www.bagfa.de).

*Collective Impact*²- bzw. „Gemeinsam wirken“-Initiativen sind langfristige Selbstverpflichtungen relevanter Akteure unterschiedlicher gesellschaftlicher Sektoren zur Bewältigung einer gemeinsamen Agenda zur Lösung spezifischer gesellschaftlicher Probleme. Hierzu zählen z.B. die britischen Initiativen für lokale strategische Problemlösungspartnerschaften – Local Strategic Partnership³ – oder auch der Community Impact-Ansatz von United Way of America⁴.

3. Mitgliedschaftskonzepte

Je nach Zweck und Form der Kooperation bzw. des Netzwerks einerseits und den Möglichkeiten der gewinnenden Mitglieder andererseits können eine oder mehrere der folgenden Mitgliedschaftskonzepte⁵ relevant sein:

Marktforschung: Stärker an das Netzwerk gebundene Personen stellen eine wichtige Informationsquelle zur Vorbereitung der Netzwerkleistungen dar.

Reservearmee: Engagierte Mitglieder stehen bei Engpässen und Aufgaben, die quantitativ sonst nicht zu leisten wären, als Helfer zur Verfügung.

Eigenfinanzierung: Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen erhöhen die finanzielle Unabhängigkeit und ggf. die Spielräume für das Netzwerk.

Basislegitimation: Mit dem Hinweis auf eine große Mitgliedschaft kann der kritischen Diskussion über mangelnde Legitimation am besten begegnet werden.

Netzwerk: Institutionen, Verbände und ggf. auch Einzelpersonen, die ebenfalls Segmente des (Organisations-)Interesses vertreten oder für Kooperationsbeziehungen in Frage kommen, werden gezielt zur Mitgliedschaft bewegt, um die gegenseitige Bindung und den Informationsfluss zu verstärken.

Multiplikatoren: Institutionen oder Personengruppen, die als Multiplikatoren für das Netzwerkthema anzusehen sind, werden zur Mitgliedschaft bewegt und gezielt betreut.

Freundeskreis: Personen, die gegenüber der Arbeit des Netzwerks positiv gesonnen sind, treten als „Förderer“ oder zur Demonstration ihrer Unterstützung auch als Mitglieder ein.

2 Diesen Hinweis habe ich dem folgenden Artikel entnommen: John Kania & Mark Kramer: Collective Impact; erschienen in: Stanford Social Innovation Review, Winter 2011, S. 36 ff.

3 Infos zu Local Strategic Partnerships im Internet: http://en.wikipedia.org/wiki/Local_strategic_partnership, www.bebirmingham.org.uk

4 Infos im Internet z.B.: <http://www.drivingsocialimpact.com/wp-content/uploads/2012/06/Operationalizing-Live-United.pdf>

5 In Anlehnung an: Volkmar Lübke: Verbraucherverbände: Ansprüche, Wirkungen, Perspektiven. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen 3/1991, S. 63

Braintrust: Personen, die aufgrund ihrer Qualifikation in wichtigen Grundsatzfragen oder beim Auftauchen neuer Problemlagen wertvolle beratende Funktionen haben können, werden als Mitglieder umworben und angemessen in die Arbeit eingebunden.

4. Erfolgsfaktoren

Folgende Faktoren tragen zu einer erfolgreichen Gründung und Entwicklung von Netzwerken bei:

Es bedarf *gemeinsamer Ziele*, auf die sich alle Netzwerkpartner verständigen bzw. einlassen. Unter Umständen müssen diese Ziele erst in der Gründungsphase in einem moderierten Prozess herausgearbeitet werden.

Da der Ausgang und der Nutzen von Kooperationen oftmals nicht vorherzusehen ist, bedarf es bei den Beteiligten einer gewissen Bereitschaft, sich *auf etwas Neues* einzulassen.

Zwischen den Kooperationspartnern ist ein *Vertrauensverhältnis im Sinne gegenseitiger Berechenbarkeit* erforderlich.

Es darf *nur Gewinner* geben. Wenn einzelne Netzwerkpartner den Eindruck haben, dass sie nur geben, aber nichts erhalten, werden sie sich zurückziehen. Für jeden Beteiligten sollten der eigene Beitrag und der erfahrene Nutzen in einem angemessenen Verhältnis stehen.

Kooperationen erfordern eine *gemeinsame Sprache* und direkte Kommunikationswege. Selbst gleiche Begriffe können subjektiv sehr unterschiedliche Bedeutungen haben. Dies ist insbesondere bei Netzwerken zu beachten, die sich aus unterschiedlichen gesellschaftlichen oder institutionellen Bereichen bzw. Milieus zusammensetzen.

Und es bedarf der wechselseitigen Bereitschaft und Fähigkeit aller Beteiligten, sich in die *Perspektive der anderen Partner* hinein zu versetzen.

Kooperationen leben davon, dass bestehende *Kontakte auch jenseits von Alltagsfragen kontinuierlich gepflegt* werden.

Je breiter die erforderlichen Ressourcen getragen werden, desto nachhaltiger ist das *Finanzierungskonzept* von Netzwerken. Externe Geldgeber sollten von Anfang an darauf achten, dass das Netzwerk an einer langfristig tragfähigen Eigenfinanzierung arbeitet – es sei denn, der externe Geldgeber ist bereit, sich zu einer dauerhaften Finanzierung zu verpflichten.

Es bedarf eines *Netzwerkmanagements*, das ein stabiles Gerüst (vergleichbar den „Backbones“ (= Rückgrat) im Internet) bietet. Bei Netzwerken, die insbesondere von bürgerschaftlichem Engagement leben, ist ein entsprechendes *Freiwilligenmanagement* erforderlich.

5. Schlussfolgerungen

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops „Netzwerken“ des Projekts „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ haben nach einer ausführlichen Diskussion der oben vorgestellten Empfehlungen und der exemplarischen Bearbeitung von Praxisfällen des Netzwerkes für sich u.a. folgende Schlüsse gezogen:

1. Kein Netzwerk um des Netzwerks willen! Also: Wozu, wer und wie? – Und: Wer ist der richtige Partner?
2. Sich Zeit zur Planung nehmen – nicht einfach loslegen.
3. Man sollte mehr interdisziplinär und interaktiv denken und ggf. an bestehende Projekte andocken.
4. Es bedarf (in der Kommunalverwaltung) des informellen Bohrens ‚dicker Bretter‘, um Widerstände gegen neue Wege des Netzwerkes zu überwinden bzw. um die Verwaltung zu ‚lockern‘ und für übergreifende Kooperationen und Netzwerke zu öffnen. Hilfreich ist hierbei, gezielt ‚Partner im Geiste‘ suchen.
5. Sich immer wieder fragen, wo die Interessen der Netzwerkteilnehmer liegen? Hierzu das Gespräch suchen und nicht nur vom Schreibtisch aus agieren. Also: Nachfragen, nachfragen, nachfragen – nicht ‚überstülpen‘. Und auch nachfragen, warum jemand nicht mehr teilnimmt.
6. Maßnahmen der Zielgruppenansprache von der Zielgruppe her entwickeln.
7. Auf die Entwicklungen des Netzwerks flexibel, also prozessorientiert reagieren.

6 In Anlehnung an einen Vortrag von Prof. Dr. Egon Endres, Katholische Stiftungshochschule München

Wir engagieren uns! Web 2.0 und kommunale Engagementstrategien¹

Franz-Reinhard Habel

Warum soziale Netzwerke immer wichtiger werden

Jeder kennt das Internet. Nun ist es auch im sozialen Gefüge der Bundesrepublik Deutschland angekommen. Ende Januar 2013 fällte der Bundesgerichtshof ein wegweisendes Urteil. Nach Auffassung des Gerichts hat das Internet eine immense Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft. Es hat sich „zu einem die Lebensgestaltung eines Großteils der Bevölkerung entscheidend mitprägenden Medium entwickelt, dessen Ausfall sich signifikant im Alltag bemerkbar macht“ (vgl. BGH-Urteil vom 24.1.2013 III ZR 98/12)². Danach haben Privatpersonen ein Anrecht auf Schadensersatz, wenn der Internetanschluss ausfällt.

Deutschland ist ein Land des bürgerschaftlichen Engagements. Mehr als 29 Millionen Menschen über 14 Jahren (36 Prozent der Gesamtbevölkerung) sind laut Freiwilligensurvey 2009 des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen ehrenamtlich aktiv.

Internet und bürgerschaftliches Engagement sind auf dem Weg, eine Symbiose einzugehen. Allerdings haben erst wenige Kommunen den Zusammenhang erkannt und die sich damit ergebenden neuen Möglichkeiten zur Gestaltung der Bürgergesellschaft in ihre Stadtpolitik integriert. Die Realität zeigt, dass zivilgesellschaftliches Engagement heute vorwiegend in lokalen und globalen Netzwerken stattfindet. Dort versammeln sich die Akteure, dort befindet sich das soziale Kapital der Gesellschaft. Wenn Politik und Verwaltung partnerschaftlich mit Bürgerinnen und Bürgern agieren wollen, müssen sie solche Netzwerke kennen und, soweit es sinnvoll ist, mit nutzen. Sie dürfen sie allerdings nicht dominieren. Am besten ist es, vorhandene Communities zu stärken. Soziale Netzwerke sind die neue Infrastruktur in der Kommunikationsgesellschaft. Sie sind auf dem besten Wege, sich zum Betriebssystem der Gesellschaft zu entwickeln. Gerade die digitalen Medien wie soziale Netzwerke, Blogs und

Wikis initialisieren bzw. organisieren heute in besonderem Maße Aktivitäts- und Beteiligungsprozesse. Online-Plattformen werden zu Drehscheiben von Bewegungen. Dieser Trend wird in den nächsten Jahren noch zunehmen. Durch die Möglichkeiten der Verbindung von Netzwerken können lokale Ebenen mit Experten und Ressourcen von außen ergänzt werden. Je nach lokalen oder regionalen Gegebenheiten werden sich immer wieder neue Netzwerkkonstellationen bilden.

Die Kommunen sind in einer exponierten Rolle. Mit dem Internet können sie zum Beispiel durch die Bereitstellung von Plattformen Ermöglichungsräume für Diskurse und Aktivitäten schaffen. Durch Bereitstellung von Informationen können sie die Transparenz fördern und somit zur Offenheit beitragen.

Zur Person

Franz-Reinhard Habel ist Direktor für politische Grundsatzfragen und seit 1982 Sprecher des Deutschen Städte- und Gemeindebundes (DStGB). In seiner Eigenschaft als E-Government-Experte befasst er sich seit Jahren mit der Modernisierung von Politik und Verwaltung. Habel ist zugleich Gründer und Leiter des Innovators Club des DStGB, in dem sich rund 40 Politiker, Wirtschaftler und Wissenschaftler mit Strategien kommunaler Entwicklung befassen. Gemeinsam mit Salvatore Vanasco hat er 2012 das Buch „Wellenreiter: Kommunale Politik im Kontext von digitalen Meinungsimpulsen“ herausgegeben – und mit Andreas Huber 2008 „Web 2.0 für Kommunen und Kommunalpolitik. Neue Formen der Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Bürger“.

Kontakt: franz-reinhard.habel@dstgb.de



1 Red. Anm.: Der Beitrag stellt die erweiterte schriftliche Fassung eines Impulsreferates dar, das der Verfasser in einem Entwicklungswerkstatt-Workshop des FoGera-Projektes „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ am 03.09.2012 in Bad Honnef gehalten hat.

2 Download des BGH-Urteils mit seiner Begründung unter:

<http://juris.bundesgerichtshof.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bgh&Art=en&client=12&nr=63259&pos=0&anz=1&Blank=1.pdf>

Diese neuen lokalen und regionalen Aktivitäten sind die Folge eines weltweiten Prozesses. Die Globalisierung und die neuen Technologien wirken auf die Statik der Triangel „Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft“. Der Schenkel Zivilgesellschaft gewinnt an Bedeutung. Er wird stärker werden zu Lasten staatlicher Aktivitäten. Diese Neuausbalancierung stellt gerade die Kommunen vor neue Herausforderungen. Sie werden die Veränderungen hin zu einer offenen und dynamischen Gesellschaft als Erste intensiv erleben.

Das Internet verändert die Welt dramatisch

Das Netz löst einen Wandel aus, der vieles in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik auf den Kopf stellen wird. Es ist wichtig, diesen Wandel zu verstehen, den daraus entstehenden Herausforderungen zu begegnen und die Chancen zu nutzen. Es geht in erster Linie nicht um die Technik, sondern um weit mehr. Es geht um Kommunikation, es geht um Beziehungen und Kooperationen. Wie wir leben, arbeiten, uns bilden oder unsere Freizeit verbringen, wird immer stärker vom Internet bestimmt. Dies gilt auch für die Kommunikation zwischen Bürger/-innen, Verwaltung und Politik. Insbesondere durch Social Media-Angebote wie Facebook, Twitter & Co. verändert sich unser sozialer Raum.

Weltweit sind rund zwei Milliarden Menschen mit dem Internet verbunden. In den nächsten fünf Jahren kommen weitere zwei Milliarden Menschen hinzu. Gerade im Bereich der Wirtschaft werden sie unsere Wettbewerber sein. Jeden Tag gehen rund 200 Milliarden E-Mails rund um den Erdball. Das Internet wird mobiler. Smartphones lösen Laptops ab. Diese Entwicklung wird auch

große Auswirkungen auf die Engagementförderung haben. Durch das mobile Internet wird die Verwaltung künftig dort sein, wo die Menschen sich aufhalten.

Nach dem neuesten (N)Onliner-Atlas 2012 sind fast 75% der Deutschen im Netz aktiv. In der Gruppe der 14 bis 49-Jährigen nutzen bereits 95,6% regelmäßig das Internet. Die Nutzung nimmt jedoch auch in allen anderen Altersklassen zu, gleichwohl auch in einigen Bereichen eine gewisse verhaltene Entwicklung zu beobachten ist.

In den sozialen Netzwerken waren laut einer vom Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (BITKOM) e.V. herausgegebenen Studie bereits 2011 96% der 18 bis 30-jährigen Internetnutzer aktiv.³



³ http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Publikation_Soziale_Netzwerke.pdf

Am Beispiel der Online-Plattform Facebook kann man die Ausmaße gut verdeutlichen. Facebook hat über eine Milliarde Mitglieder weltweit. In Deutschland hat Facebook über 25 Millionen Mitglieder, das Durchschnittsalter betrug Ende 2011 29,7 Jahre. Immer mehr junge Leute nutzen nicht mehr E-Mails, sondern für die Alltagskommunikation Facebook. Egal welche Kommunikationsgeräte gerade genutzt werden, man ist ständig im gleichen Datenstrom. Smartphones sind zum wichtigsten Kommunikationsgegenstand geworden, sie sind die „Fernbedienung in die Welt“.

Vor allem die Jüngeren sind ohne Social Media kaum noch zu erreichen. Das bedeutet, dass auch Städte und Gemeinden prüfen müssen, ob sie Social Media aktiv oder passiv nutzen sollten.

Die erste Generation des Internets, auch als Web 1.0 bezeichnet, war zunächst nur ein reiner Schaukasten für Informationen. In den letzten Jahren haben sich jedoch die primäre Nutzung und die Wahrnehmung des Internets zunehmend verändert. Es hat sich verstärkt zu einem Mitmach-Internet entwickelt: Über Blogs, Wikis, Twitter, Facebook usw. ist es einfach und preiswert möglich, Botschaften in die Welt zu versenden, ohne einen Sender oder eine Lizenz zum Senden besitzen zu müssen bzw. ein großes Medienunternehmen zu sein. Jeder wird sein eigener Verlag und Chefredakteur. Die Nutzer werden direkt eingebunden. Sie erstellen, bearbeiten und verteilen Inhalte nach eigenem Ermessen. Man vergleicht heute schon das Web 2.0 mit der Buchdruck-Revolution am Ende des Mittelalters.

Das Web 2.0 oder "Soziales Internet", wie es seit 2003 auch genannt wird, verändert aber auch die hierarchischen Strukturen. Es verstärkt Kooperationen sowie Kollaborationen und ermöglicht eine Vielzahl neuer Formen der Zusammenarbeit. Das Internet der zweiten Generation bringt Menschen zusammen, um sich gegenseitig mit Wissen zu versorgen beziehungsweise durch den Austausch von Informationen gemeinsam völlig neues Wissen zu generieren. Der Dialog steht nun im Vordergrund.

Die Digital Natives (digitale Eingeborene = Menschen, die von Kind auf mit digitalen Technologien aufgewachsen sind) verbringen ihr Leben im Netz. Sie durchbrechen die Linien zwischen Arbeit und Leben weitestgehend. Ihr Arbeitsraum ist schon lange nicht mehr das Büro, sondern das Café sowie der Flughafen, die Lobby oder der öffentliche Platz. Sie senden und empfangen Nachrichten in Echtzeit und sind bereit, ihre Informationen mit einem großen Zuhörerkreis zu teilen. Digital Natives sind experimentierfreudiger, begeisterungsfähiger und interaktiver. Sie leben ihre Fähigkeiten und sind auch bereit, diese mit einzubringen. Genau auf diese Entwicklung muss sich die Verwaltung einstellen. Denn: Die jungen Menschen von heute sind die Leistungsträger von morgen.

Bürger wird Koproduzent der Verwaltung

Der Bürger kann zum Beispiel in sozialen Netzwerken wie Facebook Fan seiner Stadt werden. Die Stadt kann in Facebook zu einem Fotowettbewerb aufrufen. Bürger reichen Fotos ein, die dann für eine bestimmte Zeit auf der Homepage der jeweiligen Stadt veröffentlicht werden. Viele Städte, wie zum Beispiel die Stadt Mannheim, praktizieren dies bereits erfolgreich. Die Bürger sind stolz, wenn ihre Bilder ausgewählt werden, sie identifizieren sich mit ihrer Kommune.

Wenn Politik und Verwaltung gerade junge Menschen erreichen wollen, müssen sie sich auch der sozialen Netzwerke bedienen. Die Zahl der Städte, die Facebook benutzen, wächst ständig. Die Studie "Große Kreisstädte auf Facebook" der Hochschule für Medien in Stuttgart untersuchte zum Beispiel zu Beginn 2013 die 92 Kreisstädte Baden-Württembergs auf ihre Präsenz im Netz. Dabei wurde ersichtlich, dass derzeit 48% der Städte einen offiziellen Facebook-Auftritt besitzen. Tendenz steigend.

So hat die Stadt Ulm gerade ihre Facebook-Seite gestartet und veröffentlicht hier die neuesten Informationen aus der Stadtverwaltung und dem gesellschaftlichen Leben. Eine der ersten Städte in Facebook und damit seit langem aktiv ist die Stadt Moers in Nordrhein-Westfalen. Mit einer Mischung aus kurzen informellen Posts verschiedener städtischer Angelegenheiten und witzigen Beiträgen, Videoclips und direkten Fragen an die Bürgerschaft hält die Stadt seit über drei Jahren den Kontakt zu seiner über 3.700 Nutzern großen Fangemeinde. Die Stadt Pforzheim erarbeitet mithilfe von Facebook ihren Stadtentwicklungsplan. Die Leitlinien der zukünftigen Stadtpolitik wurden gemeinsam mit Bürgerinnen und Bürgern sowie Fachleuten diskutiert und ausgearbeitet.

Ein weiteres bemerkenswertes Beispiel ist der Freiwilligentag in der Stadt Halle. Hierzu wurden mehrere Videos auf YouTube hochgeladen. Einzelne Projekte wurden dort vorgestellt. Der Freiwilligentag in Halle hat ein eigenes Facebook Profil. Dort können Interessierte Neuigkeiten abonnieren.

Blogs im kommunalen Bereich vervollständigen das interaktive Angebot. Dort können Projekte, Ansprechpartner und Mitglieder beziehungsweise Partner vorgestellt werden. Denkbar sind auch Online-Umfragen. Leser können Kommentare beziehungsweise Berichte und Bewertungen schreiben. Die Links zum Blog können auf dem Internetauftritt der Stadt hinterlegt werden. Mit einem Wiki kann gemeinschaftlich Wissen gesammelt und an einem Ort verfügbar gemacht werden. Viele können sich daran beteiligen. So hat die Stadt Potsdam ein eigenes Wiki für den



Bürgerhaushalt eingerichtet. Die Stadt Coburg hat eine Art Wikipedia zur Stadtgeschichte angelegt. Es handelt sich hier um ein digitales Stadtgedächtnis. Bürger können dort an der Geschichte der Stadt mitschreiben. Dieses Projekt ist sehr erfolgreich und inzwischen international bekannt geworden.

Interaktive Elemente sind auch so genannte Quick Response Codes. Sie können sehr einfach auf Briefbögen gedruckt werden und enthalten beispielsweise Hinweise auf Veranstaltungen oder auf spezielle Webseiten. Mit einem Scan des Smartphones können diese Quick Response Codes aktiviert werden. Beispielsweise wurde dieses Verfahren in der Stadt Wennigsen bei Hannover eingesetzt.

Die Zivilgesellschaft nutzt immer mehr soziale Netzwerke



Gerade für gesellschaftliche Organisationen oder Aktionen bieten sich soziale Netzwerke besonders an. Sehr schnell kann hier mit einfachen Mitteln eine Community aufgebaut werden. Die Möglichkeiten der Mobilisierung sind fast unbegrenzt. So hat beispielsweise in Dresden eine junge alleinerziehende Mutter zu einem Flashmob⁴ vor dem Dresdner Rathaus in Facebook aufgerufen, um auf den starken Mangel an Kita- und Tagesmutterplätzen in der Stadt aufmerksam zu machen. Auf den Aufruf folgten 100 junge Mütter und Väter mit ihrem Nachwuchs im Kleinkindalter, protestierten unter dem Motto "Kindergarten oder Tagesmutter gesucht? Du bist nicht allein!" und machten mit Babyrasseln auf sich aufmerksam.

Diese Nachricht erreichte auch die Stadt Dresden, die so bereits im Voraus auf die geplante Aktion reagieren konnte, sodass ein Dialog mit dem Sozialbürgermeister im Anschluss stattfand. Der über Facebook organisierte Protest setzte ein nachhaltiges Zeichen und trug dazu bei, dass der Dresdner Stadtrat in seiner nachfolgenden Sitzung einstimmig für die Schaffung von 1700 Betreuungsplätzen mit einem Investitionsvolumen von 9 Millionen Euro stimmte.



Gerade Jugendliche engagieren sich über Facebook für die Stadt. So gibt es eine Facebook-Seite „Kein Bock auf Nazis“. In Wennigsen wurden Bürger angesprochen, Monumente in der Stadt zu fotografieren und in ein Wiki zu stellen.

Diese Beispiele zeigen die konstruktive Kraft sozialer Netzwerke.

4 Red. Anm.: Zur Erklärung des Begriffes Flashmob vgl. z.B.: <http://de.wikipedia.org/wiki/Flashmob>

Trend I: Nutzen statt Besitzen

Nachhaltigkeit und Ressourcenverbrauch verlangen nach neuen Lebensstilen. „Nutzen statt Besitzen“ heißt die Devise. Wer auf Facebook ist, kennt das: Freunde posten, dass sie ein Loch bohren wollen und deswegen eine Bohrmaschine brauchen. „Hat jemand eine Bohrmaschine, die er mir für einen Tag borgen kann?“ lautet dann oft die Frage, welche an die 300 Freunde gestellt wird. Angesichts der Tatsache, dass eine Bohrmaschine im Durchschnitt nur 15 Minuten während der gesamten Lebenszeit genutzt wird, ist dies eindeutig die bessere Lösung, als zum Beispiel 50 € für den Kauf einer solchen Maschine auszugeben. Im Internet explodieren die Tauschplattformen. Auf der Plattform Mitfahrgelegenheit.de treffen sich Anbieter und Nachfrager, um gemeinsame Fahrten zu vereinbaren. Dies spart Geld. An einem Tag im vergangenen Jahr fuhren über 4000 Mitfahrgelegenheiten allein von Berlin ab. Das Portal hat inzwischen mehr Seitenzugriffe als das der Deutschen Bahn. Vorleseplattformen und Tauschringe im Netz ergänzen das Spektrum.

Trend II: Machen statt Mitwirken

Alle reden über Bürgerbeteiligung, und schon erscheint der nächste Trend am Horizont. „Selber machen statt mitwirken.“ Auch hier spielt das Internet eine zentrale Rolle. Menschen wollen sich nicht auf zähe Planungsprozesse und mühselige Partizipationsverfahren einstellen. Sie suchen mittels Crowdfunding-Plattformen Mitstreiterinnen und Mitstreiter für eigene urbane Projekte. Dabei geht es um Finanzierungen und Ermöglichräume, in denen Bürger und Experten kollaborativ zusammenarbeiten können. Das Prinzip ist: Initiatoren stellen sich und ihr Projekt auf einer Plattform vor. Sie geben an, wie viel Geld sie mindestens benötigen und welche Fähigkeiten oder Wissen notwendig sind, um das jeweilige Projekt zu realisieren. Die Präsentation der Projekte ist teilweise sehr aufwändig gestaltet, um so viele Leute wie möglich für eine Finanzierung oder Spende zu gewinnen. Der Spender bzw. die Spenderin hat dann die Auswahl zwischen verschiedenen Beträgen. Jede Spende ist mit einer Gegenleistung – ideell oder materiell – verbunden. Also keine reine Spende im hergebrachten Sinne. Man kann interessante und Erfolg versprechende Ideen unterstützen und bekommt dafür, je nach Art des Projektes, eine kleine Gegenleistung, wie beispielsweise eine Danksagung, eine Nennung im Abspann, eine Einladung, ein T-Shirt, ein Exemplar des Ergebnisses (sei es ein Buch, ein Film, ein Bild) oder andere Aufmerksamkeiten.

An Ideen mangelt es den Initiator/-innen von Crowdfunding-Projekten offenbar nicht. Auf der britischen Crowdfunding-Plattform www.spacehive.com werden verschiedene Projekte

gelistet. Auf dieser und anderen Plattformen kann jedermann Pionierprojekte vorschlagen, Mitstreiter gewinnen und Spenden sammeln. Die Bandbreite der Projekte reicht von Nachbarschaftsgärten über Spielplätze bis zu Stadtbauernhöfen. In Rotterdam wurde sogar eine Fußgängerbrücke realisiert. In Deutschland hat die Plattform www.betterplace.org, die für internationale und nationale Hilfsprojekte eingerichtet wurde, neuerdings eine Unter-Plattform für die Stadt Berlin eingerichtet. Die im Sommer 2012 freigeschaltete Page macht es möglich, dass Bürgerinnen und Bürger, aber auch Institutionen Hilfsprojekte in Berlin initiieren, Geld aufreiben und Zeit - in Form von freiwillig geleisteter Arbeit - spenden können. Momentan laufen über betterplace.org fast 4.000 Projekte in 138 Ländern. Der Crowdfunding-Monitor des 1. Halbjahres 2012 des Entrepreneur-Portals www.fuer-gruender.de kommt zu dem Ergebnis, dass allein in diesen sechs Monaten 640.000 Euro via Crowdfunding Plattformen in Deutschland investiert wurden. Das sind jetzt schon 40% mehr als das komplette Jahresergebnis des Jahres 2011. Und der Trend zeigt weiter nach oben.

Es ist lediglich eine Frage der Zeit, bis über die Hilfsprojekte hinaus auch andere Maßnahmen der urbanen Stadtentwicklung (z.B. der Bau eines öffentlichen Parks, die Renovierung einer Schule) auf einer solchen Plattform angegangen werden. Gerade vor dem Hintergrund der europäischen Währungskrise, die sich katastrophal auf die Lage der öffentlichen Haushalte auswirken könnte und damit Investitionen in die Infrastruktur noch weiter einschränken würde, ein hoffnungsvolles Zeichen!

Das Engagement der Bürgerinnen und Bürger geht mit diesen neuen Möglichkeiten über frühere Wettbewerbe wie „Unser Dorf soll schöner werden“ weit hinaus. Gemeinsame Projekte der Bürger lassen Vertrauen entstehen und stärken die Gemeinschaft. Solche neuen Plattformen sind aber nicht auf Bürgerinnen und Bürger begrenzt. Auch Unternehmen werden sich beteiligen. Neben Bürgerengagement wird es künftig auch ein starkes Unternehmensengagement geben. Für die Kommunalpolitik bedeutet dies ein riesiges Potenzial an Fremd-Engagement.

Hierdurch ergeben sich auch neue Chancen für Entrepreneur, die „Projektfirmen auf Zeit“ einrichten und führen könnten. Im Rahmen moderner Wirtschaftsförderung könnten Städte und Gemeinden gute Rahmenbedingungen für solches unternehmerisches Handeln schaffen, wie zum Beispiel Unterstützung von Communities oder die Bekanntmachung von Plattformen. Parallel zu Crowdfunding gibt es seit einiger Zeit auch Crowdinvesting, ein Prinzip der Start-Up Finanzierung aus dem Schwarm heraus. Die jungen, teilweise noch nicht existenten Unternehmen können sich, ihre Vision, ihre Methoden, ihr Portfolio und ihre Strategie vorstellen. Kann der Entrepreneur überzeugen, so

wird sein Start-up von verschiedenen Leuten unterstützt. Die Unterstützer erhalten je nach geleistetem Betrag eine Beteiligung am Unternehmen. Im Unterschied zum konventionellen Aktienhandel liegt das Augenmerk auf vielen kleinen Geldgebern – man spricht daher von einer Schwarmfinanzierung. Im Bereich Crowdfunding rechnet der Crowdfunding-Monitor für das Jahr 2012 mit einem Volumen von 4 bis 5 Millionen Euro.

Insbesondere Web 2.0-Technologien werden den Trend zum Selbstermächtigen und zu privater Unterstützung weiter vorantreiben. So geht auch der Trend zum Online-Fundraising weiter. Erhebungen in den USA belegen, dass jüngere Zielgruppen und Neuspender sich vermehrt via Internet eine Spenden-Attitüde aneignen.

Solche neuen Plattformen können das Innovationspotenzial vieler nutzen. Auch das soziale Kapital der Gesellschaft oder einer Gemeinde wird dadurch aktiviert. Denn durch diese Fundraising-Plattformen werden ganz andere Zielgruppen angesprochen als durch klassische Spendenaktionen oder konventionelle Projekte, die auf die Realisierung verschiedener Vorhaben abzielen. Crowdfunding Plattformen wie www.startnext.de/, www.pling.de/, werden zusehends mehr Teil der vernetzten Jugendkultur auf Facebook & Co. So wurde zum Beispiel ein Teil des Budgets des von Studenten der TU Ilmenau gedrehten Films „Die vierte Gewalt“ durch Crowdfunding auf der Plattform „startnext“ finanziert. Die Spender erhielten, je nach Höhe der Spende, entweder ein personalisiertes Dankeschön-Schreiben, einen kostenlosen Download des fertigen Films, ein T-Shirt, eine DVD des fertigen Films oder eine Karte für die Premiere im Audimax der TU Ilmenau.

Städte und Gemeinden sollten sich dafür einsetzen, dass möglichst viele Freiräume durch Änderung gesetzlicher Rahmenbedingungen für derartige Aktivitäten geschaffen werden. Es müssten beispielsweise Barrieren abgebaut werden, wenn es darum geht, dass ein Initiator, welcher sein Kapital via Crowdfunding erhielt, Projekte wie den Bau einer öffentlichen Fußgängerbrücke, die Renovierung eines Denkmals oder andere gemeinnützigen Investitionen schnell und unbürokratisch umsetzen kann. Spinnt man den Faden weiter, so kann man die von den Bürgern geleistete Ko-Produktion der Verwaltung auf eine ganz neue Ebene heben. Sicherlich ist es erst einmal primär Aufgabe der Stadtverwaltung dafür zu sorgen, dass die Straßen keine Schlagloch-Pisten sind. Aber die Realität ist in vielen Städten und Gemeinden nun mal eine andere: Viele Kommunen sind überschuldet, Haushaltslöcher klaffen in den Büchern und die kommunale Selbstverwaltung steht auf der Kippe. Bürgerchaftliches Engagement, auch im investiven Bereich, spielt eine immer wichtigere Rolle. Viele wollen nicht mehr einfach auf den Staat warten, wenn etwas im Argen liegt. Die Verwaltung

hat schon genug Probleme und finanzielle Belastungen. Immer mehr nehmen sich selbst in die Verantwortung und fangen an, etwas zu tun, um die Missstände ihrer Umwelt zu beseitigen.

Crowdfunding kann innerhalb dieses Trends in doppelter Hinsicht eine Art Katalysator sein: Einerseits werden so die Summen aufgebracht, die ein einzelner engagierter Bürger bzw. eine einzelne Bürgerin zu tragen nicht in der Lage wäre. Größere, kostenintensive Projekte können so in der Gemeinde und der Stadt verwirklicht werden. Andererseits entsteht dadurch, dass sich mehr Menschen an einem Projekt beteiligen – sich deshalb auch mehr für dieses Projekt interessieren – eine viel höhere Sensibilität für die Missstände in der eigenen Kommune. Die beteiligten Unterstützerinnen und Unterstützer bekommen das Gefühl, etwas für das friedliche Zusammenleben der in ihrer unmittelbaren Umgebung lebenden Gemeinschaft getan zu haben. Dieses Gefühl erzeugt Stolz und eine tiefere Verbindung der Menschen zu ihrer Heimat.

Kennedy sagte in seiner Amtsantrittsrede 1961 den berühmten Satz: „Fragt nicht, was euer Land für euch tun kann, fragt, was ihr für euer Land tun könnt.“ Web 2.0 kann dieser Forderung neuen Schwung verleihen. Der neue Trend des machenden anstatt mitwirkenden Bürger wird also durch das Web 2.0 noch verstärkt und immer mehr in der Gesellschaft des 21. Jahrhunderts an Bedeutung gewinnen.

Trend III: Virtuelle Individualisierung

Wer aufmerksam die Menschen gerade auf Bahnhöfen und Flughäfen verfolgt, sieht, wie immer mehr von ihnen Knöpfe in ihren Ohren haben und entweder telefonieren, Musik hören oder Nachrichten verfolgen. Jeder hat seine eigene Wirklichkeit im Kopf. Werden da nicht neue Mauern aufgebaut, die wir woanders erst mühselig abgerissen haben? Virtuelle Individualisierung heißt der nächste Trend, der auf uns zukommt. Wie können wir die vielen Wirklichkeiten zu einem gemeinsamen Verständnis für Werte zusammen bringen?

Mit den erweiterten Kommunikationsmöglichkeiten wächst auch unsere Verantwortung. Wir können unsere Augen nicht einfach verschließen, wenn wir von Ländern erfahren, in denen Freiheitsrechte mit Füßen getreten oder dort Menschen gefoltert werden. Wir können unsere Augen nicht einfach verschließen, wenn wir die Vergeudung von Ressourcen feststellen.

Das Mehr an Kommunikation und damit an Austausch der Menschen untereinander nur auf den Radius der eigenen Stadt oder Gemeinde zu beschränken, würde zu kurz greifen. Was vor der

Haustür geschieht, kann ich beurteilen, bewerten. Ich kann mich engagieren. Das ist gut so. Aber es wäre zu wenig, sich nur mit der Verlegung neuer Abwasserrohre zu beschäftigen.

Mit der Verschiebung des Horizontes nimmt auch die Verantwortung zu. Web 2.0 eröffnet Teilhabe und Mitmachen auch über den realen Lebensraum hinaus. Was uns sichtbar wird oder uns berührt, dürfen wir nicht einfach links liegen lassen. Dieser erweiterte Verantwortungsraum ist eine neue Herausforderung für uns. Das bedeutet zum Beispiel, dass wir uns mit Web-2.0-Tools zu Unternehmen äußern müssen, wenn wir berechtigte Zweifel an ordnungsgemäßen Produktionsverfahren haben oder von Kinderarbeit hören. Man kann eine Mail an das Unternehmen schreiben und fragen, warum entsprechende Gütesiegel bei der Produktion von Kleidung aus Asien nicht angegeben werden. Man kann Druck machen und auf der Facebookseite des Unternehmens posten, dass man es nicht gut findet, wenn man nicht informiert wird. Man kann Mitstreiterinnen und Mitstreiter für mögliche Kampagnen oder Aufrufe suchen. Mit sozialen Medien können wir Diskussionen anstoßen, auf Mängel hinweisen. Web 2.0 nur auf die politische Partizipation in der Stadt oder Gemeinde zu beschränken, wäre deshalb zu kurz gegriffen. Unsere Verantwortung z.B. als Konsument von Gütern geht heute viel weiter. Der Kommunalbürger ist auf dem besten Weg zum Weltbürger. Web 2.0 und die damit verbundene räumlich und inhaltlich ausgedehnte Kommunikation ist auch ein politisches Instrument für mehr Demokratie und zur Stärkung der Menschenrechte.

Der durch Web 2.0 sich erweiternde Kommunikationsraum bedeutet auch mehr Vielfalt und damit mehr Chancen, Neues kennenzulernen. Die Schwarmintelligenz verbreitet und verbreitert die Informationsbasis, daraus kann neues Wissen geschöpft werden. Wissen ist heute die wichtigste Ressource für Wachstum und Wohlstand - gerade für Deutschland.

Chancen für die Verwaltung nutzen

Die großen Herausforderungen wie Klimaschutz, bessere Bildung, neue Arbeitsplätze und die Haushaltskonsolidierung können nicht mit den bisherigen Instrumenten der Verwaltung allein bewältigt werden. Das Internet ermöglicht es den Kommunen, mit den Bürgerinnen und Bürgern die kommenden Herausforderungen gemeinsam zu lösen. Mitmachen und Teilhaben sind zu wesentlichen Aspekten des 21. Jahrhunderts geworden. Das Web 2.0 ist geradezu prädestiniert, die Entwicklung vom „Vater Staat“ zum „Bürgerstaat“ voranzutreiben.

Der Bürger möchte nicht mehr einfach nur seine Meinung kundgeben, sondern an den politischen Entscheidungen beteiligt

werden. Neben der freien Meinungsäußerung bietet ihm das Internet der neuen Generation die Möglichkeit, sich unkompliziert mit der Verwaltung zu vernetzen und auf einfachem Wege einen Blick auf das Handeln der Verwaltung zu haben. Unregelmäßigkeiten können auf diese Weise schon im Ansatz entdeckt und geklärt werden. So kann die Politik viel früher auf Fehlentwicklungen hingewiesen werden.

Das Web 2.0 ist enorm partizipatorisch und demokratisch. Der Bürger wird zum gleichberechtigten Partner der Verwaltung. Alles ist mit allem vernetzt. Der Bürger erhält ein enormes Gestaltungspotenzial. Kreative Köpfe aus der ganzen Welt können sich vernetzen und gemeinsam an der Lösung von Problemen arbeiten. Das Web 2.0 bietet die Möglichkeit, globale, aber auch lokale Gemeinschaften zu bilden, um Projekte zu bearbeiten und Veränderungen gemeinsam herbeizuführen. Ein Beispiel für die Umsetzung von Web 2.0 ist die Einführung eines so genannten Bürgerhaushaltes 2.0, also einer Onlinediskussion über den Bürgerhaushalt. Hier erhalten Bürger die Möglichkeit, in Zeiten knapper Kassen ihre Wünsche und Vorschläge im Dialog mit der Verwaltung im Rahmen der vorhandenen Mittel bedarfsorientiert abzustimmen. Die Bürger können mit ihrer Verwaltung kooperative Vorschläge entwickeln, bewerten und auch hierarchisieren. In den Städten Köln, Freiburg und Hamburg sowie in weiteren rund 150 Kommunen wird das bereits erfolgreich praktiziert. Bemerkenswert ist auch ein Projekt in Solingen. Dort waren die Bürgerinnen und Bürgern aufgefordert, insgesamt 78 Sparvorschläge der Stadt zu bewerten.

Neben der Öffentlichkeitsarbeit sind Web-2.0-Angebote eine gute Möglichkeit, den Bürger besser in die Arbeitsabläufe der Kommune einzubinden. Auf diese Weise können Kenntnisse aus der Sicht des Bürgers auf die Verwaltung gewonnen werden. Mängel, Auffälligkeiten und Probleme können direkt im Austausch diskutiert und behoben werden. In der Praxis zeigt sich, dass der Bürger durchaus bereit ist, die Kommune in dieser Form zu unterstützen. Wenn Problemerkennung und Problemlösung dann noch zeitnah bearbeitet werden können, steigt die Zufriedenheit der Bürger deutlich, da sie sich ernst genommen fühlen.

Bürgerschaftliches Engagement vitalisieren

Soziale Netzwerke werden zu einer wichtigen Infrastruktur für bürgerschaftliches Engagement. Mittelfristig ist eine deutschlandweite „Engagement-Plattform“ sinnvoll, die mit der Behördenrufnummer 115 zu verbinden ist und als ein „Drehkreuz der Zivilgesellschaft“ Bürgern, Aktiven, Experten und Entscheidungsträgern einfache Zugänge zu Engagement und Beteiligungsmöglichkeiten über ein Portal eröffnet. Es geht darum,

digitale Verbindungen zu schaffen – zwischen Bürgern und Organisationen, gesellschaftlichen Sektoren, Milieus, Kommunen und Bundesländern. So wie Business-Netzwerke im Web 2.0 brauchen wir für zivilgesellschaftliche Zwecke in Anlehnung an „Facebook“ eine Art „Socialbook“, welches vielfältige Kommunikations- und Engagementmöglichkeiten eröffnet.

Bei einem solchen „Drehkreuz Zivilgesellschaft“ geht es nicht um Zentralisierung, sondern aus der Perspektive der Nutzer um eine bessere Strukturierung der Angebote und der Möglichkeiten. In Deutschland existieren Hunderte von sehr guten Webseiten im Bereich bürgerschaftlichen Engagements. Sie alle haben ihre Berechtigung. Der zivilgesellschaftliche Bereich lebt von der Vielfalt, Initiativen entstehen ad hoc, verändern sich und verbinden sich oftmals mit anderen Aktivitäten. Diese Dynamik ist essentieller Bestandteil der Zivilgesellschaft. Mit einem Portal gilt es, diese unterschiedlichen Aktivitäten zu vernetzen und damit Synergien für Nutzer und Organisationen zu schaffen. Der Zugang zu Informationen wird künftig genauso wichtig wie der Inhalt. Portale lassen eine thematische und räumliche Strukturierung zu. Das fördert die Transparenz und die Bereitschaft zum Mitmachen. Das Internet macht es möglich, dass Initiativen von unten gestartet werden. Was wir brauchen sind Rahmenbedingungen, die diese Aktivitäten von unten befördern und ihnen Raum zur Entfaltung geben. Den Städten und Gemeinden wächst hier eine neue Rolle zu, eine Basisinfrastruktur für Navigation und Koordination im Netz zu organisieren (zivilgesellschaftliche Marktplätze). Diese sollte soweit wie möglich mit vorhandenen lokalen sozialen Netzwerken verkoppelt werden.

Das Web 2.0 wird zu einer Bürgerselbstverwaltung der Prosumenten führen. Sie spielt auch als Substitution für den Staat eine gewichtige Rolle. Zum einen werden Bürgerinnen und Bürger an der Produktgenerierung mitwirken, zum anderen werden sie bisher gemeindliche Aufgaben in eigener Regie auf der Basis von Netzwerken übernehmen. Dass dies nicht nur Theorie ist, zeigt das Interesse an einem Online-Seminar der virtuellen Akademie zur Gründung von Kindergärten. Den Teilnehmenden wurde online vermittelt, welche Bedingungen zur Gründung eines eigenen Kindergartens zu erfüllen sind. Mehr als 120 Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden informiert bzw. konnten sich in einem Chat austauschen.

Die Web-2.0-Angebote bieten eine gute Möglichkeit, das bürgerschaftliche Engagement und das Ehrenamt zu fördern und zu vitalisieren.

Dieses einfache Beispiel zeigt, welche Potenziale in Web-2.0-Angeboten stecken, die bisher nicht oder nur annähernd realisiert wurden. In Anwendung oder Entwicklung sind auch Web-2.0-

Angebote interessant für lokale Sicherheit und Nachbarschaftsschutz, Kulturpolitik und vieles weitere mehr.

Risiken nicht verschweigen

Neben den Chancen gibt es auch Risiken bei Web 2.0. Im Bereich des Datenschutzes stellen sich die Fragen: Welche Daten darf ich veröffentlichen? Wer haftet wofür? Wie müssen vor dem Hintergrund des Urheberrechts Quellen gekennzeichnet werden? Ab wann werden Persönlichkeitsrechte verletzt?

Die Darstellung in einem öffentlichen sozialen Netzwerk ist aus der rechtlichen Perspektive mit einem Internetauftritt vergleichbar. Da aber sehr viel ad-hoc-Kommunikation stattfindet und die Betreiber der Plattform in den meisten Fällen außerhalb Europas angesiedelt sind, sind weitere Rechtsbereiche bei der Gestaltung und beim Betrieb des kommunalen Auftritts zu beachten.

Bezüglich Telemediengesetz, Urheberrecht und Namensrecht kann auf die bekannten Regeln verwiesen werden, die die Gemeinden bereits bei ihren Internetauftritten berücksichtigen. Sie gelten gleichermaßen auch hier. So besteht zum Beispiel bei Auftritten in sozialen Netzwerken eine Impressum-Pflicht.

Prof. Dr. Tobias Gostomzyk beleuchtete die Rechtsmaterie anhand von Facebook in der Schriftenreihe des Niedersächsischen Städte- und Gemeindebundes Heft 70. Nähere Informationen unter www.nsgb.de

Nach seiner Analyse zieht er als Fazit, dass eine rechtsrisikolose Nutzung von Facebook-Fanseiten durch Kommunen derzeit nicht existiert. Angesichts der erheblichen Nutzerzahlen von Facebook ließe sich aber von einem sozial akzeptierten Risiko sprechen. Es sei ratsam, sorgsam mit den rechtlichen Vorgaben umzugehen.

Binnenkommunikation in der Verwaltung verändert sich

Leider befindet sich ein Großteil der öffentlichen Verwaltungen noch immer in der Government-1.0-Welt. Sie stellen Informationen bereit, reduzieren durch die digitale Organisation Kosten und steigern ihre Effizienz. Insgesamt konzentrieren sie sich aber noch viel zu sehr auf die Digitalisierung bestehender Strukturen, Aufgaben und Abläufe. Der wesentliche Web-2.0-Aspekt der Interaktion wird in den seltensten Fällen berücksichtigt. Der Übergang von der Informations- zur Dialogplattform ist noch nicht gelungen. 4,2 Millionen Menschen arbeiten weiter-

hin weitgehend in geschlossenen "Silo"-Strukturen, wobei sich die Kommunikation in der Regel auf prozessuale Zusammenarbeit im Verwaltungsverfahren beschränkt.

Mitarbeiter in der Verwaltung werden künftig in Teamräumen arbeiten. Dort finden sie alles vor, was sie brauchen. Jede Verwaltung wird Ihre eigene Social-Media-Plattform haben. E-Mails werden weitgehend verschwinden. Kollaboration mit Social Media Tools heißt die Devise. Die Methode Command & Control kommt unter Druck. Das kommt der Kommunikation, dem Wissen und der Teilhabe Einzelner zu Gute. Die Umstellung auf Verwaltungsstrukturen 2.0 ist nicht einfach.

Selbstverständlich können soziale Netzwerke keinen Verwaltungsakt bzw. formelle Verwaltungsverfahren ersetzen. Dennoch eröffnen sie neue Kanäle zur Kommunikation und legen damit die Basis für eine frühzeitige Einbindung der Bürger.

Eine 1:1-Übersetzung der Abläufe beispielsweise bei Presseerklärungen auf die Kommunikation in Facebook ist nicht opportun. Facebook ist ein Dialogmedium und verlangt zeitnahe Reaktionen. Deswegen sollte man den Kommunikationsbereich vorher abstecken z.B. "Wir twittern im Bereich von Veranstaltungen oder der Jugendarbeit oder....." In diesem Bereich brauchen dann die Akteure eine weitgehende Autonomie des Handelns. Da mit Facebook oder Twitter ja keine Verwaltungsakte erlassen werden, dürfte dies auch unproblematisch sein. Sicher gehört Mut dazu, hier zu experimentieren. Aber ich glaube, dass die Mitarbeiter schon die richtige Ansprache und Vermittlung von Informationen finden werden. Noch einmal: Facebook und Twitter sind Ergänzungskanäle in der Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern.

Kann ich in den Social Media Verwaltungsnetzwerken einfach meine Meinung sagen? Welche Rolle haben Vorgesetzte in solchen Netzwerken? Wie können Mitarbeiter unterstützt werden,

sich zu beteiligen? Wie kann aus einem internen Weg ein Wissensspeicher und eine Tauschbörse für die Verwaltung entstehen? Verwaltung 2.0 wird Machtstrukturen verändern. Herrschaftswissen war gestern, Führungskräfte müssen sich offenen Diskussionen stellen. Moderationen sind angesagt. In einem ersten Schritt hat der Deutsche Städte- und Gemeindebund Social Media Guidelines entwickelt.

Was Verwaltungen brauchen, ist ein Social-Media-Management. Notwendig ist eine Strategie, eine klare Rollenverteilung („Wer macht was?“), eine Klärung der Prozesse und der Einsatz bestimmter IT-Tools. Auch die Organisation ist hiervon betroffen. Die notwendigen personellen, technischen und finanziellen Ressourcen müssen zur Verfügung gestellt werden. Die klassischen Pressestellen werden sich zu Kommunikationsstellen entwickeln. Alte Machtstrukturen und starre Verwaltungshierarchien müssen verändert werden, um im Web 2.0 bestehen zu können. Sie verhindern kurze Reaktionszeiten auf Ereignisse im Netz, die dort dringend benötigt wird. Es ist an der Zeit, mit mehr Mut neue Wege in der öffentlichen Verwaltung zu beschreiten. Gerade die Führungsebene muss sich bewusst machen, dass man in der Social-Media-Welt an Macht gewinnt, wenn man loslässt. Dann steht der Kommune 2.0 nichts mehr im Wege.

Guidelines des Deutschen Städte- und Gemeindebundes

Die DStGB Social Media Guidelines bilden ein hilfreiches Instrument für Kommunen zur Nutzung von Facebook, Twitter & Co. Sie bauen auf erste Erfahrungen aus Kommunen des In- und Auslandes auf. Die Guidelines sollen Städten und Gemeinden als Orientierung dienen, neue Wege der Bürgerkommunikation im 21. Jahrhundert zu beschreiten. Angesichts ständiger technologischer Veränderungen ist eine ständige Anpassung vonnöten. Sie sind auf der Webseite veröffentlicht.

Vereinsrecht und steuerrechtliche Aspekte eines Vereins¹

Michael Röcken

Vorbemerkung der Herausgeberinnen: Im Kontext einer systematischen Engagementförderung haben Kommunen u. a. die Aufgabe, das Engagement in bereits bestehenden oder erst geplanten bzw. in Gründung befindlichen Vereinen zu unterstützen. Dazu gehören auch grundlegende Informationen zum Vereinsrecht und steuerrechtlichen Aspekten eines Vereins, die dazu beitragen können, Unsicherheit und Scheu vor dem Engagement in Vereinsvorständen zu nehmen. Vor diesem Hintergrund hatten die kommunalen Entwicklungsteams des Projekts „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ den Rechtsanwalt Michael Röcken (Bonn) um eine erste Einführung in das Thema gebeten.

1. Einleitung

Bürgerengagement ist aus der heutigen Zeit nicht mehr wegzu-denken. In vielen Bereichen, in welchen die öffentliche Hand nicht oder nicht mehr unterstützend eingreifen kann, ist das Engagement von Bürgerinnen und Bürgern unverzichtbar geworden. Ob im sportlichen oder im Bildungsbereich, ob im sozialen oder Integrationsbereich finden sich Initiativen, welche einen wertvollen Beitrag leisten.

Viele bürgerschaftlich engagierte Menschen organisieren sich in Vereinen. Die Vereinstatistik weist für das Jahr 2011 580.298 Vereine aus (<http://www.npo-info.de/vereinstatistik/2011>). Das organisierte bürgerschaftliche Engagement dürfte jedoch weit höher sein, da beispielsweise Bürgerinitiativen, welche sich als „nicht rechtsfähiger Verein“ organisieren, nicht erfasst werden. Sowohl in eingetragenen als auch in nicht eingetragenen Vereinen übernehmen bürgerschaftlich Engagierte nicht selten Verantwortung in einem Vorstandsamt. Dass sie dadurch auch eine hohe Verantwortung übernehmen, wird ihnen leider nur selten im ganzen Ausmaß klar.

Der Vorstand muss für die von ihm übernommene Aufgabe die Kenntnisse und Fähigkeiten besitzen, welche erforderlich sind, um diese Aufgabe gewissenhaft erfüllen zu können (so schon das Reichsgericht, RGZ 163,200). Diese Anforderungen wurden

dann in der neueren Rechtsprechung dahingehend fortgeführt und weiterentwickelt, dass auch der ehrenamtlich und unentgeltlich tätige Vorsitzende wie ein Geschäftsführer einer GmbH haftet (BFH, Urt. v. 23.06.1998, VII R 4/98).

2. Unterschiede zwischen eingetragenen und nicht eingetragenen Vereine

Die wesentlichen Unterschiede zwischen dem eingetragenen und dem nicht eingetragenen Verein liegen darin, dass der nicht eingetragene Verein im Vereinsregister nicht eingetragen ist. Auch der nicht eingetragene Verein ist körperschaftlich organisiert, hat eine Satzung und einen Vorstand. Üblicherweise wird auch eine Mitgliederversammlung durchgeführt. Der häufig anzutreffende Begriff des *nicht rechtsfähigen* Vereins ist hier irreführend, da die Rechtsprechung auch dem nicht eingetragenen Verein zahlreiche Rechte zubilligt. Der nicht eingetragene Verein kann als steuerbegünstigt („Gemeinnützigkeit“) anerkannt werden. Er kann i. d. R. ein Bankkonto eröffnen und nach § 50 Abs. 2 ZPO kann ein Verein, der nicht rechtsfähig ist, klagen und verklagt werden; in dem Rechtsstreit hat der Verein die Stellung eines rechts-

Zur Person

Michael Röcken, Ausbildung zum Verwaltungsfachangestellten (Fachrichtung: Kommunalverwaltung) bei der Stadt Dortmund, mehrjährige Tätigkeit als VfA; Studium der Rechtswissenschaft in Bochum, Tätigkeit als Rechtsanwalt in Essen und Bonn, seit 2005 Geschäftsführer eines gemeinnützigen Verbandes, seit 2009 im Beirat des Bundesverbandes Deutscher Vereine und Verbände e.V. zuständig für das Referat Recht.

Kontakt: info@ra-roecken.de



¹ Red. Anm.: Der Beitrag stellt die schriftliche Fassung eines Einführungsvortrags dar, den der Verfasser am 29.10.2012 in einem Entwicklungswerkstatt-Workshop des FoGera-Projekts „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ in Köln gehalten hat.

fähigen Vereins. Eine Haftung des Vereinsmitglieds scheidet aus (BGH, Urt. v. 30.06.2003, II ZR 153/02). Eine Haftung des für den nicht eingetragenen Verein Handelnden bleibt jedoch bestehen. Es ist anzumerken, dass eine solches Haftungsrisiko auch bei dem eingetragenen Verein besteht.

3. Satzung des Vereins

Die Satzung ist gewissermaßen das Gesetzbuch des Vereins. Die wichtigen und grundlegenden Entscheidungen sollen in ihr klar und verständlich geregelt sein.

Daneben sollte die Satzung jedoch auch nicht mit Detailregelungen ‚überfrachtet‘ werden. Hier bietet es sich eher an, dass „Ordnungen“ (Kassenordnung, Beitragsordnung, Wahlordnung, Geschäftsordnung u. ä.) geschaffen werden, welche das tägliche Vereinsleben einfacher machen. Ausgehend von den Regelungen des BGB wird zwischen den Mindestanforderungen an die Vereinssatzung (§ 57 BGB) und einem Sollinhalt der Vereinssatzung (§ 58 BGB) unterschieden.

3.1 Mindestinhalte der Satzung

Nach § 57 BGB muss die Satzung Regelungen zu dem Zweck des Vereins, dem Namen des Vereins sowie dem Sitz des Vereins enthalten.

Besondere Wichtigkeit kommt hier zunächst dem *Zweck des Vereins* zu. Dieser sollte klar beschrieben werden. Daneben muss sich aus der Satzung ergeben, wie dieser Zweck erreicht werden soll. Der Zweck des Vereins, welcher auch als „Charakter eines Vereins“ beschrieben wird, hat umfangreiche Auswirkungen auf die rechtlichen Verhältnisse des Vereins. Nach dem Zweck entscheidet es sich, ob ein sog. Idealverein oder ein wirtschaftlicher Verein vorliegt, also ob der Verein in das Vereinsregister eingetragen werden kann. Weiter ist er entscheidend für die Frage, ob eine Anerkennung als gemeinnützige Organisation erfolgen kann. Auch die Frage eines Vereinsverbots richtet sich u. a. nach dem Zweck des Vereins (§ 3 VereinsG).

Der Vereinszweck ist Richtschnur für die Tätigkeit der Organe des Vereins. Wenn deren Tätigkeit dem Vereinszweck widerspricht, sind die gefassten Beschlüsse unwirksam.

Aus diesem Grund wird der Zweck des Vereins durch das BGB in § 33 Abs. 1 Satz 2 BGB stärker geschützt als beispielsweise der Bestand des Vereins als solcher.

Nur der Verein, der *nicht auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichtet* ist, kann in das Vereinsregister eingetragen werden (§ 21 BGB). Dadurch erlangt er seine Rechtsfähigkeit. Der sog. wirtschaftliche Verein erlangt seine Rechtsfähigkeit durch staatliche Verleihung (§ 22 BGB). Bei dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb handelt es sich um eine planmäßige, dauer-

hafte, nach außen gerichtete eigenunternehmerische Tätigkeit des Vereins, welche auf die Verschaffung von wirtschaftlichen Vorteilen gerichtet ist.

Bei der *Wahl des Namens* muss beachtet werden, dass durch den Namen keine fremden Namensrechte (anderer Vereine oder auch Firmen) verletzt werden. Nach § 57 Abs. 2 BGB soll sich der Name des Vereins von den Namen der an demselben Orte oder in derselben Gemeinde bestehenden eingetragenen Vereine deutlich unterscheiden. Der Sitz des Vereins bestimmt sich grundsätzlich nach § 24 BGB, wonach der Sitz der Ort ist, an dem die Verwaltung des Vereins geführt wird. Es steht jedoch dem Verein frei, einen anderen Sitz festzulegen.

Darüber hinaus muss sich nach § 57 Abs. 1 BGB aus der Satzung ergeben, dass der Verein eingetragen werden soll.

3.2 Sollinhalte der Satzung

Aus § 58 BGB ergibt sich der folgende Sollinhalt einer Satzung:

- Eintritt und Austritt der Mitglieder
- Beitragspflichten von Mitgliedern
- Vorstandsbildung
- Voraussetzungen, unter denen die Mitgliederversammlung zu berufen ist, über die Form der Berufung und über die Beurkundung der Beschlüsse.

3.3 Empfohlene Regelungen in der Satzung

Daneben empfiehlt es sich, in der Satzung weitere Regelungen zu treffen:

- Vereinsstrafen und Ausschluss aus dem Verein
- sonstige Beendigungsgründe der Mitgliedschaft
- Regelungen der Voraussetzung einer Satzungsänderung sowie Veränderung des Vereinszweckes
- Regelungen zum Datenschutz der Mitglieder.

3.4 Vereinsordnungen

Vereine haben die Möglichkeit, weitere Regelungen außerhalb der Satzung in einer Vereinsordnung zu regeln. Voraussetzung ist jedoch, dass in der Satzung eine Ermächtigung zur Schaffung einer Ordnung enthalten ist („Die Mitgliederversammlung kann Vereinsordnungen erlassen“). Die Regelungen der Vereinsordnung dürfen nicht gegen die Satzung verstoßen und keine „Grundsatzentscheidungen“ treffen, da solche entweder einem Beschluss der Mitgliederversammlung oder gar einer Satzungsregelung vorbehalten sind. Vereinsordnungen können schneller als die Satzung geändert werden. Da es sich i. d. R. um keinen Satzungsbestandteil handelt, entfällt die Eintragung in das Vereinsregister.

4. Mitgliederversammlung

Grundsätzlich ist nach § 32 BGB die Mitgliederversammlung für die „Angelegenheiten des Vereins“ zuständig, soweit in der Satzung keine andere Regelung vorgesehen ist. Es können beispielsweise weitere Organe (Beirat o. ä.) geschaffen werden. Es muss nur gewährleistet bleiben, dass die Mitgliederversammlung nicht ganz abgeschafft wird.

4.1 Einberufung

Die Form der Einberufung kann der Verein frei festlegen. In der Regel wird der Vorstand die Mitgliederversammlung einberufen. Hier ist zu beachten, dass grundsätzlich alle Mitglieder einzuladen sind. Dies ist unabhängig davon, ob die Mitglieder ein Stimmrecht haben oder nicht. Welche Form der Einladung der Verein wählt, bleibt ihm überlassen. Es ist nur erforderlich, dass gewährleistet ist, dass jedes Mitglied von der Anberaumung Kenntnis erlangen kann oder ohne besondere Bemühungen Kenntnis erlangen könnte. Es wäre beispielsweise nicht möglich, die Einladung per E-Mail zu versenden, wenn ein Großteil der Mitglieder nicht über die technischen Voraussetzungen zum Empfang solcher E-Mails verfügt. Die Einladung muss *fristgemäß* erfolgen. Obwohl eine bestimmte Ladungsfrist im BGB nicht vorgesehen ist, sollte in der Satzung eine Ladungsfrist geregelt werden. Diese Ladungsfrist sollte nicht zu kurz bemessen werden.

4.2 Tagesordnung

Nach § 32 Abs. 1 Satz 2 BGB ist es zur Gültigkeit eines Beschlusses erforderlich, dass der „Gegenstand bei der Berufung“ bezeichnet wird. Somit ist es grundsätzlich erforderlich, dass die Gegenstände der beabsichtigten Beratungs- und Beschlussfassung in einer Tagesordnung zusammengefasst und als Punkte der Tagesordnung (TOP) bezeichnet werden. Da die Regelung des § 32 BGB nach § 40 BGB abgeändert werden kann, kann in der Satzung eine abweichende Regelung getroffen werden.

Die Tagesordnung dient dazu, die Mitglieder auf die Mitgliederversammlung vorzubereiten, bei der Formulierung der Anträge sollte somit darauf geachtet werden, dass diese möglichst genau beschrieben werden.

4.3 Leitung und Ablauf der Mitgliederversammlung

4.3.1 Leitung

Die Mitgliederversammlung wird durch die in der Satzung vorgesehene Person geleitet. Sofern die Satzung keine Regelung vorsieht, ist der Vorstand, vertreten durch den Vorsitzenden, als geschäftsführendes Organ für die Leitung der Mitgliederversammlung zuständig.

4.3.2 Beschlussfassung

Das wichtigste Instrument der Willensbildung im Verein ist die Beschlussfassung der Mitglieder in der Mitgliederversammlung. Die Form der Abstimmung richtet sich wiederum nach der Satzung. Schweigt diese, entscheidet die Mitgliederversammlung über die Abstimmungsform.

Grundsätzlich hat in der Mitgliederversammlung jedes Mitglied, gleichgültig, ob es sich um eine natürliche oder eine juristische Person handelt, nur eine Stimme. Dieses Stimmrecht ist grundsätzlich persönlich auszuüben. Eine Übertragung des Stimmrechtes ist somit nur zulässig, wenn die Satzung dies ausdrücklich zulässt.

Für die Beschlussfähigkeit ist eine bestimmte Mitgliederzahl (gesetzlich) nicht erforderlich. Somit kommt es auch hier wieder darauf an, was in der Satzung geregelt ist. Die Beschlussfähigkeit muss zum Zeitpunkt der Abstimmung (und nicht nur bei Versammlungsbeginn) vorliegen.

Nach § 32 Abs. 1 Satz 3 BGB entscheidet bei der Beschlussfassung die Mehrheit der abgegebenen Stimmen.

Eine Anfechtung von Beschlüssen ist grundsätzlich an keine Frist gebunden. Es wird hier nur gefordert, dass eine Anfechtung „zeitnah“ zu erfolgen hat. Hier wird durch die Rechtsprechung ein Zeitraum von ungefähr einem Monat angenommen (OLG Saarland, Urt. v. 02.04.2008, Az.: 1 U 450/07-142)

4.3.3 Beurkundung der Beschlüsse

Beschlüsse, welche in der Mitgliederversammlung gefasst wurden, sind zum Nachweis zu beurkunden. Es ist somit ein Protokoll anzufertigen, welches die wesentlichen Inhalte der Versammlung, insbesondere die Beschlüsse wiedergibt; eine wortwörtliche Wiedergabe der Redebeiträge ist nicht erforderlich.

Nach § 37 Abs. 1 BGB ist die Mitgliederversammlung zu berufen, wenn der in der Satzung bestimmte Teil dies schriftlich unter der Angabe der Gründe verlangt.

5. Mitglieder des Vereins – Rechte und Pflichten

Der Verein lebt von seinen Mitgliedern, sie bilden den Mittelpunkt des Vereinslebens. Da die Mitgliedschaft in dem Verein durch einen Vertrag zwischen dem Mitglied und dem Verein begründet wird, besteht zwischen diesen ein Rechtsverhältnis. Um dieses störungsfrei zu gestalten, sollte diesem Bereich der Satzung besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Das BGB macht den Vereinen hinsichtlich der Mitglieder nur wenige Vorgaben. Nach § 58 Nr. 1 BGB soll die Satzung über den Eintritt und Austritt und darüber, ob und welche Beiträge von den Mitgliedern zu leisten sind, Bestimmungen enthalten. Die weitere Ausgestaltung bleibt dem Verein überlassen.

Es sollten die Bereiche Beginn und das Ende der Mitgliedschaft, die Rechte und Pflichten der Mitglieder und die verschiedenen Mitgliederformen geregelt werden.

6. Vorstand des Vereins

Wie die Mitgliederversammlung gehört auch der Vorstand zu den zwingend vorgeschriebenen Organen eines Vereins. Ohne einen Vorstand kann der Verein nicht handeln und somit auch nicht existieren. Er vertritt den Verein gerichtlich und außergerichtlich und führt die Geschäfte des Vereins; das BGB sieht ihn in der Stellung eines gesetzlichen Vertreters (§ 26 Abs. 2 Satz 1 BGB).

6.1 Zusammensetzung des Vorstandes

Wie viele Personen einem Vorstand angehören müssen, ergibt sich nicht aus dem BGB und kann somit durch den Verein frei in seiner Satzung bestimmt werden. Hier sollte der Verein das gesamte Umfeld und die sich daraus ergebenden Aufgaben analysieren, bevor er sich auf eine bestimmte Zusammensetzung festlegt.

Nach § 26 Abs. 1 Satz 2 BGB *kann* ein Vorstand aus mehreren Personen bestehen, so dass es auch möglich wäre, nur ein einziges Vorstandsmitglied zu bestellen. Zu bedenken ist jedoch, dass der Verein handlungsunfähig würde, wenn dieses einzige Vorstandsmitglied ausfällt, so dass diese Konstellation ausdrücklich nicht empfohlen wird.

Die Zusammensetzung des Vorstandes muss sich aus der Satzung ergeben. Aus der Regelung muss sich weiter ergeben, wer den Vorstand „gerichtlich und außergerichtlich“ wie (Einzel- oder Gesamtvertretung) vertritt, also Vorstand i. S. d. § 26 BGB ist.

6.2 Vertretungsmacht des Vorstandes

Der Vorstand vertritt den Verein gerichtlich und außergerichtlich (§ 26 Absatz 2 BGB); diese Vertretung ist der Regelfall.

6.3 Einschränkung der Vertretungsmacht

Die Vertretungsmacht des Vorstandes ist grundsätzlich unbeschränkt, sofern die Satzung sie nicht einschränkt. Eine Einschränkung der Vertretungsmacht muss sich aus der Satzung ergeben, diese Beschränkung muss darüber hinaus im Vereinsregister eingetragen sein (§ 64 BGB).

6.4 Geschäftsführung des Vorstandes

Der Vorstand führt die laufenden Geschäfte des Vereins. Hierzu bedarf es der Abstimmung zwischen den Mitgliedern des Vorstandes. Diese Abstimmung findet üblicherweise auf einer Vorstandssitzung statt.

6.5 Pflichten des Vorstandes

Als Organ obliegt dem Vorstand die Leitung des Vereins. In diesem Zusammenhang ergeben sich für ihn zahlreiche Pflichten, welche er zu erfüllen hat. Es kann nur dringend angeraten werden, dass Vorstände sich spätestens mit der Bestellung mit ihrem Amt und den damit zusammenhängenden Aufgaben befassen. Auch wenn die Satzung keine bestimmte Qualifikation fordert, sollten die Vorstandsmitglieder die für das Amt erforderlichen Kenntnisse besitzen oder sich aneignen.

6.5.1 Sorgfaltspflicht

Neben den noch später zu behandelnden Pflichten obliegt dem Vorstand eine allgemeine Sorgfaltspflicht. Nach dieser hat der Vorstand seine Aufgaben sorgfältig und ordnungsgemäß auszuüben. Der Maßstab der Sorgfaltspflicht richtet sich nach der Größe und dem Aufgabenbereich des Vereins.

6.5.2 Pflicht zur Buchführung

Nach § 259 BGB ist der Vorstand eines Vereins verpflichtet, ordnungsgemäß Buch zu führen. Diese Pflicht ergibt sich schon aus der Tatsache, dass er verpflichtet ist, stets über die Vermögensverhältnisse Auskunft geben zu können. Dies auch im Hinblick darauf, dass er verpflichtet ist, das Vereinsvermögen zu erhalten und ggf. die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens zu beantragen.

6.5.3 Pflicht zur Erhaltung des Vereinsvermögens und Insolvenzantragspflicht

Der Vorstand hat das Vermögen des Vereins zu erhalten. Dazu gehört neben einem sorgfältigen Umgang mit dem Vermögen des Vereins auch die Kontrolle der Einnahmen (Mitgliedsbeiträge, Fördermittel oder Zuschüsse) und Ausgaben des Vereins. Bemerkt der Vorstand, dass sich die finanzielle Situation des Vereins durch ausbleibende Einnahmen oder gestiegene Ausgaben verschlechtert, muss der Vorstand hier frühzeitig gegensteuern. Sofern er merkt, dass der Verein nicht (mehr) in der Lage ist, die fälligen Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen sollte die Beantragung der Eröffnung eines Insolvenzverfahrens geprüft werden.

Kommt der Vorstand seiner Verpflichtung zur Antragstellung schuldhaft, d. h. vorsätzlich oder fahrlässig nicht nach, so haftet er den Gläubigern und dem Verein für den daraus entstandenen Schaden.

6.5.4 Steuerrechtliche Pflichten

Der Verein ist Steuersubjekt und somit steuerrechtlichen Pflichten unterworfen, welche sich aus den Einzelsteuergesetzen ergeben. Nach § 34 Absatz 1 AO haben die gesetzlichen Vertreter diese steuerliche Pflichten zu erfüllen. Neben der allgemeinen Buchführungspflicht aus § 259 BGB ergeben sich aus den §§ 140

– 148 AO steuerliche Buchführungs- und Aufzeichnungspflichten. Der Vorstand hat für den Verein entsprechende steuerliche Erklärungspflichten (§§ 149-153 AO), welche nicht nur den Vorstand des entsprechenden Geschäftsjahres betreffen, sondern auch den nachfolgenden Vorstand.

Sofern der Verein Steuern zu entrichten hat, trifft den Vorstand die Pflicht, die Steuer zu entrichten (§ 34 Absatz 1 AO).

Wenn der Verein gleichzeitig auch Arbeitgeber ist, ist er nach § 41a Absatz 1 EStG verpflichtet, die Lohn- und ggf. die Kirchensteuer einzubehalten. Für die Lohnsteuer des Arbeitnehmers, welche der Arbeitgeber einzubehalten hat (§ 38 EStG), ist ein gesondertes Lohnkonto (§ 41 EStG) zu führen.

6.5.5 Registerrechtliche Pflichten

Nach § 59 BGB hat der Vorstand den Verein zur Eintragung anzumelden; nach § 67 BGB ist durch den Vorstand jede Änderung des Vorstandes -mit Ausnahme der durch das Gericht vorgenommenen Vorstandsbestellung- zur Eintragung anzumelden. Darüber hinaus ist der Vorstand nach § 72 BGB verpflichtet, auf Verlangen des Amtsgerichts diesem die Mitgliederzahl zu bescheinigen. Verstößt der Vorstand gegen seine Pflichten oder erledigt er sie nicht in einem ausreichenden Maße, haftet er dafür.

6.6 Entlastung des Vorstandes

Durch die Entlastung erklärt das zuständige Organ, i. d. R. die Mitgliederversammlung, dass es die Geschäftsführung des Vorstandes in dem Berichtsjahr billigt und keine Schadensersatzansprüche gegen den Vorstand geltend macht.

Der Entlastungsbeschluss hat somit auch eine Verzichtswirkung, welche sich jedoch nur auf solche Umstände bezieht, welche dem zuständigen Organ bekannt sind. Dementsprechend kommt dem Geschäftsbericht eine große Bedeutung zu. Je umfassender der Vorstand dort berichtet, desto umfassender ist die Verzichtswirkung des Entlastungsbeschlusses.

6.7 Amtszeit des Vorstandes

Die Amtszeit des Vorstandes beginnt üblicherweise mit der Annahme der Wahl, sofern in der Satzung nicht eine anderweitige Regelung vorgesehen ist und endet mit dem Ablauf der Amtszeit, dem Rücktritt, der Abberufung des Vorstandes, dem Tod oder dem Wegfall einer erforderlichen Qualifikation. Die Amtszeit ergibt sich – mangels gesetzlicher Regelung – aus der Satzung. Mit dem Ablauf der Amtszeit endet das Vorstandsamt automatisch; eine Verlängerung bis zu einer Neuwahl ist nicht möglich, so dass der Verein darauf achten muss, dass eine Neuwahl rechtzeitig organisiert wird.

6.8 Entgelt für die Vorstandstätigkeit, Ehrenamtszuschale (§ 3 Nr. 26a EStG)

Nach § 27 Abs. 3 BGB finden *auf die Geschäftsführung des Vorstands die für den Auftrag geltenden Vorschriften der §§ 664 bis 670 entsprechende Anwendung*. Daraus ergibt sich, dass die Tätigkeit des Vorstandes unentgeltlich erfolgt. Die Unentgeltlichkeit bedeutet jedoch nicht, dass die Mitglieder des Vorstandes keinen Anspruch auf Erstattung ihrer Aufwendungen haben. Durch den Verweis auf das Auftragsrecht, ergibt sich aus § 670 BGB der Anspruch auf Aufwendungsersatz.

Der Einzelnachweis der Auslagen ist nicht erforderlich, wenn pauschale Zahlungen den tatsächlichen Aufwand offensichtlich nicht übersteigen; dies gilt nicht, wenn durch die pauschalen Zahlungen auch Arbeits- oder Zeitaufwand abgedeckt werden soll. Die Zahlungen dürfen nicht unangemessen hoch sein (BMF-Schreiben vom 14.10.2009, IV C 4 - S 2121/07/0010, BStBl. 2009 I S. 1318).

Nach § 3 Nr. 26a EStG sind Einnahmen aus einer nebenberuflichen Tätigkeit für einen Verein, welcher gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke verfolgt, bis zu einem Betrag von 720,00 € im Jahr steuerfrei und sozialversicherungsfrei (sog. „Ehrenamtszuschale“).

Voraussetzung ist, dass es sich um eine nebenberufliche Tätigkeiten im Dienst oder Auftrag einer gemeinnützigen Körperschaft handelt.

6.9 Die Haftung des Vorstandes

Der Vorstand übernimmt mit seiner Bestellung eine Verantwortung gegenüber dem Verein, dass die ihm obliegenden Aufgaben ordnungsgemäß erfüllt werden. Das Maß der erforderlichen Sorgfalt ist grundsätzlich abhängig von der Größe des Vereins und dem Umfang der (wirtschaftlichen) Aktivitäten. Jedoch wird bei jedem Vereinsvorstand ein Mindestmaß an Kenntnissen im Vereins- und Steuerrecht vorausgesetzt. Hat er diese nicht bzw. handelt er nicht entsprechend, haftet er für diese Pflichtverletzung.

Grundsätzlich knüpft die Haftung an den Beginn der Vorstandstätigkeit an. Dies werden in der Regel die Wahl und deren Annahme sein. Teilweise ist jedoch auch der neu gewählte Vorstand für Versäumnisse des Vorgängers verantwortlich. Wenn beispielsweise der alte Vorstand es versäumt hat, fristgerecht die Steuererklärung abzugeben und bemerkt dies der neue Vorstand, so muss er die Erklärung unverzüglich nachholen (§ 153 Abgabenordnung, AO). Unterlässt er dies, haftet er persönlich. Die Haftung endet grundsätzlich mit dem Amtsende. Hier sollte jedoch beachtet werden, dass eine Haftung für Steuerschulden, welche in der Amtszeit entstanden sind, von dem Amtsende nicht berührt wird. Auch wenn der Vorstand nur kommissarisch tätig ist, kann er in Anspruch genommen werden (BFH, Urteil vom 20.01.1998, Az.: VII R 80/97).

Es ist somit als Vorstand ratsam, sich zunächst einen Überblick über den Aufgabenbereich und auch über die Vorstandstätigkeit insgesamt zu verschaffen.

7. Versicherungsschutz

7.1 Unfallversicherung durch die Berufsgenossenschaft

Es besteht die Möglichkeit, für ehrenamtlich tätige Personen bei der Berufsgenossenschaft (entweder die BG für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (www.bgw-online.de) oder die Verwaltungsberufsgenossenschaft (www.vbg.de) Unfallversicherungsschutz zu erlangen.

Bislang war dieser freiwillige Versicherungsschutz nur für „gewählte“ Mitglieder möglich. Es liegt jedoch ein Gesetzentwurf vor, wonach dieser Versicherungsschutz auch auf „beauftragte“ Vereinsmitglieder ausgedehnt werden soll.

7.2 Directors´ und Officers´ Liability Insurances (D&O-Versicherung)

Es besteht die Möglichkeit, dass der Verein eine sog. D&O-Versicherung abschließt. Diese bietet Deckungsschutz für den Fall, dass ein Vorstandsmitglied auf Grund gesetzlicher Haftpflichtbestimmungen in Anspruch genommen wird. Versichert ist hier sowohl die Innen- als auch die Außenhaftung.

8. Literatur

8.1 Empfehlenswerte Bücher

Buchna, J./Seeger, A./Brox, W. (2010): Gemeinnützigkeit im Steuerrecht. München.

Burhoff, D. (2011) Vereinsrecht. Ein Leitfaden für Vereine und ihre Mitglieder. Herne.

Goetze, U./Röcken, M. (2012): Der Verein. Gründung - Recht - Finanzen - PR - Sponsoring. Alles, was Sie wissen müssen. Wien.

Hüttemann, R. (2012): Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht. München

Reichert, B. (2009): Handbuch des Vereins- und Verbandsrechts. München.

Röcken, M. (2013): Die Vereinssatzung. Berlin

Sauter, E./Schweyer, G./Waldner, W. (2010): Der eingetragene Verein. München.

Schauhoff, S. (Hrsg.) (2010): Handbuch der Gemeinnützigkeit München.

Stöber, K./Otto, D.-U. (2012): Handbuch zum Vereinsrecht. Köln.

8.2 Zeitschriften

Vereinsbrief, IWW-Verlag, ISSN-Nr. 1862-6718

Zeitschrift für Stiftungs- und Vereinswesen (ZStV), ISSN 1869-800X

Teil 4

Aus der Praxis der Pilotkommunen



Ministerin Ute Schäfer mit den kommunalen Entwicklungsteams und den Projektverantwortlichen nach Überreichung der Teilnehmerzertifikate Foto: Nikolaj Beier, MFKJKS

Lemgo - Stadt mit Zukunft

Ansätze einer kommunalen Engagementförderung in Verwaltung und Ortsteilen

Ulla Golabeck, Georg Müller

Die Alte Hansestadt Lemgo (42.000 Einwohner) liegt im ländlich strukturierten Kreis Lippe in Nordrhein-Westfalen. Sie ist stolz auf ihren liebevoll restaurierten mittelalterlichen Stadtkern und auf eine mehr als 800jährige Geschichte. Lemgo hält für Bürger/-innen sowie Besucher/-innen ein breites Kultur- und Freizeitangebot vor und ist ein attraktiver Wissenschafts- und Wirtschaftsstandort. Die Hochschule OWL und eine Vielzahl mittelständischer Unternehmen haben hier ihren Sitz und kooperieren in vielen Bereichen.

Lemgo ist eine lebendige Stadt mit einem vielfältigen Vereinsleben und vielen ehrenamtlich Aktiven in mehr als 50 Vereinen und mehreren ortsansässigen Stiftungen. Neben diesen traditionell organisierten Formen setzen sich Bürger/-innen zunehmend in lockeren, an Themen orientierten Zusammenschlüssen für das Gemeinwesen ein. Beide Engagementformen sind beispielsweise in den Bereichen Kultur, Sport oder Soziales nicht mehr wegzudenken. Sie vermitteln Bürgerinnen und Bürgern ein positives Bild der eigenen Stadt und tragen zum sozialen Zusammenhalt aller Generationen maßgeblich bei.

Lemgo ist gut beraten, vorhandene Strukturen zu stärken und gute Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement vorzuhalten. Durch einen einstimmigen Beschluß hat daher der Rat der Stadt Lemgo im Juli 2011 die Stärkung des ehrenamtlichen Engagements als eines von sechs strategischen Zielen beschlossen und damit den hohen Stellenwert von Bürgerengagement für die Zukunft Lemgos festgeschrieben.

Im Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ konnte weiteres notwendiges Rüstzeug für die Entwicklung einer Strategie zur Stärkung bzw. Weiterentwicklung der o. g. vorhandenen Strukturen generiert werden. Dabei wurde sehr schnell deutlich, dass es einen „Königsweg“ nicht gibt und aufgrund der sehr unterschiedlichen Voraussetzungen in den Pilotkommunen jede Stadt eigene Strategien entwickeln, laufend überprüfen und anpassen

muss. Zwei Bausteine des Gesamtkonzeptes werden im Folgenden kurz erläutert.

1. Personalentwicklungsmaßnahmen

Für die strategische Förderung bürgerschaftlichen Engagements werden in Lemgo Personalentwicklungsmaßnahmen zur Implementierung einer engagementfreundlichen Haltung bei allen Mitarbeiter/-innen und zur Etablierung als Führungsaufgabe auf allen Führungsebenen als wichtig angesehen.

Zunächst wurden alle Geschäftsbereiche und Einrichtungen mittels Fragebogen nach ihren Schnittstellen zum bürgerschaftlichen Engagement befragt. Ergebnis war, dass von den ca. 550

Zur Person

Ulla Golabeck, Dipl.-Verwaltungswirtin und Betriebswirtin (VWA), ist im Vorstandsstab des Bürgermeisters der Alten Hansestadt Lemgo tätig.

Kontakt: u.golabeck@lemgo.de



Georg Müller, Dipl.-Sozialpädagoge und Supervisor DGsv, ist Abteilungsleiter im Jugendamt der Alten Hansestadt Lemgo. Sein spezielles Aufgabenfeld ist Kinder-, Jugend- und Familienbildung.

Kontakt: g.mueller@lemgo.de



Ulla Golabeck und Georg Müller bilden zusammen das kommunale (Engagement-) Entwicklungsteam.

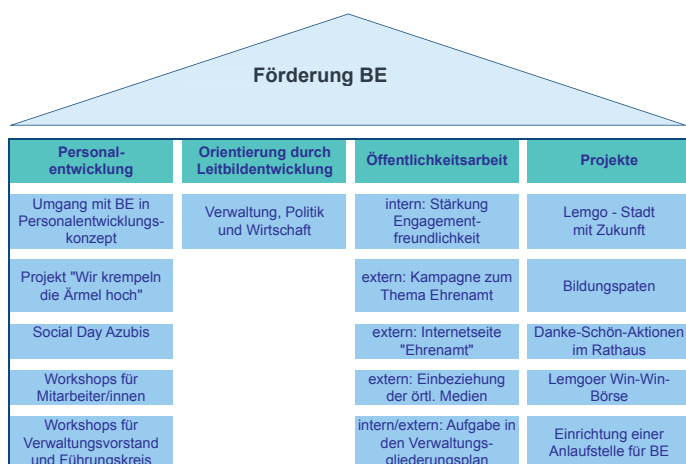


Abb.1 Lemgoer Maßnahmeplan

Mitarbeiter/-innen rechnerisch ein Zeitanteil von mehr als 10 Vollzeitstellen für unmittelbaren dienstlichen Kontakt mit bürgerschaftlichem Engagement aufgebracht wird.

Die Bedeutung ihrer Tätigkeit im Hinblick auf die Förderung bürgerschaftlichen Engagements sowie für die Relevanz des vom Rat formulierten strategischen Ziels war allerdings oftmals nicht bewusst. Da viele Mitarbeiter/-innen sich auch selber engagieren, wurde ehrenamtliches Engagement in der Regel wohlwollend gefördert, jedoch nicht als systematische Querschnittsaufgabe der Verwaltung erfasst.

Die Befragung zeigte die Notwendigkeit, die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements faktisch als Querschnittsaufgabe in der Verwaltung zu implementieren. Darauf aufbauend erarbeitete das Entwicklungsteam Maßnahmen zur Personalentwicklung und unterbreitete sie dem Verwaltungsvorstand, denn die Erwartungshaltung von Verwaltungsführung und Rat zur Förderung des Ehrenamtes ist zuvörderst mit der Belegschaft in der Verwaltung zu kommunizieren. Dazu war das Thema bürgerschaftliches bzw. ehrenamtliches Engagement in das Personalentwicklungskonzept zu integrieren.

Eine nachhaltig erfolgreiche Zusammenarbeit der Verwaltungsmitarbeiter/-innen mit bürgerschaftlich Engagierten gelingt nur, wenn das Thema von den verschiedenen Führungsebenen getragen und abgesichert wird. Führungskräfte müssen auch hier regelmäßig im Dialog mit ihren Teams oder Abteilungen sein.

Deshalb reflektiert der Verwaltungsvorstand den Entwicklungsstand bezüglich der Förderung bürgerschaftlichen Engagements vierteljährlich in seinen Sitzungen und jährlich in seiner Vorstandsklausur. Ebenso findet sich das Thema regelmäßig auf der Tagesordnung des Führungskreises wieder, in dem alle mit Führungsaufgaben betrauten Mitarbeiter/-innen vertreten sind.

Fortbildungen bzw. Workshops zum Thema Engagementfreundlichkeit sind in Planung für Auszubildende, Sachbearbeiter/-innen, Führungskräfte und als besondere Zielgruppe für ältere Mitarbeiter/-innen. Für die letztgenannte Gruppe sollen Veranstaltungen zum Thema „Ruhestand“ angeboten werden, in denen neben praktischen Tips zu Beihilfe und Rente bzw. Versorgung im Ruhestand auch Möglichkeiten ehrenamtlichen Engagements in der nachberuflichen Phase aufgezeigt werden sollen.

Die Auszubildenden der Stadtverwaltung sollen zukünftig im Rahmen ihrer Ausbildung ein selbstgewähltes soziales Projekt durchführen. Dabei begleiten sie erfahrene Mentor/-innen. Zum Abschluß präsentieren sie ihr Projekt verwaltungsintern.

Um das Thema bürgerschaftliches Engagement für die Gesamtheit der Verwaltungsmitarbeiter/-innen präsent zu halten, sowie als Teil der Öffentlichkeitsarbeit ist ein Projekt „Wir krempeln die Ärmel hoch“ geplant. Ziel ist es, einen möglichst großen Teil der Belegschaft der Stadt Lemgo in eine Anerkennungs- und ‚Dankeschön-Veranstaltung‘ für ehrenamtlich aktive Lemgoer einzubinden und zu aktivieren.

In der nächsten Personalversammlung hält darüber hinaus der Bürgermeister einen Vortrag zum Stellenwert des bürgerschaftlichen Engagements.

Die Verpflichtung für Mitarbeiter/-innen, bei der Erstellung von Ratsvorlagen auch die Auswirkungen politischer Entscheidungen auf die strategischen Ziele der Stadt Lemgo zu reflektieren, sind auf Anregung des Entwicklungsteams in Ausschuss- und Ratsvorlagen eingearbeitet worden.

Strategische Ziele der Alten Hansestadt Lemgo	Auswirkung*
1. Der Haushalt der Alten Hansestadt Lemgo ist bis 2016 ausgeglichen.	
2. Die historische Innenstadt ist weiterhin bedeutendster Standort für Einzelhandel, Dienstleistungen und Kultur. Die Funktion als Wohnstandort ist weiter ausgebaut.	
3. Die Alte Hansestadt Lemgo ist weiterhin attraktiver Wirtschaftsstandort.	
4. Die Alte Hansestadt Lemgo ist ein Bildungsstandort im Sinne eines umfassenden Bildungsbegriffs.	
5. Die Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit der Stadt und das ehrenamtliche Engagement werden weiter gestärkt.	
6. Die Alte Hansestadt Lemgo bleibt Vorbild in Bezug auf nachhaltige und Klima schonende Energieversorgung und effizienten Ressourcenumgang.	

(* Auswirkung: (+) positiv/ (-) negativ, (o) keine Auswirkung)

Abb. 2: Zieldiskussion in allen Rats- und Ausschussvorlagen

2. Aktivierende Quartiersarbeit

2.1 Projekt „Leben und älter werden in ...“

Ausschlaggebend für die Initiierung des Projektes waren im Wesentlichen drei Faktoren. Zum einen die demografischen Zahlen, die für Lemgo prognostizieren, dass sich bis zum Jahre 2030 der Anteil älterer Menschen ab 64 Jahren auf 30 % erhöhen wird, während der Anteil junger Menschen deutlich abnimmt. Lemgo wird also insgesamt älter werden. Experten rechnen damit, dass die Auswirkungen des demografischen Wandels immer rascher und deutlicher auch im kommunalen Bereich wahrnehmbar sein werden.

Der zweite Faktor ist die Veränderung der Lebensverhältnisse der Menschen in einigen Lemgoer Ortsteilen. 27.000 Menschen leben in der Kernstadt, weitere 15.000 verteilen sich auf 13 Ortsteile mit 200 bis 5.000 Einwohnern. Die Lebensverhältnisse der Menschen in Lemgo haben sich im Laufe der Zeit verändert, in den ländlichen Ortsteilen gibt es keinen Bäcker oder Dorfladen, keinen Arzt, keine Bank und keine KiTa oder Schule mehr, während die beiden größten Ortsteile noch über eine gute Infrastruktur verfügen.

Der dritte Faktor ist die Annahme, dass es auch in Lemgo neben den schon heute für das Gemeinwohl aktiven Bürger/-innen weitere engagementbereite Menschen gibt. Die Menschen werden zwar insgesamt älter, bleiben dabei aber auch länger gesund und fit, so dass vermutet werden kann, dass insbesondere bei den Älteren Bereitschaft besteht, sich nach dem Beruf für das Gemeinwohl zu betätigen. In dem alle fünf Jahre erscheinenden Freiwilligensurvey für Nordrhein-Westfalen ist insgesamt ein hohes Potenzial an Engagementbereitschaft ermittelt worden.

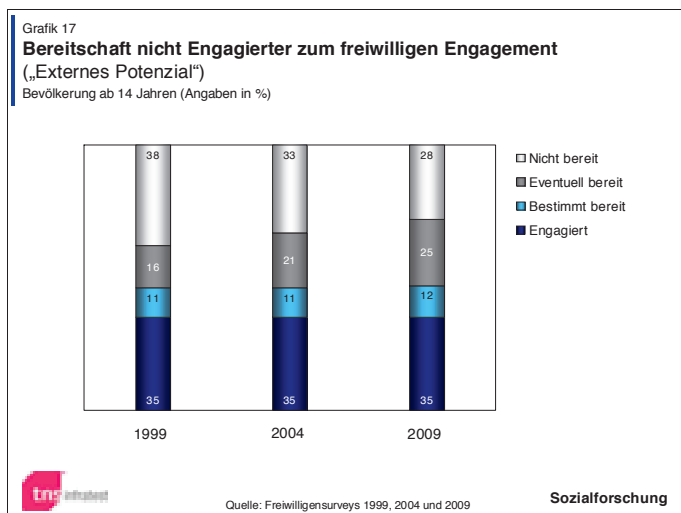


Abb. 3: Bereitschaft nicht Engagierter zum freiwilligen Engagement

(Aus: „Zivilgesellschaft und freiwilliges Engagement in Nordrhein-Westfalen 1999 – 2004 – 2009“ vorgelegt von: TNS Infratest Sozialforschung, München im April 2011.)

Demografische Zahlen können nicht beeinflusst werden. Es gilt daher, z. B. die Prognosen bezüglich der Veränderung in der Zusammensetzung der Bevölkerung *kurzfristig* bei Planungen und Entscheidungen zu beachten und *langfristig* wirkende Maßnahmen für Lemgo zu entwickeln, den demografischen Wandel also strategisch zu gestalten.

2.2 Lemgo reagiert

Lemgo hat sich daher entschlossen, sowohl in der Kernstadt als auch in allen Ortsteilen Unterstützung bei der Organisation ehrenamtlichen Engagements dort anzubieten, wo Bürgerinnen und Bürger sich dies wünschen, z. B. um die vorhandenen Angebote der Daseinsvorsorge qualitativ zu ergänzen.

Mit ins Boot geholt wurde das Mehrgenerationenhaus Lemgo, da eine enge Zusammenarbeit schon in anderen Bereichen besteht und im Bezug auf die Stärkung ehrenamtlichen Engagements Synergien für beide Seiten erwartet werden können.

Gewählt wurde dabei der Quartiersansatz, da Menschen eher bereit sind, sich im eigenen Lebensumfeld zu engagieren, aber auch, weil sie Experten in eigener Sache sind. Als Quartier werden sogenannte „denkende“ Einheiten definiert, also Wohnquartiere, die ohnehin untereinander agieren. Dies passiert nicht immer innerhalb der politisch gesetzten Ortsteilgrenzen.

2.3 Pilotprojekt Lüerdissen

Als Pilotprojekt ausgewählt wurde das Quartier Lüerdissen mit Luhe und Luherheide. Die drei dörflichen Einheiten bezeichnen sich selbst als „Kleeblattdorf“, obwohl sie offiziell nicht zu einem Ortsteil gehören. Im Quartier leben ca. 1.000 Menschen. Es gibt kaum Infrastruktur vor Ort, aber eine große Anzahl von Vereinen und Gruppen, die sich für ihr Dorf einsetzen und sehr aktiv sind.

Im Januar 2012 wurden die Mitglieder des Ortsausschusses Lüerdissen eingeladen und über das Projekt sowie den geplanten Ablauf informiert. Die Informationsveranstaltung fand unter Teilnahme von Bürgermeister Dr. Austermann im Lemgoer Rathaus statt. Seitens der Ortsausschussmitglieder bestand großes Interesse an diesem Prozess, verknüpft mit der Erwartung, Wege aufgezeigt zu bekommen, um weitere Mitstreiter für die gute Sache zu finden.

Im März 2012 wurde der Rat informiert. Auch hier gab es im Hinblick auf das strategische Ziel, ehrenamtliches Engagement aktiv stärken zu wollen, ein einstimmiges Votum für den beabsichtigten Prozess.



Abb. 5 Einladung zur Zukunftswerkstatt in Lüerdissen
(Gestaltung: büro für design Emrich, Lemgo / Foto: fotolia.com)

Im April 2012 wurde eine SWOT-Analyse¹ mit den Mitgliedern des Ortsausschusses und Vertretern von ortsansässigen Vereinen und Gruppen durchgeführt. Stärken und Schwächen des Quartiers wurden aus Sicht der Akteure definiert, aber auch über Risiken und Chancen diskutiert, die sich für das Quartier ergeben könnten. Es wurde insbesondere deutlich, dass sich weitere Personen für das Dorf einbringen wollten, aber nicht so recht wussten, an wen sie sich wenden sollten.

Im Juni 2012 wurden alle Einwohner/-innen zu einer Zukunftswerkstatt eingeladen. Jeder Haushalt hat eine Einladung dafür bekommen, die Verteilung der Flyer an ca. 500 Haushalte haben die im Ort schon Aktiven übernommen. Zusätzlich wurden noch Plakate im Ort ausgehängt.

Etwa 50 Personen haben an der Zukunftswerkstatt aktiv mitgearbeitet. Noch während der Veranstaltung bildete sich ein

Arbeitskreis aus ‚altbekannten‘, aber auch neuen Akteuren, der sich im August 2012 das erste Mal traf. Mit den Mitgliedern des Arbeitskreises wurde eine Moderation bis Ende des Jahres 2012 vereinbart, ab Januar 2013 organisiert sich der AK selbst. Die Stadt hat weiterhin zugesagt, mit dem Druck von Flyern und Plakaten die hauseigene Druckerei zu beauftragen. Die Verteilung erfolgt jeweils über die Aktiven in Lüerdissen.

2.4 Lüerdissen packt es an

Der AK hat seine Aufgaben ausgesprochen pragmatisch angepackt und konnte schon nach sehr kurzer Zeit respektable Ergebnisse präsentieren: Seit Oktober 2012 gibt es eine monatliche Dorfsprechstunde, bei der sich alle die melden können, die sich Unterstützung wünschen, aber auch diejenigen, die Hilfen anbieten möchten. So können Anfragen und Angebote koordiniert werden. Zur ersten Dorfsprechstunde, bei der der Bürgermeister ein von der Stadt zur Verfügung gestelltes Mobiltelefon überreichte, kamen 25 Besucher, zum Teil sicherlich auch, um vorbeizuschauen, was ‚im Dorf so los ist‘.

Es ist dem AK ebenfalls gelungen, einen mobilen Lebensmittelanbieter zu gewinnen, der ab Oktober 2012 am Samstagmorgen zu festen Zeiten an drei festen Standorten frische Brötchen und Lebensmittel anbietet. Dieser Service wird sehr gut genutzt. Die Verkaufsorte haben sich zudem zu einem „Klön-Treff“ für Alt und Jung entwickelt.

Weiterhin gibt es Ideen für die Organisation von niedrigschwelliger Kinderbetreuung, z. B. wenn Eltern mal ins Kino gehen oder einen anderen Termin wahrnehmen wollen, sowie ein Angebot für Hausaufgabenhilfe.

Ein weiteres Projekt des AK ist die Planung und Durchführung einer Veranstaltung zum Thema „Sicherheit“ in Zusammenarbeit mit der Polizei.

Das Nachdenken über die Zukunft Lüerdissens hat daneben eine unglaubliche Dynamik im Ort entwickelt, man spricht über das Projekt und die erzielten Ergebnisse, aus der Bevölkerung kommen Anregungen und Impulse für weitere Aktionen und es gibt Unterstützungsangebote. Und: Die Lüerdisser sind stolz auf das, was sie für ihr Dorf schaffen, und sie dürfen das sicherlich auch sein!

Das Projekt wird auch in den anderen Ortsteilen wahrgenommen und positiv bewertet. Es haben sich inzwischen Menschen auch aus anderen Ortsteilen gemeldet und Interesse am Projekt für ihr Umfeld angemeldet.

¹ Die SWOT-Analyse ist ein ursprünglich in Harvard entwickeltes Instrument strategischer Planung in Unternehmen und Organisationen, neuerdings auch in Kommunen, bei der vier Elemente systematisch in Betracht gezogen werden: Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken).

Die im Quartier Lüerdissen gewonnen Erkenntnisse werden für ähnliche Prozesse in den anderen Ortsteilen genutzt.

2.5 Lieme ist auf dem Weg

Als zweiter Ortsteil für das Projekt „Leben und älter werden in ...“ wurde Lieme ausgewählt. In Lieme leben ca. 2.800 Menschen in einem Dorfkern und drei räumlich abgetrennten Dorfteilen. Im Dorfkern ist noch eine gute Infrastruktur vorhanden, es gibt noch Arzt, Zahnarzt, Apotheke, Kindergarten, Grundschule, zwei Bäcker-Dorfläden und als besonderes Bonbon ein ehrenamtlich betriebenes Freibad. In den Dorfteilen sind mehrere landwirtschaftliche Betriebe angesiedelt, die ihre Produkte zum Teil direkt vermarkten. Weitere Infrastruktur gibt es dort nicht.

Auch in Lieme existieren zahlreiche aktive Vereine, die sich zum Sport- und Kulturring zusammengeschlossen haben, in dem sie neben ihren sonstigen Aktivitäten gemeinsam ein jährlich stattfindendes dreitägiges Dorffest mit einem großen Festumzug im 2-Jahres-Turnus organisieren.

Im November 2012 wurde der Rat über die Weiterführung des Projektes in Lieme informiert. Für Lieme wurde ein anderer Ansatz gewählt als in Lüerdissen. Hier fand im Dezember 2012 zunächst ein Gespräch mit Vertretern der Kirchengemeinde statt, die sich auch offen für den Prozess zeigten. In dem Gespräch wurde seitens der Kirchengemeinde vorgeschlagen, die Mitglieder des Sport- und Kulturringes, den Kindergarten und die Schule sowie den Ortsausschuss des Rates in diesen Prozess einzubeziehen.

Im Vorfeld der Zusammenkunft im Februar 2013 wurde allen Teilnehmer/-innen ein Fragebogen zugesandt, in dem sie An-

gaben zum Status Quo im Ort machen und Wünsche für das Dorf äußern konnten. Die Ergebnisse der Befragung wurden zu Beginn der Veranstaltung präsentiert. Anschließend wurden Bedarfe, aber auch Schwierigkeiten für den Ortsteil zusammengetragen und über Potenziale des Dorfes diskutiert.

Am Ende der Veranstaltung waren sich alle Anwesenden einig, den Prozess fortzuführen. Ein weiteres Treffen wurde für März 2013 vereinbart, bei dem man nach Wegen suchen will, das Wir-Gefühl und die Kontakte untereinander zu stärken. Die Stadt Lemgo und das Mehrgenerationenhaus haben den Bürger/-innen dabei Unterstützung angeboten. Lieme ist somit auch auf einem guten Weg.

Für das Lemgoer Entwicklungsteam ist mit den positiven Erfahrungen in Lüerdissen und Lieme die Motivation noch einmal gewachsen, möglichst bald *allen* Bürger/-innen in Lemgo das konkrete Angebot zu machen, bürgerschaftliche Aktivitäten in ihrem Umfeld aktiv zu unterstützen. Derzeit laufen die Vorbereitungsarbeiten für den „Treffpunkt Ehrenamt“ auf Hochtouren, ein niedrigschwelliges Bürgerbüro, dessen Eröffnung in zentraler Lage von Lemgo für Mai 2013 vorgesehen ist². Die Stadt wird für die Räumlichkeiten und deren Versorgung mit Strom etc. sorgen. Das Büro soll überwiegend von Ehrenamtlichen betrieben werden und ein attraktiver Ort sein für Bürger/-innen, die sich zu Fragen ehrenamtlichen Engagements informieren, Kontakte knüpfen, Mitstreiter/-innen gewinnen und/oder sich vernetzen wollen. Ein weiteres Angebot des Treffpunkt Ehrenamt soll die Beratung in unterschiedlichen sozialen Themenfeldern sein. So wird es zügig weitergehen in den anderen Ortsteilen wie mitten im Herzen von Lemgo – gemeinsam mit den Bürgerinnen und Bürgern – für eine gute Zukunft Lemgos.

² Anm. der Red.: Der „Treffpunkt Ehrenamt“ wurde am 8. Mai 2013 von Bürgermeister Dr. Austermann im Rahmen eines Pressegesprächs mit allen beteiligten Organisationen seiner Bestimmung übergeben. Genauere Infos über das Angebot und die Beteiligten unter www.ehrenamt-lemgo.de/TreffpunktEhrenamt.

Der Solinger Weg zu einer engagementfreundlichen Kommune

Organisationsentwicklung bei der Stadtverwaltung

Ariane Bischoff, Anke Svensson

Ausgangssituation

Anfang 2011, im Europäischen Jahr der Freiwilligentätigkeit, hat der Oberbürgermeister der Stadt Solingen, Norbert Feith, in seinem Stadtdienst Büro Oberbürgermeister im Ressort¹ (Verwaltungsleitung, Verwaltungs- und Beteiligungssteuerung) eine neue Abteilung „Strategische Planung/Standortentwicklung“ geschaffen. Dort sind ein Beamter und eine Mitarbeiterin des höheren Dienstes tätig, beide mit langjährigen Erfahrungen insbesondere in Querschnittsfunktionen. Sie beschäftigen sich schwerpunktmäßig mit relevanten gesellschaftspolitischen Themen, insbesondere aber mit der Förderung des freiwilligen Engagements. Dieses Thema ist ein persönliches Anliegen des Oberbürgermeisters. Ihm liegt die Stärkung des sozialen Zusammenhalts am Herzen und er möchte mit dazu beitragen, die Verantwortung von Staat, Wirtschaft und Bürgerschaft neu auszubalancieren¹. Freiwilliges Engagement, eine besondere Form des „sozialen Kapitals“, soll unterstützt, gefördert und gewürdigt werden. Auch hat die Verwaltung als Arbeitgeberin eine besondere Vorbildfunktion zu übernehmen und aktives Engagement (z. B. mit Social Days²) vorzuleben. Diese Auffassungen teilte im Juli 2011 auch der Rat der Stadt Solingen, als er der Einführung der Ehrenamtskarte NRW zustimmte. Freiwilliges Engagement wird als „selbst gewählte Pflichtaufgabe“ angesehen, für die beteiligungs- und engagementfreundliche Strukturen geschaffen werden sollen.

Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Beteiligung an dem FoGera-Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ waren damit geschaffen:

- Die Verwaltungsspitze identifiziert sich mit dem Thema „Freiwilliges Engagement“.

- Das Verwaltungshandeln ist durch ein politisches Mandat auf breiter Ebene gestützt.
- Die personell Zuständigen sind leitungsnahe verortet und übernehmen eine koordinierende und strategische Funktion für das freiwillige Engagement.
- Die Verwaltung versteht sich als vorbildlicher Arbeitgeber zur Stärkung des freiwilligen Engagements.

Zur Person

Ariane Bischoff ist Dipl. Ing. Landschaftsarchitektin und leitet die Lokale Agenda 21-Geschäftsstelle der Stadt Solingen, die Projekte, Konzepte und Strategien für eine nachhaltige Entwicklung Solingens erarbeitet und umsetzt

Kontakt: a.bischoff@solingen.de

Anke Svensson ist Diplom-Chemikerin und Abteilungsleitung Strategische Planung/Standortentwicklung/Interkommunale Zusammenarbeit der Stadt Solingen³.

Kontakt: a.svensson@solingen.de

Ariane Bischoff und Anke Svensson bilden gemeinsam das kommunale (Engagement-) Entwicklungsteam.



¹ Vgl. das Statement von Oberbürgermeister Feith in dem Beitrag „Engagierte Spitzen – engagierte Kommunen. Statements“ in Teil 5 dieser Veröffentlichung.

² Socials Days ermöglichen den freiwilligen Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Unternehmens für ein gemeinnütziges Anliegen außerhalb desselben, zumeist begrenzt auf einen Aktionstag. Das Unternehmen gibt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Regel für einen solchen Einsatz dienstfrei bei vollem oder teilweiseem Lohn- bzw. Gehaltsausgleich. Der freiwillige Einsatz für gemeinnützige Zwecke – das „Corporate Volunteering“ – ist mittlerweile in vielen Städten und Gemeinden zu einem Teil der kommunalen Unternehmenskultur geworden.

³ Während der Projektlaufzeit war A. Svensson im Büro des Oberbürgermeisters der Stadt Solingen für Strategische Planung/Standortentwicklung zuständig.

Vorgehen 2012

Mit der erfolgreichen Bewerbung für das Projekt, die der Verwaltungsvorstand unterstützte, wurden zwei Personen als Entwicklungsteam benannt: die Beschäftigte der Abteilung Strategische Planung/Standortentwicklung sowie die Geschäftsstellenleiterin der Lokalen Agenda 21 aus dem Stadtdienst Natur und Umwelt im Ressort 5 (Planung, Verkehr, Umwelt, Wohnen). Auch sie verfügt neben solider Verwaltungserfahrung über eine besondere Affinität zum Thema und die notwendigen persönlichen Voraussetzungen wie Selbstständigkeit und hohe soziale Kompetenz.

Die gesamte Verwaltung wurde zu Beginn des Entwicklungsprozesses durch die Erfassung des „Status quo zur Bürgerbeteiligung und Bürgerengagement“ eingebunden. Dabei wurde die Vielzahl und Vielfalt der Berührungspunkte freiwilligen Engagements mit der Verwaltung deutlich. Nach Vorarbeiten durch die oben genannte Abteilung und das Entwicklungsteam wurde ein erster Entwurf zur Ergänzung an alle Ressortkoordinationen (Stabsabteilungen in den Ressorts) und alle Dienststellen der Stadtverwaltung verschickt. Die sich ergebende Endversion wurde allen Bereichen zur Verfügung gestellt.

Im Anschluss wurde eine nicht hierarchiebetonte, ressortübergreifende, verwaltungsinterne und auf Dauer angelegte Arbeitsgruppe eingerichtet. Oberbürgermeister Norbert Feith hat ihr persönlich in der ersten Sitzung die Bedeutung und die Ziele erläutert und sein Interesse an der erfolgreichen Arbeit verdeutlicht. Die Arbeitsgruppe setzt sich zusammen aus Vertreter/-innen der Bereiche Jugend, Soziales, Gesundheit, Sport, Kultur, Integration, Stadtentwicklung, Wirtschaftsförderung, Schule, Kommunales Jobcenter, Lokale Agenda 21 sowie Standortentwicklung/Strategische Planung. In den Arbeitsgruppensitzungen wurde jeweils zu den Themenschwerpunkten der vorangegangenen Workshops der Entwicklungswerkstatt auf Landesebene berichtet, die dazu entsprechenden aktuellen Sachstände in Solingen ausgetauscht und z. T. um Beiträge verwaltungsfremder Expertinnen und Experten ergänzt.

Auf freiwilliger Basis bildeten sich Unterarbeitsgruppen, in denen ebenfalls ressortübergreifend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus mehreren Fachbereichen zu speziellen, selbst gewählten Schwerpunktbereichen zusammenarbeiten. Dies zeigt, dass die Auswahl der Arbeitsgruppenmitglieder nach Motivation und Interesse richtig gewesen ist. Aktuell arbeiten Unterarbeitsgruppen zu den folgenden vier Themen:

1. Kooperation mit der Solinger Freiwilligen-Agentur e. V.
2. Rahmenbedingungen zur Förderung des freiwilligen Engagements (erster Schwerpunkt dabei: Jugendengagement)

3. Fortbildung und Qualifizierung sowie
4. Bürgerverständnis und Zielgruppenansprache

Neben der positiven Vernetzung über die Ressortgrenzen hinweg sind damit die Voraussetzungen für eine konzeptionelle Entwicklung geschaffen worden. Insbesondere durch die Zusammensetzung des Entwicklungsteams konnte die ressortübergreifende Zusammenarbeit für den Nachhaltigkeitsprozess sinnvoll ausgeweitet werden. Hier wird z. B. die aktuell laufende Fortschreibung des Aktionsprogramms „Nachhaltige Entwicklung in Solingen“ genutzt, um die Förderung des freiwilligen Engagements als wesentliches Querschnittsthema (Leitprojekt) dort zu verankern.

Die Akzeptanz des neuen Querschnittsthemas zeigt sich auch daran, dass in ersten Fachkonzepten (wie Pflegeplanung) die Förderung des freiwilligen Engagements als ein Baustein inhaltlich ausgeführt wird. Diese Integration ist auch für weitere zukünftige Fachkonzepte vorgesehen.

Die über Verwaltungseinheiten hinausgehende Verantwortung und Verbundenheit mit dem Thema zeigt sich auch an verschiedenen erfolgreichen Veranstaltungen, die 2012 kooperativ realisiert werden konnten (wie z. B. Jugendwerkstatt „Ich muss noch kurz die Welt retten“, Lokale Nachhaltigkeitskonferenz „Gemeinsam die Zukunft gestalten“, Workshop zur Fortschreibung des Aktionsprogramms „Nachhaltige Entwicklung in Solingen“). Hieraus gingen Impulse und konkrete Vorschläge für Bürgermitwirkung und Bürgerengagement hervor, die aktiv weiterverfolgt werden.

Besonders erwähnt sei das Generationensportfest, bei dem sich vierzig Auszubildende der Stadt Solingen im Rahmen eines Social Day engagierten und zum guten Gelingen des Sportfests (für Omas und Opas mit ihren Enkelinnen und Enkeln) entscheidend beitrugen. Bei der Planung und Gestaltung im Vorfeld, aber auch bei der Betreuung von zehn Spielstationen während des Festes konnten die Auszubildenden ganz unterschiedliche Erfahrungen aus zwölf verschiedenen Arbeitsfeldern einbringen.

Im Führungskräfteentwicklungsprogramm der Solinger Stadtverwaltung ist „Bürgerorientierung“ als eine wichtige Schlüsselqualifikation benannt worden. Entsprechende Fortbildungen werden sich dabei auch mit dem Thema der Förderung des Bürgerengagements befassen.

Zudem wurde 2012 die Ehrenamtskarte NRW, die Solingen 2011 erstmalig an über 340 freiwillig Engagierte verleihen konnte, bei einem Empfang des Oberbürgermeisters an über 140 weitere Solingerinnen und Solinger ausgehändigt.

Die ersten Schritte zur Förderung des freiwilligen Engagements konnten damit 2012 erfolgreich realisiert werden:

- Eine Bestandsaufnahme als Voraussetzung für das weitere Handeln ist durchgeführt worden.
- Interessierte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten für das Thema gewonnen werden.
- Nachhaltige Strukturen für Kommunikation, Zusammenarbeit und Vernetzung in der Verwaltung sind geschaffen worden.
- Freiwilliges Engagement ist Bestandteil der verwaltungsinternen Personalentwicklung.

Zukünftiges Vorgehen und Perspektiven

Wesentlicher Themenschwerpunkt wird die Entwicklung eines strategischen Konzeptes zur Förderung des freiwilligen Engagements in Solingen sein. Dabei sind insbesondere die in den Fachbereichen Jugend, Integration, Soziales und Lokale Agenda 21 bestehenden Einzelstrategien einzubeziehen. Die grundlegende Struktur wurde in der o. g. verwaltungsinternen Arbeitsgruppe bereits abgestimmt. Das Konzept wird gemeinsam erarbeitet. Dabei werden alle Arbeitsgruppenmitglieder im Sinne einer kooperativen Konzeptentwicklung beteiligt, indem sie nicht nur ihre fachlichen Belange einbringen, sondern auch das Konzept in Teilen selbst erstellen. Das bringt es mit sich, dass der Zeitaufwand für die Erstellung des Konzeptes höher sein wird als bei herkömmlicher Konzeptionierung, aber dieser Nachteil wird mehr als ausgeglichen durch die höhere fachliche Qualität, die verstärkte Identifikation und die damit verbundene Erwartung, dass die Umsetzung in den Fachbereichen erfolgreich sein wird.

Weitere zukünftige Arbeitsschwerpunkte leiten sich aus den Themen der seit Sommer 2012 arbeitenden Unterarbeitsgruppen ab (siehe oben). An zwei Themen sei hier beispielhaft das weitere Vorgehen kurz beschrieben:

Ein wichtiges Anliegen ist es, die Vermittlung von Bürgerinnen und Bürgern, die ein Engagement aufnehmen möchten, an Vereine, Initiativen und Organisationen, die Engagierte suchen, zukünftig stärker zu unterstützen und dadurch besser aufzustellen. Bisher erfolgt dies durch die Solinger Freiwilligen Agentur e.V., die sich aufgrund der begrenzten personellen und finanziellen Möglichkeiten schwerpunktmäßig auf das soziale Engagement konzentriert und bisher verwaltungsseitig nicht umfangreich unterstützt werden konnte. Um hier Fortschritte zu

erzielen, wurden bereits Gespräche mit der Freiwilligen Agentur e. V., dem Solinger Mehrgenerationenhaus und Dienststellen der Verwaltung geführt sowie Erfahrungen aus anderen Kommunen (auch dank der Workshops der Entwicklungswerkstatt auf Landesebene) hinzugezogen. Somit steht nun in 2013 an, daraus gemeinsam mit den Akteuren konkrete Handlungsoptionen zu entwickeln.

In der Arbeitsgruppe „Rahmenbedingungen zur Förderung des freiwilligen Engagements“ richtet sich der Blick zunächst auf die Förderung des Jugendengagements. Dieser Fokus wurde gewählt, da die *Jugendbeteiligung* (als Grundlage für das Jugendengagement) in Solingen bereits eine zentrale Rolle spielt und gut aufgestellt ist. Dies zeigt sich z. B. in dem seit 1995 etablierten Jugendstadtrat, der mit thematischen Arbeitsgruppen und politischer Arbeit die Interessen von Jugendlichen aktiv einbringt. Auch der Stadtjugendring mit den Jugendverbänden und -vereinen – als Förderer und Interessenvertreter von Jugendengagement – bietet eine gute Basis. Seit 2011 sind desweiteren zwei Projekte in Solingen gestartet, die direkt zum Ziel haben, Jugendliche für ein Engagement zu begeistern: das Projekt „Youth Changemaker City Solingen“ sowie das Projekt „Steh auf und bewege Dich“. Hier werden kreative Schritte erprobt, wie Jugendliche Engagement-Hemmnisse überwinden und eigene Engagement-Ideen aktiv umsetzen können. Allein bis Ende 2012 sind 15 Jugendteams (Projektgruppen) gegründet und ca. 200 Jugendliche darüber erreicht und einbezogen worden.

Auf dieser Grundlage erfolgte 2012 u. a. eine Abfrage zum freiwilligen Engagement an allen Schulen, es wurde die oben erwähnte Jugendwerkstatt durchgeführt und zudem mehrfach mit unterschiedlichen Expertinnen und Experten über Schritte zur Engagementförderung von Jugendlichen diskutiert. 2013 stehen nun z. B. folgende Bausteine zur Engagementförderung von Jugendlichen im Mittelpunkt: Verstetigung der Projekte „Youth Changemaker City“ und „Steh auf und bewege Dich“, Entwicklung eines Konzeptes für „Paten für den Übergang Schule - Beruf“, Einführung des Engagementnachweises NRW in Solingen, Attraktivierung der Ehrenamtskarte für Jugendliche, Erprobung des Service Learnings an Solinger Schulen sowie die konzeptionelle Verankerung des Zieles „Förderung des Jugendengagements“.

Das Europäische Jahr der Bürgerinnen und Bürger 2013 soll genutzt werden, um die Verbindung zwischen Bürgerbeteiligung und Bürgerengagement in den Fokus zu rücken. Eine entsprechende Auftaktveranstaltung wird am 20. April 2013 stattfinden. Zudem ist geplant, dieses Thema auch bei der Kommunalen Integrationskonferenz am 8. Juni 2013 zu behandeln.

Das im Jahr 2012 erfolgreiche Generationensportfest findet am 12. Juli 2013 erneut mit Unterstützung der Auszubildenden der Stadt Solingen statt. Weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen als Freiwillige gewonnen werden. Vier Stunden werden als Dienstbefreiung gewährt, die weiteren Einsatzstunden sind freiwilliges Engagement ohne Anrechnung auf die Arbeitszeit.

Die geplanten Aktivitäten bedeuten:

- Das strategische Konzept wird den Handlungsrahmen der nächsten Jahre beschreiben.
- Die begonnenen Aktivitäten werden verstetigt.

Resümee

Das Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ wurde in Solingen genutzt, um durch den fachlich vielseitigen Input und durch den Erfahrungsaustausch mit anderen Kommunen in der Entwicklungswerkstatt die Engagementförderung weiter auf- und auszubauen. Dabei lag 2012 der Schwerpunkt auf der verwaltungsinternen Organisationsentwicklung. Damit wurde ein Fundament geschaffen, auf das bei allen weiteren erforderlichen

verwaltungsinternen Aktivitäten sowie der Strukturentwicklung und Vernetzung über die Verwaltung hinaus (mit externen Partnern) aufgebaut werden kann. Die Einbindung in ein Modellprojekt von landesweitem Interesse hat dabei sowohl für die Verwaltungsspitze als auch für die Arbeitsebene wichtige Impulse geliefert und die Prozesse wesentlich unterstützt.

Dieser Prozess ist jedoch noch lange nicht abgeschlossen. Eine weitergehende Unterstützung und Begleitung seitens des Landes NRW und durch ein Netzwerk mit anderen Kommunen und Kreisen wird deshalb als sehr förderlich erachtet, um die kommunalen Aktivitäten erfolgreich fortsetzen und für das Land NRW weitere belastbare Erkenntnisse zur kommunalen Engagementförderung gewinnen zu können⁴.

Solingen wurde Ende 2012 mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis für Städte und Gemeinden im Bereich Governance und Verwaltung ausgezeichnet. Dabei wurde insbesondere die Einbindung der Bürgerinnen und Bürger in umfangreiche, ineinandergreifende Maßnahmen zur nachhaltigen Stadtentwicklung gewürdigt. Dies verdeutlicht sowohl die Anerkennung für den bisherigen Weg, ist aber sicherlich auch Ansporn, eine zukunftsfähige Kommunalentwicklung mit Beteiligung und Engagement der Bürgerinnen und Bürger konsequent weiter fortzusetzen.

⁴ Red. Anm.: Erste Ergebnisse finden sich in Teil 6 der vorliegenden Publikation.

Engagement von Bürgern setzt Engagement für Bürger voraus

Zur kommunalen Engagementförderung der Stadt Mönchengladbach

Sabine Kolsdorf

„begonnen“ – unsere Ausgangslage

Norbert Bude, Oberbürgermeister von Mönchengladbach, hat sich zum Ziel gesetzt, das Bürgerengagement zu stärken. Aus diesem Grund machte er diese Aufgabe zur Chefsache und organisierte sein Büro so um, dass die Förderung des Bürgerengagements auf zwei Stellen verteilt wurde – eine mit dem Schwerpunkt strategische Arbeit, die andere eher operationell mit dem Hauptaugenmerk Ehrenamtskarte NRW. Ziel ist es, Strukturen zu schaffen, die es Bürger/-innen, aber auch engagierten Unternehmen erleichtern, sich freiwillig zu engagieren. Diesen Prozess intern und extern zu koordinieren, ist vorrangigste Aufgabe. Parallel dazu möchten wir als Kommune aber auch mit gutem Beispiel vorangehen und die freiwillige Initiative der rund 3.300 Beschäftigten bei der Stadtverwaltung fördern. Das FoGera-Pilotprojekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ und der Austausch mit anderen Kommunen haben wichtige Impulse in alle Richtungen gegeben, so dass sich einiges bereits im Projektzeitraum konkret in Mönchengladbach ergeben hat.

„entwickelt“ – wichtige Etappen

Ein wichtiger erster Schritt war eine Bestandsaufnahme, welche Fachbereiche der Verwaltung dienstliche Berührungspunkte mit Bürgerengagement haben. Wo bestehen Kontakte zu Ehrenamtlern, zu Vereinen, Selbsthilfegruppen oder auch zu engagierten Unternehmen? Das Ergebnis war verblüffend: Von 33 Fachbereichen bzw. Stabstellen haben 25 Berührungspunkte zum Bürgerengagement – immerhin drei Viertel. (Lediglich im Finanzbereich – Kämmerei, Stadtkasse, Steuern, Rechnungsprüfung etc. – ist das Bürgerengagement nicht sehr verbreitet.)

Zur Person

Sabine Kolsdorf, Diplom-Verwaltungswirtin, schreibt Reden und bereitet Protokolltermine des Oberbürgermeisters vor. Sie kümmert sich außerdem im Büro des Oberbürgermeisters um die Förderung des Bürgerengagements bei der Stadt Mönchengladbach und ist dazu Mitglied des kommunalen (Engagement-) Entwicklungsteams. Auch privat ist sie freiwillig engagiert.



Kontakt: sabine.kolsdorf@moenchengladbach.de

Dezernatsverteilungsplan der Stadtverwaltung Mönchengladbach						Stand: 1 / 2012
Oberbürgermeister						
Dezernat I	Dezernat II	Dezernat III	Dezernat IV	Dezernat V	Dezernat VI	
Verwaltungsführung Unternehmensplanung	Finanzen, Umwelt	Allgemeine Verwaltung, Bürgerservice, Ordnung, Feuerwehr	Bildung, Kultur, Sport	Recht, Soziales, Jugend, Gesundheit, Verbraucherschutz	Planung, Bauen	
I/1 Büro des Oberbürgermeisters	II/B Beteiligungsmanagement	Fachbereich 11 Personal	IV/K Kulturbüro	V/S Sozialplanung	Fachbereich 60 Ingenieurbüro und Baubetrieb	
I/3 Pressestelle	II/KF Koordinierungsstelle Förderprogramme	Fachbereich 12 Verwaltungsentwicklung und -service	Fachbereich 40 Schule und Sport	Fachbereich 30 Recht	Fachbereich 61 Stadtentwicklung und Planung	
I/GL Gleichstellungsstelle	Fachbereich 20 Kämmerei	Fachbereich 31 Bürgerservice	Fachbereich 42 Bibliothek und Archiv	Fachbereich 39 Verbraucherschutz und Tiergesundheit	Fachbereich 62 Geoinformationen und Grundstücksmanagement	
I/IP Integrationsplanung	Fachbereich 21 Stadtkasse	Amt 32 Ordnungsamt	Fachbereich 43 Museen	Fachbereich 50 Soziales und Wohnen	Fachbereich 63 Bauordnung und Denkmalschutz	
I/S Sicherheitstechnischer Dienst	Fachbereich 22 Steuern und Grundbesitz- abgaben	Fachbereich 37 Feuerwehr	Fachbereich 44 Weiterbildung und Musik	Fachbereich 51 Kinder, Jugend und Familie		
Fachbereich 14 Rechnungsprüfung	Fachbereich 64 Umweltschutz und Entsorgung			Fachbereich 53 Gesundheit		
				Fachbereich 58 Altenhilfe		

Legende: Rot markierte Bereiche haben „Berührung“ mit bürgerschaftlichem Engagement

Abb. 1: Dezernatsverteilungsplan mit „Berührungspunkten zum bürgerschaftlichen Engagement“

Berührungspunkte zum bürgerschaftlichen Engagement

Dezernat I - Verwaltungsführung / Unternehmensplanung

Büro des Oberbürgermeisters:

Förderung Bürgerengagement

Ausstellung Ehrenamtskarte

Zusammenarbeit mit Freiwilligen-Zentrum

Ehrungen (goldene Ehrennadel, Ehrenring, Stadtplakette, Bundesverdienstorden, Landesorden sowie Sportauszeichnungen unter best. Voraussetzungen)

Rats- und Ausschussangelegenheiten (Ratsmitglieder und sachkundige Bürger sind ehrenamtliche Mandatsträger)

Geschäftsführung Verein „Aktiv für MG“

Interessengemeinschaft Städtepartnerschaft e.V.

Kontaktpflege mit den 5 Partnerstädten

Pressestelle

Zusammenarbeit mit Bürgerzeitung (Print- und Online-Ausgaben in Mönchengladbach)

Gleichstellungsstelle

Frauennetzwerktreffen

Internationaler Frauentag

Netzwerk Wiedereinstieg

Frauengeschichtsgruppe

Arbeitskreis gegen Gewalt in Beziehungen

Integrationsplanung

Geschäftsführung für die kommunale Migrantenvertretung (Integrationsrat), deren Mitglieder ehrenamtlich arbeiten

Kontakt zu Kultur- und Bildungsvereinen

Interkulturelle Woche

Integrationspreis (für ehrenamtl. Engagement)

Dezernat II - Finanzen/Umwelt

Fachbereich Umweltschutz und Entsorgung

Kontakte zu BUND und NABU, Landschaftswarte
Engagement des Vereins Clean-Up für die saubere Stadt

Dezernat III - Allgemeine Verwaltung/ Bürgerservice/Ordnung/Feuerwehr

Bürgerservice

Kontakt zu Bezirksvorstehern und Wahlhelfern

Ordnungsamt

Kontakt zu gerichtlich bestellten Betreuern
Kontakt zu DRK, Johanniter, MHD, THW
Kontakt zu den Mitgliedern der Prüfungsausschüsse
Jäger- und Fischereiprüfung
Kontakt zu Vereinen, Hilfsorganisationen, kirchlichen und
karitativen Einrichtungen

Berufsfeuerwehr

Koordination von Berufs- und Freiwilliger Feuerwehr

Dezernat IV - Bildung/Kultur/Sport

Kulturbüro

Kontakte zu der freien Kulturszene/finanzielle und beratende
Förderung von Vereinen und Kulturinitiativen

Fachbereich Schule und Sport

Eltern- und Schulpflegschaften
gesundes Frühstück
Verkehrshelfer
„walking bus“
Fördervereine
RAA – Kontakte zu Migrantenvereinen, Flüchtlingsrat,
Integrationsrat, Schulen, Kitas
Betreuungsangebote
Kontakte zu Sportvereinen und Stadtsportbund

Fachbereich Bibliothek und Archiv

Förderverein „Lust am Lesen“
Schaffung eines eigenen Jugendbereiches mit Unterstützung
des Freiwilligenzentrums (1. Sponsoringpreis des Landes
NRW), Autorenreader/Vorlesepaten/Buchpaten/
Interkulturelle Familienbibliothek

Zusammenarbeit mit Vereinen in der Archivarbeit
(z.B. bei Jubiläen, Festschriften)

Städtische Museen

zwei Fördervereine: Museumsverein und Otto von Bylandt-
Gesellschaft
private Förderungen von Ausstellungen und Museumsaktivi-
täten sowie Unterstützung von Ankäufen bzw. Schenkungen
Kunststiftung am Museum Abteiberg

Fachbereich Weiterbildung und Musik

Förderverein Musikschule
Kontakte zu Musikvereinen
„freie Szene“
Förderverein Volkshochschule
VHS-Kursangebot für Bürger/innen, die sich ehrenamtlich en-
gagieren möchten (z. B. Hilfsprojekte, Freiwilligendienste)

Fachbereich Recht

ehrenamtliche Schiedspersonen
Schöffen und ehrenamtliche Richter

Verbraucherschutz und Tiergesundheit

Kontakte zu Tierschutzverein, Tierheim, Tiergarten,
Hundevereine

Dezernat V - Recht/Soziales/Jugend/Gesundheit/ Verbraucherschutz

Sozialplanung

Betreuung ehrenamtlicher Helfer/-innen in Modellprojekten
(z. B. Bildungspaten)
Quartiersmanagement/Bürgerbeteiligung

Fachbereich Soziales und Wohnen

Betreuung ausländischer Flüchtlinge und Vertriebener
Leistungsvereinbarungen mit Wohlfahrtsverbänden
Arbeitskreis Asyl, Flüchtlingsrat, VdK u. a. Vereine
Beratung von ehrenamtlich tätigen Mitarbeitern der
„Mönchengladbacher Tafel“

Fachbereich Kinder, Jugend und Familie

Lesepaten in Kitas, Spielplatzpatenschaften
Ferien-, Freizeit-, Bildungs- und Begegnungsmaßnahmen mit
Jugendlichen Ferienfreizeiten
Familienpaten, die bei der Alltagsorganisation helfen (zu-
sammen mit dem Sozialdienst katholischer Frauen)

Fachbereich Gesundheit

Schwangeren- und Mütterberatung
 Gesundheitskonferenz
 Suchtberatung
 Beratung psychisch Kranker
 Beratung Gerontopsychiatrie
 Beratung Behinderter
 AIDS-Prävention
 Psychosoziale Arbeitsgemeinschaft

Fachbereich Altenhilfe

Begegnungsstätten für ältere Menschen
 Pflegestützpunkte
 Quartiersentwicklung
 Heimaufsicht

Dezernat VI - Planung/Bauen

Ingenieurbüro und Baubetrieb

Brunnen- Kübel-, Spielplatz- und Baumpatenschaften
 Kontakt mit Kleingartenvereinen
 Hundefreilaufflächen
 Im Bereichs Friedhofswesen: Kontakt zu Vereinen der Trauerbegleitung

Stadtentwicklung und Planung:

Bürgerbeteiligung bei allen Planvorhaben (als Anwohner/Anlieger)
 Bürgerinitiativen
 Initiative Masterplan MG 3.0, in der Unternehmer aus der Stadt mit privatem Kapital und ehrenamtlichen Engagement einen städtebaulichen Masterplan für die Innenstadt entwickeln

Geoinformationen und Grundstücksmanagement:

Gutachterausschuss und Umlegungsausschuss

Bauordnung und Denkmalschutz:

ehrenamtlich Beauftragte für Bodendenkmalpflege
 Münsterbauverein
 Bauverein für die Citykirche

Umweltschutz und Entsorgung

Platzpatenschaften, Belloboxenpatenschaften
 Betreuung und Einsatz von ehrenamtl. Landschaftswarten

Abb. 2: Berührungspunkte zum bürgerschaftlichen Engagement

Eine zweite – detailliertere – Befragung haben wir zusammen mit den städtischen Statistikern durchgeführt. Hier interessierten uns vor allem Art und Qualität der Kontakte sowie die Einschätzung der Bedeutung des Bürgerengagements a) für den Fachbereich und b) für die Bürger. Eine große Zahl der Befragten hielt darüber hinaus einen fachbereichsübergreifenden Austausch für sinnvoll. Ein Runder Tisch wird deshalb zu diesem Zweck im ersten Quartal 2013 eingerichtet.

Eine enge Vernetzung mit der Caritas, dem Träger des Freiwilligen Zentrums, hat einen spürbaren Schub gegeben, denn dort sitzen die Engagement-Fachleute. Ein regelmäßiger Jour fixe mit gemeinsamen Zielabsprachen und zwei gemeinschaftlich organisierte Veranstaltungen zum Thema Bürgerengagement waren konkrete Ergebnisse in 2012. Nette Kontakte und sich gegenseitig befruchtende Ideen inklusive.

Im Rahmen des Demografiemanagements der Stadt – begleitet durch eine externe Beraterin – wurde das Thema Bürgerenga-

gement bei rund einem Dutzend Fachkonferenzen (Alter/Pflege, Integration, Kultur/Bildung, Sport, Kinder/Jugend/Familie, Bauen/Planen, Gleichstellung, Verwaltung/Personal) explizit erörtert. Es wurden konkrete Handlungsschwerpunkte und Wirkungsziele für die Zukunft formuliert, wie z. B.: „Viele ältere Menschen engagieren sich freiwillig und bringen ihre Kompetenzen ein“ oder „Migranten sind gesellschaftlich engagiert. Die Gesellschaft kennt ihr Engagement an.“

Am 24. Oktober 2012 fand der erste Mönchengladbacher Marktplatz „Gladbach gewinnt“ in einem kleinen Theater statt. Rund 50 Unternehmen trafen auf ebenso viele gemeinnützige Organisationen. Der „Handelswert“ der 115 getroffenen Vereinbarungen betrug 90.100 Euro – ein sehr gutes Ergebnis. Neben der eigentlichen Veranstaltung fanden Projektgruppentreffen über ein Dreivierteljahr ca. alle sechs Wochen, mehrere Presstermine, je ein Workshop für gemeinnützige Einrichtungen und für Unternehmer, ein Rückblick mit Manöverkritik sowie eine Dankeschön-Veranstaltung für Unterstützer statt.

PresseDienst

der Stadt Mönchengladbach

5. März 2012 / pmg

Bürgerkommune als Zukunftsmodell

Chefsache und Herzensangelegenheit für OB Norbert Bude

Das Jahr 2012 setzt wichtige Akzente für bürgerschaftliches Engagement in Mönchengladbach. Zum einen feiert das Freiwilligen Zentrum in der Trägerschaft des Caritasverbandes sein 15-jähriges Bestehen. Zum anderen wurde die Stadt Mönchengladbach als eine von zehn Pilotkommunen in NRW ausgewählt für das Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“. Aus diesem Grund hatten Oberbürgermeister Norbert Bude und Frank Polixa, Geschäftsführer des Caritasverbands am Samstag (3.3.) zu einer Diskussion zum Thema Bürgerengagement in Haus Erholung eingeladen. Über 150 engagierte Akteure aus Politik, sozialen Organisationen, Wirtschaft und Bürgerschaft nahmen daran teil. „Ein großer Erfolg“, resümierte Polixa.

Andrea Hankeln, Referatsleiterin im Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes NRW betonte: „Kommunen, die engagementfreundliche Strukturen schaffen, ergreifen die Chance für die positive Entwicklung ihrer Stadtgesellschaft. Mönchengladbach ist da bereits auf einem guten Weg“. Sie verwies darauf, dass Mönchengladbach bereits 2008 als eine von fünf Pilotkommunen die Ehrenamtskarte einführt – „ein wichtiges Instrument der Anerkennung“. Mittlerweile seien weitere 150 Kommunen diesem Beispiel gefolgt.

Den Zuschlag im aktuellen Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ habe Mönchengladbach auch bekommen, weil das Thema Ehrenamt für Oberbürgermeister Norbert Bude „Herzensangelegenheit und Chefsache“ sei. Sie gratulierte – ebenso wie der OB – dem Freiwilligen Zentrum herzlich zum 15-jährigen Bestehen. Beide dankten den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die wertvolle Arbeit in den Bereichen Beratung, Vermittlung und Qualifizierung.



sp 031/03/2012

Seite 1

Stadt Mönchengladbach · Der Oberbürgermeister · Pressestelle
Rathaus Abteil · 4 050 Mönchengladbach · Fon (02161) 25 20 80- 85 · fax 25 20 99
e-mail: pressestelle@moenchengladbach.de · Internet: www.moenchengladbach.de

Frank Polixa betonte die Vorreiterfunktion des Mönchengladbacher Freiwilligen Zentrums, das als eines der ersten bundesweit gegründet wurde. „Wir verstehen uns als ‚Haus der Geschenke‘“, fasste er zusammen und nannte Zahlen: „In 15 Jahren wurden rund 2.500 Bürger beraten, 1.650 davon in eine freiwillige Tätigkeit vermittelt. Das entspricht einer Arbeitsleistung von 187.000 Stunden oder 120 Vollzeitstellen“. Er verglich das 15-jährige Bestehen mit dem Lebensalter eines Teenies: „Wir sind den Kinderschuhentwachsen, gehen voller Tatendrang und Ehrerzie nach vorne in die Zukunft“.

An der anschließenden Podiumsdiskussion nahmen Eugen Godoj von der Initiative Freiwillige in der Alltagsbegleitung „FridA“ und Dr. Jörg von Wienskowski vom Verein „mitMG“ sowie Aloys Bushuven als Leiter des Mönchengladbacher Freiwilligen Zentrums teil. Sie berichteten lebhaft aus der Engagementpraxis. „Man muss den Bürgerinnen und Bürgern auch etwas zutrauen. Je größer der Verantwortungsbezug ist, desto höher die Bereitschaft sich zu engagieren“, appellierte Godoj auch in Richtung Verwaltung. Und Oberbürgermeister Bude griff den Ball auf: „Die Zusammenarbeit von Verwaltung, Wirtschaft, sozialem Sektor und Bürgern in neuen Bündnissen auf Augenhöhe gewinnt für die Stadtverwaltung zunehmend an Bedeutung. Wir müssen unsere Rolle dabei auch neu definieren, sind eher Moderator und Partner bei gemeinsamen Aktivitäten“.

Als gelungenes Beispiel frühzeitiger und transparenter Bürgerbeteiligung – über die gesetzlich vorgeschriebenen Anhörungen hinaus – nannte er die Mönchengladbacher Arcaden. „Wir haben deshalb deutlich weniger Widersprüche im offiziellen Beteiligungsverfahren als in anderen Städten. Diese Akzeptanz der Bürger ist immens wichtig“, Dr. Jörg von Wienskowski stand in der Diskussionsrunde für den Bereich Unternehmensengagement. So besuchte er mit Kollegen des IT-Netzwerkes Schulen und Altenheime. „Die Auszeit vom hektischen Arbeitsalltag und die Begegnungen mit den Menschen bringen auch mir sehr viel“, betonte er. Und Andrea Hankeln brachte es auf den Punkt: „Engagement hat auch einen Eigensinn“.

Redaktionsteam:

sp Wolfgang Speen - MG 25-2080 - wolfgang.speen@moenchengladbach.de - Mobil 0172 2118169
rüd Dirk Rütten - MG 25-2082 - dirk.ruetten@moenchengladbach.de - Mobil 0172 2116313
schr. Walter Schröders - MG 25-2083 - walter.schroeders@moenchengladbach.de - Mobil 0172 2195962

sp 031/03/2012

Seite 2



Abb. 3: Tolle Gemeinschaftsaktion: Die Organisatoren des ersten Mönchengladbacher Marktplatzes unter dem Motto "Gladbach gewinnt" – mit dabei: Kath. Liga, Caritasverband, Volksverein, Stadt Mönchengladbach, Unternehmer

„erkannt“ – wichtige Erkenntnisse

Bürgerengagement ist bunt

... so vielfältig wie Menschen nur sein können mit ihren unterschiedlichen Stärken, Schwächen, Beweggründen, Bedürfnissen, Ideen. Das macht es spannend.

Bürgerengagement ist quer

... quer durch die vertikale Verwaltungsstruktur und quer durch die Hierarchien. Von der Basis vor Ort bis hin zur Ebene des Ministeriums, das durch die Ehrenamtskarte, das Projekt „Zukunftsfaktor BE“ und durch kontinuierliche Betreuung und Präsenz den Prozess in Mönchengladbach unterstützt.

Bürgerengagement und Bürgerbeteiligung sind zwei Seiten einer Medaille

Man kann Engagement nicht erwarten, ohne Türen zu öffnen und Bürger zu beteiligen. Die Erkenntnis, dass der Bürger mehr ist als ein ‚von Planung Betroffener‘, dass er über spezielle Kompetenzen verfügt und einen Rahmen benötigt, um seine Ideen einzubringen, muss sich durchsetzen. Ganz wichtig: Die Rolle der Verwaltung ändert sich in Richtung Moderator, Impulsgeber, Partner, Netzwerker.

Vernetzung ist die halbe Miete

Und manchmal klappt sie extern – z. B. mit Unternehmen, Sozial- und Berufsverbänden, der freien Kulturszene, Kirchen, Ju-

gendeinrichtungen, Stadtsporthund, Integrationsrat – besser als intern. Das hängt vor allem mit der Größe der Verwaltung zusammen, sollte aber nicht entmutigen. „Hauptsache anfangen!“

Kultur der Anerkennung ist wichtig

Trotz Ehrenamtskarte, Feierstunde für verdiente Bürger, Ehrennadel und anderer Auszeichnungen der Stadt Mönchengladbach wollen wir diesen Bereich noch ausbauen. Dabei denken wir an die unterschiedlichen Zielgruppen. Jugendliche begeistert man mit anderen Veranstaltungen und Dankesformen als ältere zum Beispiel. Dies muss sich auch in den Vergünstigungen der Ehrenamtskarte noch stärker widerspiegeln. Wir arbeiten daran.

„weiter geht's“ – Ausblick

Runder Tisch Quartiersmanagement

In vielen Stadtteilen Mönchengladbachs wird von unterschiedlichen Trägern, auch von freien Initiativen oder der Stadtverwaltung selbst an der Verbesserung des Lebensumfeldes gearbeitet. Einige Beispiele: Waldhausener Gespräche (Federführung: Caritas), Hardter Gespräche (Bezirksvorsteher), Altstadtlabor (Anwohner, Wirte plus Partner, u. a. Stadtverwaltung, städt. Marketinggesellschaft, städt. Wirtschaftsförderung), Margarethengarten (kulturopädagogischer Verein und Studierende der Hochschule Niederrhein), Initiative Gründerzeitviertel (Anwohner), City-Werkstatt Rheydt (Stadtverwaltung, Politik, Citymanagement, Verbände), Initiative

Masterplan MG 3.0, (Unternehmer der Stadt), gesamtstädtisch: Apparillo (Netzwerk junger kreativer Unternehmer). Diese Akteure möchten wir einmal zusammen bringen, um von den unterschiedlichen Erfahrungen zu profitieren. Außerdem könnte man auf diese Weise eine Art Landkarte erstellen und gezielt die noch ‚unbeackerten Felder‘ bearbeiten.

Veranstaltungen

Unser Oberbürgermeister plant, einmal jährlich einen *Integrationspreis* auszuloben. Start: 2013. Migrantinnen und Migranten sind eine wichtige Zielgruppe für uns. Ab 2013 werden wir regelmäßig eine Veranstaltung zum *Internationalen Tag des Ehrenamtes* am 5. Dezember durchführen. Die Planungen laufen.

Außerdem soll in Zusammenarbeit mit dem Stadtjugendring erstmals 2014 eine *Jugend-Ehrenamts gala* ausgerichtet werden – mit Wettbewerb, Prämierung von Projekten und großer Fete im Anschluss. Und das ganz ‚groß aufgezogen‘. Als ‚location‘ wird deshalb bewusst kein Jugendheim, sondern ein repräsentatives klassizistisches Tagungshaus gewählt.

Für das 3. Quartal 2013 planen wir einen *Social Day* für städtische Auszubildende, der später auch auf alle Mitarbeiter ausgedehnt werden könnte. Entweder werden wir den Social day selber organisieren oder wir bekommen Unterstützung von angehenden Beamtinnen und Beamten des gehobenen Dienstes. Ihnen haben wir im Rahmen einer Projektarbeit der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Dortmund die Organisation des Social Days angeboten. Erste Interessent(inn)en haben sich schon gemeldet.¹

Der Verein - Aktiv für MG

Am Anfang stand ein *Impuls*. Dann kam eine *Überzeugung* hinzu, und mittlerweile gibt es einen aktiven, wachsenden *Verein*, der sich Ihnen auf diesen Internetseiten mit einigen seiner Aktivitäten, Köpfe und Ideen vorstellt.

Der *Impuls* war die Berichterstattung über eine (erneut) desolate Wahlbeteiligung in Mönchengladbach und die Frage: Warum haben so wenig Menschen in unserer Stadt ein Interesse, ihre Lebensbedingungen mit zu gestalten?

Dicht gefolgt von der *Überzeugung*: Das kann man ändern! Wir können Menschen erreichen und ihnen Lust darauf machen, sich für die Stadt und die Menschen, die hier leben, einzusetzen. In einem Bereich, der ihnen gefällt, und in dem Maße, wie sie können und möchten.

Aktiv für MG

Wir werden bei der nächsten Mitgliederversammlung des bestehenden Vereins „*Aktiv für MG*“ eine Satzungsänderung vorschlagen. Bisher lautet der Vereinszweck Förderung der Volksbildung. Wir möchten ihn ergänzen um Förderung des bürgerschaftlichen Engagements als wichtige Voraussetzung für eine demokratische, freiheitliche Gesellschaftsordnung. Diesem Verein gehören Einzelpersonen und Unternehmen an, so dass wir unseren finanziellen Spielraum für einzelne Aktionen erweitern können.

Der Versuch, die Förderung des BE in das *Fortbildungsprogramm* für die städtischen Beschäftigten aufzunehmen, konnte bislang leider nicht realisiert werden. Die Vorlaufzeit hatte beim Studieninstitut leider nicht ausgereicht. Für das kommende Seminarprogramm soll es aber definitiv angeboten werden. Inhaltlich sollen Methoden zur Förderung des Bürgerengagements, Partizipationsmöglichkeiten, Nutzen des freiwilligen Engagements für die Stadtverwaltung, Erfolgsfaktoren und ‚Stolpersteine‘ vorgestellt werden.

Resümee

Wir schauen voller Optimismus, Neugier und Spannung nach vorne. Das zurückliegende Jahr hat gezeigt, dass man Einiges bewegen kann, wenn man an den richtigen Stellschrauben dreht *und* wenn man tatkräftige Mitstreiter aus den unterschiedlichen Bereichen hat, die für das Thema ‚brennen‘. Nur gemeinsam ist man stark! Das haben wir auch in den Entwicklungswerkstätten so erlebt.

Vereint geht alles besser – deshalb haben wir den gemeinnützigen *Verein* „Aktiv für Mönchengladbach“ gegründet und unsere Aktivitäten auch auf rechtlich verbindliche Füße gestellt.

Was uns verbindet:

Wir sind gerne für Mönchengladbach „unterwegs“. Wir möchten etwas bewegen und das Klima, das uns umgibt, mit gestalten. Wir haben unterschiedliche Ansätze, Interessen und Talente. Wir sind überparteilich, bunt gemischt und nicht immer einer Meinung. Wir sind offen für neue Ideen und Aktivitäten – für Sie!

Wenn Sie mit uns „gemein nützig“ sein möchten, wenn Ihnen die Stadt am Herzen liegt, wenn Sie Freude daran haben, sich bürgerschaftlich zu engagieren, dann nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf.

Quelle: www.aktiv-fuer-mg.de

¹ Red. Anm.: Zwischenzeitlich haben fünf Studentinnen der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW (Standort Duisburg, Projektbetreuer: Markus Hiltz) einen Fragebogen zur statistischen Erhebung des Engagements der Mitarbeiter/-innen der Kommunalverwaltung erstellt; er wurde verwaltungsintern verteilt. Die Studentinnen haben ihn anschließend ausgewertet und die Ergebnisse vorgestellt.

Kamp-Lintfort auf dem Weg zur Bürgerkommune

Birgit Lötters

Im September 2011 hat sich die Stadt Kamp-Lintfort als Teilnehmerin für das vom Land NRW geförderte FoGera-Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ beworben. Dabei ging es in erster Linie darum, die bereits bestehenden Ansätze, die die Stadt Kamp-Lintfort mit dem Thema Bürgerengagement gemacht hat, weiter zu vertiefen und in die Breite zu bringen. Die bei der Bewerbung genannten Ausgangsfragen bezogen sich darauf, wie sich das Querschnittsthema Bürgerengagement innerhalb der Verwaltung organisieren lässt. Erste Erfahrungen mit Bürgerengagement im Seniorenbereich und im Jugendamt haben gezeigt, dass damit positive Wirkungen erzielt werden können. Es sollte nun darum gehen, dies auf andere Fachbereiche zu übertragen. Es galt deutlich zu machen, dass Bürgerengagement ein Thema für die gesamte Verwaltung sein kann.

Darüber hinaus waren wir sehr daran interessiert zu erfahren, wie man konkret einzelne Zielgruppen ansprechen kann, um Potenziale in der Stadt gut nutzen zu können.

In diesem Beitrag möchte ich darstellen, wie es von der ersten Idee einer Umsetzung zu konkreten Handlungen bei der Stadt Kamp-Lintfort gekommen ist.

Verankerung des Themas in der Verwaltung

Im Verlauf des Projektes stellte sich heraus, dass für die Stadt Kamp-Lintfort zunächst die Entwicklung interner Organisationsstrukturen im Vordergrund stand.

In einem ersten Schritt wurde eine Steuerungsgruppe bestehend aus dem 1. Beigeordneten, den Amtsleitungen des Jugend- und des Sozialamtes (also den Bereichen, aus denen das Entwicklungsteam gebildet wurde) und den beiden Projektteilnehmern gebildet.

Aufgrund der ersten Workshops im Projekt, in denen es um Bestandsaufnahmen und Organisation einer strukturierten Förderung von Bürgerengagement ging, stellte sich schnell heraus, dass zur Entwicklung einzelner Projekte dann auch weitere organisatorische Strukturen innerhalb der Verwaltung auf den Weg gebracht werden mussten. Es wurde daher entschieden, das Thema Bürgerengagement federführend im Sozialamt anzusiedeln und

zur Organisation des Gesamtkomplexes Personalkapazität über die reine Teilnahme am Projekt hinaus zur Verfügung zu stellen.

Im Juni 2012 wurden im Rahmen einer Klausurtagung alle Amtsleitungen über das Projekt und die beabsichtigten Ziele informiert. Am Ende der Tagung wurde der Satz „Wir wollen die Bürgerkommune“ für Kamp-Lintfort formuliert. Damit bestand die Möglichkeit, das Thema über alle Fachbereiche hinaus zu organisieren. Die Amtsleitungen hielten zudem die Einrichtung einer Koordinierungsstelle für wichtig, um dort interne Strategien zu entwickeln und alle Mitarbeitenden mitnehmen zu können. Geleitet war dies von dem Gedanken, dass sich die Idee der Bürgerkommune nur umsetzen lässt, wenn alle Mitarbeitenden diese Idee innerhalb ihrer Fachbereiche weiterführen. Zudem sollten durch die Koordinierungsstelle Kenntnisse und Fertigkeiten zur Projektgestaltung in die Fachbereiche einfließen. Dadurch sollten die Erkenntnisse aus dem Projekt weiter verbreitet und geteilt werden.

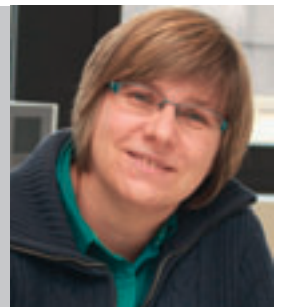
Einbindung der Politik

Um die Stelle einrichten und dem Thema auch hohe Priorität einräumen zu können, hat der Bürgermeister in Kooperation mit den Dezernenten entschieden, eine Sondersitzung des Rates aus-

Zur Person

Birgit Lötters, Diplom-Verwaltungswirtin und Diplom-Sozialwissenschaftlerin, leitet die Koordinierungsstelle Bürgerengagement (vorher Fachstelle Seniorenarbeit) der Stadt Kamp-Lintfort. Zusammen mit ihrem Kollegen Ralf Müller, Diplom Sozialwissenschaftler/ Systemischer Familien- und Organisationsberater, Mitarbeiter im Amt für Schule, Jugend und Sport, bildet sie das kommunale (Engagement-) Entwicklungsteam.

Kontakt: birgit.loetters@kamp-lintfort.de



schließlich zum Thema „bürgerschaftliches Engagement“ einzuberufen. Sie wurde im November 2012 durchgeführt. Der Rat zeigte reges Interesse für das Thema, entwickelte im Rahmen eines World Cafés¹ erste Ansätze und Ideen, wie Bürgerengagement durch die Politik unterstützt werden kann und stimmte der Einrichtung einer halben Personalstelle „Koordinierungsstelle Bürgerengagement“ zu. Die Ergebnisse wurden gesammelt und per Niederschrift versandt. Sie sind in die Festlegung des Aufgabenprofils der Koordinierungsstelle Bürgerengagement eingeflossen und wurden bei der Planung der nächsten konkreten Schritte berücksichtigt.

Das Konzept der Koordinierungsstelle wird im Februar 2013 sowohl im Jugendhilfeausschuss als auch im Ausschuss für Soziales und Senioren vorgestellt und gilt als Rückmeldung auf die Sondersitzung des Rates im November 2012. Da in der Sondersitzung alle Ratsmitglieder beteiligt wurden, wird das Konzept auch im März 2013 im Hauptausschuss vorgelegt.

In der Sondersitzung des Rates wurde ebenfalls ausführlich diskutiert, ob das Thema Eingang in das Leitbild der Stadt Kamp-Lintfort finden sollte, und mehrheitlich so bewertet, dass die Umsetzung der Ziele des bürgerschaftlichen Engagements eine gemeinsame stützende Haltung braucht. Der Ausdruck dieser Haltung lässt sich zum einen im Leitbild darstellen, zum anderen lässt er sich aber auch als zentrales Ziel und Anliegen im Rahmen des Haushaltes formulieren und gewinnt so an Prägnanz und Deutlichkeit. Die operativen Ziele sind durch die Fachbereiche entsprechend zu erarbeiten.

Inwiefern das interne Leitbild um das Thema „bürgerschaftliches Engagement“ zu ergänzen ist, bleibt noch zu diskutieren. Hier muss noch entschieden werden, ob und in welcher Form so ein Prozess durchgeführt werden kann und soll, oder ob eine Formulierung des Anliegens im Haushalt ausreichend ist.

Die weitere Beteiligung der Politik wird zudem durch die direkte Ansprache der entsprechenden Wahlkreisabgeordneten bei konkreten Projektplanungen erfolgen. Damit wäre eine weitere Einbindung der Politik, wie im Worldcafé als Wunsch formuliert, gewährleistet. Die weiteren Informationen erfolgen durch jährliche Tätigkeitsberichte der Koordinierungsstelle Bürgerengagement im Ausschuss für Soziales und Senioren.

Fixierung der Koordinierungsstelle Bürgerengagement

Zur Steuerung und Umsetzung dieser Prozesse ist seit Oktober 2012 die Koordinierungsstelle Bürgerengagement mit einem

Stellenumfang von 20,5 Stunden eingerichtet worden. Sie ist dabei Akteurin nach innen und außen. Die Aufgaben sind in Abb. 1 auf der folgenden Seite dargestellt.

Erste Schritte zur internen Umsetzung

Bei der internen Umsetzung geht es zuerst darum, bei allen Mitarbeitenden der Verwaltung ein Bewusstsein für das Thema zu schaffen und die Koordinierungsstelle mit ihren verschiedenen Funktionen und Unterstützungsmöglichkeiten darzustellen.

Im Februar 2013 wird eine Mitarbeiterzeitung als Sonderausgabe zum Thema „Bürgerschaftliches Engagement“ erscheinen. Angekoppelt ist ein Fragebogen, der sich an alle Mitarbeitenden der Verwaltung richtet und mit dessen Hilfe gesammelt wird, an welchen Stellen der Verwaltung es bereits Berührungspunkte zum Bürgerengagement gibt, welcher Fachbereich Interesse an der Durchführung von Projekten hat und wer die Ansprechpartner/-innen für die Koordinierungsstelle sind.

Auf diesem Weg entsteht eine interne Datenbank im Haus und eine Ideensammlung für die Durchführung von Projekten.

Bei der Initiierung von Stadtteilprozessen, werden Mitarbeitende zu internen Runden Tischen zum Thema einberufen und kommen so immer weiter mit dem Thema Bürgerengagement in Kontakt.

Geplante Schritte zur externen Umsetzung

Die Umsetzung von bürgerschaftlichem Engagement soll in erster Linie dem Aufbau von Netzwerken mit einer starken Quartiersorientierung dienen. Durch die Stärkung von Nachbarschaften sollen Themen des jeweiligen Stadtbezirks zusammen mit Bürgerinnen und Bürgern erörtert und bearbeitet werden. Hierbei geht es speziell darum, die Lücken zu einer professionellen Begleitung zu schließen. Im Seniorenbereich können das Treffpunkte oder Anlaufstellen im Quartier sein. Eine Hilfe für Alleinerziehende oder Demenzzranke kann ein ehrenamtlicher Alltagsbegleiter sein. Es geht also um die Entwicklung niederschwelliger Hilfen für Lebensbereiche, in denen ein professionelles Angebot nicht zur Verfügung steht. Auch im Bereich von Grünflächenpflege, Spielplatzpaten, Kulturangeboten und der Organisation von Maßnahmen zur Stärkung der Nachbarschaften (Stadtteilstefte, Organisation von Treffpunkten etc.) ist bürgerschaftliches Engagement ein Faktor zur Sicherung der Lebensqualität im Quartier.

¹ Das World-Café ist eine Workshopmethode nach Brown und Isaacs. Gute Hinweise dazu findet man z.B. bei Wikipedia und unter www.organisationsberatung.net/tag/world-cafe-grossgruppenmoderation/

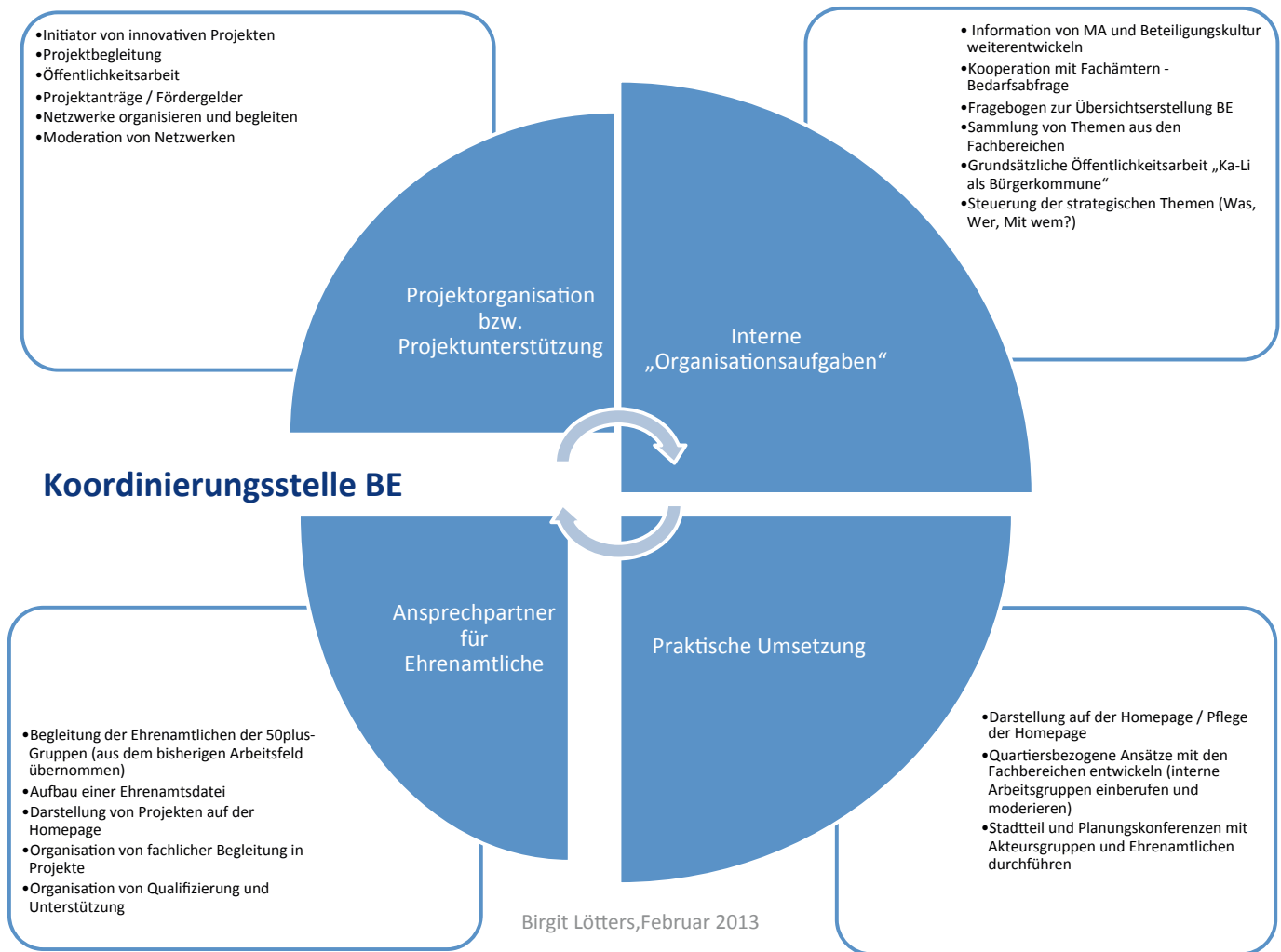


Abb.1: Aufgaben der Koordinierungsstelle BE

Zur Planung eines solchen Prozesses in einem Stadtteil wird eine Planungsgruppe aus den Mitarbeiter/-innen der Verwaltung einberufen und ein Kontakt zu professionellen Partnern im Quartier geknüpft werden. Daran schließen sich Planungskonferenzen oder Zukunftswerkstätten mit Bürgerinnen und Bürgern an. Diese können zunächst in verschiedenen Ziel- und Altersgruppen durchgeführt und dann zusammengeführt werden. Das Vorgehen ist abhängig von den Themen und Fragestellungen, wichtig ist, eine breite Beteiligung zu erzielen und die dafür passenden Methoden einzusetzen.

Grundsätzlich ist angedacht, einen solchen Prozess exemplarisch in einem Stadtteil zu starten und dann nach und nach auf die anderen Stadtteile zu übertragen.

Fazit

Die Teilnahme am Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ hat dazu geführt, dass die Einführung des Themas bei der Stadt Kamp-Lintfort strukturiert und systematisch angegangen wurde. Entscheidend für diese gute Anfangsphase war die Erkenntnis, dass es nicht sinnvoll ist, sich in kleine Einzelprojekte zu stürzen, die sicherlich alle sinnvoll und nahe an den Menschen in einer Stadt sind, sondern einen Prozess durchzustehen, in dem passgenaue Organisationsstrukturen für Kamp-Lintfort entwickelt wurden. Das mag zunächst zeitaufwändiger gewesen sein und hat auch manchmal dazu geführt, dass wir ‚mit den Hufen gescharrt‘ haben, wann wir endlich mit konkreten Bürgerbeteiligungsprozessen anfangen. Die Geduld hat sich letztendlich aber gelohnt, weil durch die fachbereichsübergreifende Organisationsstruktur der Prozess auf viel breitere Füße gestellt wird. Die Einbeziehung der Stadtgesellschaft und die Sichtweise, Bürger als Verantwortungspaten zu sehen, kann so zu einer Haltung der Gesamtverwaltung reifen. Im Laufe der Zeit werden auf diese Weise sicherlich fachlich fundierte und begleitete kleine Einzelprozesse und Projekte entstehen.

Bürgerengagement als Identifikationsmerkmal der Bundesstadt Bonn

Ute Stockhausen, Tanja Heine

Bisherige und aktuelle Verankerung des Themas in der Verwaltung

Am 7. Dezember 2006 hatte der Hauptausschuss der Bundesstadt Bonn beschlossen, die Verwaltung mit der Umsetzung des „Konzeptes zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements im Sozialbereich“ zu beauftragen. Dieses Konzept basiert auf 5 Säulen:

- Aufbau und Betrieb einer Freiwilligenagentur
- Öffentlichkeitsarbeit
- Qualitätssicherung/Supervision/Fort- und Weiterbildung/Projektförderung
- Entwicklung und Pflege einer „Kultur der Anerkennung“
- Förderung unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements.

Seitdem ist die Sachgruppe „Bürgerschaftliches Engagement/Freiwilligenagentur“ Teil des Amtes für Soziales und Wohnen im Familiendezernat.

Als ein erstes Ergebnis des FoGera-Projektes „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ hat im September 2012 der Verwaltungsvorstand beschlossen, dass die Sachgruppe die Funktion als zentrale und ämterübergreifende Anlaufstelle zum Thema Bürgerengagement innerhalb der Stadtverwaltung übernimmt.

Fragestellungen an das Projekt

Im Wesentlichen waren es drei Bereiche, mit denen sich Bonn im Rahmen des Projektes besonders befassen wollte:

- Bürgerschaftliches Engagement im Zusammenspiel mit dem Thema „Inklusion“ (als Zielrichtung und Grundlage für die weitere Arbeit des gesamten Bereichs).
Folgende Fragestellungen standen hier im Vordergrund:
 - Welche Strategie ist notwendig für das große Ziel: Bürgerschaftliches Engagement als Identifikationsmerkmal der Bundesstadt Bonn?

- Wie können Probleme/ Schwierigkeiten nicht mehr (nur) in Zuständigkeiten, sondern zunehmend in Verantwortungsgemeinschaften (Bürgerschaft und Stadt) angegangen werden?

Zur Person

Tanja Heine, Diplom-Verwaltungswirtin. Seit September 1996 bei der Bundesstadt Bonn im Amt für Soziales und Wohnen in verschiedenen Bereichen eingesetzt: Umsetzung der Aufgaben aus dem Landespflegegesetz (kommunale Pflegeplanung, Geschäftsführung der Bonner Pflegekonferenz und ihrer Arbeitskreise), Einführung des so genannten Infomoduls in Bonn (System aus den Niederlanden, welches Menschen mit Migrationshintergrund über die Möglichkeiten der Altenhilfe informiert). Seit Ende 2006 in der Sachgruppe „Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements/Freiwilligenagentur“ zunächst als Sachbearbeiterin und jetzt als Sachgruppenleiterin, gemeinsam mit Ute Stockhausen.

Kontakt: tanja.heine@bonn.de

Ute Stockhausen, Diplom-Verwaltungswirtin. Seit 1993 bei der Bundesstadt Bonn in verschiedenen Bereichen im Amt für Soziales und Wohnen, unter anderem bei der Bonner Altenhilfe und Heimaufsicht und in der Innenrevision des Amtes eingesetzt. Seit Juli 2007 Sachgruppenleitung für den Bereich Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements in Bonn – gemeinsam mit Tanja Heine.

Kontakt: ute.stockhausen@bonn.de

Tanja Heine und Ute Stockhausen bilden zusammen das kommunale (Engagement-) Entwicklungsteam.



- Wie kann allen Mitbürgerinnen und Mitbürgern – unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Religionszugehörigkeit, Behinderung, Alter usw. – der Zugang zum Engagement ermöglicht werden?
- *Thema Anerkennungskultur.* Ziel sind der Aufbau und die Entwicklung einer Anerkennungskultur auch für diejenigen, die die Kriterien der Ehrenamtskarte Nordrhein-Westfalen nicht erfüllen (weil sie z. B. weniger als fünf Stunden pro Woche engagiert sind, dies aber schon seit vielen Jahren). Es sollte geklärt werden, welche verschiedenen Möglichkeiten es gibt, welche Rolle hierbei die Verwaltungsspitze übernehmen kann und wie die freiwillig Tätigen erreicht werden können.
- *Thema Unternehmensengagement.* Hier steht die Überlegung im Vordergrund, wie dieser Bereich überhaupt durch die Verwaltung konkret gefördert werden kann. Es ging zunächst um die Klärung, wie bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen im Gegensatz zu „Schaufensterveranstaltungen“ definiert werden kann, welche Möglichkeiten es gibt (abgesehen von Datenbank/Marktplatz) und wie vor allem die kleineren und mittleren Unternehmen erreicht werden können.

Prozesse/Projekte, die durch die Entwicklungswerkstatt in Gang gesetzt wurden

In Bonn hat sich durch die Teilnahme am Projekt eine engere Zusammenarbeit des Entwicklungsteams mit der Familiendezernentin, Frau Wahrheit, ergeben. Es bestand ein regelmäßiger Kontakt, Informationen aus den Workshops wurden immer zeitnah mit der Dezernatsleitung kommuniziert, Anregungen aufgenommen und umgesetzt. So wurde erstmals eine Bestandsaufnahme in der Stadtverwaltung („Welche Stellen haben Berührungspunkte zum Thema Engagementförderung?“) durchgeführt. Als Folge aus dieser Bestandserhebung resultierte der Beschluss des Verwaltungsvorstandes, dass die Sachgruppe „Bürgerengagement“ innerhalb der Stadtverwaltung die zentrale und ämterübergreifende Anlaufstelle für dieses Thema ist und auch die Stadt Bonn sich als engagiertes Unternehmen profilieren soll. Neue Formen der Anerkennungskultur wurden entwickelt, hier konkret die Engagement-Galerie, die bei einem Empfang des Oberbürgermeisters anlässlich des Internationalen Tages des Ehrenamtes präsentiert wurde.

Perspektiven bzw. Themenschwerpunkte im Bereich Bürgerengagement, die für die Kommune jetzt Priorität haben und weiter bearbeitet werden sollen

Auch dank der Teilnahme am Projekt haben sich folgende Aufgaben herauskristallisiert: Das bisherige Konzept zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements soll fortgeschrieben, das Thema Inklusion soll durch verschiedene Maßnahmen vorangetrieben und mit Leben gefüllt (Beratung, Internet) werden. Weitere Formen der Anerkennungskultur sollen geschaffen werden. Das Profil der Stadt Bonn als engagiertes Unternehmen soll geschärft und die sozialen Medien sollen verstärkt einbezogen werden.

Fazit

Die Teilnahme am Projekt hat den Entwicklungsteams die Gelegenheit eröffnet, sich außerhalb der täglich anfallenden Arbeit zusammen mit interessierten und engagierten Kolleginnen und Kollegen aus Nordrhein-Westfalen über das Thema Bürgerengagement auszutauschen, Kontakte zu knüpfen und sich explizit mit den für eine Kommune erforderlichen Überlegungen einer Strategieentwicklung zu befassen.

Dadurch und durch die Beiträge hinzugezogener Expertinnen und Experten konnte eine Fülle von Wissen, Erfahrungen und guten Beispielen zusammengetragen werden. So konnte sich einerseits jedes Entwicklungsteam einbringen, andererseits aber auch viele neue Informationen für den eigenen Standort mitnehmen und an die Spitzen weitergeben. Die Themen wurden von den Entwicklungsteams selbst gewählt, so dass die behandelten Fragen der Lebenswirklichkeit in den Kommunen entsprachen.

Der Aufwand der Projektteilnahme war nicht unerheblich hoch (Bewerbungsphase, Auftaktveranstaltung, Teilnahme an sechs zweitägigen Workshops und deren Vor- und Nachbereitung, Abschlussstagung, schriftliche Beiträge/Dokumentation usw.). Allerdings hat jeder Standort spätestens nach Abschluss des Projektes die Möglichkeit, von dem Gelernten in hohem Maße zu profitieren, um so konkret bestimmte und an seinem Standort wichtige Prozesse voranzutreiben.

Die neu gewonnenen Kontakte zu den Kolleginnen und Kollegen der anderen Standorte erlauben zudem einen weitergehenden Informations- und Erfahrungsaustausch.

Insgesamt war die Teilnahme interessant, Gewinn bringend, lohnend und hat den Erwartungen entsprochen.

Viele kleine Schritte zu einem großen Ziel: Engagementförderung in Oberhausen

Kim Wiesel

1. Ausgangssituation

In Oberhausen gibt es seit Juli 2004 die Koordinierungsstelle „Bürgerschaftliches Engagement“, der eine Freiwilligenagentur angegliedert ist. Die Ansiedlung erfolgte dezentral im Bereich Bürgerservice/Öffentliche Ordnung. Sieben Jahre später folgte die Einrichtung des „Büro für Chancengleichheit“, als Stabstelle per Ratsbeschluss direkt beim Oberbürgermeister. In ihm sind die Handlungsfelder Gleichstellung, Integration, Leben im Alter, Familien, Ehrenamt und Inklusion zusammengeführt worden, die nun von einem interdisziplinären Team bearbeitet werden.

Die Bewerbung um einen Platz als Pilotstandort in dem FoGera-Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“, das vom Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes NRW gefördert wurde, erfolgte auf Beschluss des Gesamtteams des Büros. Für dessen Entscheidung waren drei Gründe maßgeblich: 1) Durch die zentrale Ansiedlung der Koordinierungsstelle Bürgerschaftliches Engagement im Büro für Chancengleichheit erhielt das Themenfeld Bürgerschaftliches Engagement eine weitere Aufwertung innerhalb und außerhalb der Verwaltung. Die Querschnittsfunktion dieser Aufgabe wurde unterstrichen. 2) Die Koordinierungsstelle wurde mit dem Projektstart im Dezember 2011 mit Kim Wiesel personell neu besetzt; für sie würde eine Projektbeteiligung eine gute Qualifizierungsmöglichkeit bedeuten. 3) Bis zu diesem Zeitpunkt existierten kein Konzept und keine Schwerpunktsetzung für die Förderung von bürgerschaftlichem Engagement in Oberhausen.

2. Wichtige Etappen und Durchbrüche

2.1 Interne Engagementförderung

2.1.1 Abfrage zu den Berührungspunkten bürgerschaftlichen Engagements/Newsletter/Vernetzung

Eine der zentralen Erkenntnisse von Workshop 1 der Entwicklungswerkstatt war, dass in allen Pilotstandorten die Kommunalverwaltungen bereits auf vielfältige Weise bürgerschaftli-

ches Engagement unterstützen, dass dies aber unkoordiniert geschieht und sehr oft auch ohne von den Aktionen der anderen Kolleg/-innen zu wissen. Eine standortübergreifende Arbeitsgruppe befasste sich daraufhin in dem Workshop mit den notwendigen Strukturentwicklungen für eine systematische Engagemententwicklung innerhalb der Kommunalverwaltungen. Für das Oberhausener Entwicklungsteam gab dies den Anstoß, in der eigenen Verwaltung eine systematische Abfrage zu den Berührungspunkten Verwaltung/bürgerschaftliches Engagement durchzuführen. Es ging darum, als Koordinierungsstelle Kolleginnen und Kollegen, die dienstlich mit bürgerschaftlichem Engagement zu tun haben, kennen zu lernen und umgekehrt die Koordinierungsstelle bekannt(er) zu machen. Zudem sollte durch die Veröffentlichung der Ergebnisse der Querschnittscharakter sichtbar und ein Bewusstsein für die Wichtigkeit des Themas geschaffen werden. Als langfristiges Ziel wurde dabei die Vernetzung untereinander angestrebt.

Ein speziell für die Erhebung entwickelter Fragebogen¹ wurde vom Oberbürgermeister mit einem Begleitschreiben an die Dezernenten und Bereichsleiter/-innen per E-Mail versandt und von dort aus eigenverantwortlich weiter geleitet.

Zur Person

Kim Wiesel, Diplom-Verwaltungswirtin, B.A. in Germanistik und Sozialpsychologie/-anthropologie. Dezernat 0 (Dezernat des Oberbürgermeisters), Bereich 0-4 (Büro für Chancengleichheit), Themenfeld bürgerschaftliches Engagement.

Zusammen mit ihrer Kollegin Neşe Özçelik, Diplom-Ingenieur Raumplanung, Mitarbeiterin im Büro für Chancengleichheit/Leben im Alter, bildet Kim Wiesel das kommunale (Engagement-) Entwicklungsteam.

Kontakt: KimKatja.Wiesel@oberhausen.de



¹ Red. Anm.: Der Fragebogen ist dieser Publikation im Anhang beigelegt.

Ein weiterer Meilenstein war die Einrichtung eines internen E-Mail-Newsletters für alle Kolleginnen und Kollegen innerhalb der Stadtverwaltung, die Berührungspunkte zum bürgerschaftlichen Engagement haben und sich an der o.g. Abfrage beteiligt haben. Über diesen Newsletter informiert die Koordinierungsstelle Bürgerschaftliches Engagement regelmäßig über Wettbewerbe, Ehrungen, Dankeschönaktionen, Fortbildungen, Engagementnachweis etc.

Zudem hat ein Interessensbekundungsverfahren über den neu eingerichteten internen E-Mail-Verteiler ergeben, dass die Bereiche Stadtentwicklung, Pressestelle, Feuerwehr, Volkshochschule, Stadtbibliothek, Gedenkhalle/Bunkermuseum, Stadtkanzlei, Malschule/Arthothek, Kinderbüro und Städtische Kindertageseinrichtungen an einem internen Vernetzungstreffen teilnehmen wollen. Ende November 2012 hat das erste Treffen stattgefunden mit u.a. einem Austausch in zwei moderierten Dialoginseln: „Wie gewinnen wir neue Ehrenamtliche?“ und: „Welche Formen der Anerkennungskultur gibt es?“ Ergebnis: Als ein erstes kleines Gemeinschaftsprojekt ist eine Broschüre über die Engagementmöglichkeiten unter Federführung des Büros für Chancengleichheit nach dem Vorbild der Stadt Köln geplant: Spielplatzpatinnen und -paten, Schulbibliothekare und Schulbibliothekarinnen, Grünflächenpatenschaften, Schiedsmänner und -frauen etc. Im März 2013 gab es ein zweites Treffen zum Thema „Versicherungsschutz für Ehrenamtliche bei der Stadt Oberhausen“ unter Beteiligung von Expertinnen der Unfallkasse NRW und dem Bereich Recht der Stadt Oberhausen.

2.1.2 Engagementnachweis NRW

Oberhausen hat die Ausstellungsberechtigung für den Engagementnachweis NRW erlangt. Seit März 2012 kann er bei der Koordinierungsstelle Bürgerschaftliches Engagement für die ehrenamtlich Engagierten bei der Stadt Oberhausen angefordert werden. Den Nachweis unterzeichnet gemäß dem Beschluss des Verwaltungsvorstandes der Oberbürgermeister. Über das Angebot wurde u.a. per Rundverfügung sowie über Intranet, Internet, E-Mail-Verteiler und das Gemeinnützigen-Netzwerk beo. informiert.

2.1.3 Interne Öffentlichkeitsarbeit

Im Zuge der Abfrage/Veröffentlichung der Abfrageergebnisse sowie der Einführung des Engagementnachweises wurde ein eigener Intranetbereich zum Thema bürgerschaftliches Engagement eingerichtet. Die Mitarbeitenden der Stadt Oberhausen können dort den Engagementnachweis NRW für Ehrenamtliche anfordern, Stellenangebote für ehrenamtliche Tätigkeiten innerhalb der Stadtverwaltung melden und das Informationsmaterial zum Thema Versicherungsschutz für Ehrenamtliche bei der Stadt Oberhausen einsehen. In der internen Mitarbeiterzeitung MemO.

wurden mehrfach Artikel zum bürgerschaftlichen Engagement platziert. Die Koordinierungsstelle Bürgerschaftliches Engagement hat darin sich selbst und eine Engagementmöglichkeit vorgestellt. In beiden Medien wurde zudem das Abfrageergebnis zu den Berührungspunkten Verwaltung/bürgerschaftliches Engagement dargestellt.

2.1.4 Fortbildungen

Des Weiteren wurde das Thema bürgerschaftliches Engagement in den internen Fortbildungskatalog aufgenommen. Im Jahr 2012 konnte dazu eine erste Fortbildung „Umgang mit ehrenamtlich Engagierten“ für alle Mitarbeitenden, die Kontakt zu diesen haben, organisiert werden. Ein besonderer Meilenstein ist, dass bereichsübergreifend Kolleg/-innen an dieser Schulung teilnehmen konnten und sogar eine externe ehrenamtliche Koordinatorin dieses interne Fortbildungsangebot wahrnehmen durfte. Aus der schulbibliothekarischen Arbeitsstelle, dem Kinderbüro, der Gedenkhalle/Bunkermuseum und dem Büro für Chancengleichheit fanden insgesamt 13 Kolleginnen und ein Kollege zusammen.

2.1.5 Schwerpunktsetzung der Arbeit/Konzept

Ausgehend vom Workshop 4 wurde ein Konzept zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements erstellt, welches im Wesentlichen die Bausteine und Aufgaben der Engagemententwicklung, -förderung und -anerkennung benennt. Auf dieser Grundlage wurden die Stellenbeschreibung der Koordinierungsstelle Bürgerschaftliches Engagement aktualisiert und erste Schwerpunkte der Stelleninhaberin gesetzt. (s. hierzu auch 3. Fokussierung auf ein standortspezifisches Schwerpunktthema)

2.2 Externe Engagementförderung

2.2.1 Netzwerk beo.

Bereits bestehende Strukturen dieses externen Gemeinnützigem-Netzwerkes wurden intensiviert und ausgebaut. Die Koordinierungsstelle Bürgerschaftliches Engagement hat die Geschäftsführung des Netzwerkes Bürgerschaftliches Engagement in Oberhausen (kurz: beo.) inne, in dem 21 Mitglieder aus unterschiedlichen gemeinnützigen Organisationen vertreten sind. Vierteljährlich finden Netzwerktreffen statt, in denen ein Austausch zum Thema Bürgerengagement stattfindet, aber auch immer neue Gruppierungen und Initiativen eingeladen werden, sich und ihr Angebot vorzustellen. Darüber hinaus werden gemeinsame Aktionen und Projekte geplant und durchgeführt. Unter Federführung der Koordinierungsstelle Bürgerschaftliches Engagement wurde ein Internetauftritt des Netzwerkes beo. entwickelt, der, eingebettet in die Seiten der Stadt Oberhausen, seit April 2012 online ist: www.oberhausen.de/beo. Diese Seite erlaubt nun auch, wie schon länger geplant, Engagementange-

bote der Gemeinnützigen für Ehrenamtliche zu sammeln und online zu stellen. Die Möglichkeit der Veröffentlichung wird jedoch nur von einigen Mitgliedern genutzt.

Auch ein Fotowettbewerb zum Thema Ehrenamt wurde unter Federführung der Koordinierungsstelle Bürgerschaftliches Engagement durchgeführt. Unter den 100 Einsendungen wurden 35 Fotos, die die Vielfalt des Ehrenamts in Oberhausen dokumentieren, für eine Wanderausstellung ausgewählt. Sie war von September bis November 2012 in einer Filiale der Stadtparkasse zu sehen. Weitere Ausstellungsorte waren bzw. werden sein das Mehrgenerationenhaus, das Rathaus, die öffentliche Bibliothek und eine Kirche.

Des Weiteren wurde das Thema Fortbildungen für Ehrenamtliche auf die Agenda des Netzwerkes gesetzt. Die bereits bestehenden Fortbildungsangebote der Gemeinnützigen sollen größtenteils für Ehrenamtliche anderer gemeinnütziger Organisationen geöffnet und vergünstigt angeboten werden. Die Netzwerkmitglieder werden sich in der zweiten Jahreshälfte 2013 zum Thema Pressearbeit fortbilden. Die Finanzierung läuft über ein Mitglied.

Auch im Jahr 2012 fand wieder das bewährte Dankeschönkonzert für alle Ehrenamtlichen Oberhausens statt (350 Karten!), erstmalig mit der Verleihung des beo. Engagementpreises. Von nun an sollen jährlich in zwei Kategorien engagierte Gruppen ausgezeichnet werden - das Los entscheidet, um die Gleichwertigkeit von verschiedenen Engagements zu verdeutlichen. Im Jahr 2012 wurden Gruppen in den Kategorien „Gesundheit“ und „Engagement von Jugendlichen“ ausgezeichnet. Der Preis ist mit jeweils EUR 250 dotiert. Sponsor ist das RWW.

Die Weiterentwicklung im Netzwerk beo. führte zur Gewinnung von neuen Mitgliedern (Friedensdorf International, Deutsches Rotes Kreuz, Netzwerk Demenz).

Die WAZ Oberhausen konnte gewonnen werden, eine wöchentlich erscheinende Rubrik „Ehrenamtliche gesucht“ einzurichten. Seit Februar 2013 beliefert das Netzwerk beo. die Zeitung für zunächst 20 Wochen mit verschiedenen Stellenangeboten ehrenamtlicher Tätigkeit.

2.2.2 Öffentlichkeitsarbeit

Ein neuer Infolyer in Form einer Postkarte Engagiert in Oberhausen, Ich bin dabei, Freiwillig! wurde zur Bewerbung des Beratungsangebotes der Koordinierungsstelle Bürgerschaftliches Engagement herausgegeben. Zudem wurden Presseartikel in der lokalen Tagespresse sowie in lokalen Zeitschriften platziert. Das Büro für Chancengleichheit/Koordinierungsstelle Bürgerschaft-

liches Engagement war auf Aktionstagen, Stadtfesten sowie bei anderen Gelegenheiten präsent, z.B. mit einer Infoveranstaltung bei der VHS, Besuchen von Gemeinnützigen und Unternehmen.

Der Internetbereich zum bürgerschaftlichen Engagement wurde verbessert. Neben der Information über Beratungsangebote und aktuelle Projekte finden Ehrenamtliche einen Servicebereich, in welchem Informationen über Führungszeugnis, Steuerrechtliches, Versicherungsschutz und ein Informationsblatt für Ehrenamtliche beim Erstgespräch hinterlegt sind.

3. Fokussierung auf ein standortspezifisches Schwerpunktthema

Im vierten Workshop der Entwicklungswerkstatt hat die Projektgruppe gemeinsam erarbeitet, welche Bestandteile ein Konzept zur Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement enthalten sollte. Dazu gehören im Wesentlichen:

- die Ausgangslage in der Kommune, Begriffsklärungen (z.B. zum Verhältnis Bürgerengagement - Bürgerbeteiligung)
- Ziele der Kommune und davon ableitend die Schwerpunkte der Arbeit sowie
- die einzelnen geplanten Maßnahmen mit Zeitplanung, die Organisationsstruktur (Aufgabenverteilung, Hierarchie, Verantwortlichkeiten, Weisungsbefugnis, Personal, Budget).

An dieser Stelle soll nun lediglich das Ergebnis der inhaltlichen Schwerpunktsetzung in Oberhausen vorgestellt werden:

An der oben aufgeführten Grafik erkennt man die Schwerpunktsetzungen der Koordinierungsstelle Bürgerschaftliches Engagement im Büro für Chancengleichheit:



Abb. 1: Schwerpunktsetzung in Oberhausen

- *Zentrale Ansprechpartnerin* verwaltungsintern und nach außen zum Thema Bürgerengagement sowie Koordinierung und Weiterentwicklung der verwaltungsinternen Vernetzung und der Vernetzung nach außen (beo.) (25 %)
- *Beratung und Vermittlung von Bürgerinnen und Bürgern* in ehrenamtliche Tätigkeiten, Kontakte zu Gemeinnützigen zur Akquise neuer Stellen (25 %)
- *Anerkennungskultur*, Ausgabe des Engagementnachweises, Mitarbeit bei der Ehrenamtsfeier sowie weiterer Ausbau (15 %)
- *Mitarbeit und Beratung in Projekten* (Gesellschaft leben, Seniorensicherheitsberater, Ausbildungspatenschaften), Förderung Unternehmensengagement (Mitarbeit beim jährlichen RUHRDAX), Öffentlichkeitsarbeit (Pflege der Internetseiten beo. und bürgerschaftliches Engagement) und Übernahme von Aufgaben im Gesamtteam Büro für Chancengleichheit (35 %)

4. Zentrale Erkenntnisse

4.1 ... zur verwaltungsinternen Vorgehensweise und zum Entwicklungsteam

Politik und Stadtspitze sind zur Entwicklung einer Engagementstrategie stark einzubeziehen, da es sich um eine Querschnittsaufgabe handelt.

Ein Mix des Entwicklungsteams, also zwei Kolleg/-innen aus unterschiedlichen Bereichen in der Stadtverwaltung, hätten wir uns für die Beteiligung am Projekt Zukunftsfaktor Bürgerengagement ebenfalls fruchtbar vorstellen können, denn die Zusammenarbeit und Vernetzung zweier Kolleginnen aus einem Team funktioniert in der Regel bereits gut. Vielleicht wäre es sogar denkbar, dass verwaltungsinterne und -externe Beteiligte, d.h. Mitarbeitende der Stadtverwaltung sowie der Gemeinnützigen und/oder Unternehmerinnen und Unternehmer, zusammen als Entwicklungsteam arbeiten, um an einer Engagementstrategie in der Stadt zu arbeiten.

Auf der anderen Seite war die Zusammenarbeit zweier Kolleginnen aus dem gleichen Büro effektiv, da es zahlreiche Austauschmöglichkeiten durch die räumliche Nähe gab, eine ähnliche und bekannte Arbeitsweise vorherrschte und gemeinsame Projekte existieren, an denen neue Instrumente und Methoden gemeinsam ausprobiert werden konnten.

4.2 ... zur Entwicklung einer kommunalen Engagementstrategie (Koordinierungsstelle, Ansiedlung und Vorgehensweise)

Für die Entwicklung und Umsetzung einer kommunalen Engagementstrategie bedarf es mindestens einer Koordinierungsstelle innerhalb der Stadtverwaltung. Die Ressourcen einer Koordinie-

rungsstelle Bürgerengagement und ihre Stellung innerhalb der Stadtverwaltung sind zu klären. Eine Koordinierungsstelle sollte möglichst weit oben in der kommunalen Hierarchie angesiedelt sein. Sie benötigt spezielle Befugnisse und Weisungsmöglichkeiten, den Rückhalt der Verwaltungsspitze, sowie eine zentrale Ansiedlung (als Stabsstelle oder Stabsabteilung).

Die Förderung von Bürgerengagement ist ein weites Feld, in dem es Schwerpunkte und immer wieder kleinere Ziele zu setzen gilt. Statt sich auf zielgruppenorientierte Projekte zu konzentrieren, sollte eine kommunale Koordinierungsstelle förderliche Rahmenbedingungen schaffen (Beratung, Vernetzung, allgemeine Anerkennungsarbeit [Engagementnachweis, Ehrenamtskarte], Öffentlichkeitsarbeit).

Das kommunale Konzept zur Förderung von Bürgerengagement sollte nach Erarbeitung kommunalpolitisch und von der Verwaltungsführung entschieden und verwaltungsintern kommuniziert werden.

4.3 ... zur Arbeit in einer Entwicklungswerkstatt mit anderen Kommunen

„Man muss das Rad nicht immer neu erfinden“ und „Die Experten sind wir selbst“:

Der Austausch mit anderen Kommunen war anregend und hilfreich. Die Best-Practice-Beispiele anderer Kommunen sind animierend und lehrreich. Die Bereitschaft, interkommunal zusammen zu arbeiten, ist vorhanden. Insbesondere bei Aufgabengebieten, in denen man innerhalb der Kommune alleine arbeitet, ist der Austausch zu Kolleginnen und Kollegen in Nachbarkommunen wichtig, um Standards, Möglichkeiten, Arbeitsweisen und Tipps auszutauschen und abzugleichen.

4.4 ... zur Gewinnung von Mitstreiterinnen und Mitstreitern (verwaltungsintern und -extern)

Um eine Querschnittsaufgabe erfolgreich auszufüllen, ist die Gewinnung von Mitstreiterinnen und Mitstreitern innerhalb und außerhalb der Verwaltung erforderlich. Es ist zunächst wichtig, sich einen Überblick über die bereits bestehenden Strukturen, Strategien, Projekte, Berührungspunkte Verwaltung/Engagement verwaltungsintern und -extern zu verschaffen. Um weitere Akteurinnen und Akteure zu gewinnen, ist es hilfreich, Argumente für die Wichtigkeit und Vorteile der Förderung und Anerkennung von Bürgerengagement sowie die jeweiligen thematischen Anknüpfungspunkte der zu Überzeugenden zu benennen. Zudem sollte man sich an die goldene Regel halten: zunächst mit den Kooperationswilligen kooperieren.

Innerhalb der Stadtverwaltung ist auch der Hinweis auf den Imagegewinn zu geben, der von der Anerkennungskultur zu

erwarten ist. Des Weiteren ist es vorteilhaft, wenn wichtige Rahmenbedingungen von der Stadtspitze und der lokalen Politik geschaffen werden. D.h.: Förderung von Bürgerengagement muss auf der politischen Agenda, im Leitbild der Stadtverwaltung verankert sein. Darauf können sich die Kolleginnen und Kollegen, die in diesem Themenfeld arbeiten, im Zweifelsfall bei der Überzeugungsarbeit berufen. Die Platzierung und die Bewusstseinsbildung für das Thema erfolgt im besten Fall ‚von oben‘.

Bei der Überzeugungsarbeit ist mit Widerständen und Hemmnissen zu rechnen. So gibt es Ängste und Befürchtungen bei Mitarbeiter/-innen, dass durch die Förderung von Bürgerengagement freiwillige Aufgaben der Kommune durch Bürger/-innen getragen und Arbeitsplätze bei der Stadtverwaltung rationalisiert werden sollen. In Zeiten knapper Kassen sind diese Befürchtungen verständlich. Zunächst ist jedoch zu beachten, dass bürgerschaftliches Engagement von städtischer Seite initiiert zwar unentgeltlich, aber nicht kostenlos erfolgt – Versicherung, Einarbeitung, fachliche Begleitung, Anerkennung.

Und noch wichtiger: Bürgerinnen und Bürger sind keine kostenlosen Mitarbeitenden. Ihr Engagement ist freiwillig, dem Wandel der Gesellschaft unterworfen und nicht dauerhaft planbar, wie beispielsweise der Einsatz von städtischen Mitarbeitenden. Auf der anderen Seite leistet bürgerschaftliches Engagement für eine Stadt aber auch viel mehr als bezahlte Kräfte. Engagement und Leidenschaft in eine freiwillige Aufgabe zu stecken, bedeutet immer, dass hoch motivierte Kräfte zusammen wirken. Diese Bürgerinnen und Bürger nehmen Aufgaben in einer Art wahr, wie es sich keine Stadt – auch nicht mit ausreichend Mitteln – erkaufen kann. Insofern ist der Spielplatzpate sprichwörtlich unbezahlbar, der gegenüber von einem Spielplatz wohnt und bei nächtlichem Vandalismus die Polizei verständigt, weil er sich für seine Umgebung verantwortlich fühlt. Ein bezahlter Wachmann, würde sich in seiner Freizeit dazu nicht unbedingt berufen fühlen.

Wichtig ist, dass die Akteurinnen und Akteure immer wieder deutlich hervor heben, dass Bürgerengagement nicht die freiwilligen, öffentlichen Aufgaben übernehmen soll und kann, sondern eine Möglichkeit für die Bürgerinnen und Bürger bietet, aktiv den Lebensraum gemeinsam mit Unterstützung der Hauptamtlichen der Kommune zu gestalten und sich zu beteiligen. Diese Ressource ist enorm wertvoll und unabdingbar für die kommunale Zukunft.²

5. Ausblick

Die bisherigen verwaltungsinternen wie -externen Entwicklungen in der Engagementförderung sollen weiterhin vorangetrieben werden. Dazu ist es zunächst wichtig, dass das Konzept und die Schwerpunktsetzung der Koordinierungsstelle Bürgerschaftliches Engagement intern entschieden und kommuniziert wird. Die bisher noch in der Zuständigkeit der Koordinierungsstelle befindlichen zielgruppenorientierten Projekte müssen langfristig wegfallen.

5.1 Verwaltungsinterne Engagementförderung

5.1.1 Fortbildungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die erste Fortbildung für Mitarbeiter/-innen der Stadtverwaltung im Oktober 2012, die Berührungspunkte zu Bürgerengagement haben, wurde positiv angenommen. Im Februar 2013 hat ein follow up die Fortbildung „Umgang mit Ehrenamtlichen“ abgeschlossen.

Es gibt aufgrund der Themenvielfalt Überlegungen, weitere verwaltungsinterne Fortbildungen zum Thema Bürgerengagement durchzuführen. Der Fachbereich Aus- und Fortbildung ist bei genügend Interessenten (10 – 15 Mitarbeitenden) bereit, weitere Inhouse-Schulungen zu finanzieren.

5.1.2 Verwaltungsinterne Vernetzung

Die nächsten internen Austauschtreffen im Jahr 2013 sollen die Themen „Begriffsbestimmungen Bürgerengagement/ Bürgerbeteiligung“, „Führungszeugnis für Ehrenamtliche – wann ist das sinnvoll?“, „Austausch zu Marketinginstrumenten bei der Nachwuchsgewinnung inklusive Gemeinschaftsprojekt ‚Broschüre über Engagementmöglichkeiten‘“ abdecken.

5.1.3 Förderung von Corporate Volunteering der städtischen Mitarbeiter

Ausgehend vom Workshop 3 mit dem Schwerpunktthema „Strategien zur Förderung Unternehmensengagement“ gibt es konkrete Planungen zusammen mit dem Leiter des Büros für Chancengleichheit einen Termin beim Personaldezernent zu vereinbaren, um erste konkrete Maßnahmen zum Corporate Volunteering zu besprechen - z.B. Befreiung ehrenamtlich engagierter Mitarbeiter/-innen von der Kernarbeitszeit, damit diese flexibel ihr Engagement ausüben zu können, Möglichkeit sich während der Arbeitszeit bei der Freiwilligenagentur beraten zu lassen,

² Oft engagieren sich Menschen in den Bereichen, in denen sie ein erhöhtes Interesse an einem funktionierenden Gemeinwesen haben. Die Oberhausener Spielplatzpaten und -patinnen übernehmen ehrenamtlich die Aufsicht für einen Spielplatz, jedoch sind damit auch Anreize verbunden: Die Aufstellung einer Spielbox mit Spielgeräten für betreute Spielplätze, bei dessen Auswahl die Patinnen und Paten ein Mitspracherecht haben. Das Kinderbüro der Stadt Oberhausen berät, stellt das Material zur Verfügung und übernimmt die Kosten.

Das vorrangige Ziel bei dem Projekt Spielplatzpatenschaft ist die lebendige Bespielung der Spielplätze unter Einbeziehung ihrer Nutzerinnen und Nutzer und nicht etwa die Übernahme städtischer Aufgaben durch Bürgerengagement. Wenn durch Verantwortungsübernahme und Präsenz der Patinnen und Paten es zu weniger Vandalismus auf den Spielplätzen kommt und dies dann auch zur Einsparung von Mitteln führt, ist dies ein von Verwaltung und Bürger/-innen gern gesehener langfristiger Nebeneffekt.

“Ehrenamt im Ruhestand“ – Brief des Oberbürgermeisters an ausscheidende Beschäftigte mit Infomaterial zu Engagementmöglichkeiten, Rubrik ehrenamtlich engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Mitarbeiterzeitung MemO. bzw. Rubrik mit Engagementmöglichkeiten.

5.1.4 Softwarelösung Freiwilligenagentur

Bisher gab es keine Softwarelösung für das Beratungsangebot ehrenamtlich interessierter Bürgerinnen und Bürgern bei der Koordinierungsstelle Bürgerschaftliches Engagement.

So werden Stellenangebote für Ehrenamtliche und Vermittlungsbögen von ehrenamtlich Interessierten bislang auf Word Dokumenten festgehalten. Vermittlung bzw. Matching von Angebot und Nachfrage laufen bislang ohne EDV-Unterstützung. Um die Qualität der Vermittlung und Transparenz der vorgeschlagenen Angebote zu erhöhen, ist eine Softwarelösung notwendig. Mit dieser sind eine Veröffentlichung der Stellenangebote im Internet und eine Bewerbung der Beratung ebenfalls einfacher.

Im Oktober 2012 wurden bereits zwei Angebote eingeholt. Eine Anschaffung ist für das erste Halbjahr 2013 geplant.

5.2 Externe Engagementförderung

5.2.1 Netzwerk beo.

Das Netzwerk beo. soll weiterhin den Schwerpunkt bei der externen Engagementförderung bilden, da es großes Potenzial birgt.

Die Fortbildungen der Netzwerkmitglieder für Ehrenamtliche sollen soweit möglich auch anderen Ehrenamtlichen in Oberhausen zugänglich gemacht werden.

Aufgrund des regen Interesses an dem Dankeschön-Konzert des Netzwerkes beo. für alle Ehrenamtlichen in Oberhausen im Jahr 2012 gibt es Überlegungen, im Jahr 2013 einen größeren Veranstaltungsraum zu suchen, um noch mehr Ehrenamtlichen die Möglichkeit zu bieten, an der Veranstaltung teilzunehmen. Dies wäre passend, da das Dankeschönkonzert sein zehnjähriges Jubiläum feiert.

Auch der beo. Engagementpreis mit zwei neuen Kategorien soll im Jahr 2013 wieder vergeben werden.

Im Oktober 2013 findet die gemeinsame Veranstaltung „Marktplatz Ehrenamt“ in einem Einkaufszentrum statt, auf dem die gemeinnützigen Organisationen, Vereine und Einrichtungen mit Ständen und Aktionen über ihre ehrenamtliche Arbeit berichten und neue Engagierte gewinnen können.

5.2.2 Anerkennungskultur

Es ist vorgesehen, die Anerkennungskultur insgesamt zu befördern. Nachdem im Jahr 2012 bereits der Engagementnachweis NRW eingeführt wurde, soll im Jahr 2013 noch die Ehrenamtskarte folgen³. Damit gäbe es zwei übergeordnete Instrumente, die von der Koordinierungsstelle Bürgerschaftliches Engagement organisiert würden und allen Oberhausener Engagierten angeboten werden könnten. Darüber hinaus soll die Anerkennung im Kleinen immer wieder kommuniziert, beworben und Anregungen dazu gegeben werden.

³ Red. Anm.: Der Rat der Stadt Oberhausen hat am 29.04.2013 die Einführung der Ehrenamtskarte beschlossen.

Warum Ehrenamt und Anerkennung zusammengehören

Beispiele und Maßnahmen für eine kommunale Anerkennungsstrategie anhand der Gemeinde Burbach

Johannes Werthenbach

„Demografischer und gesellschaftlicher Wandel“ - diese beiden Begriffe fallen landauf und landab und sind in unseren Köpfen längst verankert. Die Gesellschaft wird älter, sie wird bunter und wir werden weniger. Gerade in den ländlichen Räumen werden die Auswirkungen dieses Veränderungsprozesses deutlich. Während die Ballungszentren an Rhein und Main durchaus Bevölkerungszuwächse verzeichnen, verlieren die ländlichen Gebiete zunehmend Einwohner. Das ist nichts Neues. Doch die Sichtweise auf diese strukturellen Ordnungsprozesse ist entscheidend. Auf der einen Seite kann der Kopf in den Sand gesteckt werden, getreu dem Motto ‚Augen zu und durch‘. Auf der anderen Seite besteht die Chance, Dinge neu aufzustellen oder zu ordnen und die Auswirkungen, die für alle spürbar sind, zu gestalten.

Der demografische Wandel hat viele Facetten und wirkt sich vor Ort auf die Menschen in einer Gemeinde aus. Dies gilt auch für die Gemeinde Burbach. Hier sind schon frühzeitig in vielerlei Hinsicht die Weichen gestellt worden, um Veränderungen zu gestalten. Dazu gehört unter anderem die im politischen Konsens verabredete Stärkung der neun Dörfer, insbesondere aber der Ortskerne.. Auf die Ausweisung neuer Baugebiete wird verzichtet, stattdessen der Kauf, der Umbau und die Sanierung von Gebäuden in der Ortsmitte seitens der Gemeinde mit einem kommunalen Förderprogramm unterstützt. Mit der Initiative „LebensWerte Dörfer“ wird eine Gesamtstrategie verfolgt, die das Leben in den Dörfern lohnenswert machen und erhalten soll. Ein Baustein ist dabei auch die Förderung des ehrenamtlichen Engagements.

Burbach hat ca. 14.500 Einwohner, auf neun Dörfer verteilt. Das Leben ist sehr stark durch das Engagement ihrer Einwohner geprägt. Dabei reicht die Facette der ehrenamtlichen Tätigkeiten von sozial-caritativen Aufgaben über Sport- und Heimatarbeit bis hin zum Betrieb eines Theaters mit 200 Sitzplätzen. Engagierte Menschen übernehmen Aufgaben in der Dorfentwicklung, gestalten ihre Ortschaften und sorgen für die Mobilität mit dem Betrieb eines Bürgerbusses, der den öffentlichen Personennahverkehr ergänzt. Hinzu kommen die zahlreichen Angebote in der regulären Vereinsarbeit. Rund 180 Vereine und Gruppen sind in

der Gemeinde Burbach aktiv. Dahinter stehen Menschen, die ihre Freizeit für andere einsetzen, Angebote entwickeln, den Zusammenhalt in der Orten stärken, für Kommunikation sorgen und - einfach ausgedrückt - die Dörfer „LebensWert“ machen.

Der Gemeinde Burbach ist es seit jeher ein Anliegen, dieses Engagement zu fördern. Dazu gehören sicherlich eine gegenüber neuen Ideen aufgeschlossene Verwaltung, eine Politik, die es versteht, im Sinne der Sache zu arbeiten, finanzielle Gestaltungsmöglichkeiten und letztlich eine Kultur des Dankes für die bürgerschaftlich Engagierten, deren Arbeit keineswegs selbstverständlich ist. Wichtig dabei ist: Anerkennung muss ehrlich sein und sie muss dem Anlass entsprechen. Häufig geht es nicht darum, große Lobeshymnen zu singen, sondern das Wort „Danke“ einfach mal in den Mund zu nehmen. Das Ergebnis ist ein motivierter und in seinem Tun bestärkter Mensch, dem die ehrenamtliche Tätigkeit vielleicht noch mehr Freude bereitet. Insofern sollte nicht getreu dem Motto „Nicht geschimpft ist Lob genug“ verfahren werden. Es hilft ein einfaches Rezept: Achten Sie doch auf Ihr eigenes Empfinden, wenn Ihnen jemand für Ihre Arbeit Respekt und Anerkennung zollt.

Burbach hat sich um die Teilnahme am FoGera-Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ beworben, um das bereits

Zur Person

Johannes Werthenbach ist Diplom-Verwaltungswirt und Leiter des Büro des Bürgermeisters in Burbach. Zusammen mit seinem Kollegen Christian Feigs, Diplom-Ingenieur Stadtplanung, Leiter der Stabstelle Wirtschaftsförderung, bildet er das kommunale (Engagement-) Entwicklungsteam.

Kontakt: j.werthenbach@burbach-siegerland.de



hohe ehrenamtliche Engagement strategisch zu fördern. In den Workshops, die gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen der anderen neun Pilotstandorte absolviert wurden, konnten Fragen diskutiert, Best-Practice-Beispiele erörtert und durch externe Hilfe neue Impulse generiert werden. An dieser Stelle wird auf die Darstellung der Ergebnisse der einzelnen Workshops und die daraus gezogenen Erkenntnisse verzichtet. Vielmehr sollen die Erfahrungen und die Rückschlüsse konkret zum Thema Dank- und Anerkennungskultur skizziert und dargestellt werden.

In Burbach wird, wie in vielen anderen Kommunen in Nordrhein-Westfalen, die Ehrenamtskarte an besonders stark engagierte Menschen vergeben. Darüber hinaus wird traditionell im ersten Quartal der Jahresempfang für Ehrenamtliche organisiert und durchgeführt. In diesem Rahmen werden Persönlichkeiten ausgezeichnet, die sich besondere Verdienste um die Gemeinde erworben haben. Über die Auszeichnung entscheidet der Rat in nicht öffentlicher Sitzung.

Diese Module der Anerkennungskultur werden sicherlich in den meisten Kommunen in Nordrhein-Westfalen praktiziert. Das ist gut so und bedient eine wichtige Zielgruppe der ehrenamtlich Engagierten. Neue Wege der Anerkennungskultur sind sicherlich für junge Menschen zu suchen. Das ist in einem Workshop der Entwicklungswerkstatt diskutiert worden. Als ein Baustein hat sich die Durchführung eines Fotowettbewerbs ergeben. Ebenso ist ein Konzert für bestimmte Zielgruppen denkbar, vielleicht ebenfalls für Jugendliche oder auch für Inhaber der Ehrenamtskarte.

Als Quintessenz aus dem Workshop kann festgehalten werden, dass es kein auf alle Kommunen anwendbares einheitliches Rezept gibt. Jede Gemeinde muss ihren eigenen Weg finden.

Die Gemeinde Burbach erstellt als Ergebnis aus dem Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ ein strategisches Konzept, das in die Gesamtstrategie „LebensWerte Dörfer“ eingebunden ist. Diesem Konzept ist ein Maßnahmenplan angefügt, der auch Aussagen zur gelebten Dank- und Anerkennungskultur enthalten wird. Dabei wird zwischen verschiedenen Arten der Anerkennungskultur und zwischen verschiedenen Zielgruppen unterschieden:



Fester Bestandteil der Anerkennungskultur in Burbach ist die Auszeichnung verdienter Persönlichkeiten. Diese werden traditionell im Rahmen des Jahresempfanges (2013) ausgezeichnet. Foto : Gemeinde Burbach



Erstmals wurde ein Fotowettbewerb durchgeführt, der junge Ehrenamtler in den Fokus stellt (Foto vom Jahresempfang 2013). Foto : Gemeinde Burbach

Auszeichnung, Orden und Ehrenzeichen	(öffentliche) Wertschätzung	Preise	Vergünstigen	Qualifizierung
Ehrenbürger	Empfänge mit Persönlichkeiten	Ehrenamtspreis (Kommune, Land, Bund, Stiftung)	Ehrenamtskarte NRW	Fort- und Weiterbildung zu verschiedenen Themen
Orden	„Danke schön-Veranstaltungen“	Wettbewerbspreise	JuLeiCa	JuLeiCa
Medaillen	„Der Bürgermeister bedient Sie“	Engagement des Monats (z.B.)	Sonderurlaub für Ferienfreizeiten	Engagementnachweis und ähnlichem
Ehrenringe	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit,			Freikartenaktionen
	Engagementfreundliche Einstellung			
	Einfach mal „Danke“ sagen...			
	Landesversicherung			

Tab. 1: Arten der Anerkennungskultur

Wichtig ist, dass die Angebote zielgruppengerecht sind. Daher sollte bei der Auswahl des Formates vorher die Frage gestellt werden: Wen will ich mit meinem Angebot erreichen? Wie schaffe ich das?

Als Fazit kann festgehalten werden, dass es wichtig ist, eine ehrliche Dankes- und Anerkennungskultur zu leben und die richtigen Formate für die anzusprechende Zielgruppe gefunden werden müssen.

Die Gemeinde Burbach hat sich dahingehend aufgestellt: Neben der Ehrenamtskarte, dem beschriebenen Fotowettbewerb, dem Jahresempfang und der Auszeichnung verdienter Mitbürger werden neue Wege entwickelt. Hierzu gehören unter anderem kostenlose Fort- und Weiterbildungsangebote in Zusammenarbeit mit dem Ehrenamtservice des Kreises Siegen-Wittgenstein oder die Veranstaltung „Die Gemeindeverwaltung bedient Sie“. Ein weiterer Bestandteil ist der Vorschlag von besonderen Ehren-

amtlichen für Bürgerpreise, die durch Dritte vergeben werden, oder die Reportagerihe „Ehrenamt? Aber sicher!“. In regelmäßigen Abständen wird über ehrenamtlich Tätige im Amtsblatt berichtet. Dem Ehrenamt wird dadurch ein Gesicht gegeben. In Form von Reportagen über die vielfältigen Angebote und die Menschen, die sie anbieten, wird ehrenamtliches Engagement in die Öffentlichkeit getragen. Das ist einerseits das Ziel. Auf der anderen Seite erfährt der Mensch, der die Tätigkeit ausübt, eine öffentliche Würdigung.

Die Modelle und Ansätze können breit gefächert sein und müssen individuell angepackt und umgesetzt werden. Wichtig dabei sind Partner wie die örtlichen Tageszeitungen, Banken oder Sparkassen, die die Vorhaben unterstützen. Burbach hat sich diesbezüglich auf den Weg gemacht. Wir sind gern bereit, anderen interessierten Gemeinden von unseren Erfahrungen mitzuteilen und ihnen zu helfen, diesen Weg mitzugehen.

Kommunale Förderung des Engagements von Jugendlichen in Emsdetten: Elemente einer Anerkennungskultur und Erfolgsfaktoren einer guten Vernetzung

Caroline Waßenberg

Strategische Förderung bürgerschaftlichen Engagements als kommunales Querschnittsthema in Emsdetten

Bürgerschaftliches Engagement ist in Emsdetten politisch fest verankert und wurde als einer von fünf strategischen Schwerpunkten vom Rat der Stadt Emsdetten am 27. März 2007 einstimmig beschlossen.



Abb. 1: Strategische Schwerpunkte der Stadt Emsdetten
Gestaltung: Livingpage GmbH & Co. KG, Münster

An den Ratsbeschluss anknüpfend wurde der „Freiwilligen Akku“ als Dach für alle freiwillig Engagierten in Emsdetten entwickelt. Er bündelt das ehrenamtliche Engagement vor Ort und übernimmt folgende Tätigkeiten:

- Öffentlichkeitsarbeit (Freiwilligenbörse, Pressearbeit)
- Beratung und Information von Ehrenamtlichen, Vereinen und Interessierten
- Wertschätzung und Anerkennungskultur (Ehrenamtskarte, Ehrenamtsgalerie, Veranstaltung „Der Bürgermeister bedient Sie“)

- „Akku aufladen“ (Fortbildungen, Workshops für Ehrenamtliche)
- Vernetzung/Kooperation (z.B. „Runder Tisch Junges Engagement“)
- Unterstützung von Initiativen (z.B. „Anti-Rost Initiative“).

„Bürgerschaftliches Engagement und Ehrenamt“ wurde als Querschnittsaufgabe innerhalb des Fachdienstes 10/ Strategie, Kommunikation, Interne Dienste dem Team 150/ Integration, Senioren, Ehrenamt übertragen. Das Team besteht aus vier Mitarbeiterinnen, die mit unterschiedlichen Stellenanteilen das Thema bearbeiten.

Um ehrenamtliches Engagement in Emsdetten strategisch weiter auszubauen und zu fördern, nahmen die Verfasserin und ein weiteres Teammitglied am FoGera-Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement. Entwicklungswerkstatt für kommunale Engagementstrategien in Nordrhein-Westfalen“ teil.

Zur Person

Caroline Waßenberg, Diplom-Pädagogin mit dem Schwerpunkt Sozialpädagogik, ist Sachbearbeiterin der Stadt Emsdetten im Team 150/ Integration, Senioren, Ehrenamt, Menschen mit Behinderung. Das Team 150 ist dem Fachdienst 10/ Strategie, Kommunikation, Interne Dienste zugeordnet. Zusammen mit Kathrin Magnus, Diplom-Verwaltungswirtin (FH) und Diplom-Betriebswirtin (FH), Kollegin im Team-150, bildet Caroline Waßenberg das kommunale (Engagement-) Entwicklungsteam.

Kontakt: wassenberg@emsdetten.de



Anerkennungskultur in Emsdetten

Die Anerkennung freiwilligen Engagements spielt in Emsdetten eine zentrale Rolle. Um besonders aktiven Bürgerinnen und Bürgern ein Gesicht zu geben und ehrenamtliches Engagement in der Öffentlichkeit darzustellen, wurde 2009 die städtische Ehrenamtsgalerie ins Leben gerufen. Hier werden alljährlich zum Neujahrsempfang besonders engagierte Personen portraitiert und durch den Bürgermeister geehrt.

Mit der Einführung der Ehrenamtskarte des Landes Nordrhein-Westfalen steht der Stadt Emsdetten seit 2009 ein weiteres Wertschätzungsinstrument zur Verfügung.

Im Jahr 2011 wurde ergänzend die Veranstaltung „Der Bürgermeister bedient Sie“ als Anerkennungsformat installiert: Ehrenamtlich Aktive in Emsdetten werden einmal jährlich zu einem gemütlichen Abendimbiss eingeladen und durch den Bürgermeister und Führungskräfte der Stadtverwaltung bedient.

Bei dem Ereignis haben ehrenamtlich Engagierte die Möglichkeit, mit den Vertreter/-innen der Stadt wie auch untereinander ins Gespräch zu kommen, Erfahrungen auszutauschen, neue Anregungen für bürgerschaftliches Engagement in Emsdetten zu sammeln und sich untereinander stärker zu vernetzen.

Entwicklung einer Anerkennungskultur für engagierte Jugendliche in Emsdetten

Im Jahr 2011 nahm der Freiwilligen Akku erstmalig an der bundesweiten Woche des bürgerschaftlichen Engagements teil und führte die Veranstaltung „Der Bürgermeister bedient Sie“ durch (s.o.). Die Aktion entpuppte sich, insbesondere für älteres Publikum, als adäquates Wertschätzungsinstrument. Dies wurde eindrucksvoll durch die gestiegene Anmeldezahl von 110 Ehrenamtlichen in 2011 auf knapp 350 Personen in 2012 bestätigt.

Trotz der relativ hohen Anmeldezahl war die Teilnahme jugendlicher Ehrenamtlicher in 2011 sehr gering. Das neue Format schien junge Aktive wenig anzusprechen.

Diese Erkenntnis mündete in der Idee, im Jahr 2012 den Fokus auf eine intensivere Zusammenarbeit mit jungen Ehrenamtlichen zu legen und sie an der Entwicklung eines zielgruppenadäquaten Anerkennungsformates frühzeitig zu beteiligen.

Dies war die Geburtsstunde des „Runden Tisches Junges Engagement“, der wenig später als neuer informeller Zusammenschluss von Jugendverbänden und Vereinen mit großem Jugendanteil aus der Taufe gehoben wurde.



Abb. 2: Ehrenamtsgalerie

Foto: Fotoclub Creativ e.V.



Abb. 3: Bürgermeister Georg Moenikes bedient Ehrenamtliche
Foto: Stadt Emsdetten



Abb. 4: Über 300 Ehrenamtliche wurden bedient

Foto: Stadt Emsdetten

Seit März 2012 beteiligen sich das Jugendrotkreuz, DettenRockt e.V., die Lebenshilfe im Kreis Steinfurt mit Sitz in Greven e.V., der Canu-Club 1950 e.V., die Naturschutzjugend, die Kolpingjugend, die katholischen Jugendverbände, die Malteser Jugend, der Turnverein Emsdetten 1898 e.V. (TVE), die Tanzgruppe ku:llj - dance for a chance e.V. und die Pfadfinder DPSG.

Ziel der Treffen war u. a., die Anliegen der Teilnehmenden im Hinblick auf junges Engagement zu erfragen und zusammen inhaltlich daran zu arbeiten. Folgende Themen wurden von den Beteiligten als besonders wichtig hervorgehoben:

- Zielgruppenakquise
- Wertschätzung/Anerkennung von jungen Ehrenamtlichen
- Öffentlichkeitsarbeit

Zur weiteren Auseinandersetzung mit den genannten Themen sammelte der „Runde Tisch“ gemeinsam verschiedene Ideen:

Zielgruppenakquise/Öffentlichkeitsarbeit

Um weitere junge Ehrenamtliche für die Verbandsarbeit zu gewinnen und junges Ehrenamt in Emsdetten sichtbarer und bekannter zu machen, beschloss die Gruppe, verschiedene Aktionen in der Woche des bürgerschaftlichen Engagements 2012 durchzuführen:

- Es erfolgte eine Präsentation des Jungen Engagements beim „Emsdettener September“, dem Emsdettener Stadtfest, mit einem gemeinsamen Ehrenamtsquiz. Fast alle Vereine, die sich am „Runden Tisch“ beteiligen, stellten auf diesem Informationsstand ihren Jugendbereich vor. Zusätzlich zu den Informationsständen der Vereine wurde ein Quiz mit vereinspezifischen Fragen für alle Interessierten veranstaltet.
- Im Rahmen der Woche des bürgerschaftlichen Engagements boten fast alle teilnehmenden Verbände/Vereine einen Schnuppertag für junge Leute an.
- In einer Ehrenamtsserie stellten Teilnehmer/-innen vom „Runden Tisch“ ihr persönliches Ehrenamt in der örtlichen Presse vor.

Wertschätzung/Anerkennung

Die Mehrheit des „Runden Tisches Junges Engagement“ schlug eine Ehrenamtparty als geeignetes Anerkennungsinstrument für junge Aktive vor.

Alle Beteiligten übernahmen bei der Vorbereitung und Durchführung der Party Aufgaben und trugen dadurch zum Erfolg der Veranstaltung bei. Der Canu Club stellte sein Vereinsheim zur Verfügung. DettenRockt organisierte die Musik, die Tanzgruppe ku:llj bereitete einen eigenen Auftritt vor, das Jugendrotkreuz übernahm den Getränkeauschank, die Kolpingjugend verkaufte Wertmarken und die Pfadfinder/Messdiener/TV Emsdetten e.V. halfen beim Auf- und Abbau.

Auch der Bürgermeister unterstützte die Idee der Ehrenamtparty, bedankte sich bei allen Aktiven für ihren wertvollen, ehrenamtlichen Beitrag in Emsdetten und zapfte zum Abschluss der „Woche des bürgerschaftlichen Engagements“ Bier für die jungen Gäste. Dies wurde von den Jugendlichen als wertschätzende Geste wahrgenommen.

Mehr als 150 Ehrenamtliche feierten gemeinsam mit Engagierten aus anderen Vereinen und Verbänden und lernten sich untereinander besser kennen.

Mit dem „Runden Tisch Junges Engagement“ ist eine Kooperation zwischen der Stadt Emsdetten und jungen Aktiven in der Verbandsarbeit gelungen. In der Auswertung mit den Beteiligten wurden die Vernetzung durch den „Runden Tisch“ und auch die gemeinsamen Aktionen sehr positiv empfunden. Die Mitglieder äußerten ausdrücklich, dass dieses Gremium weiterhin bestehen soll. Außerdem möchten sie auch in 2013 einen gemeinsamen Stand beim „Emsdettener September“ durchführen und die Ehrenamtparty als festen Bestandteil der Anerkennungskultur implementieren. Der Bürgermeister hat bereits angekündigt, mit dem neuen Gremium in einen stärkeren Dialog treten zu wollen.

Hier zapft der Chef



Aktiv in der Schülervertretung, im Verein oder die Teilnahme an sozialen Projekten im Ausland – Junges Engagement hat viele Facetten. Um sich bei allen jungen Aktiven für deren großen Einsatz zu bedanken, hatte Bürgermeister Georg Moenikes mit dem „Runden Tisch Junges Engagement“ zur Ehrenamtparty ins Vereinsheim des Canu Clubs in Emsdetten-Sinningen eingeladen. Über 150 Jugendliche waren dieser Einladung gefolgt, haben gemeinsam gefeiert und Bürgermeister Georg Moenikes hinter der Theke ordentlich ins Schwitzen gebracht. Foto: Stadt Emsdetten

Abb. 5: Ehrenamtparty für junge Leute im Ehrenamt
Aus: Emsdettener Volkszeitung vom 05.10.2012

Erfolgsfaktoren einer guten kommunalen Vernetzung mit jungen Ehrenamtlichen

Die Altersspanne der Zielgruppe Jugendliche/Junge Erwachsene erstreckt sich je nach Definition über einen längeren Zeitraum (vom 14. bis zum 27. Lebensjahr).

Jugendliche befinden sich während dieses Lebensabschnitts in unterschiedlichen Lebenslagen - Pubertät, das Ende der Schulzeit, der Beginn der Berufsausbildung, die Abnabelung vom Elternhaus sowie die Identitätsfindung. Mit der Lebenslage sind spezifische Interessen, Anliegen und Nöte verbunden, die sich in der gemeinsamen Arbeit mit jungen Ehrenamtlichen widerspiegeln.

Das Prinzip der Lebensweltorientierung stellt deshalb das Fundament für eine gelingende Zusammenarbeit dar. Die Berücksichtigung jugendlicher Milieus sowie die Beachtung ehrenamtlicher Motive sind ebenfalls relevant und ausschlaggebend für eine erfolgreiche Kooperation (vgl. Wippermann 2008).

So nahmen wir zum Beispiel bei der Zusammenarbeit mit den Beteiligten des „Runden Tisches Junges Engagement“ bedingt durch den Wegzug zum Studienort/Ausbildungsort eine hohe Fluktuation der Ansprechpartner/-innen wahr: Protokolle konnten nicht zugestellt werden. Der Informationsfluss war vereinzelt unterbrochen. Teilnehmer/-innen waren über einen längeren Zeitraum weder telefonisch noch per Email zu erreichen. Durch den häufigen Wechsel der Vertreter/-innen war in einigen Situationen außerdem eine fehlende Identifikation mit den anfangs beschlossenen Ideen und Aufgaben spürbar.

Wichtig erschien in diesem Kontext, den Jugendlichen Verständnis für ihre Situation entgegen zu bringen, auf ihre Bedürfnisse einzugehen und einen langen Atem zu haben. Insbesondere bei der Kontaktaufnahme mit den Beteiligten war Beharrlichkeit gefragt.

Trotz einiger Stolpersteine in der Zusammenarbeit ziehen wir für das Jahr 2012 eine positive Bilanz. Die jungen Ehrenamtlichen waren motiviert mitzuarbeiten, opferten zeitliche Ressourcen, um das freiwillige Engagement in Emsdetten voranzutreiben, und verwirklichten darüber hinaus ihre eigenen Wünsche und Ideen.

Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Vernetzung

Sowohl in der Vernetzung mit Jugendlichen als auch in der Zusammenarbeit mit anderen externen Gruppierungen tragen verschiedene Faktoren zu einer erfolgreichen Kooperation bei:

- Die Stadtverwaltung muss den Netzwerkpartnern ihre Rolle transparent machen.
- Sie ist gleichberechtigte Partnerin des Zusammenschlusses und übernimmt dabei eine moderierende oder begleitende Funktion.
- Es ist wichtig, (finanzielle) Grenzen der Unterstützung aufzuzeigen.
- Innerhalb des Netzwerks wird wertschätzend auf Augenhöhe miteinander kommuniziert.
- Falls Netzwerkpartner den Treffen fernbleiben, sollten eine Rückmeldung und ggf. Verbesserungsvorschläge zur weiteren Zusammenarbeit eingeholt werden.

Diese Erkenntnisse haben wir insbesondere durch unsere Teilnahme am Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ gewonnen und in unsere gemeinsame Arbeit mit dem „Runden Tisch Junges Engagement“ einfließen lassen.

Fotowettbewerb für junge Leute im Ehrenamt 2011

Im Jahr 2011 hat die Stadt Emsdetten gemeinsam mit dem Jugendrotkreuz, dem Jugendzentrum Koje, der Malteser Jugend und dem Immobilienzentrum Emsdetten- Ochtrup GmbH als Sponsor einen Fotowettbewerb unter dem Motto „Jung, ehrenamtlich, fotogen“ organisiert. Der Wettbewerb sollte das soziale Engagement von jungen Erwachsenen in Emsdetten sichtbar machen, die Bandbreite jugendlichen Engagements widerspiegeln und die Arbeit vieler junger Freiwilliger wertschätzen und anerkennen. Ehrenamtlich Aktive im Alter von 14 - 26 Jahren waren dazu aufgerufen, sich bei ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit abbilden zu lassen und die Aufnahme bei der Stadt Emsdetten

einzureichen. Eine Jury ermittelte aus insgesamt 29 eingesendeten Fotos die Gewinnerbilder. Beim Neujahrsempfang des Bürgermeisters wurden die Sieger/-innen gekürt und die Gewinnerfotos der Öffentlichkeit präsentiert.

Der Hauptgewinn war ein Reisegutschein im Wert von EUR 200. Die Zweiplatzierte konnte sich zwischen zwei Movie-Park Saisonpässen und zwei Eintrittskarten für das GOP-Varieté Theater in Münster entscheiden. Der Drittplatzierte erhielt eine Cinecard für das Emsdettener Metropoliskino. Der Publikumsgewinner freute sich über einen H&M Gutschein im Wert von EUR 75. Alle anderen Teilnehmer/-innen erhielten einen von der Stadt Emsdetten gesponserten Trostpreis.

Literatur

Wippermann, C. (2008): „Wie ticken Jugendliche?“ Sinus - Milieustudie U 27. Düsseldorf.



Abb. 6: Fotowettbewerb „Jung, ehrenamtlich, fotogen“
Foto: Martina Pöller-Husmann

Die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements im Kreis Lippe

Madita Fischer, Saskia Frei-Klages

1. Der Kreis Lippe

Der Kreis Lippe – die Rose im Wappen von Nordrhein-Westfalen. Hier leben in 16 Städten und Gemeinden rund 348.000 Menschen auf einer Fläche von 1246,38 qkm. Damit gehört Lippe sowohl von der Einwohnerzahl (11. Stelle) als auch von der Fläche her (7. Stelle) zu den größeren der insgesamt 31 Kreise in Nordrhein-Westfalen. Die Bevölkerungsdichte beläuft sich auf 279 Einwohner pro qkm, wobei sie im Westen Lippes mit rund 482 Einwohnern pro qkm erheblich höher liegt als im Osten mit rund 145 Einwohnern pro qkm. Lippe bildet den Übergangsraum vom städtischen Agglomerationsgebiet Bielefeld im Westen zur kleinstädtisch-dörflichen Besiedlung im Osten. So unterschiedlich wie die einzelnen Ortschaften, sind damit auch die Anforderungen an die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements.

2. Ausgangslage

Zur Förderung des Ehrenamtes und des bürgerschaftlichen Engagements im Kreis Lippe hat der Kreistag im Dezember 2008 einen „Impuls für das Ehrenamt“ verabschiedet. Die Kommunalpolitik hat darin ihren Willen bekräftigt, gemeinsam mit dem Landrat und der Verwaltung das ehrenamtliche Engagement im Kreis Lippe zu pflegen und zu fördern und zur Erfüllung dieser Aufgaben ein Ehrenamtsbüro einzurichten.

Das Ehrenamtsbüro unterstützt engagierte Lipperinnen und Lipper in ihrem bürgerschaftlichen Engagement und bietet Bürgerinnen und Bürgern, die bisher keinen Zugang zum Ehrenamt gefunden haben, die Möglichkeit, sich zu informieren und zu engagieren. Das Angebot des Ehrenamtsbüros ruht auf fünf Säulen:

- Beratung und Vermittlung,
- die Ehrenamtskarte des Landes Nordrhein-Westfalen,
- der Lippische Ehrenring,
- die Verdienstorden der Bundesrepublik Deutschland und
- der Engagementnachweis NRW.

Als feste Ansprechpartnerinnen für alle Fragen rund um das Ehrenamt bilden Madita Fischer und Saskia Frei-Klages das Gesicht des Ehrenamtsbüros nach außen. Eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit und die volle Unterstützung der Verwaltungsspitze sind wichtig für eine funktionierende Engagementförderung, daher ist das Ehrenamtsbüro zusammen mit der Pressestelle im Referat Landrat der Kreisverwaltung positioniert.

3. Die Entwicklungswerkstatt 2012

Im Jahr 2011 hat das Land Nordrhein-Westfalen das Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement. Entwicklungswerkstatt für kommunale Engagementstrategien“ ausgeschrieben. Dies war für Lippe eine gute Möglichkeit, mit Unterstützung des Landes die bereits begonnene Engagementförderung weiter auszubauen und neue Konzepte für den Kreis zu entwickeln.

Zur Person

Madita Fischer, Kauffrau für Bürokommunikation, ist seit 2010 als Mitarbeiterin der Pressestelle des Kreises Lippe zuständig für das Ehrenamtsbüro.

Kontakt: M.Fischer@kreis-lippede

Saskia Frei-Klages, Diplom-Verwaltungswirtin sowie Verwaltungsbetriebswirtin, ist seit 2008 als Mitarbeiterin der Pressestelle des Kreises Lippe zuständig für das Ehrenamtsbüro.

Kontakt: S.Frei-Klages@kreis-lippe.de

Madita Fischer und Saskia Frei-Klages bilden gemeinsam das (Engagement-) Entwicklungsteam des Kreises.



Als einziger mitwirkender Kreis wurde Lippe verpflichtet, zur Teilnahme an dem Projekt Partnerschaften mit drei bis fünf kreisangehörigen Kommunen einzugehen, um einen engeren Bezug zu der kommunalen Engagementförderung vor Ort zu erhalten. Projektpartner des Kreises Lippe waren die fünf Kommunen der ILEK Lippe-Süd: Blomberg, Horn-Bad Meinberg, Lügde, Schieder-Schwalenberg und Schlangen. Diese Zusammenarbeit hat sich sehr konstruktiv entwickelt. In regelmäßigen Treffen, wechselnd in den Partnerkommunen, hat das Ehrenamtsbüro über die Ergebnisse aus den Workshops berichtet, es wurden die örtlichen Erfahrungen der Engagementförderung ausgetauscht und gemeinsam neue Entfaltungsmöglichkeiten für den Kreis Lippe entwickelt.

Zur Beteiligung möglichst vieler Bereiche der Kreisverwaltung an dem Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ wurde Anfang 2012 eine verwaltungsinterne Projektgruppe gegründet, besetzt durch Mitarbeiter/-innen aus allen Bereichen der Kreisverwaltung. Auch hier hat das Ehrenamtsbüro in regelmäßigen Treffen über die Arbeit in den Workshops informiert und so die gesamte Kreisverwaltung für das Thema bürgerschaftliches Engagement sensibilisiert.

3.1 Input

Als Grundlage zur Entwicklung von Strategien und Konzepten zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements gab es in den Workshops der Entwicklungswerkstatt Vorträge von verschiedenen Referenten mit viel Input zu Themen wie Anerkennungskultur, Öffentlichkeitsarbeit, soziale Netzwerke und web 2.0, Unternehmensengagement, Konzeptentwicklung, Vereinsrecht und steuerrechtliche Aspekte von ehrenamtlichem Engagement, Zielgruppenansprache sowie Netzwerkarbeit und Vernetzung. Auf Wunsch des Kreises Lippe gab es einen speziellen Themenabend zur Förderung des Ehrenamtes auf Kreisebene.

3.2 Möglichkeiten einer Kreisverwaltung

Ehrenamtliches Engagement findet lokal in den Städten und Gemeinden statt. Hier finden die Bürgerinnen und Bürger in Lippe bereits viel direkte Unterstützung durch die Bürgermeister, den Rat und die Verwaltung. Aber auch auf Kreisebene gibt es viele Möglichkeiten, das bürgerschaftliche Engagement zu unterstützen und zu fördern.

Durch intensive Gespräche mit den am Projekt beteiligten Städten und Gemeinden hat sich gezeigt, dass der Kreis Lippe im Bereich der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements einer der Vorreiter im Vergleich zu anderen Kreisen in Nordrhein-Westfalen ist. Viele Kreisverwaltungen stehen noch am Anfang einer Engagementförderung oder haben diesen Bereich noch gar nicht als ihre Aufgabe definiert.

Die Anerkennung von ehrenamtlichem Engagement, die Beratung und Unterstützung von Ehrenamtlichen, Vereinen und Organisationen sowie Städten und Gemeinden, die Organisation von Veranstaltungen und Fachtagungen und die Durchführung von Seminaren gehören neben einer aktiven Öffentlichkeitsarbeit und einer Kommunikation der Angebote im Kreis zu den Möglichkeiten eines Kreises zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements. Wichtig ist eine genaue Kenntnis der lokalen Strukturen des Engagements, um den Aufbau von Parallelangeboten zu vermeiden.

3.3 Aktuelle Impulse aus der Entwicklungswerkstatt

Durch die Teilnahme an der Entwicklungswerkstatt konnten bereits einige neue Projektideen für den Kreis Lippe umgesetzt werden. Mit Unterstützung der hausinternen Projektgruppe wurde im September 2012 ein Workshop zum Thema „Jugend und bürgerschaftliches Engagement“ mit siebzig Auszubildenden der Kreisverwaltung und der Partnerkommunen durchgeführt. Als Ergebnis des Workshops haben sich dreißig Auszubildende in dem Projekt „Lippe packt's an“ für einen Tag in gemeinnützigen Organisationen im Kreis engagiert.

Durch die enge Zusammenarbeit mit den Partnerkommunen wurden viele Informationen über das ehrenamtliche Engagement und Strategien zu seiner Förderung vor Ort ausgetauscht. Im September 2012 fand ein Seminar des Ehrenamtsbüros zum Thema „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“ im Rathaus Schieder statt.

Zur regelmäßigen Information über gute lokale Beispiele im Ehrenamt wurde im Lippe-Magazin eine feste Seite zum Thema „Bürgerschaftliches Engagement in Lippe“ initiiert. Das Lippe-Magazin erscheint achtmal im Jahr und informiert über Kultur, Politik und Tourismus in Lippe.

3.4 Kritik

Die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements auf Kreisebene setzt an anderen Punkten an als die lokale Engagementförderung der Städte und Gemeinden. Insofern war es schade, dass kein zweiter Kreis an der Entwicklungswerkstatt beteiligt war. Gerade die Arbeit in den Workshops der Entwicklungswerkstatt hat gezeigt, wie gewinnbringend eine Vernetzung im Bereich der Engagementförderung sein kann. Das Land Nordrhein-Westfalen könnte hier durch die Organisation eigener Arbeitstreffen von Kreisen - z.B. auf Landesebene - unterstützen.

4. Perspektiven für den Kreis Lippe

Für den Kreis Lippe hat die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements nicht erst mit der Teilnahme an dem Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ begonnen. Durch die Einrich-

tung eines Ehrenamtsbüros 2008 wurde bereits ein Meilenstein zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements erreicht, und die Arbeit des Ehrenamtsbüros deckt viele der in der Entwicklungswerkstatt angesprochenen Bereiche ab. Lippe ist keine Starterkommune im klassischen Sinne, sondern hat durch eigene Initiativen bereits vielschichtige Erfahrungen im Bereich der Engagementförderung gesammelt, die allerdings durch die Teilnahme an der Entwicklungswerkstatt ergänzt und ausgebaut werden konnten. Die Einrichtung einer festen Anlaufstelle für das Thema Ehrenamt innerhalb der Verwaltung ist wichtig für die erfolgreiche Umsetzung von Strategien und Strukturen zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements. Durch die Institution des Ehrenamtsbüros ist eine gute Vernetzung mit den Akteuren vor Ort möglich, die Kontaktaufnahme für Bürger/-innen und Organisationen wird erleichtert und Hemmschwellen werden abgebaut.

Durch die Beteiligung an dem Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ haben die beteiligten Mitarbeiterinnen des Ehrenamtsbüros viele Anregungen und Ideen für neue Projekte zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements in Lippe erhalten und erarbeitet. Es konnten weitere Ansätze entwickelt werden, um die Rahmenbedingungen für die Ausübung einer freiwilligen Tätigkeit in Lippe abzurunden und weiter zu verbessern. Als Ergebnis soll jetzt ein Konzept zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements im Kreis Lippe entwickelt werden, in dem die aufgebauten Strukturen beschrieben werden, und das laufend um neue Möglichkeiten der Engagementförderung ergänzt und fortgeschrieben werden soll.

5. Projektideen

Mit dem Projekt „sozialgenial“ werden Schülerinnen und Schüler in weiterführenden Schulen behutsam im Rahmen des Unterrichts, in Arbeitsgruppen oder Projektwochen an bürgerschaftliches Engagement herangeführt.¹ Aktuell gibt es zwölf Schulen in Lippe, die sich an „sozialgenial“ beteiligen. Das Ehrenamtsbüro möchte von deren Erfahrungen profitieren und weitere Schulen im Kreisgebiet zur Teilnahme motivieren.

Zusammen mit der Stadt Lemgo ist eine Veranstaltung zur Förderung des Unternehmensengagements geplant. Nach der Marktplatzmethode „Gute Geschäfte“ sollen Unternehmen und gemeinnützige Organisationen zusammengebracht werden, um

Engagementvereinbarungen auf Gegenseitigkeit auszuhandeln. Dabei geht es nicht um Geld, sondern vielmehr um die wechselseitige Unterstützung durch Fachkenntnisse (Know-how), Mitarbeiterinsatz („Helfende Hände“) und Sachmittel.

Zur besseren Vernetzung der Unterstützer des bürgerschaftlichen Engagements in Städten, Gemeinden, Vereinen und Organisationen in Lippe organisiert das Ehrenamtsbüro zwei jährliche Treffen für das „Lippische Forum Ehrenamt“. Das Forum dient als Plattform für Informationen über das Ehrenamtsbüro, neue Projekte und Hinweise von Städten, Gemeinden und gemeinnützigen Organisationen sowie als Ideenbörse und zur Kontaktpflege. Das Konzept „Markt der Möglichkeiten“ wurde im Lippischen Forum Ehrenamt vorgestellt und entwickelt. Das Forum wirkt identitätsstiftend: „Wir setzen uns ein für bürgerschaftliches Engagement in Lippe!“. Der dritte „Markt der Möglichkeiten“ soll in einer der Partnerkommunen stattfinden.

Nach den guten Rückmeldungen zu der Aktion „Lippe packt’s an“ mit den Auszubildenden des Kreises soll im kommenden Jahr allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kreisverwaltung die Möglichkeit gegeben werden, bürgerschaftliches Engagement kennenzulernen und sich gemeinnützig für eine Organisation in Lippe einzusetzen. Der Kreis gibt damit gleichzeitig ein gutes Beispiel für Unternehmensengagement in Lippe.

Daneben werden alle bisherigen Maßnahmen des Ehrenamtsbüros zur Förderung und Unterstützung des bürgerschaftlichen Engagements in Lippe weiter fortgesetzt. Interessierte Ehrenamtliche und Vereine werden in einem elektronischen Newsletter über Aktuelles in der Engagementförderung informiert. Das Online-Portal der „Ehrenamtsbörse“ wird weiter beworben, damit möglichst alle lippischen Vereine und Organisationen ihre Tätigkeitsfelder hier bekannt machen. Für ausscheidende Mitarbeiter/-innen der Kreisverwaltung soll ein Info-Paket zum Thema Ehrenamt zusammengestellt werden. Die Partner und Unterstützer der Ehrenamtskarte werden als Dankeschön zu einer gemeinsamen Veranstaltung eingeladen. Die Beratung von Vereinen und gemeinnützigen Organisationen wird weiter ausgebaut.

Für die weitere Zusammenarbeit mit dem Land Nordrhein-Westfalen ist ein jährliches Treffen der Pilotkommunen geplant, um sich über die weitere Entwicklung der Engagementförderung vor Ort auszutauschen. Schön wäre die Organisation eines Treffens der Kreise aus NRW, um auch auf dieser Ebene den Erfahrungsaustausch anzustoßen.

1 Red. Anm.: Zum Projekt sozialgenial vgl. auch den Beitrag von Schröten in Teil 3 der Publikation

Wie Transfer gelingen kann

Ein Kommentar zu den Berichten aus den Pilotkommunen

Reinhard Hohmann

Die vernachlässigte Transfer-Frage

Lange Zeit ist in der Erwachsenenpädagogik wenig darüber nachgedacht worden, inwieweit Lernende das, was sie in Kursen und Seminaren an Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten erwerben, auch tatsächlich in der Alltagspraxis anwenden. Für diese Vernachlässigung gibt es mehrere Gründe. Zum einen ist es unter den instabilen Bedingungen der Erwachsenenbildung schwer, den Lernertrag in der Anwendungssituation überhaupt überprüfen zu können. Man müsste dazu nachgängige Beobachtungen am Arbeitsplatz, in der Familie oder irgendwo dort machen, wo frühere Teilnehmende das Gelernte nutzen, noch dazu unter kontrollierten Bedingungen. In aller Regel existieren diese Möglichkeiten nicht. Ein zweiter Grund ist darin zu suchen, dass in den 1970er Jahren, den Blütejahren der Erwachsenenbildung in Deutschland, zuerst die Gestaltung des erwachsenengerechten Lehr-/Lernprozesses im engeren Sinne, also die Frage der Methoden und Sozialformen, im Zentrum des Interesses stand. Später kam das didaktische Feld insgesamt in den Blick: Zielgruppenanalysen, neue, arbeitsplatznahe Lernarrangements, mediengestütztes Lernen bis hin zum reinen E-Learning. Auf die Frage, ob erwachsene Lerner das, was sie sich aneignen, auch tatsächlich nutzen, wurde da oft mit einem Schulterzucken geantwortet, dies müsse und könne man dem mündigen, in seinen Entscheidungen autonomen Erwachsenen ohnehin selbst überlassen.

Erst in jüngerer Zeit findet der Transfer des Gelernten in die Alltagspraxis zunehmende Aufmerksamkeit, initiiert von vielen Lernenden selbst, die von Veranstaltern und Kursleitenden passgenaue Seminarangebote erwarten, also solche, die Transfer erleichtern, indem sie unmittelbar Anwendbares in möglichst kompakten Weiterbildungsformaten bieten, also in einem optimalen Verhältnis von Aufwand (beim Lernen) und Ertrag (beim Transfer).

Vor diesem – notwendigerweise knapp skizzierten – Hintergrund ist es ein Privileg, in der vorliegenden Dokumentation nicht nur mit den Rahmenbedingungen des Vorhabens und den didaktischen Überlegungen der beiden Projektleiterinnen vertraut gemacht zu werden, sondern auch mit den Berichten der Teilnehmenden über ihre auf die Entwicklungswerkstatt folgenden Aktivitäten in den heimischen kommunalen Verwaltungen. Diese Berichte sind zwar immer noch kein unmittelbarer Nachweis des Transfers, wie er etwa durch Hospitationen und Besichtigungen vor Ort erbracht werden könnte, kommen dem aber doch nahe, zumal die Absolvent/-innen ihre Erfahrungen erfreulich detailliert und häufig ungeschönt, also mit deutlicher Benennung der sog. Stolpersteine präsentieren. Man findet es in der erwachsenenpädagogischen Literatur sehr selten, dass ein Projekt so umfassend von den konzeptionellen Überlegungen bis hin zum Transfer dokumentiert ist. Was fällt dabei auf?

Zur Person

Reinhard Hohmann, M. A., ehem. Schriftleiter der Zeitschrift „Erwachsenenbildung“, bis 2012 Referent bei der Katholischen Bundesarbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (KBE) in Bonn mit den Arbeitsschwerpunkten Ethisches Lernen, Professionalisierung der Weiterbildung, Kompetenzentwicklung für Lehrende und Europäische Lernpartnerschaften.

Kontakt: reinhard-hohmann@t-online.de



Die Bausteine für gelungenen Transfer

Die Berichte weisen darauf hin, dass drei Elemente in der Entwicklungswerkstatt vorrangig für gelungenen Transfer sorgen.

Das erste Element ist die gut illustrierte und mit Detailwissen ausgestattete ‚Gute Praxis‘. Ein Musterbeispiel dafür ist der „Social Day“, an dem sich Mitarbeiter/-innen der Verwaltung (oder deren Auszubildende) an einem Tag im Jahr, ganz oder teilweise während der Dienstzeit, ehrenamtlich engagieren. Ein anderes Beispiel ist die verwaltungsinterne Befragung aller Dienststellen nach Berührungspunkten mit dem bürgerschaftlichen Engagement, wie sie ausführlich in dem Beitrag von Sabine Kolsdorf (vgl. 4.3 in diesem Band) dokumentiert ist. Man übernimmt und setzt ins Werk – so ließe sich salopp sagen – was in der Entwicklungswerkstatt als gleichermaßen Ziel führend und machbar diskutiert worden ist und bereits den Charme des Bewährten an sich trägt. ‚Good-Practice‘ ist dabei längst nicht alles, was in der Literatur, in Internetforen und in Selbstdarstellungen als solche daherkommt. Erst wenn sie in der Entwicklungswerkstatt hinterfragt und überprüft werden kann, wird sie auch adaptiert.

Der zweite Baustein für gelungenen Transfer liegt offenbar in dem spezifischen Konzept der Entwicklungswerkstatt, die Teilnehmende darin zu unterstützen, die Planung und Steuerung des Lernprozesses selbst in die Hand zu nehmen, damit aber auch an den gelegentlich schwierigen Phasen des Aushandelns unterschiedlicher (Lern-)Interessen, der Zielvereinbarung und des Entscheidens darüber, ‚wie es nun weitergeht‘. Dieser Ansatz selbstorganisierten Lernens hält die Teilnehmenden dazu an, den Blick nicht nur auf die Inhalte und Themen, sondern auch auf den Lern- und Arbeitsprozess, also auf die Struktur zu richten und sie mit zu gestalten. Eine Fähigkeit, die deshalb explizit trainiert werden muss, weil sie im pädagogischen Kontext der Schule, Hochschule und Berufsausbildung in aller Regel exklusive Domäne der Lehrenden ist. Sie organisieren den Unterricht und bestimmen das Methodenarrangement. Das Feld wird ihnen auch von den Teilnehmenden überlassen (vgl. dazu Kaiser u. a. 2007). Durchbricht eine Kurs- oder Seminarleitung dieses Schema, so handelt sie sich in der Regel Irritationen von Seiten der Teilnehmenden ein, möglicherweise auch Blockaden, die aber dann höchst erwünschte Potenziale freisetzen. „Aus Betroffenen werden Beteiligte und Gestalter“ – dies ist die Kurzformel für selbstorganisiertes Lernen. In der Entwicklungswerkstatt hat sie offenbar gegriffen.

Die Fähigkeit, langfristig angelegte Arbeitsprozesse zu strukturieren, ist dann in der Praxis der heimischen Verwaltung zur Anwendung gekommen. Auch hier ließe sich salopp sagen: Die Teilnehmenden sind an die Aufgabe der kommunalen Engage-

mentförderung strategisch herangegangen, gut ausgestattet mit dem Erfahrungshintergrund der Entwicklungswerkstatt, dass ein umsichtig geplantes Vorgehen am Ende weiter führt als ein „Einfach-drauf-los“. Besonders eindrücklich beschreibt das Birgit Lötters: „Entscheidend für diese gute Anfangsphase war die Erkenntnis, dass es nicht sinnvoll ist, sich in kleine Einzelprojekte zu stürzen, die sicherlich alle sinnvoll und nahe an den Menschen in einer Stadt sind, sondern einen Prozess durchzustehen, in dem sinnvolle Organisationsstrukturen passgenau für Kamp-Lintfort entwickelt wurden. Das mag zunächst zeitaufwändiger gewesen sein und hat auch manchmal dazu geführt, dass wir ‚mit den Hufen scharren‘ und fragen, wann wir endlich mit konkreten Bürgerbeteiligungsprozessen anfangen. Die Geduld hat sich letztendlich aber gelohnt, weil durch die fachbereichsübergreifende Organisationsstruktur der Prozess auf viel breitere Füße gestellt wird und so zu einer Haltung der Gesamtverwaltung reifen kann“ (vgl. den Beitrag von Lötters in diesem Band).

Der dritte Baustein gelungenen Transfers wird kaum überraschen, verdient aber in Zeiten des E-learning und der virtuellen Lernumgebungen doch eine besondere Betonung. Es ist der Erfahrungsaustausch, sowohl auf der formellen Ebene – etwa in Diskussionsrunden innerhalb der Workshops der Entwicklungswerkstatt – als auch auf informeller Ebene in Gesprächen am Rande oder bei Telefonaten zwischen den Veranstaltungen, wenn man sich kollegiale Unterstützung für konkrete Vorhaben am Arbeitsplatz holt. Es ist oft beschrieben worden, dass längerfristige Fortbildungen dazu geeignet sind, informelle erfahrungsorientierte Lernpartnerschaften zu bilden, die über Jahre hinaus Bestand haben können. In angelsächsischen Ländern bleibt die Verbundenheit mit der ‚eigenen‘ Universität oft ein Leben lang bestehen, man fühlt sich dem eigenen Abschluss-Jahrgang verbunden und – was in unserem Zusammenhang wichtig ist – profitiert auch weiterhin von dieser Verbundenheit. Ähnliche Effekte sind der Entwicklungswerkstatt auch zuzutrauen, und sie machen zu einem guten Teil die Überlegenheit solcher Qualifizierungsformate aus, die aufwändig, aber eben auch nachhaltig angelegt sind. Dabei liegt der ‚Kitt‘, der eine solche Erfahrungsgemeinschaft zusammen halten kann, eben auch in den gemeinsam überwundenen Schwierigkeiten, den durchlebten Prozessen und den kooperativ errungenen Erfolgen.

Inhalt und Form gehören zusammen

Zu den folgenschweren pädagogischen Trugschlüssen gehört die Hoffnung, einmal erarbeitete Ergebnisse aus Pilotprojekten ließen sich anschließend ohne viel Mühe multiplizieren, wenn sie nur gut genug präsentiert werden. Dies ist häufig genug eine allzu optimistische Sicht der Dinge. Gerade im vorliegenden Fall

deuten die Berichte aus den Pilotstandorten darauf hin, dass eine bestimmte Aufgabe – die Förderung des Bürgerengagements – auch eine bestimmte Form der Qualifizierung erfordert, die ihrerseits zum Engagement herausfordert. Wer Bürgerbeteiligung fördern will, agiert in einem emotional angereicherten, konflikträchtigen und unübersichtlichen Feld. Das dafür qualifizierende Lernfeld sollte diese Bedingungen seinerseits probenhalber bereithalten. Darüber hinaus dürfen natürlich vielfältige Anregungen durch fachliche Expertise und kollegialer Austausch nicht fehlen. Auf allen drei Säulen gemeinsam beruht gelunge-

ner Transfer. Es ist nicht zu erwarten, dass abgespeckte Formen der Fortbildung, die nur die Ergebnisse, nicht aber den Prozess der hier dokumentierten Entwicklungswerkstatt berücksichtigen, gleiche Effekte erreichen könnten.

Literatur

Kaiser, A., Kaiser, R., Hohmann, R. (Hrsg.)(2007): Lernertypen – Lernumgebung – Lernerfolg. Erwachsene im Lernfeld. Bielefeld.

Teil 5

Perspektiven

Engagierte Spitzen – engagierte Kommunen: Statements

Vorbemerkung der Herausgeberinnen: Grundvoraussetzung für das Gelingen von kommunaler Engagementförderung ist, dass sie ganz oben' gewollt ist und dies in die Verwaltungsstrukturen hinein deutlich kommuniziert wird. Wir haben die kommunalen Spitzen unserer Pilotstandorte befragt. Nachstehend finden Sie (1) eine Sammlung von Statements, die die kommunalen Spitzen abgegeben haben zu „Warum ich die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements in unserer Kommune zur Chefsache gemacht habe“. (2) Der Lemgoer Stadtkämmerer Dirk Tolkemitt spricht sich für die kommunale Förderung bürgerschaftlichen Engagements aus – auch und gerade in Zeiten knapper Kassen. Im Sinne der langfristigen Zukunftsgestaltung wäre es – so lässt sich sein Plädoyer lesen – geradezu fatal, wenn die Unterstützung des Bürgerengagements aus Kostengründen zurückgefahren würde. Denn: Bürgersinn und -verantwortung schaffen auf Dauer die Grundlagen für Konsolidierung und Wohlstand. Das war für uns Anlass, ihn als Finanzverantwortlichen einer der zehn Pilotstandorte zu bitten, etwas ausführlicher darzulegen, was Engagementförderung für ihn so wertvoll macht und warum seine Stadt hier investiert – auch in und durch die Bereitstellung personeller Ressourcen. (3) Die Beigeordnete der Bundesstadt Bonn Angelika Maria Wahrheit schließlich konstatiert „Bürgerschaftliches Engagement ist Ausdruck der Verantwortung des Einzelnen gegenüber der Gemeinschaft“ und führt eine Reihe von Fragen auf, über die sie mit Blick auf die weitere Engagemententwicklung gern in einem „Workshop interessierter Führungskräfte“ diskutieren würde.

1. „Warum ich die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements in unserer Kommune zur Chefsache gemacht habe ...“ – eine Sammlung von Statements der kommunalen Spitzen

Der leider verbreitete Glaube an die Allzuständigkeit des Staates ist ohne Zweifel ein großer Irrtum. Eine freie und lebenswerte Gesellschaft funktioniert vielmehr nur mit bürgerschaftlichem Engagement. Deshalb betrachte ich die Förderung des Ehrenamtes als zentrale Aufgabe.

Dr. Reiner Austermann, Bürgermeister der Alten Hansestadt Lemgo

Strukturen und Kommunikationsräume zu schaffen, die das freiwillige Engagement der Bürgerinnen und Bürger stärken, ist mir sehr wichtig. Deshalb habe ich es auch organisatorisch hoch – in meinem eigenen Büro – angesiedelt. Damit setze ich ein Signal in die gesamte Verwaltung hinein, dass es sich bei der Engagementförderung um eine wichtige Zukunftsfrage handelt. Und das wird auch so verstanden.

Norbert Bude, Oberbürgermeister der Stadt Mönchengladbach

Das Ehrenamt hat eine große gesellschaftliche Bedeutung. Ich möchte bürgerschaftliches Engagement fördern und unsere Vereine und alle anderen ehrenamtlich tätigen Gruppen bei den wichtigen Aufgaben, die sie für unsere Stadt wahrnehmen, noch gezielter unterstützen.

Dabei ist es mir ein persönliches Anliegen, die überaus positiven Erfahrungen, die ich selbst bei der Übernahme mehrerer ehrenamtlicher Aufgaben gemacht habe, an die engagierten Hemeranerinnen und Hemeraner weiterzugeben und mit gutem Beispiel voranzugehen.

Darüber hinaus war und bin ich nach wie vor beeindruckt, welche unglaublich engagierte und umfangreiche Unterstützung die Hemeraner Bevölkerung bei der Durchführung der Landesgartenschau in Hemer im Jahr 2010 gezeigt hat. Aus diesem Willen, etwas zu stemmen, etwas gut machen zu wollen und es gelingen zu lassen, kann man großes Potenzial schöpfen. Es wäre fahrlässig und nicht gerecht den Engagierten gegenüber, es einfach so brach liegen zu lassen. Diesen Bürgerinnen und Bürgern muss die Rückmeldung gegeben werden, dass man ihr Engagement im Rathaus wahrnimmt und weiterhin Möglichkeiten schaffen will, dieses zu leben.

In einem hierarchischen System – wie es eine städtische Verwaltung ist –, ist die schnellste und effektivste Umsetzungsmöglichkeit die Anbindung an die Leitung der Organisation. Der Stellenwert des Themas sowie eine effiziente Implementierung des Engagementgedankens in die Verwaltung soll so gewährleistet werden. Die Anerkennung und der Stellenwert des bürgerschaftlichen Engagements kann eben verstärkt dadurch zum Ausdruck gebracht werden, dass der erste Bürger mit gutem Beispiel voran geht.

Michael Esken, Bürgermeister der Stadt Hemer

Drei große Veränderungen sind spürbar: Demografischer Wandel, gesellschaftliche Trendentwicklungen und die globale Erderwärmung sind die Themen unserer Zeit, die auf allen Ebenen Anlass zum Handeln geben. Insbesondere der demografische und gesellschaftliche Wandel erfordern auf kommunaler Ebene Kreativität und neue Ideen, um diese Entwicklungen gut zu begleiten und als Chance zu begreifen. Dabei ist die Einbindung ehrenamtlichen Engagements ein wertvoller und wichtiger Bestandteil. Um diesem Anliegen im besonderen Maße Rechnung zu tragen, habe ich dieses Querschnittsthema auf die Agenda gesetzt und in meinem Büro organisatorisch verankert. Damit erhält es den gewollten Stellenwert, entfaltet eine breite Wirkung in die Verwaltung und setzt ein Signal nach außen. Gerade in ländlichen Räumen ist die Förderung ehrenamtlichen Engagements ein zentraler Bestandteil der Entwicklung der Dörfer, damit sie lebens- und liebenswert bleiben. Insofern ist dies eine besondere Aufgabe, die gefördert werden muss.

Christoph Ewers, Bürgermeister der Gemeinde Burbach

Solingen lebt als Stadt im Strukturwandel in besonderer Weise vom Zusammenhalt, den Fähigkeiten und der Heimatliebe seiner rund 160.000 Einwohnerinnen und Einwohnern, aber die Stadt kämpft auch seit Jahrzehnten gegen die Finanznot. Viele umgesetzte Sparmaßnahmen schränken Leistungen ein. Gleichwohl haben die Menschen immer wieder gezeigt und bewiesen, wie sehr sie mit ihrer Heimatstadt verbunden sind. Insbesondere durch freiwilliges Engagement drückt sich die Bereitschaft aus, Gutes für die Stadtgesellschaft, aber natürlich auch für sich selber zu tun. Das vielfältige, traditionelle Vereinsleben, die Verbände, Nachbarschaften, Eltern- und Jugendinitiativen mit Tausenden ehrenamtlich engagierter Menschen stellt in der Klängenstadt Solingen eine tragende Säule dar. Deshalb ist es eine wichtige Aufgabe auch für mich als Oberbürgermeister, freiwilliges Engagement in den Fokus der öffentlichen Wahrnehmung zu rücken, es zu würdigen und für optimale Rahmenbedingungen zu sorgen. Mein Ziel ist, eine Einladungskultur zu stiften, noch mehr Menschen für freiwillige Tätigkeiten zu interessieren und zu gewinnen.

Wer Beteiligung einfordert, muss sie auf der anderen Seite auch zugestehen. Deshalb ist es uns in Solingen wichtig, unsere Bürgerinnen und Bürger zu informieren und sie an wichtigen Stadtentwicklungsprozessen und -projekten nach ihrer Meinung zu befragen und am Entscheidungsprozess zu beteiligen. Am Anfang war es der Umgang mit einigen wichtigen Grünflächen, deren Erhalt die Bürger mittlerweile wesentlich tragen. Dann haben wir begonnen, uns des elektronischen Bürgerdialogs zu bedienen. Via Internet-Befragung baten wir um Meinungsäußerungen zu detaillierten Sparvorschlägen im Rahmen einer umfassenden Haushaltssanierung. Ein Jahr später ging es um die

Frage nach Umfang und Kosten des Winterdienstes. Diese Möglichkeit, zu votieren, aber auch eigene Ideen und Anregungen in Entscheidungsprozesse einzuspielen, fördert eine kompetente und verantwortungsbereite Stadtgesellschaft. Wer mitwirken kann, ist auch eher bereit, Verantwortung zu übernehmen und sich selbst zu engagieren.

Nach den bisherigen Erfahrungen bin ich entschlossen, diese Form der Beteiligung auch in Zukunft einzusetzen.

Auch vor diesem Hintergrund habe ich mich über die Möglichkeit zur Mitarbeit bei dem vom Land geförderten Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement. Entwicklungswerkstatt für kommunale Engagementstrategien in NRW“ gefreut. Das Projekt unterstreicht den Stellenwert des Themas. Die Beteiligung von Kommunen (und eines Kreises) unterschiedlicher Größe hat einen regen Erfahrungsaustausch bewirkt und dabei deutlich gemacht, dass Konzepte den jeweils besonderen Gegebenheiten vor Ort angepasst werden müssen.

In Solingen wenden wir uns zunächst vorrangig der hauptamtlichen Unterstützung mit dem Ziel zu, dass alle Bereiche der Stadtverwaltung bürgerschaftliches Engagement unterstützen. Eine Planungsgruppe ist gerade dabei, ein methodisches Vorgehen zur Etablierung dieser Querschnittsaufgabe zu erarbeiten. Erste Erfahrungen zeigen bereits eine hohe Motivation der Mitarbeiterschaft zur Zusammenarbeit und Vernetzung bei der Ehrenamtsförderung. Auch hierbei waren Anregungen aus dem FoGera-Projekt hilfreich.

Es zeigt beispielhaft, dass Land wie Kommunen die Stärkung des freiwilligen, bürgerschaftlichen Engagements als gemeinsames Ziel begreifen.

Damit die Kommunen ihre moderierende und partnerschaftliche Rolle für ihre Bürgerinnen und Bürger weiter ausbauen können, sind verstärkte Kommunikation, Transparenz des Verwaltungshandelns, rechtzeitige Information und Mitwirkungsmöglichkeiten notwendig. Das Ergebnis werden zufriedene Bürgerinnen und Bürger und eine handlungsfähige, eigenverantwortliche Stadtgemeinschaft sein.

Dazu halte ich es aber auch für erforderlich, den begonnenen Austausch zwischen den Kommunen und dem Land NRW im Themenfeld „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ fortzusetzen. Das Land muss auch künftig seine Rolle als Plattform für den interkommunalen Austausch, aber auch als Förderer aktiv wahrnehmen.

Norbert Feith, Oberbürgermeister der Stadt Solingen

In unserer schnelllebigen, hektischen Zeit gewinnen Werte wie Traditionsbewusstsein und Zwischenmenschlichkeit immer mehr an Bedeutung. Die so genannte Ellenbogengesellschaft, von der manch einer spricht, ist möglicherweise das Resultat von Konkurrenzkämpfen sowie dem Druck, unter dem der Einzelne hierbei oft steht. Auf eine Entwicklung solcher Art müssen wir ein wachsames Auge haben.

Das bürgerschaftliche Engagement ist einer dieser Werte, die wir aktiv fördern, um genau dieser Entwicklung in Richtung Ellenbogengesellschaft vorzubeugen. Denn um ein Umfeld zu schaffen, in dem sich jeder wohlfühlt, braucht es den Beitrag des Einzelnen. Etwas ehrenamtlich zu tun heißt, für seine Tätigkeit kein Entgelt zu erwarten, sondern einen Beitrag für die Allgemeinheit auf freiwilliger Basis zu leisten. In Lippe engagieren sich über 36 Prozent der Bürgerinnen und Bürger ehrenamtlich in den Bereichen Sport, Kultur, in zahlreichen Vereinen sowie im Bereich der Jugend-, Sozial- und Familienarbeit.

Im Kreis Lippe ist bürgerschaftliches Engagement Chefsache. Denn: Die eigene Umgebung mit zu gestalten, heißt, sich mit ihr zu identifizieren. Nicht nur der Bürger ist hiervon betroffen, ebenso gilt dieser Grundsatz für die regionalen Unternehmen, die den heimatlichen Standort wirtschaftlich prägen. Geben Unternehmen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausreichend Raum, um sich ehrenamtlich zu betätigen, so nehmen auch sie dadurch ihre Verantwortung hierzu wahr und zeigen, wie kreativ und flexibel sie an der Schnittstelle Ehrenamt-Beruf sind. Als Zeichen des unternehmerischen Engagements wurde durch die Kreisverwaltung 2012 erstmalig die Aktion „Lippe packt’s an“ durchgeführt, bei der sich die Auszubildenden für einen Tag für gemeinnützige Organisationen einsetzen und vor Ort aktiv mithelfen. Dies waren tolle Erfahrungen für beide Seiten.

Mir ist es wichtig, schon jungen Menschen durch Projekte und organisierte Veranstaltungen das Thema Ehrenamt nahe ans Herz zu legen, damit sie sich der Bedeutung dessen bereits früh bewusst sind und auch in ihrem weiteren Leben aktiv daran mitwirken, Lippe sowohl ehrenamtlich als auch hauptamtlich mitzugestalten. Hierin sehe ich unsere Zukunft!

Friedel Heuwinkel, Landrat des Kreises Lippe

Emsdetten - Stadt mit höchster Lebensqualität - dies ist Vision und zugleich Motor für die kontinuierliche Weiterentwicklung unseres Gemeinwesens.

Eine Vision ist nur zu verwirklichen, wenn alle Bürgerinnen und Bürger mit anpacken, sich engagieren, sich mit dem Gemeinwesen identifizieren. Dies haben Rat und Verwaltung erkannt und

deshalb auch die Förderung von Ehrenamt und bürgerschaftlichem Engagement zu einem der strategischen Schwerpunkte erklärt. Ehrenamtlich Tätige leisten einen unersetzbaren Beitrag zum gesellschaftlichen Leben und tragen maßgeblich dazu bei, unsere Stadt lebens- und liebenswert zu gestalten. Deshalb ist mir als Bürgermeister die Wertschätzung bürgerschaftlichen Engagements sowie der Ausbau engagementfreundlicher Strukturen nach außen und innen ein besonderes Anliegen. Wegen seiner Querschnittsfunktion ist das Thema in der Verwaltung zentral bei mir angesiedelt.

Georg Moenikes, Bürgermeister der Stadt Emsdetten

Für mich ist schon lange nicht mehr die Frage, ob wir die Bürger einbeziehen, sondern wie. Wir sprechen meist von der Förderung des Engagements, tatsächlich können wir als Kommunen die Ansprüche der Bürger an ihre Stadt auf Dauer nur dann zufriedensstellend und wirtschaftlich erfüllen, wenn wir im Gegenzug dieses Engagement einfordern. Dieses Bewusstsein einer gemeinsamen Verantwortung für eine lebenswerte Stadt auf allen Seiten zu schaffen, bei den Bürgern, der Verwaltung, der Politik, ist eine der wichtigsten Aufgaben für Kommunen in der Zukunft.

Dr. Christoph Müllmann, Erster Beigeordneter der Stadt Kamp-Lintfort

Bürgerschaftliches Engagement ist die Grundlage und die Perspektive eines jeden sozialen und solidarischen Gemeinwesens. Ehrenamtliche unterstützen Menschen in allen Lebenslagen. Deshalb war es nur konsequent, dass ich das Thema Ehrenamt zusammen mit anderen Querschnittsaufgaben wie Integration, Inklusion, Gleichstellung, Leben im Alter und Familienförderung zu einem neuen Aufgabenfeld in meinem Verantwortungsbereich gebündelt habe.

Klaus Wehling, Oberbürgermeister der Stadt Oberhausen

2. „Worin ich den strategischen (Mehr-) Wert des bürgerschaftlichen Engagements sehe“ – Anmerkungen aus der Perspektive eines Kämmerers

„Ein Finanzchef, der sich nicht um die Strategie kümmert, macht seinen Job nicht richtig.“ Diese Aussage von Jürgen Dormann, dem Ex-Vorstandsvorsitzenden und ehemaligen Finanzvorstand der Hoechst AG, trifft den Kern des notwendigen Selbstverständnisses moderner CFO (Chief Financial Officer) auch in öffentlichen Verwaltungen und Unternehmen. Nicht das retrospektive Rapportieren von Zahlen, sondern der Blick nach vorn zeichnet den Idealtypus des Finanzverantwortlichen aus. Und in der für

Kommunen so wichtigen strategischen Frage der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements dürfen Kämmerer nicht als ‚Ersenzähler‘ fungieren, sondern müssen als diejenigen auftreten, die solches befördern, weil es ihre Kommune voranbringt, lebenswert macht und dauerhaft erhält. Auch in der Diskussion um die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements spielen Nachhaltigkeit und Werteorientierung die entscheidende Rolle.

Hat das Königreich Preußen das Ehrenamt Anfang des 19. Jahrhunderts noch in die damalige Kommunalverfassung aufgenommen, weil der Staat sich die hauptamtlichen Funktionen nach den napoleonischen Kriegen schlicht nicht mehr leisten konnte und er die Honoratioren bei ihrer Ehre packen wollte, so benötigen wir heute die Ideen, die Kreativität, aber auch den persönlichen Einsatz der Menschen, um unserer Umwelt neue Impulse zu geben, damit wir uns weiterentwickeln.

War bis in die 1980er Jahre noch die sozialwissenschaftliche Sichtweise vorherrschend, dass der Staat Motor der Entwicklung sein muss, und wurden bis in den Beginn der ersten Dekade des jetzigen Jahrhunderts die Marktmechanismen und -kräfte als die Impulsgeber glorifiziert, so müssen wir doch feststellen, dass die Welt um uns herum sich völlig anders entwickelt hat. Für mich hat der Wittenberger Professor Dr. Manfred Becker in seiner Studie „Die Quadriga der Postmoderne und ihre Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft“ (Becker/Beck 2012) eine mehr als treffliche Beschreibung und Analyse der Tendenzen in unserer Gesellschaft gegeben. Von den vier sich gegenseitig beeinflussenden Faktoren (Individualisierung, Fragmentierung, Ästhetisierung und Temporalisierung) ist der deutliche Hang zum Rückzug aus gemeinschaftlichen Berufs- und Lebensbezügen am deutlichsten wahrnehmbar. Becker schlussfolgert deshalb: „Die zunehmende autonome Lebensführung und die Auflösung traditioneller Strukturen führen also zur Lockerung zwischenmenschlicher Beziehungen und Vernachlässigung kollektiver Interessen. Die Bindungen an Menschen und Orte erodieren“ (vgl. Becker/Beck 2012). Dieser Analyse des Jahres 2012 gehen andere voraus, aber alle kommen zu dem Schluss, dass man das Engagement der Bürgerinnen und Bürger nur dann aufrecht erhalten und ausbauen kann, wenn man eine Umgebung schafft, in der Menschen sich zum Mitmachen und Mitdenken animiert fühlen, und sei es nur für eine befristete Zeit – eben ihrer individuellen Lebensphilosophie angepasst.

Ein weiterer Aspekt, sich neben den veränderten Rahmenbedingungen unseres Zusammenlebens mit der Förderung des bürger-

schaftlichen Engagements zu befassen, ist der zu erwartende demographische Wandel. Neben allen Theorien und Beschreibungen ist für Kämmerer immer noch die Zahl als solches ein wichtiges Entscheidungskriterium. Das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) hat für schrumpfende und wachsende Städte eine auf den demographischen Wandel bezogene finanzpolitische Nachhaltigkeitslücke berechnet.¹ Folgt man dieser Prognose, so bedeutet das für die Alte Hansestadt Lemgo, dass 2.000 € weniger gesamtwirtschaftlicher Nettofinanzierungsbeitrag je Einwohner im Jahr 2025 zur Verfügung stehen werden. Bei 42.000 Einwohnern bedeutet dies eine Nachhaltigkeitslücke von 80 Mio. € für den Staat und seine Sozialversicherungssysteme, bezogen allein auf die eigene Stadt, in der ich Verantwortung trage. Das muss einen Kämmerer umtreiben! Von jeher haben sich Kaufleute in besonderem Maße zu ihrer Stadt/Gemeinde bekannt. Als Kämmerer einer Kommune, die sich nicht nur der Wertetradition der Hanse verpflichtet fühlt, sondern diese in ihrem offiziellen Stadtnamen „Alte Hansestadt Lemgo“ trägt, fühle ich mich auch der Weiterentwicklung und dem Erhalt von größtmöglichem Bürgerengagement verpflichtet.

Kaufleute haben sehr früh erkannt, dass wirtschaftlicher Erfolg in unmittelbarem Zusammenhang mit den Rahmenbedingungen in Staat und Gesellschaft steht. Nur wenn ein freies, weltoffenes und von Werten geprägtes Umfeld vorhanden ist, kann nachhaltig gewirtschaftet werden. Damit diese Rahmenbedingungen auch entstehen oder dauerhaft gesichert werden können, ist einer der wichtigen Grundsätze ehrbarer Kaufleute: „Der Ehrbare Kaufmann erkennt und übernimmt Verantwortung für die Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung.“² Diese Verantwortung spiegelt sich auch und sehr bewusst im persönlichen Einbringen in Institutionen, Verbänden und Organisationen wieder.

Das Gestalten von Gesellschaft hat immer etwas zu tun gehabt mit der Übernahme von persönlicher Verantwortung. Nur der theoretische Rahmen reichte auch in der Vergangenheit nicht aus, Zukunft erlebbar zu machen. Der persönliche Einsatz von Menschen, die kognitive und auf der anderen Seite sehr handfeste und bodenständige Auseinandersetzung mit Zukunftsideen sind in ihrer Symbiose der wahre Motor für gesellschaftlichen Fortschritt.

Der Stadtrat der Alten Hansestadt Lemgo hat sich 2011 nach einem Strategieprozess dazu entschieden, sechs strategische Ziele zur Maxime seines Handelns zu machen. Für die Ratsfrauen und -herren war es wichtig, auch die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements als ein solches Ziel festzuschreiben.

1 Dr. Hans Peter Gatzweiler (2010)

2 So im Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns im Verständnis der Versammlung Eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg e.V., vgl.

www.veek-hamburg.de/wp-content/uploads/2011/11/Leitbild_Deutsch.pdf

3 vgl. die Strategischen Ziele der Alten Hansestadt Lemgo. www.lemgo.net/uploads/media/Strategische_Ziele_und_Me%C3%9Fgr%C3%B6%C3%9Fen.pdf

„Die Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit der Stadt und das ehrenamtliche Engagement werden weiter gestärkt.“³ Dieses Ziel nicht nur mit Leben und Tatkraft zu erfüllen, sondern auch auf wissenschaftlich fundierte Beine zu stellen und sich mit Gleichgesinnten zu vernetzen, dazu trägt insbesondere das Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ bei, in dem wir uns als Pilotstandort engagieren.

Es geht nicht darum, das Füllhorn auszuschütten, um bürgerschaftliches Engagement zu fördern, sondern darum, mit kleinen, wohl dosierten Anreizen Rahmenbedingungen zu gewährleisten, die Bürgerinnen und Bürger dazu animieren, mit- und vorauszu-denken und Spaß am Gestalten zu haben, indem sie den Mehrwert, der dieses Engagement für sie persönlich, aber auch für die Gesellschaft bedeutet, erkennen. Diese Anreize können sehr oft bei einer betriebswirtschaftlichen Evaluation nicht eine direkt ableitbare Rendite belegen, das ist aber auch nicht der Sinn. Financer müssen wie gute Kaufleute agieren. Nur ein gesundes, zukunftsfähiges Umfeld bietet auch die Möglichkeit für finanziellen und volkswirtschaftlichen Erfolg, zum Wohle der Stadt, deren Bestes wir suchen sollten.

Dirk Tolkemitt, Erster Beigeordneter und Kämmerer der Alten Hansestadt Lemgo

3. Bürgerschaftliches Engagement ist Ausdruck der Verantwortung des Einzelnen gegenüber der Gemeinschaft

Bonn hat bereits eine langjährige Tradition, wenn es um bürgerschaftliches Engagement geht – sowohl aus der Bürgerschaft selbst heraus, als auch unterstützt durch Rat und Verwaltung. Darüber hinaus ist Bonn Sitz des Freiwilligenprogramms der Vereinten Nationen.

Aus dieser Tradition heraus hat sich die Verwaltung um die Teilnahme an dem Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ beworben.

Wir in Bonn verstehen unter bürgerschaftlichem Engagement den Ausdruck der Verantwortung des Einzelnen gegenüber der Gemeinschaft. Uns als Verwaltung beschäftigt deshalb in vielen Zusammenhängen die Frage, wie aus Zuständigkeiten – also aus klassischen Strukturen in einer Kommune – Verantwortungsgemeinschaften entstehen, und welche Aufgabe dabei eine Verwaltung hat. Teilhabe und Verantwortungsgemeinschaft – das sind auch die beiden Stichworte, wenn es für uns um eine Verbindung des großen städtischen Themas Inklusion mit bürgerschaftlichem Engagement geht. Ausgehend von einem weiten Inklusionsbegriff, der Vielfalt als Gewinn betrachtet, hoffte ich

auch auf Ebene der kommunalen Spitzen auf Diskussionen zu Fragen wie:

- Welche Rolle kann bürgerschaftliches Engagement auf dem Weg hin zu einer inklusiven Gesellschaft spielen?
- Wie kann bürgerschaftliches Engagement zu einem gesamtstädtischen Thema werden?
- Wie können wir tragfähige Strategien für Bürgerengagement entwickeln, angesichts der unterschiedlichen Sicht- und Denkweisen von Politik, Verwaltung, Organisationen und engagierten Bürgerinnen und Bürgern?
- Wieso ist eigentlich Bürgerengagement ein Zukunftsfaktor?
- Betrachten wir Entwicklungsstrategien für bürgerschaftliches Engagement auch, gar nicht oder vor allem aus dem Blickwinkel einer sich demographisch verändernden Gesellschaft – d.h. sehen wir bürgerschaftliches Engagement als Ergänzung oder als Ersatz für staatliches Handeln?
- Was kann bürgerschaftliches Engagement, was der Staat/ die Kommune nie können wird, und wie gehen wir damit um?
- Welche Rolle spielt die öffentliche Hand, wenn es um das Engagement der Wirtschaft bzw. des Handwerks geht?

Das vom Land geförderte FoGera-Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ ist einen neuen Weg gegangen, in dem die Unterstützung der Bewerbung durch Oberbürgermeister, Bürgermeister oder Beigeordnete zur Bedingung für die Teilnahme gemacht wurde – neben der Arbeitsebene. Das ist grundsätzlich eine gute Idee.

Für Bonn ziehe ich das Fazit: Die Arbeitsebene hat unbestritten einen großen Nutzen aus den Workshops gezogen: Vor allem anderen wurde ein Netzwerk geknüpft, dessen Verbindungen sicher über die Workshops hinaus wirken werden. Ideen wurden ausgetauscht, das Thema NRW-weit noch mehr in die Fläche getragen, und auch die interne Zusammenarbeit zwischen mir als der verantwortlichen Dezernentin und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde intensiviert.

Rückblickend wünsche ich mir aber zusätzlich, dass ein solches Programm ergänzt würde durch einen wirklichen Workshop interessierter Führungskräfte, jenseits von Vorträgen und einer (Selbst-) Darstellung, was die jeweilige Kommune bereits alles Gutes tut. Ein Input wie in der Auftaktveranstaltung durch den Arnsberger Bürgermeister Vogel könnte der Beginn einer solchen Runde sein, die beispielsweise die oben angerissenen Fragen – ganz sicher kontrovers – diskutiert.

Letztlich müssen Rat und Verwaltung(-spitzen) einer Stadt vor der Entwicklung einer Strategie zum „Zukunftsfaktor Bürgeren-

agement“ eine Haltung, ein städtisches Leitbild zum Thema entwickeln – damit der Zukunftsfaktor Bürgerengagement auf Dauer in einer Stadtgesellschaft nicht davon abhängig ist, wer aktuell das Thema zur Chefsache gemacht hat. Denn die Bürgergesellschaft lebt gerade nicht von einem hierarchischen Ordnungsprinzip, sondern von einer horizontalen Vernetzung und

einer argumentativen und nicht autoritären Verständigung. Das damit dem Thema Bürgerengagement durchaus auch zugrunde liegende Konflikt- und Emanzipationspotential wird an aktuellen Beispielen – Stichwort „Stuttgart 21“ – deutlich.

Angelika Maria Wahrheit, Beigeordnete der Bundesstadt Bonn



Dr. Reiner Austermann, Bürgermeister der Alten Hansestadt Lemgo



Norbert Bude, Oberbürgermeister der Stadt Mönchengladbach



Michael Esken, Bürgermeister der Stadt Hemer



Christoph Ewers, Bürgermeister der Gemeinde Burbach



Norbert Feith, Oberbürgermeister der Stadt Solingen



Friedel Heuwinkel, Landrat des Kreises Lippe



Georg Moenikes, Bürgermeister der Stadt Emsdetten



Dr. Christoph Müllmann, Erster Beigeordneter der Stadt Kamp-Lintfort



Dirk Tolkemitt, Erster Beigeordneter und Kämmerer der Alten Hansestadt Lemgo



Angelika Maria Wahrheit, Beigeordnete der Bundesstadt Bonn



Klaus Wehling, Oberbürgermeister der Stadt Oberhausen

Die Rolle der Freiwilligenagenturen

Johannes Mehlmann

Bürgerschaftliches Engagement hat eine hohe Bedeutung in Nordrhein-Westfalen. Rund sechs Millionen Menschen sind ehrenamtlich aktiv. Gleichzeitig verfügt NRW mit rund 125 Freiwilligenagenturen über eine bundesweit einzigartige Dichte an Vermittlungs- und Beratungsstellen für bürgerschaftliches Engagement. In jeder größeren Stadt, aber auch in vielen Gemeinden gibt es mittlerweile Freiwilligenagenturen. Diese informieren und beraten Menschen, wie und wo sie sich ehrenamtlich einbringen können. Unterstützt werden sie dabei von der lagfa NRW.

Die Landesarbeitsgemeinschaft ist auch eine Ansprechpartnerin für Kommunen, die eine Freiwilligenagentur als Anlaufstelle für freiwilliges Engagement gründen wollen oder die Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement weiterentwickeln möchten.

Im FoGera-Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“, das vom Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport (MFKJKS) des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert wurde, hat die lagfa NRW daher sehr gerne mitgewirkt. Im Projektbeirat konnte sie ihre Praxiserfahrungen beisteuern und gleichzeitig auch viele Ideen und Anknüpfungspunkte für ihre eigene Arbeit sammeln.

Die Mitarbeiter/-innen der Verwaltungen zu qualifizieren und für die anspruchsvolle Querschnittsaufgabe des bürgerschaftlichen Engagements in ihrer Kommune fit zu machen, ist eine sehr gute Vorgehensweise: ein praxisorientierter und nachahmenswerter Beitrag des Landes zur Förderung des Ehrenamts.

Wir freuen uns, dass sich nun zehn weitere Städte auf den Weg gemacht haben, sich als engagementfreundliche Kommune auf Landesebene zu profilieren.

Bürgerschaftliches Engagement braucht Unterstützung. Kommunen benötigen Unterstützung bei der Förderung von bürgerschaftlichem Engagement. Von daher war es sehr interessant zu beobachten, wie sie sich Erfolg versprechend auf den Weg gemacht haben.

Die lagfa NRW steht nun gerne als Ansprechpartnerin für alle Kommunen bereit, die bürgerschaftliches Engagement fördern und unterstützen wollen.

Hintergrund: die lagfa NRW

Die Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen in Nordrhein-Westfalen ist ein unabhängiger und verbandsübergreifender Zusammenschluss von derzeit 73 Freiwilligenagenturen aus NRW.

Die lagfa NRW setzt sich dafür ein, die Einrichtungen in ihren Kompetenzen und Ressourcen für die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements in den jeweiligen Regionen zu stärken. Sie berät und begleitet die jeweiligen Agenturen vor Ort, ermöglicht einen regelmäßigen Fachaustausch und bietet den Mitarbeiter/-innen Fortbildungen an.

Die Träger- und Personalstruktur der Freiwilligenagenturen ist ebenso vielfältig wie die Angebotsstruktur. Agenturen sind als eingetragene Vereine selbstständig, Teil der Stadtverwaltung

Zur Person

Johannes Mehlmann, Diplom-Verwaltungswirt, Mitarbeiter der Stadt Gelsenkirchen / Referat Oberbürgermeister, freigestellt für die Tätigkeit in der Ehrenamtsagentur Gelsenkirchen e. V. Dort ist er seit Gründung der Einrichtung 2006 einer der beiden hauptberuflichen Geschäftsführer, seit 2011 Sprecher der Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (lagfa) in Nordrhein-Westfalen und Mitglied im Beirat des Projektes „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“.

Kontakt: info@lagfa-nrw.de



(z.B. als Stabsstelle), getragen von kirchlichen Organisationen, Stiftungen, in mehrfacher Trägerschaft oder ein loser Personenzusammenschluss. Auch bei den Mitarbeiter/-innen gibt es eine große Bandbreite von städtischen Angestellten in Vollzeit über Mitarbeiter/-innen mit wenigen Stunden in der Woche bis hin zu komplett ehrenamtlich Tätigen.

Bei aller strukturellen Unterschiedlichkeit ist allen Agenturen das Kerngeschäft gemeinsam: Information und Beratung von

Freiwilligen und Organisationen, Öffentlichkeitsarbeit und Qualifizierung von Freiwilligen. Immer mehr Freiwilligenagenturen verstehen sich als Entwicklungsagenturen mit eigenem Projektangebot sowie Serviceleistungen zur Unterstützung und Begleitung von Projekten anderer Träger. Für die Kooperationspartner übernehmen sie Vermittlungs- und Koordinationsaufgaben. Die lagfa NRW stärkt die Einrichtungen durch Wissenstransfer, Vernetzung und Qualitätsentwicklung - z .B. durch jährliche Fachtagungen.

Engagementpolitik ist Demokratiep politik!

Eine Reportage über die Abschluss- und Perspektivtagung „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“

Marita Gerwin

„Bürgerschaftliches Engagement ist ein starkes Fundament im gesellschaftlichen Leben für Innovation, Teilhabe und Partizipation. Wir brauchen angepasste Leitbilder, Konzepte, ein Umdenken in Politik und Gesellschaft. Kommunen sind die Keimzelle einer vitalen Bürgergesellschaft. Hier müssen günstige Rahmenbedingungen und Strategien zur Ermutigung und Anerkennung für zivilgesellschaftliches Handeln ansetzen“, sagte Ute Schäfer, Familienministerin des Landes Nordrhein-Westfalen. Aus diesem Wissen heraus hat das Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport (MFKJKS) des Landes NRW das Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement. Entwicklungswerkstatt für kommunale Engagementstrategien“ gefördert, dessen Ergebnisse mit der Abschluss- und Perspektivtagung am 5. Dezember 2012 im MFKJKS in Düsseldorf präsentiert und diskutiert worden sind.

Themenworkshops bieten Einblicke in die Praxis einer standortspezifischen Ziel-, Strategie- und Infrastrukturentwicklung

Mit dem Entwicklungs- und Qualifizierungsprojekt des Forschungsinstituts Geragogik (FoGera) wurden Austausch, kollegiale Beratung, Zusammenarbeit und Vernetzung der Pilotkommunen Bonn, Burbach, Emsdetten, Hemer, Kamp-Lintfort, Lemgo, Mönchengladbach, Oberhausen, Solingen und des Kreises Lippe ein Jahr lang unterstützt. In einer professionell begleiteten „Entwicklungswerkstatt“ haben je zwei Verwaltungsmitarbeiter/-innen der o.g. Kommunen im Januar 2012 damit begonnen, lokale Strategien und Strukturen für eine passgenaue Unterstützung von bürgerschaftlichem Engagement und Ehrenamt zu entwickeln. Knapp elf Monate später gaben Vertretungen aus den Pilotstandorten auf dem Fachtag Einblicke in den Stand ihrer Entwicklungsarbeit, stellten erste Ergebnisse vor und formulierten Perspektiven für die Zukunft ihrer lokalen Engagementförderung.

Das Erfolgsrezept der Entwicklungswerkstatt durch die Brillen ihrer Leiterinnen

Geleitet wurde die Entwicklungswerkstatt von Annette Mörchen, Projektleiterin bei FoGera, und Dr. Jutta de Jong, Kompetenz- und Konfliktberatung, Bochum. Ihr gemeinsames Fazit: „Das Konzept der Entwicklungswerkstatt ist aufgegangen! Die Entwicklungsteams haben an den Themen gearbeitet, die ihnen mit Blick auf die Situation vor Ort besonders unter den Nägeln brannten. Sie haben den interkommunalen Austausch genutzt, das gesammelte Know-how der Gruppe anzuzapfen. Zu den Erfolgsfaktoren gehören: Politik mitnehmen, Gesicht zeigen, sich einen Namen geben und Anlaufstelle einrichten, verwaltungsintern und für die Kommunikation nach ‚außen‘. Die konkrete Ausgestaltung war dann wieder feinste lokale ‚Maßarbeit‘.“

Aus der Praxis für die Praxis: erste Ergebnisse der wissenschaftlichen Evaluation

Wissenschaftlich evaluiert wurde das Pilotprojekt von Prof. Dr. Elisabeth Bubolz-Lutz, FoGera. Sie stellte auf der Tagung ausgewählte Ergebnisse ihrer Arbeit vor und zeigte Perspektiven für die Weiterarbeit auf. Ihre Erkenntnisse: „Die Entwicklungswerkstatt ist ein gefragtes und erfolgreiches Format der Qualifizierung und

Zur Person

Marita Gerwin leitet die Fachstelle Zukunft Alter der Stadt Arnsberg.

Kontakt: m.gerwin@arnsberg.de



1 Red. Anm.: Der StGB NRW hat in seiner Zeitschrift „Städte- und Gemeinderat“ unter dem Titel „Auch das Ehrenamt braucht eine Stütze“ einen Bericht der Autorin über die Tagung veröffentlicht. Ausgabe 1-2/2013, S. 23 f.

Praxisentwicklung. Sie bietet eine nachhaltige Anregungs- und Supportstruktur und fördert die interkommunale Vernetzung und Zusammenarbeit. Dies führt zur Veränderung der Praxis in den beteiligten Kommunen und Kreisen. Wichtigster Erfolgsfaktor waren die engagierten Entwicklungsteams. Meine Empfehlungen für die Arbeit auf lokaler Ebene: Ausreichend zeitliche Ressourcen für Engagemententwicklung in den Verwaltungen schaffen! Und für die Landesebene: Die Entwicklungswerkstatt für andere Kommunen öffnen und als ein kontinuierliches, fachlich moderiertes Angebot für Verwaltungsmitarbeiter/-innen vorhalten, um so die Verbreitung strategischer Engagementförderung anzuregen und zu stärken. Dazu auch Patenschaftsmodelle (weiter-) entwickeln und stützen. Die Entwicklungswerkstatt schafft neue Formen und Rahmenbedingungen für das bürgerschaftliche Engagement: Die Kommune als neutrale Stelle kann Interessenslagen bündeln und sich als Moderatorin, Initiatorin und Impulsgeberin einbringen. Wichtig ist es, vorhandene funktionierende Systeme und Organisationen zu vernetzen. Den Königsweg zum Ziel gab und gibt es nicht! Unterschiedliche lokale Ausgangsbedingungen verlangen die Entwicklung jeweils eigener Konzepte.“

Ein exemplarisches Beispiel für Wissens- und Erfahrungstransfer

Auf der Abschluss- und Perspektivtagung stand der Austausch über Bedarfe, Erfolgskriterien aber auch über Stolpersteine und Um- bzw. Lernwege bei der strategischen Förderung des bürgerschaftlichen Engagements und des Ehrenamts im Mittelpunkt. Die Tagung lud dazu ein, sich inspirieren zu lassen, Kontakte zu knüpfen, sich auszutauschen und sich gut gerüstet selbst an die Entwicklung des eigenen Weges zu machen. Das Land NRW und die Kommunen wollen beim bürgerschaftlichen Engagement in Zukunft gemeinsam und vernetzt handeln. Ministerin Ute Schäfer und die Spitzen des Städte- und Gemeindebundes, des Städte- und des Landkreistages NRW sowie der zehn Pilotstandorte haben daher die Erklärung „Zukunftsfaktor Bürgerengagement - Gemeinsam vernetzt handeln“ unterzeichnet. Die Erklärung findet sich im Anhang der vorliegenden Publikation.

Engagement hat viele Gesichter! Das Leben in der Kommune kommt aus der Bürgerschaft!

„Warum soll ich mich als Kommune überhaupt damit beschäftigen, wo es doch so viele andere Pflichtaufgaben gibt?“ fragte Prof. Dr. Adalbert Evers von der Justus-Liebig-Universität in Gießen in seinem Impuls-Referat. „Was ist ihr kommunales Pro-

fil? Wie will man Engagement im Leitbild der Kommune verankern? Was sind die gesellschaftlichen Erträge? Was will man fördern? Wo sollen wir ansetzen, wenn kaum Geld da ist? – „Wenn bürgerschaftliches Engagement die Kirsche auf der Torte ist und die Torte jetzt in vielen Kommunen kleiner, dann machen wir halt die Kirsche größer!“ – so funktioniert das nicht!“, mahnte er die Zuhörer. „Wo sind die Klippen auf dem Weg lokaler Engagementförderung? Was kommt zu kurz? – Mein Eindruck: Engagementstrategien, die Raum, Zeit und Gelegenheit für öffentliche Erörterung und Dialog geben! Quartiersprojekte, die verschiedene Anliegen bündeln! Projekte, die nicht nur ‚Wohlfühl-Themen‘ betreffen, sondern auch das Profil des örtlichen Sozialstaates entwickeln! Was wir brauchen sind Konzepte zur Förderung von Lernmöglichkeiten, auch bei Verwaltungen, Profis und Unternehmen! Warum sollen nur Engagierte qualifiziert werden? Braucht nicht gerade die andere Seite ein offenes Ohr und einen neuen Blick auf das Thema? Es gilt, Barrieren in unseren Köpfen abzubauen. Nur dann hat bürgerliches Engagement eine echte Chance, sich in der kommunalen Landschaft zu etablieren“, so Prof. Evers.

Nur ein aktiver Staat ermöglicht die aktive Bürgergesellschaft

„Bürgerschaftliches Engagement nimmt man nur ernst, wenn wir es in die Mitte der Gesellschaft rücken und nicht als Ausfallbürge sehen“, so Dr. Serge Embacher, Politikwissenschaftler und Publizist aus Berlin. „Wir müssen Raum für Experimente schaffen, Raum zum Ausprobieren lassen und die Menschen vor Ort, in den Quartieren zum Mitentscheiden und Mitmachen einladen. In den Reihen der Bürgerinnen und Bürger steckt viel Expertise. Wir müssen lernen, eine Sprache zu sprechen, die die Bürger auch verstehen. In Zukunft sind wir mehr denn je auf das Zusammenwirken in Verantwortungsgemeinschaften angewiesen. Wir brauchen sorgende Gemeinschaften in unseren Städten und Gemeinden. Bürgerschaftliches Engagement ist eine harte Nuss. Aber es gibt Instrumente, diese Nuss zu knacken: Die Entwicklungswerkstatt ist ein solches.“

„Bürgerschaftliches Engagement ist konstruktiv für eine lebendige Demokratie!“

Entscheidend ist die Frage der ‚guten Praxis‘, resümierte Dr. Serge Embacher. Zu den Erfolgsfaktoren für eine gute Praxis der Koproduktion von Kommunen, engagierten Bürger/-innen und Unternehmen gehören nach seinen Ausführungen:

- Klare Zuständigkeiten festlegen,
- Leitbilder gemeinsam entwickeln,
- lokale Förderstrategien und -strukturen systematisch planen,
- Wege finden aus der ‚Projektitis‘ finden, dem Denken in Projekten statt in nachhaltigen Strukturen
- Bürger/-innen als eigenverantwortliche Bürger/-innen behandeln und nicht als Kund/-innen,
- Engagement öffentlich anerkennen und wertschätzen,
- lokale Wirtschaft als engagierte Unternehmen einbeziehen.

Tue Gutes und rede darüber!

Beate Kowollik, WDR-Moderatorin und freie Journalistin, forderte die Teilnehmenden der Tagung auf: „Erzählen Sie Geschichten von Menschen, die sich in den unterschiedlichsten Themenfeldern einbringen und Ihre Stadt voranbringen.“

Statements der drei Projektverantwortlichen

„Das fachlich kompetente, selbstsichere und professionelle Auftreten der Entwicklungsteams – nicht zuletzt in den Workshops der Abschlusstagung – haben mich endgültig von der Wirkung selbstorganisierten Lernens für Organisations- und Personalentwicklungsprozesse überzeugt. Die offensichtlich gestärkte Unterstützung durch ihre Verwaltungsspitzen ist dafür beredtes Zeugnis“, resümierte Jutta de Jong, die selbst langjährige Erfahrung in leitender Funktion einer Kommunalverwaltung mitbringt.

„Ein zentraler Erfolgsfaktor des Projektes ist, dass die Spitzen der Pilotstandorte das ganze Jahr über immer wieder in den Prozess einbezogen werden konnten“, hob Elisabeth Bubolz-Lutz eines ihrer Evaluationsergebnisse hervor.

„Mit der Entwicklungswerkstatt für kommunale Engagementstrategien ist ein Format entwickelt und erprobt worden, mit dem es gelungen ist, Strategie-, Infrastruktur-, Personal- und Organisationsentwicklung miteinander zu verzahnen. Es hat die Entwicklungsteams auf besondere Weise dazu angeregt, sich orientiert an den jeweiligen kommunalen Gegebenheiten auf die eigenen Ressourcen und Potenziale zu besinnen und in verschiedenen Teilbereichen als Expert/-innen lokaler Engagementförderung zu profilieren“, zog Annette Mörchen zufrieden Bilanz.

Engagementpolitik ist Demokratiepoltik

„Auch Kreise haben eine Verantwortungsrolle für das bürgerschaftliche Engagement“, so Friedel Heuwinkel, Landrat des Kreises Lippe.

Jede Kommune muss ihren eigenen Weg finden – good-practice-Beispiele als wichtige Impulsgeber

„Die Ausgangsbedingungen vor Ort sind zu unterschiedlich, als dass ein fertiger Werkzeugkoffer helfen könnte. Mit der Entwicklungswerkstatt bieten wir Kommunen und Kreisen eine fachlich moderierte Plattform, sich mit anderen gemeinsam auf den Weg zu machen, zu entwickeln, sich dabei von außen inspirieren zu lassen, zu erproben, nachzusteuern. ...Darin liegt das Geheimnis einer passgenauen und damit nachhaltigen kommunalen Engagementförderung!“ hob Annette Mörchen dazu hervor.

Bürger sind Experten in ihrer eigenen Sache!

„Wir sollten das Anliegen der Bürger zu unserer eigenen Sache machen. Auch kritische Dinge können wir nicht ausklammern. Die Bürger gehören schon in der Konzeptentwicklung mit an den Tisch. Wir müssen sie einbinden in unsere Entscheidungs- und Planungsprozesse, das muss Standard unseres Handelns werden! Bürgerschaftliches Engagement ist nicht zum Nulltarif zu bekommen! Bürgerengagement hat eine politische Dimension. Wir brauchen ein Bekenntnis, ein ‚Ja, wir wollen das!‘ als klaren Auftrag von Politik und Verwaltung. Aufgabe des Städtetages NRW und des Städte- und Gemeindebundes NRW könnte sein, die neu gewonnenen Erkenntnisse in die Fläche zu transportieren, anderen Kommunen zur Verfügung zu stellen – und das heißt: Entwicklungswerkstätten anbieten! Wir sollten Werbung dafür machen, dass wir interkommunal voneinander und miteinander lernen. Das Rad muss nicht zweimal erfunden werden“, so Bürgermeister Hans-Josef Vogel aus Arnsberg, der das Projekt u.a. als Beiratsmitglied intensiv begleitet hat.

„Wir möchten als Ministerium das Thema in die Fläche bringen. Bürgerschaftliches Engagement braucht eine dialogische Haltung in den Kommunen und im Land“, sagte Dr. Hildegard Kaluza, Leiterin der Gruppe Familie, Bürgerschaftliches Engagement im MFKJKS NRW.

Bürger sein!

„Wir sollten viel häufiger mit dem Kopf der Bürger denken. Von alleine läuft das aber nicht! Dazu brauchen wir Qualifizierungsmöglichkeiten für Mitarbeiter in der Verwaltung für das bürgerschaftliche Engagement. Es gibt Erfolgsfaktoren, Stolpersteine und Risiken, die ich kennen muss, wenn ich Bürgerengagement wirklich will. Ich brauche Methoden und Techniken, wie sie in der Entwicklungswerkstatt ausprobiert worden sind“, so Bürgermeister Hans-Josef Vogel.

Wenn wir uns nicht bewegen, dann werden wir von den Bürgern bewegt!

„Bürgerschaftliches Engagement wirkt! Wir haben das bürgerschaftliche Engagement in unserer Kommune zur Chefsache gemacht!“ so Norbert Bude, Oberbürgermeister der Stadt Mönchengladbach und Vorsitzender des Städtetages NRW. „Ich wünsche mir die Rolle der Verwaltung, der Kommune

als Vorbild, Netzwerker, Ideen- und Impulsgeber, Informant, Türöffner, Moderator und Mediator. Wir müssen lernen, eine moderierende Funktion wahrzunehmen. Es muss uns gelingen, Verwaltungsmitarbeiter vom administrativen Denken abzubringen und für den Bürgerdialog zu gewinnen. Bürgerengagement braucht öffentliche Anerkennung und Wertschätzung, nicht nur als Lippenbekenntnis.“

Was wird nach Abschluss der Pilotphase der Entwicklungswerkstatt sein?

„Weitermachen mit der Entwicklungswerkstatt, ganz klar – und dies auf Landes-, (Regierungs-) Bezirks-, Kreis- und Kommunalebene!“ so die Leiterin des Gesamtprojektes Annette Mörchen. „Unter den Teilnehmenden der Tagung heute sind sehr viele, die Unterstützung nachgefragt haben: Sie hocken in den Startlöchern, um nun ihrerseits gemeinsam mit anderen den für sie passenden Weg zu entwickeln. Dieses Potenzial darf nicht ungenutzt bleiben.“

Teil 6

Systematische Engagement- förderung: Anregungen für Kommunen und Empfehlungen für die Landesebene

Gelingensfaktoren der kommunalen Engagemententwicklung vor Ort – eine Zusammenschau

Elisabeth Bubolz-Lutz, Jutta de Jong, Annette Mörchen

Ein wesentliches Ziel des Projektes „Zukunftsfaktor Bürgerengagement – Entwicklungswerkstatt für kommunale Engagementstrategien in NRW“ bestand in der Identifikation von „Gelingensfaktoren“ für die Aufstellung und Profilierung von Städten, Gemeinden und Kreisen als engagementfreundlichen Kommunen. Konkret sollte der Frage nachgegangen werden, worauf sie zu achten haben, wenn sie systematisch Strategien und Strukturen zur Förderung von Bürgerengagement auf- und ausbauen wollen.

Als Erkenntnisquellen für die Identifikation von Gelingensfaktoren dienten

a) *allen drei Verfasserinnen gemeinsam:*

die sechs Workshops und zwei Fachtagungen der Entwicklungswerkstatt, die Beiratssitzungen inkl. der Sondersitzung des Beirates mit den Spitzen der Kommunen und Staatssekretär Schäfer sowie weitere Gespräche am Rande der genannten Veranstaltungen mit den Projektakteur/-innen, dem Beirat sowie den externen Referent/-innen auf der Landesebene, Praxisbeiträge der Pilotstandorte für die Publikation, Kurzberichte der Pilotstandorte zum Abschluss des Projektes an das fördernde Ministerium

Zur Person

Dr. phil. Elisabeth Bubolz-Lutz ist Professorin für Geragogik an der Universität Duisburg-Essen. Sie leitet das Forschungsinstitut Geragogik in Witten. Im Rahmen ihrer Forschungsarbeiten hat sie sich speziell mit dem Ansatz des selbstbestimmten/selbstorganisierten Lernens im bürgerschaftlichen Engagement befasst und diesen in verschiedenen Projekten umgesetzt. Im Projekt Zukunftsfaktor Bürgerengagement war sie als wissenschaftliche Leitung tätig und hat die Entwicklungswerkstatt beratend begleitet und evaluiert.



Foto: Nikolaj Beier, MFKJKS

Kontakt: bubolz-lutz@fogera.de

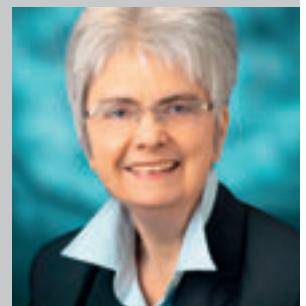
Zur Person

Dr. Jutta de Jong arbeitete als wissenschaftliche Mitarbeiterin für Südosteuropäische Geschichte an der Ruhr-Universität Bochum und als Leiterin von Zeitzeugenprojekten zur Ruhrgebietskultur an verschiedenen Forschungsinstituten. Später war sie lange Jahre als Museums- und Kulturamtsleiterin mit Stabsstellenfunktion im Bergischen Land tätig. Die Schwerpunkte ihrer heutigen Beratungs- und Moderationstätigkeit sind Interkulturelle Kompetenz-Trainings, Konfliktmanagement, Persönlichkeits- und Potenzialentwicklung und Führungskräfte-Coachings sowie die Moderation von Strategie-Workshops. Jutta de Jong hat die Entwicklungswerkstatt als Co-Moderatorin begleitet.



Kontakt: info@juttadejong.de

Annette Mörchen ist Erwachsenen-/ Weiterbildnerin – mit langjähriger Erfahrung in der Leitung von Projekten auf Bundes- und Landesebene. Zu ihren Arbeitsschwerpunkten gehören die Entwicklung und Erprobung innovativer Weiterbildungsformate zur Initiierung und Unterstützung selbstbestimmter bzw. -organisierter Lern-/ Entwicklungsprozesse von unterschiedlichen Zielgruppen (Leiter/-innen von Weiterbildungseinrichtungen, Freiwilligen, Älteren u.ä.) sowie die wechselseitige Anregung von Bildung und Engagement. Das Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ hat sie geleitet. In diesem war sie auch für die Entwicklungswerkstatt verantwortlich sowie (gemeinsam mit Jutta de Jong) für deren Herzstück, die sechsteilige Workshop-Reihe.



Kontakt: annette.moerchen@t-online.de

- b) *der Projektleitung für die Entwicklungswerkstatt und gleichzeitig der wissenschaftlichen Begleitforschung (zusätzlich zu a):* die Bewerbungsunterlagen der Pilotstandorte und die Auswahlgespräche mit den Bewerberkommunen (jeweils Verwaltungsspitze und Entwicklungsteam), zwei Standortbesuche (Kamp-Lintfort und Solingen) mit Beratungsgesprächen mit den jeweiligen Entwicklungsteams, der Verwaltungsspitze und weiteren Verwaltungsmitarbeiter/-innen, die mit der Engagementförderung befasst sind
- c) *speziell der Projektleitung für die Entwicklungswerkstatt (zusätzlich zu a) und b):* zum Teil intensive Standorte-Beratung auch zwischen den Workshops per Telefon und E-Mail
- d) *speziell der wissenschaftlichen Begleitforschung (zusätzlich zu a) und b):* teilnehmende Beobachtung, Interviews mit verschiedenen Projektakteur/-innen, Auswertungen der Fragebögen, die zum Abschluss jedes Workshops von den Teilnehmenden ausgefüllt wurden sowie der ausführlichen schriftlichen Selbstevaluation der Entwicklungsteams

Eine unmittelbare Evaluation der Prozesse in den zehn Pilotstandorten war wegen beschränkter Fördermittel in diesem Projekt nicht vorgesehen.¹ Unstrittig ist, dass eine empirisch solide und insofern generalisierbare Beschreibung von Gelingensfaktoren eine nachgängige Überprüfung der Nachhaltigkeit der hier erprobten Ansätze verlangt. Erst nach zwei bis drei Jahren wird sich absehen lassen, ob die im Rahmen des Projekts gesetzten Impulse sich auch langfristig bewähren. So sind die hier beschriebenen Gelingensfaktoren sowie die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen und Anregungen zunächst als Impuls zu verstehen, die weitere Diskussion und Arbeit in der Praxis vor Ort in den Kommunen zu befördern.

1. Gelingensfaktoren kommunaler Engagementförderung: erste Annäherungen

Über förderliche Bedingungen für die Entwicklung von bürgerschaftlichem Engagement in Kommunen gibt es inzwischen eine reichhaltige Übersicht, welche an anderer Stelle ausführlicher aufgearbeitet worden ist (Bergold/ Mörchen 2010). In der einschlägigen Literatur werden z.B. einzelne begünstigende Faktoren wie die Entwicklung einer Anerkennungskultur für Freiwillige mit Qualifizierungsangeboten und anderen Formen der Wertschätzung (Verleihung von Urkunden, öffentlicher Würdigung) benannt. Zu kurz kommt allerdings bisher der strukturelle Aspekt: Die Entwicklung von (Infra-)Strukturen für Bürgerenga-

gement wird in der einschlägigen Fachliteratur bisher eher selten thematisiert. So lautet konkret und vereinfacht die These: Erst wenn es vor Ort verlässliche Ansprechpartner/-innen und Anlaufstellen für engagementwillige Bürger/-innen sowie miteinander vernetzte engagementfördernde Organisationen und Unternehmen gibt, kann Bürgerengagement systematisch in seiner Entwicklung gestützt und gefördert werden.

Dieser strukturelle Aspekt erscheint gerade deshalb von Bedeutung, weil es nicht nur um den Erhalt und die ‚innere Erneuerung‘ von bereits bestehenden, sondern um die Ermöglichung von neuen Engagementformen geht. Letztere entwickeln sich derzeit eher unkoordiniert und projekthaft. Sie reagieren auf als besonders dringlich erkannte Reformnotwendigkeiten und wollen bei speziellen Problemsituationen oftmals spontan und kurzfristig durch Eigeninitiative Abhilfe schaffen. Auch gibt es ein Potenzial an noch nicht engagierten, aber engagementbereiten Bürger/-innen: sie suchen nach den für sie passenden Engagementmöglichkeiten bzw. nach Mitstreiter/-innen für eigene Projektideen. Für beide Gruppierungen erscheinen gut sichtbare, kompetente Anlauf- und Beratungsstellen im Sinne von Support- bzw. Unterstützungsstrukturen sinnvoll. Diese könnten auch eine Vernetzung von Aktivitäten und Initiativen fördern und damit den Abschottungstendenzen der ‚Alteingesessenen‘ erfolgreich entgegenwirken.

Die neueste Untersuchung von Wolf und Zimmer (2012) unterstützt diese These. Sie befasst sich speziell mit den förderlichen Rahmenbedingungen für Eigeninitiative von Bürger/-innen und der Wertschätzung des bürgerschaftlichen Engagements in der Öffentlichkeit (a.a.o., S. 5). Dabei stellen Wolf und Zimmer in besonderer Weise die Bedeutung von Infrastruktureinrichtungen und lokalen Anlaufstellen heraus und verdeutlichen die Besonderheiten der unterschiedlichen Formate wie Freiwilligenagenturen, Seniorenbüros, Selbsthilfekontaktstellen, Bürgerstiftungen, lokale Bündnisse für Familie, Mehrgenerationenhäuser, Stadtteilbüros usw.(vgl. a.a.O. die Zusammenschau, S. 168 ff.). In ihrem Forschungsbericht unterstreichen sie auch die besondere Bedeutung, die in diesem Zusammenhang Entwicklungen auf der Ebene der kommunalen Verwaltung und der Kommunalpolitik zukommt: „Stabsstellen für Bürgerengagement sollen hoch aufgehängt und nachhaltig etabliert werden. Die Erkenntnis, dass die lokale Förderung Bürgerschaftlichen Engagements eine starke politische Unterstützung und eine nachhaltige Struktur in der Kommunalverwaltung benötigt, ist nicht neu, aber sie bedarf immer noch besonderen Nachdrucks. Der Blick in die Praxis zeigt, wie wichtig es ist, dass die politische Spitze mit Bürgermeisterinnen bzw. Bürgermeistern und Dezer-

¹ Sie war als einer der zentralen Bestandteile eines ursprünglich angedachten Folgeprojektes eingeplant.

nentinnen bzw. Dezernenten der Engagementförderung abgeschlossen gegenübersteht. Die politische Unterstützung sollte ihren Ausdruck finden in der Bereitstellung verwaltungsinterner Ansprechpartner für Bürgerschaftliches Engagement und der Schaffung und Ausstattung entsprechender Stabsstellen sowie in der ressortübergreifenden Unterstützung Bürgerschaftlichen Engagements.“ (a.a.O., S. 169).

Die Erfahrungen im Rahmen des Projektes „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ bestätigen die hier eher allgemein formulierten Postulate – mehr noch: sie erlauben Präzisierungen. Sie verdeutlichen, auf welchen unterschiedlichen Wegen sich langfristig angelegte Entwicklungen – jeweils in kleinen Teilschritten – verfolgen lassen. Dabei – dies sei vorweg besonders betont – sind die im Folgenden benannten Gelingensfaktoren nur Teilaspekte eines Zusammenspiels, das sich in der jeweiligen Praxis vor Ort in unterschiedlichsten Spielarten präsentiert. Auch die an verschiedenen Stellen nachgezeichneten Entwicklungsschritte sind nicht etwa als Teil einer festen Abfolge zu verstehen: In den konkreten Ausprägungen finden sie sich in jeweils variierender Reihenfolge und selten komplett.

2. Gelingensfaktoren in Bezug auf Strategie- und Strukturentwicklungen für Engagementförderung

Aus den Standortberichten über die Prozesse in der kommunalen Praxis lassen sich einzelne Faktoren bzw. Aspekte herausfiltern, die zum Gelingen einer strategischen Förderung von Bürgerengagement in den Pilotkommunen beigetragen haben. Von den Verantwortlichen in den Verwaltungen werden sowohl Erfolge als auch Misserfolge verbucht: So finden sich im Folgenden ‚aus der Praxis für die Praxis‘ auch Hinweise auf mögliche Stolpersteine und Fehlerquellen, die es zu beachten gilt, wenn Bürgerengagement unter den jeweils speziellen Bedingungen vor Ort verankert werden soll. Auch wenn hier die Erkenntnisse nun im Einzelnen zusammengeführt und als Hinweise formuliert werden, sind die Ergebnisse nicht einfach übertragbar. Hierzu wären Forschungen in den einzelnen Kommunen selbst notwendig, in denen auch die jeweiligen Vorbedingungen analysiert werden müssten.

Die hier zu skizzierenden Gelingensfaktoren werden im Folgenden in vier größeren Einheiten dargestellt. Zunächst geht es um die Entwicklung grundlegender Haltungen und eines neuen Blicks mit kritischer Selbstreflexion, Entdeckerfreude und Wertschätzung des Vorhandenen (2.1). Sodann werden verwal-

tungsinterne Strukturentwicklungen beschrieben, die als eine notwendige Voraussetzung für eine konstruktive Zusammenarbeit mit engagierten bzw. engagementbereiten Organisationen, Unternehmen und Bürger/-innen erkannt wurden (2.2). Im Anschluss daran wird die Sicherung der Unterstützung durch die Politik als besonders wichtige Aufgabe hervorgehoben und die Notwendigkeit des Dialoges mit der Politik für eine nachhaltige Implementierung von Bürgerengagement unterstrichen (2.3). Abschließend erfolgt eine Skizzierung einzelner Ansatzpunkte zu Strukturentwicklungen für Bürgerengagement vor Ort (2.4).

2.1 Die Entwicklung grundlegender Haltungen und eines neuen Blicks mit kritischer Selbstreflexion, Entdeckerfreude und Wertschätzung des Vorhandenen

Der Entschluss zur Förderung von Bürgerengagement muss mit einer grundsätzlichen Offenheit von Verwaltung und Politik gegenüber dem Wunsch der Bürger/innen nach Beteiligung und Mitbestimmung einhergehen. Die Begriffe „Bürgerengagement“ und „Bürgerbeteiligung“ sind von ihrer Intention her eng miteinander verwoben: Bürgerengagement ist stets als ein Akt der Beteiligung von Bürger/-innen an der Gestaltung ihres Gemeinwesens zu begreifen. Eine Kommune, die Bürgerengagement fördern will, hat sich zunächst der Frage zu stellen, inwiefern der Entwicklungsstand ihrer Beteiligungskultur dazu beiträgt, dass sich Bürger für das Ganze verantwortlich fühlen und hier tätig werden wollen und können. Hier reicht der Begriff der Beteiligung von Möglichkeiten, sich als Bürger/-in einzubringen, bis hin zu Möglichkeiten der politischen Mitbestimmung (ausführlich dazu Hartnuß in diesem Band). Sowohl die am Projekt teilnehmenden kommunalen Entwicklungsteams als auch deren Spitzen haben wiederholt auf diesen Zusammenhang verwiesen. Bürgerengagement speist sich nicht nur aus zumeist ad hoc entstehenden Problemlagen und Interessen der Bürgerschaft, sondern auch aus einer politischen Kultur, die zum Engagement einlädt oder Engagement einfordert. Diese Kultur muss allerdings auch zu Grenzziehungen zwischen Bürgerbeteiligung auf der einen und politischem Mandat auf der anderen Seite in der Lage sein.

Von besonderer Bedeutung erschien in allen Standorten eine Klärung der Frage, welche Leistungen und welcher Mehrwert von Bürgerengagement zu erwarten seien (vgl. dazu auch das Statement des Lemgoer Kämmers D. Tolkemitt²). So wurde berichtet, man habe sich des Öfteren mit dem Vorwurf auseinandersetzen müssen, dass Bürgerengagement als Lückenbüßer und Ausfallbürge für kommunale Leistungen angesehen und missbraucht werde. Entsprechend heißt es in einem Standort-

2 Das Statement ist Teil des Sammelbeitrags „Engagierte Spitzen – engagierte Kommunen“ in der vorliegenden Publikation.

bericht, es sei wichtig, immer wieder mit den Beteiligten abzuklären, ob und inwieweit im konkreten Falle Bürgerengagement geeignet und in der Lage sei, kommunale Aufgaben mit zu übernehmen. Dabei sei stets der Eigenwert des Bürgerengagements hervorzuheben und im Blick zu haben, worum es kommunaler Engagementförderung geht: den Bürgerinnen und Bürgern eine Möglichkeit zu bieten, gemeinsam mit den Hauptamtlichen den eigenen Lebensraum aktiv zu gestalten.

Auch kann die Bereitschaft zur kritischen Selbstreflexion innerhalb der Kommunalverwaltung als grundlegend für eine neue Qualität kommunaler Engagemententwicklung angesehen werden. Diese Haltung kritischer Selbstreflexion etwa in Bezug auf die vorhandenen internen Strukturen, verbunden mit Entdeckerfreude für Neues, galt im Projekt als eine der Voraussetzungen, die die Teilnehmenden mitbringen sollten. So war es ein wesentliches Kriterium bei der Auswahl der Pilotstandorte, wie differenziert und aus welcher Haltung heraus die Mitarbeiter/-innen der Bewerberkommunen ihre jeweilige Ausgangslage beschrieben haben. Kommunen, deren Interesse an kritischer Selbstreflexion nicht erkennbar war, kamen nicht in die engere Wahl. – Ein kritischer Blick auf die bisherige Engagementförderung in der Gemeinde zeigt sich z.B. darin, dass bisher wenig beachtete Zielgruppen identifiziert sowie spezielle bisher nicht angegangene Problemlagen benannt werden und der Frage nach den jeweiligen Zuständigkeiten nachgegangen wird.

Zudem scheint ein wertschätzender Blick auf das Engagement vor Ort eine wichtige Grundvoraussetzung für weitere Engagementförderung zu sein: Aus den Beschreibungen der eigenen Kommune und der Darlegung der Gründe für das Interesse an einer Projektteilnahme sollte deutlich werden, dass das vorhandene Bürgerengagement als solches positiv wahrgenommen wurde.³ Ein vorwiegend an Defiziten orientierter Blick auf das Engagement in der eigenen Kommune erscheint für weitere Entwicklungen wenig förderlich – verlangt doch die strategische Entwicklung von Bürgerengagement eine Haltung, mit der sowohl bereits vorhandene Ansätze wertgeschätzt und schlummernde Potenziale als mögliche Anknüpfungspunkte in den Blick genommen als auch Schwachstellen erkannt werden.

Die Bereitschaft zum ‚Erkennen‘ auch im Sinne von ‚Anerkennen‘ erwies sich im Verlaufe des Projektes ebenfalls als ein wichtiger Motor. Es zeigte sich, dass die Anwendung der verschiedenen im Kontext der Entwicklungswerkstatt angesprochenen Analyse-Instrumente (Sozialraumanalyse, Fragebogenaktionen, wertschätzende Erkundungen) vor Ort bewusstseinsbildende Wirkungen erzielte: Allein durch die Fokussierung des Interesses veränderte sich bei

den Projektteilnehmenden die Haltung: Immer wieder – vor allem zu Beginn der Entwicklungswerkstatt – hieß es, es sei erstaunlich festzustellen, wie viel Bürgerengagement es bereits in der Kommune gebe. Zusehends weitete sich auch der Blick – nicht nur das formelle, in Vereinen und Verbänden organisierte Engagement wurde wahrgenommen, sondern auch die selbstorganisierten Einzelinitiativen und Zusammenschlüsse und die Aktivität und Verantwortungsübernahme einzelner Bürger/-innen, die sich nicht in Gruppierungen einbinden lassen, aber dennoch Verantwortung übernehmen wollen. So kann die zunehmend differenzierte Wahrnehmung von Bürgerengagement seitens der Verwaltungsmitarbeiter/-innen wie auch der Verwaltungsspitzen – wie sie im Verlauf des Projektes rückgemeldet wurde – als ein wichtiger Gelingensfaktor angesehen werden. Einige Verwaltungschefs erklärten, auch sie selbst hätten – angeregt durch die von ihren Mitarbeiter/-innen übermittelten Ergebnisse der Analysen – nun einen Blick auf das Engagement in seiner ganzen Vielfalt entwickelt.

Zum Gelingensaspekt der Wertschätzung des Vorhandenen gehört auch die Anerkennung der von den Engagierten erbrachten Leistungen für das Gemeinwohl. So lag ein weiterer Fokus der Aufmerksamkeit der Entwicklungsteams auf der Entwicklung neuer, zielgruppengerechter Formen der Anerkennung wie insgesamt der Entwicklung einer Anerkennungskultur, die mit ihren immer wiederkehrenden Ritualen (z.B. Verleihung der Ehrenamtskarte, Wanderungen mit dem Bürgermeister, Fotowettbewerben wie auch Qualifizierungsangeboten) als ein stabilisierender Rahmen für die Entwicklung von Bürgerengagement erkannt wurde. Es zeigte sich aber auch, dass hierzu weiterer, jeweils unterschiedlicher Entwicklungsbedarf besteht: Es gibt neben der Ehrenamtskarte des Landes NRW in etlichen Städten und Gemeinden weitere bewährte und attraktive Formen der Anerkennung und Wertschätzung. Gleichzeitig besteht hier noch viel Spielraum für einen zielgruppen- und adressatengerechten Ausbau der Anerkennungskultur – mit u.a. auch der Entwicklung von Formen gegenseitiger Anerkennung von Haupt- und Ehrenamtlichen. Auch zeigte sich, dass ‚harte‘ Formen der Anerkennung des Ehrenamts (z.B. eine ausreichende steuerrechtliche und rentenrechtliche Würdigung) weiterhin ein unerledigtes Thema sind.⁴

2.2 Verwaltungsinterne Strukturentwicklungen

Zu den grundlegenden Ergebnissen des Projektes „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ zählt die Einsicht der mitwirkenden Akteur/-innen: Wer Bürgerengagement in der eigenen Kommune systematisch fördern und dazu entsprechende Strukturen aufbauen will, sollte dazu zuerst bei der eigenen Verwaltung im Sinne einer Personal-/Organisationsentwicklung anfangen und

³ Eine ausführlichere Darstellung des Bewerbungs- und Auswahlverfahrens der Pilotstandorte findet sich bei Bubolz-Lutz/ Mörchen und Mörchen im vorliegenden Band.

⁴ Hierzu haben Verbände wie z.B. die Katholische Frauengemeinschaft Deutschlands (kfd) Vorschläge vorgelegt.

ansetzen. An dieser Strategie, die den Teilnehmenden von einem der Impulsgeber der Auftakttagung nahe gelegt worden war, orientierten sich die Entwicklungsteams, als sie in den Workshops der Entwicklungswerkstatt gemeinsam mit der Arbeit an der kommunalen Engagemententwicklung begannen. Später, an ihren Arbeitsplatz in der Kommunalverwaltung zurückgekehrt, haben sie diese Strategie dann auch vor Ort ihrer Arbeit zugrunde gelegt und auf je eigene Weise umgesetzt. Auch in den Treffen der Spitzen (z.B. mit dem Staatssekretär in der 3. Beiratssitzung) wurde sie zu einer Art Mantra: Das Haus müsse ‚bestellt‘, die innere Ausrichtung der Verwaltung geklärt werden, bevor man mit dem Anliegen der Förderung von Bürgerengagement in die Öffentlichkeit gehen könne.

Entsprechend begannen die Entwicklungsteams ihre gemeinsame Arbeit in den beiden ersten Workshops mit einer Art ‚Nabelschau‘. Mit Hilfe von selbst entwickelten Fragebögen und persönlichen Gesprächen hatten sie sich vorbereitend jeweils einen systematisierenden Überblick verschafft über die Ressorts und Fachbereiche innerhalb der eigenen Verwaltung, die Engagement förderten und/oder mit diesem zusammenarbeiteten. Die gemeinsame Ergebnisanalyse und -auswertung in den Workshops ergab eine von allen Beteiligten so nicht erwartete Vielzahl und Vielfalt von „Berührungspunkten“ zwischen Verwaltung und Engagement – verteilt jeweils (fast) über die gesamte Verwaltung (vgl. dazu die Darstellung u.a. bei Kolsdorf in Teil 4). Zudem zeigte sie, dass hier vielfach noch in den Begrenzungen der Verwaltungssäulen gedacht und gehandelt wurde: Die wenigsten Akteure innerhalb der Verwaltung wussten von der diesbezüglichen Arbeit ihrer Kolleg/-innen, noch viel weniger stimmten diese ihre Arbeit ab. Stattdessen ging man vielfach gleich „in die Aktion nach außen“, um später dann feststellen zu müssen, nicht dafür vorbereitet zu sein.

■ Förderung von Bürgerengagement als Chefsache

Mit der Bewerbung als Pilotkommune war die schriftlich bekundete Bereitschaft der Verwaltungsspitze verknüpft⁵, die Förderung von Bürgerengagement zur Chefsache zu machen⁶. Diese im Projekt festgelegte Voraussetzung erscheint auch im Rückblick als zentraler Gelingensfaktor beim kommunalen Auf- und Ausbau von Bürgerengagement: Die kommunale Engagemententwicklung ist eine Querschnittsaufgabe. Sie gelingt nur dann, wenn sie ‚quer zu den Säulen‘ angegangen wird und alle Bereiche der Verwaltung mit einbezieht. Insofern reicht es nicht aus, wenn sich einzelne Ressortspitzen allein für Bürgerengagement stark machen. Da die beiden designierten Verant-

wortlichen für den Prozess – die Mitglieder der neu installierten Entwicklungsteams – ressortübergreifend tätig sind, benötigen sie ebenfalls die persönliche Rückendeckung durch die gesamtverantwortliche Verwaltungsspitze.

Die Unterstützung speziell durch die ‚Spitzen‘ erfolgte je nach Kommune unterschiedlich: An verschiedenen Standorten sicherten regelmäßige Treffen einen kontinuierlichen Austausch der Entwicklungsteams mit der Verwaltungsspitze, in anderen Kommunen kündigte der Oberbürgermeister verwaltungsinterne Aktionen zur Engagemententwicklung (z.B. Fragebogenerhebung) persönlich an und/oder dokumentierte die hohe Bedeutung einer vom Entwicklungsteam initiierten Arbeitsgruppe zur Engagementförderung durch persönliche Teilnahme an der Auftaktsitzung.

■ Verwaltungsinterne Organisations- und Personalentwicklung

Im Rahmen einer Organisations- und Personalentwicklung ist die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements in den Kommunalverwaltungen der Pilotstandorte strukturell verankert worden. Dazu gehört z.B. die Einrichtung einer Koordinierungsstelle für das bürgerschaftliche Engagement in Kamp-Lintfort (vgl. den Beitrag von Lötters in der vorliegenden Publikation) und die Unterstützung des Entwicklungsteams bei der Bildung einer eigenen Arbeitsgruppe speziell zur strategischen Engagementförderung (in Solingen mit Unterarbeitsgruppen, vgl. Bischoff/ Svensson). Wichtig ist es für eine Koordinierungsstelle, möglichst weit oben in der kommunalen Hierarchie angesiedelt zu sein und auf jeden Fall spezielle Befugnisse und Weisungsmöglichkeiten zu erhalten.

Die Bedeutung, die der Engagementförderung beigemessen wird, schlägt sich in den zeitlichen Ressourcen nieder, die den Verwaltungsmitarbeitenden zur Verfügung gestellt werden (vgl. auch den Beitrag Tolkemitt). Wie aus den Rückmeldungen der Entwicklungsteams hervorgeht, verlangt die lokale Engagementförderung einen intensiven Arbeitseinsatz vor Ort. Die Arbeitsbelastung ist hoch, es ist mit stets neuen Anforderungen zu rechnen. Deshalb müssen die Anlaufstellen adäquat ausgestattet sein. Dies wird auch von vielen Verwaltungsspitzen akzeptiert und findet in verschiedenen Kommunen in der Einrichtung von Personalstellen (50% oder 100%) seinen Niederschlag. Auch wurde die Einbeziehung aller Amtsleiter in das Vorhaben der strategischen Förderung von Bürgerengagement als ein er-

⁵ Zwischen dem Projektträger FoGera und den Pilotkommunen wurden jeweils bilaterale Kooperationsvereinbarungen getroffen, die auf Kommunenseite von der Verwaltungsspitze unterzeichnet wurde und u.a. die Zusage einer aktiven Unterstützung der Arbeit der Entwicklungsteams zum Gegenstand hatte.

⁶ Vgl. auch die Statements der kommunalen Spitzen „Warum ich die Engagementförderung zur Chefsache gemacht habe ..“ in dem Sammelbeitrag „Engagierte Spitzen – engagierte Kommunen“ in Teil 5 der vorliegenden Publikation.

folgreicher Weg beschrieben – ganz im Sinne des Querschnittscharakters dieser Aufgabe (vgl. o.). So wurden etwa in Kamp-Lintfort im Rahmen einer Klausurtagung alle Amtsleitungen über das Projekt informiert. Am Ende dieser Tagung wurde das Ziel formuliert: „Wir wollen die Bürgerkommune“. Dadurch bestand die Möglichkeit das Thema über alle Fachbereiche hinaus zu kommunizieren und zu organisieren.

Als weiterer, ganz entscheidender Gelingensfaktor für eine strategische Engagemententwicklung wurde benannt, dass die kommunale Verwaltung sich selbst als „engagiertes Unternehmen“ begreift und dazu passende Aktivitäten entwickelt. „Unsere Verwaltung engagiert sich“ – kann bedeuten: Das persönliche Engagement einzelner Mitarbeiter/-innen wird besonders hervorgehoben, Aktionen finden statt, in denen sich die Mitarbeiter/-innen selbst freiwillig – außerhalb ihrer Arbeitszeit – engagieren. Die Verwaltung kann aber auch als Ganze in ihrem Engagement sichtbar werden z.B. durch einen „Social Day“, an dem sich die gesamte Verwaltung, Teilbereiche oder ausgewählte Personengruppen wie etwa alle Auszubildenden beteiligen (vgl. dazu u.a. den Beitrag von Micklinghoff im vorliegenden Band).

An einigen Pilotstandorten dienten auch spezielle Fortbildungsangebote z.B. über Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Profilierung als „engagementfreundliche Kommune“.

Dies sind Beispiele für einzelne – ebenso bewusstseinsbildende wie qualifizierende – Maßnahmen vor Ort, die dem Anliegen der Bürgerkommune in die Verwaltung Nachdruck geben können. Die Autorinnen sind allerdings überzeugt, dass solche Maßnahmen allein nicht ausreichen, um eine solide Engagementförderung aufzubauen. Die Entwicklungswerkstatt ist ein Format, das dafür am ehesten die Gewähr bietet, weil es die Vermittlung fachlich notwendigen Wissens mit der Möglichkeit zum Probehandeln in enger Anbindung an die berufliche Alltagssituation verbindet (vgl. dazu den Beitrag von Bubolz-Lutz/ Mörchen zur Entwicklungswerkstatt).

■ **Verwaltungsinterne Bestandsaufnahme**

In allen Verwaltungen sind verschiedene Ressorts/Abteilungen im Kontakt mit bürgerschaftlichem Engagement. Wie verbreitet diese Kooperationen sind, hat in den Pilotkommunen immer wieder für Überraschung gesorgt. Die Bestandsaufnahmen der Entwicklungsteams ergaben, dass bereits viele Ressorts mit dieser Aufgabe befasst sind, etwa im Bereich von Kultur, Sport oder Soziales, dieses jedoch bislang nicht bzw. nicht ausreichend innerhalb der Verwaltung kommuniziert haben.

Die verwaltungsinternen Erhebungen erwiesen sich hier als essentiell für die strategische Engagementförderung. Darüber hinaus braucht es Ad-hoc-Arbeitsgruppen, in denen das Know-how der Ressorts zusammengetragen wird, zumal dann, wenn das Querschnittsthema Engagementförderung mit anderen Querschnittsthemen wie „Gestaltung des demografischen Wandels“, Integration, Inklusion, Gleichstellung, „Leben im Alter“ und/ oder Familienförderung verknüpft wird. Dies gilt natürlich auch für (die Förderung von) Bürgerengagement und Bürgerbeteiligung

Die Verzahnung der verschiedenen Querschnittsaufgaben – etwa durch Zusammenführung in einer Koordinierungsstelle⁷ – führt dazu, dass bei Projektplanungen die Förderung von Bürgerengagement stets mitgedacht wird. So lässt sich z.B. durch die Öffnung kommunaler Integrationsprojekte für eine Beteiligung von Bürger/-innen die Integrationsaufgabe auf viele Schultern verteilen; das wiederum verspricht mehr Nachhaltigkeit. Umgekehrt bleiben erstrebenswerte Synergieeffekte aus, wenn an ganz verschiedenen Stellen in der Verwaltung z.B. rund um das Thema „Gestaltung des Demografischen Wandels“ mehr oder weniger nebeneinander her gearbeitet wird und dies, obwohl das bürgerschaftliche Engagement hierzu einen ebenso wichtigen wie nachhaltigen Beitrag leisten könnte.

Grundsätzlich wird deutlich, dass ein Diversity-Ansatz notwendig ist, um die ‚Silos‘ in der Verwaltung nicht weiter zu verfestigen, sondern miteinander in Austausch und Synergie zu bringen. Dazu gehört es, die Vielfalt der Zielgruppen (inkl. Migrantengruppen, Behinderte, Alt/Jung etc.) in den Blick zu nehmen wie auch die Vielfältigkeit der Ressorts – Soziales, Kultur, Stadtentwicklung (letzteres könnte der Oberbegriff dafür werden) – in der Besetzung der Entwicklungsteams zu berücksichtigen. Dies kann die vorhandenen, ausgrenzenden Konkurrenzen minimieren und ggf. auch innovative Engagementansätze für die moderne Stadtgesellschaft generieren.

Durch den gemeinsamen Prozess der internen Klärungen und Planungen haben die Entwicklungsteams nach eigenen Aussagen eine höhere Sicherheit im Hinblick auf die konkrete Zielrichtung von Engagemententwicklung und die Umgangsweisen mit Bürgern, Organisationen und Unternehmen entwickeln können. So wurde deutlich, dass eine Vernetzung nach außen zunächst eine Vernetzung innerhalb der Verwaltung voraussetzt. Erst im Anschluss an den Aufbau von Strukturen innerhalb der Verwaltung kann systematisch mit der Arbeit ‚nach außen‘ hin begonnen werden.

⁷ Vgl. die entsprechenden Ausführungen von K. Wiesel in ihrem Praxisbeitrag – hier speziell zum Büro für Chancengleichheit in Oberhausen, in das ihr eigener Arbeitsplatz integriert ist.

Verwaltungsinterne Strukturentwicklungen – Beispiele im Überblick

- Engagementförderung als Chefsache - Nähe zur Verwaltungsspitze (die Einrichtung einer Stabsstelle ist hier vorstellbar, jedoch nicht unbedingt erforderlich)
- Engagementförderung als Querschnittsaufgabe
- Organisationsentwicklung: Implementierung von Ressorts übergreifenden Steuerungs-, Planungs- bzw. Arbeitsgruppen, Runden Tischen, Einrichtung einer Koordinierungsstelle
- Regelmäßiger Austausch innerhalb des Entwicklungsteams (jour fix)
- Auf- und Ausbau von Kommunikationsstrukturen innerhalb der Verwaltung
- Interne Diskussion über Auswahl von Zielgruppen und Zielen (Konzepte)
- Personalentwicklung: Inhouse-Fortbildungen (z.B. „Umgang mit Ehrenamtlichen“)
- Erstellung einer Broschüre mit allen Angeboten zur Unterstützung von Bürgerengagement
- Planung konkreter Maßnahmen zum Corporate Volunteering z.B.: Befreiung ehrenamtlich engagierter Mitarbeiter/-innen von der Verpflichtung, die Kernarbeitszeiten einzuhalten, um flexibel ihr Engagement ausüben zu können, Erlaubnis, sich während der Arbeitszeit bei der Freiwilligenagentur beraten zu lassen usw.

2.3 Sicherung der Unterstützung durch die Politik

Ein zentraler Gelingensfaktor für eine systematische Engagementförderung in Städten, Gemeinden und Kreisen ist die Sicherung der Unterstützung von Seiten der Politik. Im Rahmen des Pilotprojektes sind hier unterschiedliche Wege beschritten worden: Etliche Entwicklungsteams haben den Kontakt zur Politik erst nach Projektbeginn gesucht bzw. intensiviert. In anderen Pilotkommunen ging der Projektbeteiligung ein Ratsbeschluss voraus, in welchem die Stärkung des ehrenamtlichen Engagements als strategisches Ziel beschlossen wurde (z.B. Lemgo). Deutlich wird, wie sehr ein solch breit angelegtes Vorhaben durch den Rückenwind der Politik an Fahrt gewinnt. Dazu gehört als ein zentraler Effekt die Erhöhung des Stellenwertes von Bürgerengagement innerhalb der Verwaltung.

Dass die Gewinnung der Politik für eine systematische Engagementförderung auch und gerade durch innovative Verfahren gelingen kann, belegt das Beispiel von Kamp-Lintfort: Hier hatte die Verwaltung zu einer Sondersitzung des Rates eingeladen, in

der mit der Methode „world café“ der Dialog zum Thema kommunale Engagementförderung eröffnet wurde. Zu den Ergebnissen gehörten u.a. das Placet des Rates für die Einrichtung einer „Koordinierungsstelle Bürgerengagement“ (50%-Stelle) sowie konkrete Anregungen zu ihrem Aufgabenprofil (vgl. Lötters in Teil 4 dieser Veröffentlichung).

Besondere Bedeutung wird zudem der Verankerung der Engagementförderung im Leitbild der Kommune beigemessen. Das gilt sowohl für die Entwicklungsteams als auch für die kommunalen Spitzen: In einer Sitzung des Projektbeirates mit den kommunalen Spitzen und dem Staatssekretär berichtet z.B. der Vertreter der kleinsten am Projekt teilnehmenden Kommune Burbach, dass die systematische Engagementförderung in die Gesamtstrategie „Lebenswerte Dörfer“ eingebunden worden sei. Und auch in Kamp-Lintfort ist die Politik zu dem Schluss gekommen, dass die Umsetzung der Ziele des bürgerschaftlichen Engagements von ihrer Seite eine gemeinsame stützende Haltung braucht. Ein Ausdruck dieser Haltung, so heißt es dort, wäre z.B. die Aufnahme des Anliegens in das Leitbild der Stadt. Die nun unterstrichene Bedeutung von Engagement solle sich auch im Haushalt positiv niederschlagen und in den entsprechenden Haushaltsplänen konkretisiert werden. Die operativen Ziele seien jedoch von den einzelnen Ressorts zu formulieren und dann in eine gemeinsame Strategie einzubinden (vgl. dazu auch Beitrag von Evers in der vorliegenden Veröffentlichung).

Da sich politische Entscheidungen auf die strategischen Ziele der Stadt auswirken, halten es die Entwicklungsteams für wichtig, bereits im laufenden Prozess mit der Politik ins Gespräch zu kommen. So könnten von der Verwaltung (hier: durch die Entwicklungsteams) Anregungen zur kommunalen Engagemententwicklung in die Ausschuss- und Ratsarbeit eingebracht werden.

Im Laufe des Projektes sind – oftmals in Abstimmung mit der Politik – Strategiepapiere zum bürgerschaftlichen Engagement entwickelt worden. Diese hätten – wie etwa ein Entwicklungsteam anmerkt – durch die aktive Mitwirkung der einzelnen Ressorts erheblich an fachlicher Substanz gewonnen. Dieser Prozess der Meinungsbildung und gemeinsamen Strategiediskussion in den verschiedenen Gremien innerhalb und außerhalb der Verwaltung wurde als ein wichtiger Schritt zur grundsätzlichen Stärkung von Bürgerengagement in der eigenen Kommune erlebt. Damit verbunden war eine Stärkung der Position des Entwicklungsteams selbst – sowohl intern als auch in der Öffentlichkeit.

Der Dialog mit der Politik findet nicht nur in den gewählten Gremien statt. Bewährt hat sich auch eine direkte Ansprache der entsprechenden Wahlkreisabgeordneten – speziell wenn es um konkrete Projektplanungen geht.

Da der Weg zu einer systematischen kommunalen Engagemt-entwicklung stets über eine Abstimmung mit der Politik führt – in internen Gesprächen, Gremien, aber auch im öffentlichen Raum – kommt einer in der Verwaltung fest verankerten Koordinierungsstelle für Bürgerengagement besondere Bedeutung zu: Die hier tätigen Mitarbeitenden können in Ausschusssitzungen einen festen Platz erhalten und darüber hinaus auch als neutrale Moderator/-innen und Vernetzer/-innen wirken, wenn es darum geht, im öffentlichen Raum Anliegen der Bürger/-innen und der ortsansässigen Organisationen und Unternehmen sowie der Freiwilligenagenturen und Bürgerstiftungen zu diskutieren und gemeinsam Prioritäten zu setzen.

2.4 Ansatzpunkte zu Strukturentwicklungen für Bürgerengagement im Sozialraum

Zentrale Akteure der Arbeit vor Ort waren die designierten Entwicklungsteams (zu deren Aufgaben vgl. ausführlich Kap. 3). Im Verlauf der Basisarbeit wurden folgende Ansatzpunkte zu Strukturentwicklungen deutlich; sie sind in ihrer Abfolge frei kombinierbar:

■ Bestandsaufnahme zur Vielfalt des Bürgerengagements vor Ort

In vielen Kommunen existieren Initiativen, Projekte, Vereine etc. unverbunden nebeneinander. Es mangelt an einer zuverlässigen Gesamtschau des ortsansässigen Engagements. Dabei ist gerade die Vielfalt ein Markenzeichen dieses Sektors der Zivilgesellschaft. Während sich einerseits Vereine mit langer Tradition finden lassen, sind andererseits Initiativen und Projekte zu beobachten, die sich bottom-up entwickeln, oft aus unmittelbarer Betroffenheit, aus Notlagen und aktuellen Anlässen heraus. So ist es eine wichtige Aufgabe für die Mitarbeitenden in der Verwaltung, sich einen Überblick über die bereits bestehenden Angebote vor Ort zu verschaffen und Kontakt zu den Trägern und/oder Verantwortlichen aufzunehmen.

■ Zusammenarbeit anbahnen

Das sich den Entwicklungsteams eröffnende Feld erweist sich dabei nicht nur als äußerst vielfältig, sondern auch als hoch konkurrenz. Das Entstehen von Konkurrenzen lässt sich u.a. damit erklären, dass die meisten Akteursgruppen zunächst darauf bedacht sind, ihren Selbsterhalt zu sichern, ihre Grenzen abzustecken und Ressourcen zu akquirieren, bevor sie sich nach außen öffnen, sich mit anderen kurzschließen und vernetzen. Hier kommt den Mitarbeitenden der Kommune eine Sonderrolle zu: Als eher übergeordnet und neutral wahrgenommen, haben sie die Möglichkeiten, Kommunikation unter den Akteuren im Feld anzuregen und zu erleichtern, hierfür entsprechende Plattformen anzubieten und zu moderieren, Einladungen auszusprechen u.ä. In besonderer Weise gilt dies auch für Kreise: Sie

verstehen sich als ‚Zusammenführende‘ und Moderatoren verschiedener Kommunen – und bieten deren Mitarbeiter/-innen in ihrer Koordinierungsstelle auf Kreisebene die Möglichkeit, sich über ihre Entwicklungen und Pläne vor Ort auszutauschen und diese bei Bedarf miteinander abzustimmen. So werden etwa von dem einzigen am Projekt teilnehmenden Kreis folgende Aufgaben formuliert: „Die Anerkennung von ehrenamtlichem Engagement, die Beratung und Unterstützung von Ehrenamtlichen, Vereinen und Organisationen sowie Städten und Gemeinden, die Organisation von Veranstaltungen und Fachtagungen und die Durchführung von Seminaren gehören neben einer aktiven Öffentlichkeitsarbeit und einer Kommunikation der Angebote im Kreis zu den Möglichkeiten eines Kreises zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements. Wichtig ist eine genaue Kenntnis der lokalen Strukturen des Engagements, um den Aufbau von Parallelangeboten zu vermeiden“ (Fischer/Frei-Klages in Teil 4 dieser Veröffentlichung).

■ Vernetzung im Inneren und nach außen

Der Prozess der wertschätzenden Bestandsaufnahme des Bürgerengagements vor Ort mit anschließender Initiative zur Vernetzung lief in der Praxis zum Teil parallel zu den verwaltungsinernen Bestandsaufnahmen und Vernetzungsinitiativen. Bereits bei der Abfrage innerhalb der Verwaltung wurde deutlich, wie vielfältig sich das Engagement vor Ort gestaltet. So erscheinen beide Prozesse eng miteinander verwoben – sie erfordern jedoch Entwicklungen in zwei unterschiedliche Richtungen. Vernetzung ist hier als eine doppelte Aufgabe nach innen und außen zu begreifen. Entsprechend sind vernetzte Strukturen (etwa „Runde Tische“) aufzubauen, die in beide Richtungen wirken. Grundsätzlich erscheint es sinnvoll, für eine entsprechende Verzahnung zu sorgen – z.B. eine niedrigschwellige Anlaufstelle für Bürger, Organisationen, Unternehmen und Initiativen einzurichten, die gleichzeitig auch die verwaltungsinterne Koordination übernimmt.

Vernetzung nach außen setzt voraus, sich mit den Strukturbildungen vor Ort zu beschäftigen, Einflussverhältnisse und Kommunikationskanäle zu identifizieren und hieran anzuknüpfen. In den Pilotkommunen wurden jeweils unterschiedliche Strategien genau in diesem Sinne entwickelt: Bereits bestehende Aktivitäten und Strukturen wurden besonders herausgestellt und in einer Weise ins Gespräch gebracht, dass gemeinsame, alle verbindende Zielrichtungen deutlich wurden. Dazu wurden geeignete Methoden erprobt (Runder Tisch, Zukunftswerkstatt, etc.).

■ Quartiersbezug und sukzessive Erweiterung des Aktionsradius

In allen Pilotstandorten wurde – dem sozialraumorientierten Ansatz folgend – mit den Gegebenheiten und Potenzialen vor

Ort gearbeitet. Dabei wurde davon ausgegangen, dass sich Bürger/-innen, aber auch Organisationen besonders dann zum Engagement motiviert zeigen, wenn davon unmittelbare Auswirkungen auf das alltägliche Leben und den eigenen engeren Lebensraum zu erwarten sind. Einzelne wie Gruppierungen werden als ‚Experten in eigener Sache‘ angesprochen, auf ihre Expertise und die bereits bestehenden Vernetzungen in ihrem Wohn- und Arbeitsumfeld wird vertraut. So gestaltete sich die Arbeit der Entwicklungsteams im Wesentlichen als Vernetzungsarbeit und führte über das Zusammenbringen von Menschen im Nahraum zur Entwicklung von Ideen und Initiativen. Beispielhaft sei hier die Arbeit mit Ortsteilen in Lemgo hervorgehoben. Hier wurden in einem ersten Schritt nicht die Bürger/-innen, sondern bereits bestehende Einrichtungen ins Boot geholt – z.B. das Mehrgenerationenhaus. Dadurch, dass zu diesem bereits gute Kooperationsbeziehungen bestanden und gemeinsame Vorhaben Synergieeffekte für beide Seite versprochen, wurde der Start erleichtert. So führt im vorliegenden Fall der Weg – beginnend mit einer Kooperation der verwaltungsinternen Planungsgruppe mit professionellen Partnern im Ortsteil – in einem nächsten Schritt zur gemeinsamen Durchführung einer Zukunftswerkstatt mit den Bürger/-innen (vgl. dazu ausführlich Golabeck/ Müller in dieser Veröffentlichung).

Erfolg versprechend erscheint auch die in Lemgo gewählte systematische Erweiterung des Aktionsradius: Zunächst konzentrierte sich das Entwicklungsteam auf die Gewinnung weiterer Kooperationspartner, um dann, ermutigt durch den Erfolg, damit zu beginnen, mit Hilfe der nunmehr erfolgreich erprobten Strategien für einen zweiten Ortsteil Engagement systematisch zu entwickeln.

Wie sich strategisch mit Quartiersbezug vorgehen lässt, zeigt ein Beispiel aus Kamp-Lintfort. Hier wurde das Ziel einer Stärkung von Nachbarschaften zunächst innerhalb einzelner Stadtbezirke gemeinsam mit den dort lebenden Bürger/-innen diskutiert. Dabei wurde deutlich, dass speziell für die Senior/-innen Lücken zwischen einer privaten und einer professionellen Begleitung zu schließen sind. Daraufhin wurden Treffpunkte bzw. Anlaufstellen im Quartier eingerichtet und ehrenamtliche Alltagsbegleiter qualifiziert. Nachbarschaftsentwicklung erfolgte hier also über die Entwicklung niederschwelliger Hilfen für die Lebensbereiche, in denen ein professionelles Angebot nicht (ausreichend) zur Verfügung stand. Weitere Initiativen im Quartier folgten – wie z.B. Grünflächenpflege, Spielplatzpaten, Kulturangebote und die Organisation von Stadtteilstesten (vgl. Lötters in dieser Veröffentlichung).

■ Von Maßnahmen zu Strukturen

Die Entscheidung über das konkrete Vorgehen zum Aufbau von Strukturen vor Ort erfolgte jeweils abhängig von den Themen und

Fragestellungen – und auch von den Zielgruppen, die angesprochen werden sollen. In Lemgo z.B. hat das Entwicklungsteam eine SWOT-Analyse mit den Mitgliedern eines Ortsausschusses und Vertreter/-innen von ortsansässigen Vereinen und Gruppen durchgeführt. Aus solchen einmaligen Veranstaltungen wurden dann in einem nächsten Schritt erste verlässliche Strukturen entwickelt – wie etwa die Einrichtung einer monatlichen Dorfsprechstunde. Hier können sich alle die Personen melden, die sich Unterstützung wünschen, aber auch diejenigen, die Hilfen anbieten möchten. Dies erscheint als eine gute Möglichkeit, Anfragen und Angebote im Bereich des freiwilligen Engagements zusammenzuführen.

■ Von Bündnissen mit einzelnen Organisationen und Unternehmen zu vernetzten Strukturen – Formulierung gemeinsamer Anliegen

Am Beispiel der Kooperation mit Unternehmen lässt sich verdeutlichen, welcher Schritte es bedarf, um Unternehmen für eine aktive Mitgestaltung des kommunalen Lebens zu gewinnen. In den Projekten vor Ort gelang dies meist zunächst über die persönliche Kontaktaufnahme zu einzelnen Unternehmen und die Formulierung gemeinsamer Anliegen. Erst dann konnten Maßnahmen im größeren Stil geplant werden – etwa ein „Marktplatz“, auf dem sich die verschiedenen Unternehmen und Gruppierungen wechselseitig Anregung und Unterstützung anbieten (vgl. den Beitrag von Wiesel in dieser Veröffentlichung). Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass viele Unternehmen nicht nur zur Finanzierung von Projekten herangezogen werden wollen, sondern nach Gelegenheiten suchen, selbst soziale Verantwortung innerhalb der Kommune zu übernehmen.

■ Ansprache von unterschiedlichen Zielgruppen – unter Berücksichtigung von Inklusion

Ein weiterer Ansatzpunkt für eine strategische Förderung von Bürgerengagement vor Ort ist die gezielte Wahl von speziellen lokalen Anliegen bzw. Aufgabenstellungen und Personengruppen. Die Pilotstandorte haben im Projekt mit unterschiedlichen Zielgruppen gearbeitet – z.B. mit Kindern und Jugendlichen (Mentorenprojekt für Schüler mit Startschwierigkeiten beim Übergang Schule/Beruf, Azubi-Ausbildung in Verwaltung), mit Älteren (Entwicklung aktivierender Konzepte kommunaler Seniorenarbeit) und der Zusammenarbeit mit Unternehmen (Einführung Marktplatz-Methode – hier stellt sich die Stadt als „engagiertes Unternehmen“ mit Vorbildfunktion für andere Unternehmen auf). Die konkrete Praxis zeigt, dass es bereits bei der Planung weitere Differenzierungen braucht, denn *die* Senioren gibt es nicht, sondern jeweils ältere Personen in unterschiedlichen Lebenslagen, Lebenssituationen und mit unterschiedlichen Wertvorstellungen – das Gleiche gilt auch für alle anderen Zielgruppen. So merkte ein Pilotstandort zum Ansatz

einer an Zielgruppen orientierten Planung warnend an, eine Koordinierungsstelle dürfe nicht vornehmlich Projekte für bzw. mit Jugendlichen, Älteren u.ä. planen, sondern müsse sich auf die Entwicklung von Rahmenbedingungen konzentrieren, die im Sinne der Inklusion möglichst alle Teile der Bevölkerung anrege und sie darin unterstütze, sich zu engagieren.

■ Plattformen für Verständigung und Aktionen anbieten – lokale Entwicklungswerkstätten in Kommunen

Netzwerkentwicklung, das zeigt die Praxis, gelingt am ehesten dort, wo sich autonome Partner aus dem Eigeninteresse heraus zusammenschließen: sie wollen gemeinsam mit Anderen noch stärker werden. Voraussetzung dazu ist allerdings, dass die Akteure ausreichend Gelegenheit haben, sich gegenseitig näher kennenzulernen, um dann die eigenen Interessen zu formulieren und mit denen der Anderen abzugleichen. Dieser grundlegende Prozess geschieht nicht von selbst, sondern es bedarf dazu der Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen, Plattformen, Orte. Auch müssen Impulse gegeben werden, die Neugier wecken und deutlich machen, dass Zusammenarbeit für die Beteiligten einen Nutzen bringt. Erst nach vertrauensbildenden Maßnahmen (z.B. der Formulierung von miteinander geteilten Anliegen) lassen sich anhand einer gemeinsam zu entwickelnden Gesamt-Strategie konkrete Einzelmaßnahmen planen und miteinander abgestimmt in die Tat umsetzen.

Das im Rahmen des Projektes „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ entwickelte und erprobte Format der „Entwicklungswerkstatt“ erscheint auch für die Realisierung mit verschiedenen Akteuren auf kommunaler Ebene geeignet. So könnten die kommunalen Entwicklungsteams jeweils lokale Entwicklungswerkstätten für Initiativen, Vereine, Organisationen und Bürger/-innen anbieten. Hier würden sie selbst nicht nur Workshops, sondern auch Vernetzungsaktivitäten, einen Lernquellenpool, Beratung usw. aus einer Hand anbieten bzw. ein solches Angebot in Kooperation mit lokalen Akteuren (etwa einer Volkshochschule) zusammenstellen (vgl. die Darstellungen der Entwicklungswerkstatt und ihrer Effekte durch Bubolz-Lutz/ Mörchen in dieser Veröffentlichung). Das Angebot einer solchen Entwicklungsplattform durch die Kommune hätte den Vorteil, dass sie von den meisten Akteur/-innen (Einzelnen wie Gruppierungen) als neutral und offen wahrgenommen wird. Eine Nutzung der Angebote durch die verschiedenen Akteure würde gegenseitiges Kennenlernen fördern und Konkurrenzen abbauen helfen. – Im hier beschriebenen Projekt reichte der enge Zeitrahmen von einem Jahr nicht aus, um die hier vorgeschlagene Einrichtung eigener kommunaler Entwicklungswerkstätten voranzubringen.

Bei der Einrichtung von kommunalen Entwicklungswerkstätten ist u.a. die Größe der jeweiligen Kommune mit zu bedenken: Es ist davon auszugehen, dass in kleinen Gemeinden ein unmittelbarer,

direkter Austausch zwischen Entwicklungsteams und Bürger/-innen sowie Organisationen leichter möglich ist und somit eine Entwicklungswerkstatt nicht bzw. nur in einer etwas modifizierten abgespeckten Form notwendig ist. In größeren Städten ist jedoch vermutlich ein komplexes System von miteinander verknüpften Strukturen (z.B. Runden Tischen in den einzelnen Quartieren) nötig, um allgemein relevante Projekte mit Breitenwirkung verfolgen zu können. Hier bietet das Format einer Entwicklungswerkstatt eine Plattform zur Entwicklung gemeinsamer Vorhaben, die dann in einzelnen Quartieren jeweils in unterschiedlichen Projekten von den Bürger/-innen konkretisiert werden.

■ Kommunale Anlaufstellen einrichten

Richtet eine Stadt, eine Gemeinde oder ein Kreis eine Anlaufstelle zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements ein, wird damit eine wichtige Strukturentscheidung gefällt. Eine neutrale Anlaufstelle der Kommune hat nicht etwa die Aufgabe, bereits bestehende Strukturen vor Ort abzulösen, sondern im Gegenteil sie deutlich und zugänglich zu machen und miteinander zu vernetzen. Somit muss z.B. nicht jeder Wohlfahrtsverband die ‚volle Palette‘ von Angeboten bereithalten. Es geht also in keinem Fall um den Aufbau von Parallelstrukturen, sondern um vernetzte Kooperation. Auch kann eine Anlaufstelle dafür Sorge tragen, dass Akteure, wie z.B. Unternehmen, die bisher nicht als Akteure der Zivilgesellschaft wahrgenommen wurden, zum ersten Mal öffentlich in den Blick und mit Engagierten ins Gespräch kommen. Als hilfreich in der öffentlichen Kommunikation erweist sich, wenn die kommunale Anlaufstelle – wie z.B. das „Büro für Chancengleichheit“ der Stadt Oberhausen – bereits mit seinem Namen ein Anliegen öffentlich in den Raum stellt, mit dem sich viele Andere identifizieren können (vgl. den Beitrag von Wiesel in Teil 4 der Publikation).

■ Miteinander und voneinander lernen – gegenseitige Stärkung, Anerkennung und kollegiale Beratung

Im Rahmen der kommunalen Engagementförderung könnten handlungsbezogene Lern-/ Entwicklungsarrangements nicht nur gesondert für einzelne Engagementprofile angeboten werden. Bisher noch zu wenig in den Blick gerückt wurden die vielfältigen Möglichkeiten eines gemeinsamen Lernens der Initiativen und Gruppierungen. Wie von den Entwicklungsteams des Projektes „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ konstatiert wurde, wird gerade in gemeinsamen Lernprozessen die Basis für Verständigungsprozesse gelegt.

Das Format der Entwicklungswerkstatt ermöglicht es, eine Kultur der Kooperation und gegenseitigen Anerkennung zu entwickeln, die die Grundlage für neue nachhaltige Formen der Zusammenarbeit bilden kann. So kann etwa kollegiale Beratung, zunächst einmal in einem Workshop-Rahmen eingeübt, fester Bestandteil einer Kultur gegenseitiger Unterstützung werden.

Die hohe Bedeutung eines solchen Lernens auch und gerade für die Engagemententwicklung erkennend, haben die Entwicklungsteams in verschiedenen Pilotkommunen für ein erweitertes Fortbildungsangebot vor Ort gesorgt: für die Verwaltungsmitarbeitenden im Sinne einer Inhouse-Qualifizierung wie auch für Bürger/-innen und Initiativen. Für die Zukunft würde es sich anbieten, gemeinsame Fortbildungen mit Entwicklungswerkstattcharakter für alle für Engagement(-entwicklung) Verantwortlichen in der Kommune zu organisieren. Wenn sowohl Mitarbeiter/-innen der Kommunalverwaltungen als auch Akteure z.B. der Wohlfahrtsverbände und Freiwillige in Leitungsfunktion sowie Vertreter/-innen engagierter Unternehmen in gemeinsame Lernprozesse eingebunden sind, bestehen vielfältige Möglichkeiten, die Sprache und Logik der jeweils anderen Akteursgruppen zu verstehen und auf dieser Basis miteinander Projekte und übergreifende Konzepte zu entwickeln. Hier können auch Formen der gegenseitigen Anerkennung eingeübt werden – etwa zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen, Unternehmen und Verwaltungsmitarbeiter/-innen.

3. Rollen und Aufgaben der Verwaltung im Hinblick auf Strukturentwicklung für Bürgerengagement

Die Etablierung von sog. Entwicklungsteams – also die Auswahl von je zwei Kommunalverwaltungsmitarbeiter/-innen für den strategischen Auf- und Ausbau von Bürgerengagement vor Ort – hat sich als ein zentraler Erfolgsfaktor für entsprechende Engagement-Strategie- und -Strukturentwicklungen erwiesen. Die anspruchsvolle Aufgabe der kommunalen Engagementförderung, die oft genug über das bislang übliche Verwaltungshandeln hinausgehen muss, verlangt nach einer starken Ausgangsbasis, nach kollegialem Austausch und wechselseitiger Unterstützung. Die Arbeit im Team zu zweit hat – so die Beobachtung – in den meisten Fällen die Identifizierung und Bearbeitung der komplexen Aufgabenstellungen erheblich erleichtert.

■ Aufgabenstellungen für die kommunalen Entwicklungsteams

Die Entwicklungsteams stehen vor komplexen Aufgabenstellungen – sie sollten

- aktiv sein in Richtung kommunale Engagemententwicklung: verwaltungsintern, auf lokaler Ebene, auf Kreis- und Landesebene.
- vor Ort vermitteln zwischen den verschiedenen Welten der unterschiedlichen Akteursgruppen im trisektoralen Bereich von Zivilgesellschaft – Politik/Verwaltung – Unternehmen ebenso wie z.B. von Haupt- und Ehrenamt.

- für Bürgerengagement öffentlich einstehen: u.a. als Advokaten für dessen Eigen-Sinn und Eigen-Wert
- Vorbild sein für Zusammenarbeit und offenen Abgleich von Interessen (Herstellung von win-win-Konstellationen) speziell im Hinblick auf die Begegnung auf Augenhöhe mit Bürger/-innen, Initiativen und Organisationen.
- sich als Ermöglicher von Bürgerengagement verstehen, indem sie für möglichst nachhaltige engagementfördernde Strukturen Sorge tragen.

■ Was Entwicklungsteams brauchen

Um die Arbeitsfähigkeit der Entwicklungsteams zu gewährleisten, sind – so das Ergebnis einer Befragung der Entwicklungsteams innerhalb eines Workshops – folgende Bedingungen förderlich:

- Das Auswahlverfahren der Personen, die später das Entwicklungsteam bilden sollen, ist sorgfältig zu planen – hier lohnt es sich, die persönliche Eignung der Mitarbeiter/-innen zu prüfen. Ggf. lassen sich auch über eine verwaltungsinterne Ausschreibung besonders motivierte Mitarbeiter/-innen gewinnen.
- Bei der Zusammenstellung des Teams gilt es nicht zuletzt auf die persönliche Motivation zu achten: Wichtig ist ein persönlicher Bezug zum Thema, zumindest aber eine spürbare Offenheit und Neugier. Keiner sollte überredet oder gezwungen werden, eine solche Aufgabe zu übernehmen – auch nicht aus personalpolitischen Erwägungen. Umgekehrt sollte auch kein/-e Mitarbeiter/-in eine solche Funktion (nur) um der Funktion willen anstreben.
- Da es sich bei der Engagementförderung um eine Querschnittsaufgabe handelt, sollten durch die personelle Zusammensetzung des Teams möglichst verschiedene Verwaltungsbereiche einbezogen werden (z.B. Kulturbereich, sozialer Bereich oder Kombination Büro des [Ober-] Bürgermeisters mit einem Fachbereich).
- Unabdingbar für die Engagemententwicklung ist das Bereitstellen ausreichender zeitlicher und finanzieller Ressourcen für das Entwicklungsteam.
- Notwendig ist eine klare Stellenbeschreibung, die auch die erforderlichen Kompetenzen der Teammitglieder benennt – z.B. innovatives Denken in Strukturen und Prozessen, Vernetzung mit Organisationen, Kontaktfreude hin zu den Bürgern, Offenheit für und Fähigkeit zur Selbstorganisation (gute Mischung von personalen/sozialen, inhaltlichen und strategischen Kompetenzen).

- Zwischen den für die operative Arbeit des Entwicklungsteams verantwortlichen Dienstvorgesetzten und den Entwicklungsteams sind klare Zielabsprachen und ein regelmäßiger Austausch über den Prozessverlauf erforderlich.
- Die Entwicklungsteams wünschen sich ein klares Mandat. Dieses soll von der Spitze in die Verwaltung und nach außen (in die breite Öffentlichkeit hinein) kommuniziert werden.
- Das Mandat sollte sich auch auf Vernetzungsaktivitäten beziehen; dafür sind entsprechende Ressourcen bereit zu stellen.
- Vom (Ober-) Bürgermeister bzw. Landrat und von den zuständigen Dezernenten bzw. Amtsleitungen wird eine eindeutige Rückendeckung erwartet.
- Gewünscht werden Handlungsspielräume für die Entwicklungsteammitarbeiter/-innen, die z.B. auch Außendienste bei der Beratung von Initiativen vor Ort mit einschließen.
- Gewünscht werden Gelegenheiten zu kollegialer Beratung und gegenseitigem Support.
- Als wesentlich wird die Schaffung einer Anlaufstelle erachtet – sowohl für die verwaltungsinterne Koordinierung und Planung als auch für den Kontakt zu und die Zusammenarbeit mit den Bürger/-innen, Initiativen, Unternehmen und Organisationen.

In der gleichen Befragung machen die Entwicklungsteams selbstreflexiv auch dazu Angaben, wofür die Entwicklungsteams selbst Sorge tragen sollten. Dazu gehört, dass sie z.B.

- (Tandem-) intern eine Klärung des Selbst- und Aufgabeverständnisses herbeiführen,
- für eine klare und faire Aufgabenteilung sorgen,
- einen kontinuierlichen ausführlichen Austausch vereinbaren (mindestens im 14-tägigen Rhythmus, eher öfter),
- im Fall eines internen Konfliktes innerhalb des Entwicklungsteams die Vermittlung durch Dritte suchen, ggf. auch die Vermittlung und Entscheidung durch die Führung.

Für eine im Alltag erfolgreiche Zusammenarbeit erscheint ihnen zudem wichtig, dass die Chemie im Team stimmt, also die zwischenmenschliche Komponente.

■ Die Rolle der Kommunalverwaltung

Im Verlaufe des Projektes ist deutlich geworden, welche unterschiedlichen Rollen(-aspekte) einer Verwaltung – hier schwer-

punktmäßig den Entwicklungsteam – zufallen können, will sie die Entwicklung von Bürgerengagement systematisch voranbringen. Die Kommunalverwaltung könnte fungieren als

- Vorbild eines ‚engagierten Unternehmens‘
- verlässliche Akteurin und Ansprechpartnerin für Bürgerinnen, Projekte, Initiativen und Organisationen
- Ermöglicherin von Teilhabe aller Gruppierungen
- Beraterin für Bürger, die neue Projektideen umsetzen wollen
- Moderatorin von Verständigungs- und Entwicklungsprozessen (mit Allparteilichkeit/ Neutralität)
- Rahmengerberin für Eigeninitiative und Erprobung neuer Ideen
- Initiatorin und Impulsgeberin für Eigeninitiative
- Vernetzerin in Bezug auf Bürgerengagement – und gleichzeitig
- wertschätzende Beobachterin aller Prozesse, die das Bürgerengagement vor Ort betreffen (vgl. dazu auch den Beitrag von Rübke in dieser Veröffentlichung)

■ Zusätzliche Aufgaben für Kreisverwaltungen

Einer Kreisverwaltung, wie der des Pilotstandortes Kreis Lippe, wachsen zusätzliche Aufgaben zu: Als Ansprechpartnerin für die kreisangehörigen Kommunen lädt sie ein zu regelmäßigem Austausch und gemeinsamer Planung. Auch kann sie Fortbildungen anbieten, die sich insbesondere kleinere Kommunen allein oft nicht leisten können. Mit einer Anlaufstelle auf Kreisebene schafft sie einen kommunenübergreifenden ‚Möglichkeitsraum‘, der auch und gerade für solche Städte und Gemeinden gedacht ist, die weniger Handlungsspielräume und Ressourcen für eigene größere Projekte haben.

Kommunale Engagementförderung kann – dies zeigt auch die Auseinandersetzung mit dem neuen, im Projekt erprobten Format der Entwicklungswerkstatt (siehe dazu Bubolz-Lutz/ Mörchen in dieser Veröffentlichung) – nur dann gelingen, wenn Aufgaben und Rollen Aspekte der Verantwortlichen innerhalb der Verwaltung in einem gemeinsamen Klärungsprozess definiert worden sind. Die Erfahrungen im Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ verweisen allesamt darauf, dass kommunale Engagementförderung dann besonders gut gelingen kann, wenn die Mitwirkenden aus den Kommunen in entsprechenden geeigneten Formaten – wie etwa dem der Entwicklungswerkstatt – diese neuen Rollen entwickeln, erproben und verinnerlichen können.

4. Ausblick: Anregungen für die kommunale Engagemententwicklung

Aus den hier zusammengefassten Aspekten lassen sich für die kommunal Verantwortlichen eine Reihe von Anregungen ableiten. Sie basieren darauf, dass der Eigenwert bürgerschaftlichen Engagements (an-) erkannt wird: Bürgerschaftliches Engagement ist ‚unbezahlbar‘, weil es den Geist der Gesellschaft verändert und solchermassen zur Sicherung des gesellschaftlichen Zusammenhalts und zur Bereicherung des Zusammenlebens beiträgt.

Als zentrale Anregungen für eine systematische kommunale Engagemententwicklung seien hier abschließend folgende zehn Punkte besonders herausgestellt (vgl. den Ergebnisflyer im Anhang): auch wenn sie nicht gleichberechtigt nebeneinander stehen – manche sind politisch-strategisch, andere betreffen die konkrete Arbeit der Entwicklungsteams und sind insofern eher operativ – so wird hiermit der interessierten Leserschaft noch einmal die Bandbreite von unterschiedlichen Aspekten vor Augen geführt, deren Berücksichtigung zum Auf- und Ausbau von Engagementstrukturen im Rahmen von „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ beigetragen hat.



Abb. 1: Auf einen Blick – Anregungen für die kommunale Engagemententwicklung

- Ist-Zustand – Berührungspunkte mit und Förderung von Bürgerengagement – verwaltungsintern feststellen (Analyse in den einzelnen Ressorts und Gesamtübersicht)
- Förderung von Bürgerengagement zur Chefsache machen – als zentrales Anliegen der Verwaltung definieren
- Entwicklungsteam beauftragen und weitere Strukturen aufbauen (Entwicklungsteams aus möglichst verschiedenen Fachbereichen zusammenstellen)
- Sofern Politik nicht selbst Impulsgeberin ist, diese für die Unterstützung kommunaler Engagementförderung gewinnen und in Strategieentwicklung einbeziehen (Strategiepapier)
- Öffentlichkeit herstellen
- Gewinnung von Kooperationspartnern vor Ort über Formulierung von gemeinsamen Anliegen (Unternehmen und Organisationen, Projekte und Initiativen als Partner)
- Eigeninitiative im Sozialraum achten und fördern (partizipatives Vorgehen, Begleitung)
- Plattformen als Ermöglichungsräume für gemeinsame Entwicklungen bereitstellen (zur Vernetzung, zum *gemeinsamen* Lernen und Handeln; *nicht für* andere planen)
- Die Querschnittsaufgabe Förderung von Bürgerengagement gemeinsam mit Kooperationspartnern innerhalb und außerhalb der Verwaltung strategisch angehen (kleinschrittig, durch Zentrierung auf einen Ortsteil, eine Zielgruppe, ein Thema, ein dringendes Anliegen, dann sukzessives Vorgehen)
- Anlaufstellen schaffen und in Kooperation bringen: Support-Strukturen für Bürgerengagement als vernetztes System denken und ausgestalten (kooperierende Anlaufstellen).

Neben diesen für die kommunale Ebene formulierten Gelingensfaktoren hat sich im Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ gezeigt, dass der Erfahrungsaustausch von Städten, Gemeinden und auch von Kreisen untereinander auf der Landesebene eine wichtige Gelingensbedingung für den strategischen Auf- und Ausbau kommunaler Strukturen der Engagementförderung darstellt. Die Förderung von Bürgerengagement vor Ort ist nur als eine gemeinsame Entwicklungsarbeit aller Akteur/-innen denkbar. Insofern bietet das hier erprobte Format der Entwicklungswerkstatt auf Landesebene eine gute Gelegenheit, solche Prozesse gemeinsamer Entwicklungsarbeit in einem kollegialen Austausch einzuüben.

Gerade für die Entwicklung einer Gesamtkonzeption erscheint es notwendig, sich sowohl auf der kommunalen als auch auf der Landesebene weniger einzelnen Projektvorhaben zu widmen, sondern gemeinsam Strukturen zu entwickeln, die es ermöglichen, die großen gesellschaftlichen Herausforderungen im Sinne von gemeinsamen Anliegen greifbar zu machen und an deren Verwirklichung gemeinsam zu arbeiten.

Literatur

Bergold, R.; Mörchen, A. (Hrsg.) (2010): Zukunftsfaktor bürgerschaftliches Engagement. Chance für kommunale Entwicklung. Beispiele und Perspektiven. 2. Aufl. Download: http://www.engagiert-in-nrw.de/pdf/dokumentation_zukunftsfaktor_be_neu_100419.pdf

Bergold, R.; Knoll, J.; Mörchen, A. (Hrsg.) (1999): „In der Gruppe liegt das Potenzial“ – Wege zum selbstorganisierten Lernen. Bonn

Bubolz-Lutz, E.; Mörchen, A. (2009): Die Lernwerkstatt – Ein Entwicklungsarrangement für Erwachsenenbildner. In: A. Mörchen, M. Tolksdorf (Hrsg.): Lernort Gemeinde. Ein neues Format der Erwachsenenbildung. Bielefeld. S. 103 – 138.

Jakob, G.; Rübke, T. (2010): Engagementförderung als Infrastrukturförderung. Gutachten für das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement. Darmstadt und Nürnberg. Download: http://www.buendnis.augsburg.de/fileadmin/buendnis-aug/dat/11_materialien/pdf/gutachten_bbe_2010_engagementfoerderung_als_infrastruktur.pdf

Jakob, G.; Koch, C.; Schüppler, N. (2008): Leitfaden für die lokale Engagementförderung. Akteure, Infrastrukturen, Instrumente. Frankfurt

Mörchen, A. (2009): Das Projekt Lernort Gemeinde. Gestaltungsprinzipien, Strukturen, Prozesse und Ergebnisse. In: A. Mörchen, M. Tolksdorf (Hrsg.): Lernort Gemeinde. Ein neues Format der Erwachsenenbildung. Bielefeld. S. 41-72.

Mörchen, A.; Bubolz-Lutz, E. (1999): Wege zum selbstorganisierten Lernen in Gruppen. In: R. Bergold, J. Knoll, A. Mörchen (Hrsg.) (1999): „In der Gruppe liegt das Potenzial“. Bonn, S. 29-54.

Mörchen, A.; Tolksdorf, M. (Hrsg.) (2009): Lernort Gemeinde. Ein neues Format der Erwachsenenbildung. Bielefeld

Wolf, A. C.; Zimmer, A. (2012): Lokale Engagementförderung. Kritik und Perspektiven. Wiesbaden

Empfehlungen für die Landesebene

– aus der Sicht der wissenschaftlichen Begleitung

Elisabeth Bubolz-Lutz

Im Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ sind Ansätze einer Strategie- und Strukturentwicklung für eine systematische Engagementförderung vor Ort entwickelt, z.T. auch bereits erprobt worden. Im Hinblick auf die Verstetigung und Weiterführung der begonnenen Entwicklungsprozesse in den zehn Pilotkommunen sind bereits Erkenntnisse beschrieben, Gelingensfaktoren für eine systematische Infrastrukturentwicklung für die Unterstützung von Bürgerengagement in den Kommunen identifiziert und entsprechende Anregungen formuliert worden (vgl. dazu den Artikel Bubolz-Lutz/ de Jong/ Mörchen über die Gelingensfaktoren in dieser Veröffentlichung, ebenso den Beitrag von Bubolz-Lutz/ Mörchen mit u.a. Ergebnissen der Entwicklungswerkstatt). Hier soll es nun darum gehen, aus den im Rahmen des Projektes gesammelten Rückmeldungen der Verwaltungsspitzen, der Entwicklungsteams, der externen Referent/-innen (Tagungen und Workshops) und der Mitglieder des Beirates Wünsche und Empfehlungen für mögliche Weiterentwicklungen auf Landesebene in NRW zu formulieren.

Die Besonderheit des Projektes „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ lag in der Bereitstellung der Entwicklungswerkstatt, eines Arrangements fein aufeinander abgestimmter, eng miteinander verwobener Angebote „unter einem Dach“ für die Kommunen. Gesetzt wurde dabei nicht auf eine finanzielle Förderung, sondern auf *Impulse*, die

- an den vorhandenen Motivationen, Bedarfslagen und Erfahrungen der ausgewählten Pilotkommunen anknüpfen und gleichzeitig
- im Sinne einer Weiterbildung/ Qualifizierung den teilnehmenden Verwaltungsmitarbeiter/-innen viele für sie in ihrer Praxis verwertbare Anregungen bereitstellten (externe und kollegiale Inputs)
- auf Kontinuität hin angelegt waren – so dass sich, trotz zeitlich engem Projektrahmen, ein Netzwerk entwickeln konnte – unter den beteiligten Pilotkommunen wie auch zwischen diesen und den externen Expert/-innen, mit denen ein Dialog begonnen worden war.

Die Netzwerkentwicklung ist dabei auf längere Sicht hin angelegt – sie soll in der Folge weiterhin den Auf- und Ausbau einer systematischen Engagemententwicklung in den Kommunen erleichtern. Durch eine landesweite Verbreitung soll die systematische Strategie- und Strukturentwicklung für Bürgerengagement gefördert werden.

Aus diesen Besonderheiten des Projektes sowie aus den Ergebnissen der wissenschaftlichen Begleitforschung sollen nun einige zentrale Empfehlungen abgeleitet werden. Diese Empfehlungen richten sich sowohl an die Landesregierung als auch an die Ministerien auf Landesebene, denen die Aufgabe des Impuls- und Rahmengebers für Strukturentwicklungen in Bezug auf Bürgerengagement zukommt. In der Koalitionsvereinbarung wird ausdrücklich auf die Intention der Landesregierung verwiesen, die Voraussetzungen für bürgerschaftliches Engagement verbessern zu wollen und für eine höhere Anerkennung und Wertschätzung desselben zu sorgen (Z.173-175). Im Zusammenhang mit dem Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ und der Erprobung einer Entwicklungswerkstatt für kommunale Engagementförderung ist ein Schritt hin zu einer Verbesserung der Voraussetzungen für bürgerschaftliches Engagement unter-

Zur Person

Dr. phil. Elisabeth Bubolz-Lutz ist Professorin für Geragogik an der Universität Duisburg-Essen. Sie leitet das Forschungsinstitut Geragogik in Witten. Im Rahmen ihrer Forschungsarbeiten hat sie sich speziell mit dem Ansatz des selbstbestimmten/ selbstorganisierten Lernens im bürgerschaftlichen Engagement befasst und diesen in verschiedenen Projekten umgesetzt. Im Projekt Zukunftsfaktor Bürgerengagement war sie als wissenschaftliche Leitung tätig und hat die Entwicklungswerkstatt beratend begleitet und evaluiert.



Foto: Nikolaj Beier, MFKJKS

Kontakt: bubolz-lutz@fogera.de

nommen worden. Dabei wurden den Kommunen nicht ‚von oben‘ Inhalte oder Ziele angeboten, noch wurden Fortbildungen zu deren ‚Umsetzung‘ organisiert. Vielmehr sind im Projektverlauf ‚Plattformen‘ und ‚Räume‘ bereitgestellt worden, in denen Bedarfslagen und Interessen von Kommunen geklärt, vorhandene Kompetenzen für andere fruchtbar gemacht und noch fehlende Kompetenzen entwickelt werden konnten. Im Rahmen des Projektes sind solche Räume und Plattformen erprobt und die Prozesse wie auch die Ergebnisse evaluiert worden – mit Unterstützung eines beratenden Beirates, dem sowohl Vertreter/-innen der kommunalen Ebene, der kommunalen Spitzenverbände, der Wohlfahrtsverbände, der Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen wie auch der Wissenschaft angehörten.

In diesem Sinne handelt es sich bei dem Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ um einen beispielhaften Prozess: Ministerien des Landes NRW haben hier konsequent ihre Aufgaben wahrgenommen – zunächst das MGFFI durch die Ermittlung von Bedarfslagen der Kommunen im Dezember 2009 (vgl. dazu Bergold/ Mörchen 2010 und Bubolz-Lutz 2010), dann das MFKJKS mit dem Projekt zu einer „Entwicklungswerkstatt“ für Kommunen in den Jahren 2011/ 2013. Nach Abschluss des Projektes ist es nun an der Zeit, Folgerungen für nächste Schritte zu ziehen und den laufenden Diskurs um eine Zukunftsperspektive für bürgerschaftliches Engagement weiter in Gang zu halten. Dabei steht das Land nicht etwa erst am Beginn eines Prozesses: Mit der Einführung des Engagementnachweises, eines Versicherungsschutzes für Ehrenamtliche, der Ehrenamtskarte und der Internetplattform www.engagiert-in-nrw.de (um nur einige Beispiele zu nennen) sind bereits kontinuierlich und erfolgreich für das Engagement förderliche Rahmenbedingungen geschaffen und ausgebaut worden. Schließlich stellt die Unterzeichnung der „Gemeinsamen Erklärung ‚Zukunftsfaktor Bürgerengagement – Gemeinsam und vernetzt handeln‘“ (vgl. Anhang) am 5. Dezember 2012 im Rahmen der Abschluss- und Perspektivtagung des Projektes durch Ministerin Ute Schäfer, die Spitzen der Pilotstandorte und die kommunalen Spitzenverbände den Ausdruck des gemeinsamen Willens dar, im Hinblick auf den Auf- und Ausbau von Strukturen für eine systematische Engagementförderung weiter tätig zu werden.

Die Ergebnisse der Projektevaluation geben nun Hinweise darauf, dass sich die vom MFKJKS definierte Zielrichtung einer systematischen Förderung von Bürgerengagement durch das Format der Entwicklungswerkstatt umsetzen lässt. Deutlich wurde ebenfalls, dass die Spitzen der ausgewählten Kommunen den kontinuierlichen Dialog mit dem Ministerium im Rahmen des Projektes sehr geschätzt haben und weiter an dessen Fortsetzung interessiert sind. Die Spitzen der Pilotkommunen – eingebunden in den Verlauf des Projektes und seine Evaluation – verdeutlichten, dass

dieser Ansatz auch mit ihrem eigenen Aufgabenverständnis korrespondiere: Den Kommunen käme Entscheidung und Verantwortlichkeit für die Entwicklungen vor Ort zu – man begrüße aber das Angebot der Entwicklungswerkstatt für Kommunen als eine konstruktive, anregende flankierende Maßnahme. Auf diesem Grundverständnis aufbauend – ausgehend von der Autonomie der Kommunen – werden nun einige Folgerungen formuliert, in welche Richtung hin die weiteren Entwicklungen gehen könnten.

Entwicklungsplattformen für Kommunen bereitstellen - „Entwicklungswerkstatt“ als kontinuierliches Angebot für unterschiedliche Bedarfslagen

Seitens der Kommunen wird ein Bedarf an fachlicher Begleitung, Qualifizierung, Beratung und Vernetzungsmöglichkeiten für Verwaltungsmitarbeiter/-innen konstatiert. Dabei besteht Übereinstimmung, dass das Format der Entwicklungswerkstatt geeignet ist, die Entwicklung von individuellen Ansätzen und Strukturen, die zur eigenen Kommune passen, voranzubringen. Unter Berücksichtigung jeweils unterschiedlicher Perspektiven erscheinen folgende Maßnahmen sinnvoll:

- Die Pilotstandorte des Projektes „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ haben erklärt, sich weiterhin über ihre Erfahrungen auszutauschen und voneinander und miteinander lernen zu wollen – sie wünschen sich hierzu kontinuierliche Treffen in dem neu entstandenen NRW-Netzwerk (mindestens einmal im Jahr).
- Die 30 Kommunen, die sich um einen der 10 Plätze in der Entwicklungswerkstatt beworben hatten, jedoch nicht für die Mitwirkung in der ersten Runde ausgewählt worden waren, wünschen sich vom MFKJKS Unterstützung bei ihrem Bemühen um eine systematische Engagementförderung. Hier wäre die Möglichkeit zu bieten, sich in das neue Netzwerk einzuklinken.
- Fortgeschrittene Kommunen stellen ihr Wissen gerne zur Verfügung, möchten aber auch ausdrücklich in Austausch und Vernetzungsinitiativen eingebunden werden. Dazu wäre die Initiative solcher Kommunen zu unterstützen, die sich in erweitertem Kreis kontinuierlich miteinander vernetzen und voneinander lernen wollen.
- Die Spitzen der Pilotkommunen haben die Möglichkeiten zum Austausch untereinander und mit dem zuständigen Ministerium sehr geschätzt – hier würde ein moderierter „Innovationszirkel“ für die Spitzen, zu dem das Ministerium einlädt, explizit auf Interesse stoßen (Zirkel der [Ober] Bürgermeister/-innen auf Landesebene) ebenso wie ein

Workshop für kommunale Führungskräfte auf Landesebene (vgl. dazu das Statement von A.M. Wahrheit in dem Beitrag „Engagierte Spitzen – engagierte Kommunen ...“ in dieser Veröffentlichung).

- Die Vertreterinnen des einzigen am Projekt teilnehmenden Kreises konstatierten zum Abschluss des Projektes, es sei sinnvoll, dass für Mitarbeiter/-innen von Kreisen – aufgrund ihrer speziellen Aufgabenstellung – auch spezielle Workshops und weitere Impulse angeboten würden.

Die jetzigen Pilotstandorte haben sich bereit erklärt, andere Kommunen bei ihrer Entwicklungs- und Aufbauarbeit zu unterstützen. Insofern liegt es nahe, über geeignete Modelle (wie das hier angedachte Modell, dass erfahrene Kommunen sich anderen Kommunen als „Paten“ zu Verfügung stellen) die systematische Verbreitung von Struktur- und Strategieentwicklungsprozessen zu befördern.

Verstärkung der Bemühungen um eine kommunale Engagementförderung in Richtung von gemeinsamen Entwicklungen mit Akteurinnen und Akteuren außerhalb der Kommunalverwaltung

Eine Stärkung der Kommunen ‚unter sich‘ durch das Angebot einer Entwicklungswerkstatt für Mitarbeiter/-innen der Kommune kann nur ein erster Schritt sein im Hinblick auf den Auf- und Ausbau von Strukturen zur Förderung von Bürgerengagement. Da im Bürgerengagement unterschiedliche Gruppierungen miteinander zusammenwirken (also nicht nur die Verwaltung, sondern auch Unternehmen, Organisationen, Wohlfahrtsverbände, Vereine, freie Initiativen, Kirchen) ist ein weiterer Schritt notwendig, den verschiedene Standorte bereits in, z.T. auch vor der Entwicklungswerkstatt gegangen sind und den es jetzt ganz systematisch (weiter-) zu verfolgen gilt: die Entwicklungswerkstatt zusätzlich als Plattform für die Anregung und Begleitung eines Diskurses der unterschiedlichen Akteure zu nutzen und hier die Entwicklung von Kooperations- und Koproduktionskompetenzen systematisch zu fördern. Dass die Entwicklung von neuen Kooperationsformen auf kommunaler Ebene durch eine Entwicklungsplattform auf Landesebene erfolgreich gestützt und gestärkt werden kann, zeigen auch Erfahrungen aus anderen Ressorts. Im Rahmen der Seniorenarbeit liegen hierzu bereits ermutigende Erfahrungen mit einem die Pilotprozesse vor Ort begleitenden prozessorientiert angelegten Qualifizierungs-

angebot vor (vgl. das von FoGera wissenschaftlich begleitete NRW-Projekt „Qualitätsinitiative gemeinwesenorientierte Seniorenarbeit“ – hier entwickeln Teams bestehend aus je einem/r Verwaltungsmitarbeiter/-in, einem/r engagierten Älteren und dem/r Vertreter/-in eines Wohlfahrtsverbandes innerhalb einer Workshopreihe und Vernetzungsaktivitäten gemeinsam Konzepte für innovative Seniorenarbeit vor Ort¹).

Ressortübergreifende, landesweit zuständige Koordinierungsstelle

Langfristig erscheint es sinnvoll, Supportstrukturen für die systematische Förderung von kommunalem Bürgerengagement in einer eigenen ressortübergreifenden Ansprechstelle auf Landesebene anzusiedeln.

Auf eine Koordinierungs- bzw. Anlaufstelle käme die Aufgabe zu, Strukturentwicklungen im Hinblick auf die Förderung bürgerschaftlichen Engagements landesweit zu bündeln und zu koordinieren. Denkbar ist etwa die Einrichtung einer für alle Kommunen offenen ‚Basiswerkstatt‘ nach dem Modell der Entwicklungswerkstatt. Zusätzlich könnten Gelegenheiten für ‚Themenwerkstätten‘ geschaffen werden (z.B. zum Thema Inklusion). Durch immer wieder neu hinzukommende Kommunen könnte sich das Netzwerk sukzessive vergrößern. Die Themen würden – wie im Format der Entwicklungswerkstatt üblich – von den Netzwerkmitgliedern selbst gewählt. Aus dieser Arbeit heraus könnte z.B. auch ein Lernquellenpool aufgebaut werden. Auch könnten (kollegiale) Beratungen koordiniert und weitere neue Formen von sektorenübergreifendem Dialog, Austausch und Zusammenarbeit exemplarisch erprobt werden.

Fazit: Der Ertrag des Projektes „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ ist vor allem darin zu sehen, dass ein komplexes System von aufeinander abgestimmten und ineinander greifenden Teilarrangements Kommunen einen anregenden und sichernden Rahmen bietet, ihre eigenen Strategien zu entwickeln und passgenaue Strukturen aufzubauen. Vor dem Hintergrund, dass sich das prozessorientierte Modell der Entwicklungswerkstatt bewährt hat, sollte überlegt werden, was eine passende Alternative zu herkömmlichen Kurs-/ Workshopreihen in Form eines vorgefertigten Modulsystems sein könnte. Wichtig ist es, den Kommunen die Gewissheit zu vermitteln, dass auf der Landesebene NRW insgesamt Bürgerengagement als Zukunftsfaktor anerkannt und gefördert wird und dass dies durch die Bereitstellung von verlässlichen Unterstützungsstrukturen zur Stärkung

1 Vgl. <http://www.fogera.de/blog/2010/11/20/informationen-zur-wissenschaftlichen-begleitforschung-der-qualitaetsinitiative/> und <http://www.paritaet-nrw.org/content/e40307/e40310/e40768/> sowie <http://bildung.paritaet-nrw.org/tclassen/bildungpbw/content/e421/e508/e1951/e1953/e2605/e2644/e2645/Curriculum.pdf>

der Zivilgesellschaft eingelöst wird. Als erfolgreich hat es sich erwiesen, hier die kommunalen Spitzen explizit in die Planung und Durchführung entsprechender Vorhaben einzubeziehen.

Nicht aus dem Blick geraten sollte aber auch, dass es die Kommunen selbst sind, die ihren Bedarf nach Weiterentwicklung von Strategien und kollegialem Austausch definieren und Formen der Zusammenarbeit finden müssen, die von ihnen selbst gewollt sind und getragen werden. Langjährige Erfahrungen in der Netzwerkarbeit zeigen, dass sich ihre Energien nicht aus der Organisation ‚von oben‘, sondern aus der Erkenntnis der Akteure selbst speisen, die überzeugt sind, durch das gemeinsame Lernen und Handeln auch für sich selbst etwas gewinnen zu können.

So lässt sich der Wunsch nach förderlichen Rahmenbedingungen für Bürgerengagement wohl nur erfüllen, wenn beide Seiten sich bewegen: Ministerielle Vorbildfunktion, gezielte Impulse zu Entwicklung und Vernetzung und eine landesweit zuständige Koordinierungsstelle sind hier ebenso notwendig wie Prozesse der Verantwortungsübernahme seitens der Kommunalverwaltungen selbst. Von besonderer Bedeutung ist hier

allerdings der Rückenwind durch einen breiten politischen Diskurs auf allen Ebenen. Die Projektergebnisse machen Mut, im Dialog mit allen Verantwortlichen weitere konkrete Schritte ins Auge zu fassen.

Literatur

Bergold, R.; Mörchen, A. (Hrsg.) (2010): Zukunftsfaktor bürgerschaftliches Engagement. Chance für kommunale Entwicklung. Beispiele und Perspektiven. Bad Honnef. 2. Aufl.

Auch zum Download:

http://www.engagiert-in-nrw.de/pdf/dokumentation_zukunftsfaktor_be_neu_100419.pdf

Bubolz-Lutz, E. (2010): Förderung bürgerschaftlichen Engagements als Ressource für kommunale Entwicklungsprozesse. In: R. Bergold, A. Mörchen (Hrsg.): Zukunftsfaktor bürgerschaftliches Engagement. Bad Honnef, S. 63-69.

„Gemeinsam neue Wege gehen“. Koalitionsvertrag zwischen der NRW SPD und Bündnis 90/ Die Grünen NRW. Nordrhein-Westfalen 2010-2015.

http://www.nrwspd.de/db/docs/doc_30009_201252317330.pdf

Anhang



Ministerin Ute Schäfer mit kommunalen Spitzenvertretungen der Pilotkommunen und der kommunalen Spitzenverbände nach Unterzeichnung der Gemeinsamen Erklärung "Zukunftsfaktor Bürgerengagement - Gemeinsam und vernetzt handeln"

Foto: Nikolaj Beier, MFKJKS

v.l.: Dr. Reiner Austermann (Bürgermeister Stadt Lemgo), Norbert Feith (Oberbürgermeister Stadt Solingen), Angelika Maria Wahrheit (Beigeordnete Stadt Bonn), Dr. Christoph Müllmann (Erster Beigeordneter Stadt Kamp-Lintfort), Friedel Heuwinkel (Landrat Kreis Lippe), Ute Schäfer (Ministerin für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes NRW), Hans-Gerd von Lennep (Geschäftsführer Städte- und Gemeindebund NRW), Dr. Marco Kuhn (Erster Beigeordneter Landkreistag NRW), Klaus Wehling (Oberbürgermeister Stadt Oberhausen), Christoph Ewers (Bürgermeister Gemeinde Burbach).

Ministerium für Familie, Kinder,
Jugend, Kultur und Sport
des Landes Nordrhein-Westfalen



Städtetag
Nordrhein-Westfalen



BURBACH
ERFOLG LIEGT IN UNSERER NATUR

STADT.
CITY.
VILLE.
DÖNN.

Stadt
Emsdetten



HEMER

STADT
KAMP-
LINTFOR

Alte Hansestadt **Lemgo**

Lippeehrenamt

MÖNCHENGLADBACH



Solingen

Gemeinsame Erklärung

der Ministerin für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen, der kommunalen Spitzenverbände NRW sowie der Pilotstandorte des Projekts „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“.

Zukunftsfaktor Bürgerengagement Gemeinsam und vernetzt handeln

Bürgerschaftliches Engagement ist die Voraussetzung für eine lebendige und vielfältige Gesellschaft. Es stärkt unsere Demokratie und sichert den sozialen Zusammenhalt. Rund ein Drittel der nordrhein-westfälischen Bevölkerung engagiert sich ehrenamtlich. Diese rund sechs Millionen Menschen bilden ein starkes Fundament für viele Bereiche der Sozial-, Jugend- und Familienarbeit, im Sport, in der Kultur und in unseren Vereinen.

Die Gestaltungsräume für bürgerschaftliches Engagement sind vor allem auf der lokalen Ebene. Daher müssen günstige Rahmenbedingungen, Strategien zur Ermutigung und Anerkennung für zivilgesellschaftliches Handeln genau hier ansetzen. Erklärtes Ziel der Landesregierung Nordrhein-Westfalen ist es, Kommunen bei der Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements zu unterstützen.

Mit dem Pilotprojekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement - Entwicklungswerkstatt für kommunale Engagementstrategien“ hat das Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen im Jahr 2011 in Kooperation mit dem Forschungsinstitut Geragogik (FoGera) eine Initiative gestartet, die den Austausch und die Vernetzung zwischen Städten, Gemeinden und Kreisen sowie die Entwicklung von lokalen Engagementstrategien anregt und begleitet.

Zum Ende der Pilotphase sind sich die unterzeichnenden Projektpartner einig, dass der konstruktive interkommunale Austausch und die begonnenen lokalen Strategieentwicklungsprozesse fortgeführt sowie nach Möglichkeit auf weitere Kommunen in Nordrhein-Westfalen ausgeweitet werden sollten.

Düsseldorf, 5. Dezember 2012

Erstunterzeichnung

Die Unterzeichnerinnen und Unterzeichner erklären:

Bürgerschaftliches Engagement kann weder verordnet noch gezielt gesteuert werden, aber es braucht Anerkennung und unterstützende Rahmenbedingungen durch Land und Kommunen. Darin sehen wir eine wichtige Zukunftsaufgabe.

Die Förderung und Wertschätzung des Bürgerschaftlichen Engagements kann umso nachhaltiger wirken, je stärker der Austausch und die Vernetzung der unterstützenden Akteure gelingt. Dies zu organisieren, ist eine wichtige Aufgabe des Landes und der Kommunen.

Der interkommunale Erfahrungsaustausch bietet gute Anregungen für die eigene Entwicklung und Gestaltung vor Ort. Wir wollen weiter voneinander lernen und miteinander wirken und sind uns sicher: es lohnt sich, weitere Städte, Gemeinden und Kreise für diesen Weg zu gewinnen.

Für die weitere Vernetzung stellen wir unsere Erfahrungen und Kenntnisse sowie Möglichkeiten der Kommunikation und Multiplikation zur Verfügung. Dies kann in Form von „Amtshilfe“ für andere Kommunen oder durch die Unterstützung des Landes bei der Ausrichtung von Fachkongressen bzw. regionalen Seminaren und Entwicklungswerkstätten im Rahmen der zeitlichen und sonstigen Möglichkeiten erfolgen.



Ute Schäfer
Ministerin für Familie, Kinder,
Jugend, Kultur und Sport
des Landes NRW



Angelika Maria Wahrheit
Beigeordnete Stadt Bonn



Dr. Reiner Austermann
Bürgermeister Stadt Lemgo



Dr. Marco Kuhn
Erster Beigeordneter
Landkreistag NRW



Christoph Ewers
Bürgermeister Gemeinde Burbach



Friedel Heuwinkel
Landrat Kreis Lippe



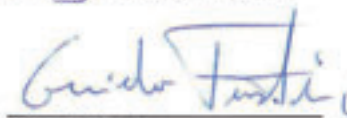
Georg Moenikes
Bürgermeister Stadt Emsdetten



Norbert Bude
Oberbürgermeister Stadt Mönchengladbach



Hans-Gerd von Lennep
Geschäftsführer Städte- und
Gemeindebund NRW



Guido Forsting
Erster Beigeordneter Stadt Hemer



Klaus Wehling
Oberbürgermeister Stadt Oberhausen



Dr. Stephan Articus
Geschäftsführendes Vorstandsmit-
glied Städtetag NRW

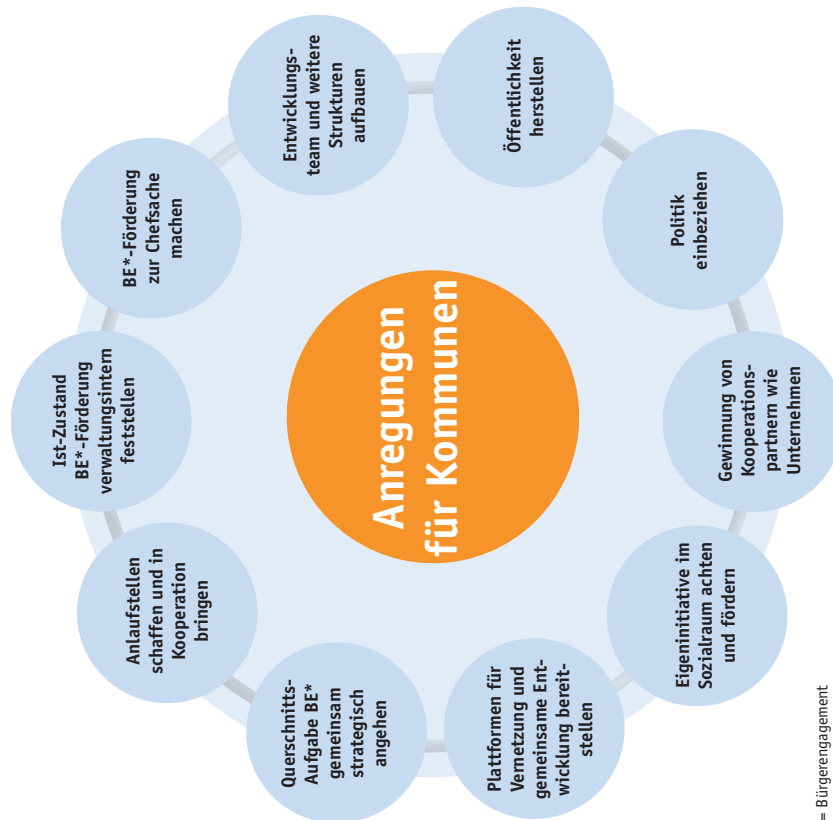


Dr. Christoph Müllmann
Erster Beigeordneter Stadt Kamp-Lintfort



Norbert Feith
Oberbürgermeister Stadt Solingen

Kommunale Engagementförderung konkret: Anregungen für die Strategie- und Strukturentwicklung



Stand: April 2013

* BE = Bürgerengagement

Entwicklungswerkstatt – ein Format mit Zukunftspotenzial: Nutzung und passgenaue Weiterent- wicklung auf allen Ebenen möglich: kommunal, regional, Land NRW, andere Bundesländer, Bund...

Projekträger

Forschungsinstitut Geragogik e.V. (FoGera)
Alfred-Herrhausen-Straße 44, 58455 Witten
sekretariat@fogera.de, Tel. 02302 / 915 271

Wiss. Leitung, Begleitung und Evaluation

Prof. Dr. Elisabeth Bubolz-Lutz
bubolz-lutz@fogera.de, Tel.: 0211 / 178 310 46

Projektleitung

Annette Mörchen
annette.moerchen@t-online.de
Tel.: 02632 / 947 412

Entwicklungsbegleitung

Annette Mörchen (s.o.) und Dr. Jutta de Jong
info@juttadejong.de, Tel.: 0234 / 38 7777



Ausgewählte Projektergebnisse im Überblick Zukunftsfaktor Bürgerengagement

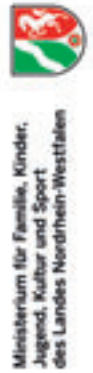
Entwicklungswerkstatt
für kommunale
Engagementstrategien
in NRW

Träger: Forschungsinstitut Geragogik (FoGera) | **Laufzeit:** 01. 07. 2011 – 28. 02. 2013
Ziel: Förderung von Strategie- und Strukturentwicklungen für Bürgerengagement und Mitar- beiter/-innen-Qualifizierung – ein Angebot speziell für Kommunen in NRW | **Projekt-Leitung:** Annette Mörchen (FoGera) | **Wissenschaftliche Leitung/Begleitung und Evaluation:** Prof. Dr. Elisabeth Bubolz-Lutz (FoGera) | **Leitung der Entwicklungswerkstatt:** Annette Mörchen (FoGera) u. Dr. Jutta de Jong (Kompetenz- u. Konfliktberatung, Bochum) **Pilotstandorte:** die Städte Bonn, Enscheden, Hemer, Kamp-Lintfort, Lemgo, Mönchengladbach, Oberhausen, Solingen, die Gemeinde Burbach sowie der Kreis Lippe | **Publikation download unter:** www.fogera.de/zukunftsfaktor-buergerengagement/, www.engagiert-in-nrw.de, www.ksi.de

In Kooperation mit



Gefördert vom



Die kommunalen Entwicklungsteams Tandemstruktur mit zwei Mitarbeiter/-innen der Kommunalverwaltung – eine starke Ausgangsbasis für Engagemtentwicklung

Was das Projekt den Entwicklungsteams gebracht hat (Angaben der Teams)

- Entwicklung eines erweiterten Verständnisses von Bürgerengagement: Innovationspotenzial und Eigen-Sinn statt Lückenbüßer
- Klärung der Aufgaben der Verwaltung bei der Entwicklung von Engagemtstrukturen (s.u.)
- Zugewinn an Wissen und Know how für die Arbeit mit verschiedenen Zielgruppen und sozialen Milieus, für die Kooperation mit Unternehmen und den Aufbau von Anlaufstellen (nach innen und nach außen)
- Weiterentwicklung von Kompetenzen und Sicherheit in der Anregung und Begleitung von Prozessen der Bürgerbeteiligung vor Ort (Personalentwicklung)
- Ermutigung zu und Unterstützung bei verwaltungsinternem Strukturaufbau (Organisationsentwicklung)
- Wege zu einer übersichtlichen vernetzten Infrastruktur für die Förderung von Bürgerengagement
- kontinuierlicher Erfahrungsaustausch zwischen den Entwicklungsteams
- Vernetzung auf Landesebene

Aufgabenprofil der kommunalen Entwicklungsteams (Ergebnisse der Evaluation)

- **Verwaltungsinterne Querschnittsaufgabe Engagemtentwicklung – Zusammenführung aller Akteure/-innen und Aktivitäten**
 - Moderation von Abstimmungsprozessen – über Ressortgrenzen hinweg
 - Wertschätzung und Einbindung aller Vorhaben der Engagemtentwicklung
 - Auf- und Ausbau von Kommunikations- und Kooperationsstrukturen
- **Verlässlicher Ansprechpartner nach außen – öffentlich sichtbar**
 - Ansprechstelle für Bürger/-innen, Initiativen, Vereine, Unternehmen und Organisationen
 - Impuls- und Rahmgebung für Projekt-, Strategie- und Strukturentwicklungen
 - Vorbild sein: Verwaltung zu „engagemtfreundlichem Unternehmen“ weiterentwickeln
 - Zugehende Beratung, z.B. bei Gründung von Vereinen
- **Impulsgeber für nachhaltige vernetzte Strukturentwicklungen**
 - Bereitstellen von Plattformen für bestehende und neue Initiativen
 - Unterstützung der Netzwerke vor Ort
 - Angebot von Entwicklungswerkstätten für Schlüsselpersonen vor Ort
 - Vermittlung und Vernetzung von „Verbündeten“
- **Austausch und Vernetzung mit anderen Kommunen in NRW**
 - Teilnahme an/ Mitwirkung in Veranstaltungen und Projekten des Landes, z.B. Ehrenamtskarte
 - kollegiale Beratung mit anderen Kommunen
 - Übernahme von Patenschaften für Kommunen auf dem Weg zur Engagemtentwicklung

Das Format Entwicklungswerkstatt Entwicklung von Strategien und Strukturen kommunaler Engagemtförderung

fachlich begleitet – miteinander verzahnt – alles unter einem Dach

Standorte zusammenführend, hier: Landesebene

Vor Ort, hier: Kommunalebene

Gelingensfaktoren Entwicklungswerkstatt

- Verzahnung der Elemente der Entwicklungswerkstatt: Auswahl-/ Bewerbungsverfahren, Workshopsreihe, Lernquellenpool, Beratung, Fachtagungen, Exkursionen
- Grundprinzipien: Partizipation und Selbstwahl
- Engagemtentwicklung durch Verknüpfung von konzeptioneller und praktischer Arbeit (Impulse zur Erarbeitung passgenauer Konzepte für die Praxis vor Ort)
- Kontinuierliche Entwicklungsbegleitung
- Verknüpfung von Strategie- und Strukturentwicklung
- Verknüpfung von Personal-, Organisations- und Sozialraumentwicklung

Gelingensfaktoren verwaltungsintern

- Kommunale Engagemtentwicklung zur „Chefsache“ machen
- Engagemtförderung als Querschnittsaufgabe der Verwaltung behandeln
- Entwicklungsteam (2 Personen) mit ausreichend Ressourcen ausstatten
- Bestandsaufnahme/-übersicht bestehender Engagemtförderung über alle Verwaltungsorts erstellen
- Strategie- und Strukturkonzepte entwickeln und realisieren
- Verwaltung als „engagemtfreundliches Unternehmen“ aufstellen
- Ansprechstelle für Engagemtvorhaben implementieren

Gelingensfaktoren der Workshopreihe – Herzstück der Entwicklungswerkstatt

- Entwicklung: Lernen *und* Handeln
- Fokus: einzelne Teilnehmende, Entwicklungsteams, Gruppe, Organisation
- Geschlossene Entwicklungsgruppe: max. 10 Entwicklungsteams
- Festlegung von Inhalten/Themen/Methoden durch die Gruppe: „Selbstbestimmtes Lernen“
- Bearbeitung von Problemstellungen aus der kommunalen Praxis
- Nutzung von Expertise, Know how und good practice der Teilnehmenden
- Zeiten für Standort übergreifende(n) kollegiale(n) Austausch, Anregungen und Beratungen
- Reflexion und Planung zur Arbeit in den Kommunen
- Entwicklungsbegleitung

Gelingensfaktoren verwaltungsextern, allgemein

- Grundhaltung entwickeln: Wertschätzung, Umgang auf Augenhöhe
- Fokus Vernetzung und Zusammenarbeit
- Engagemtentwicklung als gemeinsamen Prozess mit Bürgerinnen und Bürgern, Organisationen, Initiativen und Unternehmen anlegen – Politik frühzeitig einbeziehen
- Zusammenführung von bereits existierenden Initiativen und Netzwerken
- Vertrauensbildung, gemeinsame Anliegen definieren
- Plattformen wie „Runder Tisch“ oder „Entwicklungswerkstatt“ für alle Interessierten in der Kommune etablieren und moderieren
- Anlaufstelle schaffen
- Infrastruktur bereitstellen

Kommunikation in ausgewählten Milieu-Segmenten

Sebastian Beck, Stefanie Gutknecht

Redaktionelle Vorbemerkung: Der folgende Text schließt an den Beitrag „Die Milieu-Perspektive - Eine differenzierende Sicht zur Förderung von Engagement und Beteiligung“ (vgl. 3.4 in diesem Band) an. Die Auswahl der beiden hier präsentierten Milieus Bürgerliche Mitte und Performer geht auf den Wunsch der kommunalen Entwicklungsteams aus den Pilotstandorten des FoGera-Projektes „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ zurück, mit denen der Autor Sebastian Beck in einem Workshop zum Thema „Engagementförderung und soziale Milieus“ gearbeitet hatte.

Den Ton treffen

Wie trifft man den ‚richtigen Ton‘, wenn es gilt, lokale Partizipation milieusorientiert zu gestalten? Neben den kommunikativen Präferenzen, die in diesen Milieus auszumachen sind, hat Kommunikation hier auch eine symbolische, bildliche Sprache. Mit jeder Botschaft, die wir kommunizieren, geben wir auch etwas von uns preis, und so kann eine bestimmte Ausdrucksweise oder beispielsweise die Nutzung bestimmter Fachwörter dem Gegenüber zeigen, wer man ist, wofür man steht, welche Einstellungen man selber hat und auch, dass man anders ist als andere. Dies soll im Folgenden an zwei Milieus, der Bürgerlichen Mitte (BÜM) und den Performern (PER), exemplarisch verdeutlicht werden.

Der Bürgerliche Mainstream

Zum (Bürgerlichen) Mainstream zählen wir insgesamt drei Milieus: Das Sozial-ökologische, die Bürgerliche Mitte sowie das Adaptiv-pragmatische. Diese Milieus befinden sich im Milieu-Modell mittig und stellen entsprechend ihrer mittigen Position die Mitte bzw. den Mainstream der Gesellschaft dar. Sie haben einige Gemeinsamkeiten, unterscheiden sich in anderen Aspekten allerdings auch stark.

Gemeinsam ist diesen drei Milieus, dass sie einerseits zwar recht modern sind, jedoch bei aller Modernität eine doch recht konservative Grundeinstellung aufweisen. Ordnung und Überschaubarkeit ist ihnen wichtig, ganz besonders der Bürgerlichen Mit-

te. Allen ist Familie ein zentrales Thema im Leben, sie bildet für viele dieser Milieus den Dreh- und Angelpunkt im Alltag.

Im Hinblick auf ihre Aufstiegsorientierung, die Bedeutung von Beruf und Karriere fallen sie hinter die Leitmilieus zum Teil deutlich zurück. Die Adaptiv-pragmatischen weisen hier noch die größten Ambitionen auf, weichen allerdings in ihren Motiven stark von anderen Milieus, wie beispielsweise den Performern, ab.

Innerhalb des bürgerlichen Mainstreams gibt es weitere Unterschiede. Das offenbart besonders ein Blick auf die Altersstruktur der drei Milieus: Die Bürgerliche Mitte ist das älteste Milieu, die Adaptiv-pragmatischen hingegen sind zum Teil noch sehr

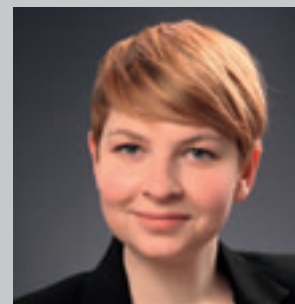
Zur Person

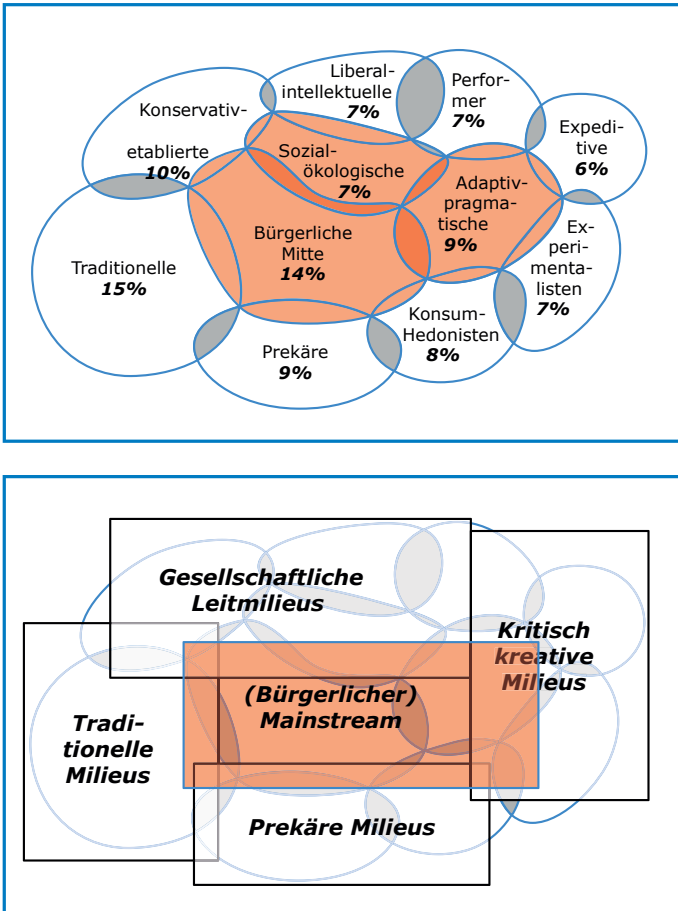
Sebastian Beck, Diplom-Sozialwissenschaftler, Wissenschaftlicher Referent beim vhw Bundesverband in Berlin. Arbeits-Schwerpunkte: vhw-Projekt Städtenetzwerk und Betreuung der Forschungsschwerpunkte Lebensweltforschung, Migration und Bildung.

Kontakt: sbeck@vhw.de

Stefanie Gutknecht, M.A., arbeitet seit 2011 als Wissenschaftliche Referentin beim vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung im Bereich Forschung und Beratung. Hier ist sie unter anderem für die Untersuchung und Exploration der unterschiedlichen Kommunikationsstile der Milieus verantwortlich. Sie hat Soziologie und Kommunikation an der Universität Rostock studiert und ihr Studium an der Aalborg University im Bereich Kultur- und Kommunikationswissenschaften mit dem Master of Art abgeschlossen.

Kontakt: sgutknecht@vhw.de





Grafik 1: Bürgerlicher Mainstream
Quelle: vhw Sinus-Institut Heidelberg, 2011

jung und befinden sich dementsprechend auch in einer anderen Lebensphase als die Bürgerliche Mitte oder die Sozial-ökologischen. Oft stehen die Adaptiv-pragmatischen gerade erst am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn oder der Familiengründung. Das sind Lebensphasen, die die anderen beiden Milieus bereits (lange) hinter sich gelassen haben. Im Umkehrschluss heißt das, dass sich diese Milieus mit Blick auf die Einkommensstruktur unterscheiden, aber auch bezüglich ihrer Bedürfnisse in anderen Lebensbereichen (beispielsweise Wohnen).

Die Bürgerliche Mitte

Die dominierenden Grundmotive ihres Alltagslebens:

Die Mitglieder der Bürgerlichen Mitte sind nicht mehr die Jüngsten. Sie haben ihre Sturm- und Drangphase meist hinter sich und gelernt, dass die lange Frist entscheidend ist. Man muss sich stetig zur Decke strecken, ohne den Kontakt zum Boden zu verlieren. Der Ehrgeiz köchelt auf kleiner Flamme. Man hat erkannt, dass man keine Karriere mehr macht; die Ziele sind begrenzt, jetzt geht es darum, seinen Job zu machen, bis man in Rente geht. Das große Ziel ist, das Erreichte zu halten, die

laufenden Verpflichtungen (z.B. das Häuschen abzubezahlen, die Ausbildung der Kinder zu finanzieren, die Pflege der Eltern zu bewältigen, etc.) ohne Not hinzubekommen, vielleicht den Stand der Dinge noch ein bisschen auszubauen. Viele haben bei insgesamt nicht gerade überbordenden finanziellen Mitteln den Punkt im Leben überschritten, an dem man (noch mal) neu aufbricht. Man kann die Weichen nicht neu stellen.

Das fördert das Sicherheitsdenken beträchtlich, während man gleichzeitig sehr genau zur Kenntnis genommen hat, dass die Welt immer gefährlicher wird. Es kann einem angst und bange werden, wenn man angesichts von demografischem Wandel, Rentenlücke, Problemen im Sozialsystem, Eurokrise, Finanzkrise und unfähigen Politikern an die Zukunft denkt. Auf all diese Dinge hat man kaum Einfluss. Aber sie überfordern das Milieu ständig und das nicht mehr nur latent, sondern akut. Die ganze Gegenwart mit ihrem schnellen und abrupten Wandel überfordert, weil doch eigentlich alles so bleiben soll, wie es ist. Kein Wunder, dass im Milieu die Abstiegsangst in den letzten Jahren immer wieder Nahrung bekommen hat. Und umso fester ist die Perspektive auf die eigene Nahwelt und die Existenzsicherung gerichtet.

Im Alltag spielen Realitätssinn und Pragmatismus eine große Rolle. Der Alltag muss bewältigt werden, sowohl im Beruf wie im Privatleben. Man ist deshalb viel mit ‚Tun‘ beschäftigt, allerdings nicht in einem ehrgeizigen, nach ökonomischem Erfolg zielenden Sinne, sondern im Sinne von ‚beschäftigt sein‘: Seinen Job im Beruf ordentlich machen, zuhause die Wohnung in Ordnung halten, Familienleben, privates Engagement z.B. im Verein. Wohneigentümer haben ohnehin immer etwas zu tun. Dazu kommt ein bisschen Feierabend, Entspannung, einmal im Jahr auch in Urlaub fahren und Ähnliches. Damit ist das Leben im Prinzip ausgefüllt, und was man dabei überhaupt nicht braucht, sind Leute und Ereignisse, die dieses Leben gründlich durcheinanderbringen.

Deswegen zählen weitgehend störungsfreie, harmonische oder zumindest weitgehend konfliktfreie, unaggressive Lebenssituationen und -umfelder. Man will eine einigermaßen heile Welt, übersichtlich, beherrschbar, behütet, ohne schlimme Szenen, Gewalt und Konfrontation.

Und weil die Zeiten tendenziell nicht so sind, dass man das von selbst bekommt, muss man sich dafür notfalls auch mit Nachdruck einsetzen. Man hat häufiger das Gefühl, dass man inzwischen zu kurz kommt. Jeder muss doch heute anscheinend sehen, wo er bleibt. Man muss deshalb zunehmend auch an sich selbst denken, seine Interessen verfolgen, unberechtigte Ansinnen abweisen, vielleicht auch auf Konfrontationskurs gehen. Die Bürgerliche Mitte grenzt sich mehr als früher ab, sie denkt

nationaler. Sie hat zudem einen gewissen Hang zum Minderwertigkeitsgefühl und zur Larmoyanz. Die kleinen Leute sind eben immer klein, auch wenn sie sich derweil als die ‚Normalen‘ fühlen können. Normal ist aber heute („leider, leider“) kein Gütekriterium mehr. Sie fühlt sich immer mal wieder übergangen, missachtet, von den Lauten, Frechen, Aggressiven, Reichen, Smarten etc. in die Ecke gedrängt. Sie verteidigt sich und ihre Rechte und Ansprüche. Sie dominiert einfach überhaupt nicht den Zeitgeist. Sie lebt im Gefühl des latent ständig drohenden Abstiegs, der Marginalisierung durch Mächtigere, Egoistischere, Schnellere, Schlauere, Skrupellosere. Das schafft Missmut, nicht nur mit Blick auf die große Politik oder Wirtschaft, sondern auch auf die Nahwelt. „Gerechtigkeit“ und Fairness sind deshalb große und sehr emotional gefüllte Werte, die in der Bürgerlichen Mitte enorme Bedeutung haben.

Während manche andere Milieus (Expeditive, Performer, auch Adaptiv-pragmatische) diese Welt des schnellen Wandels und der überbordenden Komplexität als Chance begreifen, z.T. mit Begeisterung und unternehmerischem Elan darin agieren, sieht die Bürgerliche Mitte die Situation eher defensiv. Sie ist deshalb trotz durchaus vorhandener, moderner Toleranz und Offenheit im Kern auch sehr konservativ. Wir sollten uns bewusst sein: Die Bürgerliche Mitte lässt sich nicht leicht so reizen, dass sie offen auf Konfrontationskurs geht. Aber wenn sie sich richtig bedroht fühlt, dann wird sie zeigen, dass sie auch aggressiv, intolerant und vorurteilsgesteuert sein kann. Sie tendiert auch dazu, größere persönliche Probleme lange zu verbergen, sie zu verdrängen, ihnen auszuweichen, wenn sie konfliktträchtig sind oder die Grundlagen

des eigenen Lebens in Frage stellen. Wenn sie sie aber erst einmal als Tatsache akzeptiert, kann sie großes Engagement entwickeln, um sie zu lösen oder mit ihnen leben zu lernen.

Meist jedoch ist die Bürgerliche Mitte im privaten wie im öffentlichen Raum kooperativ, positiv, pragmatisch und stark lokal orientiert. Man ist nüchtern, vorsichtig, zurückhaltend, bei großen Worten und Plänen auch skeptisch und abwartend, aber man engagiert sich bei den Themen, die das eigene Leben betreffen und erkennbar beeinflussen. Man will konstruktiv sein. Man ist aufgeschlossen, gibt neuen Gesichtern Kredit. Man ist gesprächsfähig und gesprächswillig. Man will zuhören, sich die Dinge erklären lassen, sie verstehen, eine Logik und den Sinn erkennen. Man will wissen, was richtig ist, nicht nur für einen selbst, sondern auch für andere. Man sucht den Rat derer, die besser Bescheid wissen. Aber man will eben nicht über den Tisch gezogen werden und steht unkontrollierbaren und in den Folgen nicht abschätzbaren Experimenten mehr als reserviert gegenüber. Weder schlägt die Bürgerliche Mitte den Aufbruch zu neuen Ufern vor, noch möchte sie mit aufbrechen. Sie will bekanntes Terrain bestellen. Die Pioniere sind andere.

Deswegen ist Vertrauen in diesem Milieu, das einerseits ein gesundes Selbstbewusstsein hat, sich andererseits aber auch schwach fühlt, so wichtig. Wenn es Instanzen, Personen oder Funktionen gibt, denen man persönlich vertrauen kann und vertraut, ist die Tendenz groß, Konflikten auszuweichen, indem man sie an die delegiert, die doch besser wissen, was zu tun ist.



Grafik 2: Die Lebenswelt der Bürgerlichen Mitte 1



Grafik 3: Die Lebenswelt der Bürgerlichen Mitte 2

Die Kommunikationsmuster der Bürgerlichen Mitte

■ Kommunikationsziele

- Gemeinschaft, Harmonie, das Gefühl von gegenseitiger Übereinstimmung fühlen, vermitteln, herstellen. (Anmerkung: Die WM 2006 war auch ein großes Fest der Bürgerlichen Mitte und ein emotionales, nationales Coming-Out der Bürgerlichen Mitte)
- Kongruenz schaffen („Wir meinen das Gleiche“).
- Kongruenz abtesten, ausloten. Dabei Untiefen ausloten, die in Konflikte führen könnten, um sie dann konsequent zu vermeiden oder durch lauwarme Aussagen nicht zu provozieren. Auf diese Weise Kommunikationsfelder herausfinden, auf denen kongruent und deshalb angenehm, erfreulich und ungefährlich kommuniziert werden kann.
- Pragmatisch: den Alltag bewältigen, die Umwelt scannen, Vorteile entdecken, a jour bleiben (sozial, professionell, privat).
- Manchmal: Sich behaupten, verteidigen, durchsetzen; Trotz, auch: starre, bockige Verweigerung ohne Worte und Argumente.
- Manchmal: Trotz scheinbarer Kommunikation ausweichen. Nicht ansprechen, nicht aussprechen, laviieren. Später dann trotzdem hinten herum lästern, tuscheln, leichtfertiges Diskreditieren.
- Keine offene, konfliktbereite, auf Explikation zielende Diskurskultur.

■ Was wollen die Mitglieder der Bürgerlichen Mitte zeigen?

- Ich will dazugehören, ich gehöre dazu (in meine Gruppe).
- Wir wollen uns nichts Böses, wir mögen uns.
- Wir gehören zusammen, sind ein Team.
- Wir sind die Guten, wir sind konstruktiv.
- Rechtschaffenheit, aber nicht dumm
- Ich bekomme mein Leben verantwortungsvoll hin.
- Ich bin moderat durchsetzungsfähig, kann mich behaupten, bin nicht der Dumme, lasse mich nicht verarschen.
- Was du nicht willst, das man dir tu, das füg auch keinem andern zu.
- Ich bin spaßfähig, ich bin keine Spaßbremse, ich kann auch mal richtig leben und genießen.

■ Was wollen sie verbergen?

- Persönliches Versagen
- Zweifel
- Orientierungsprobleme („Was soll ich tun?“)
- Ratlosigkeit, Hilflosigkeit
- Schwierige persönliche Probleme, die das nach außen gesendete Bild von Harmonie und Balance schwer gefährden
- Stigma-Gefahren.

■ Wie wirken sie auf andere?

- Für Prekäre repräsentieren sie den Traum sicherer Verhältnisse, den sie gerne hätten, aber den sie oft gar nicht leben könnten.
- Für Traditionelle und Konservative gehören sie zu den sozial nächsten Milieus.
- Adaptive kennen sie gut, sind oft genug ihre Eltern, zumindest vom Typus her vertraute Menschen.
- Für Konsum-Hedonisten Performer, Liberal-intellektuelle, Exeditive sind sie teils harmlose und langweilige, teils angenehme, teils auch nervige Durchschnittsdeutsche, die eher zur langsamen und etwas biedereren Hälfte der Gesellschaft zählen, aber nicht ganz hinter dem Mond leben. Man hat mit ihnen häufig zu tun, man weiß ungefähr, was man erwarten und nicht erwarten kann.

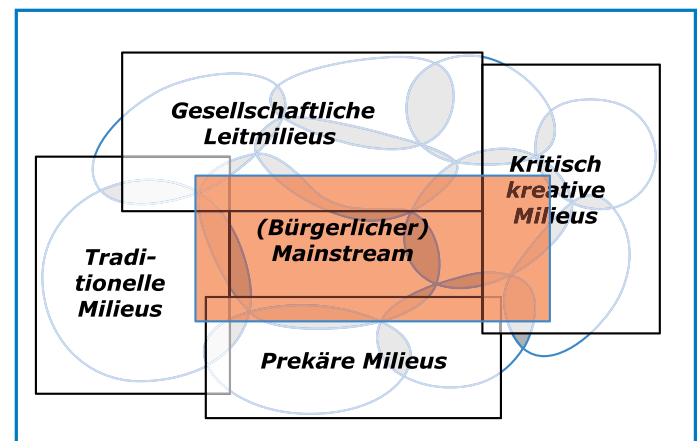
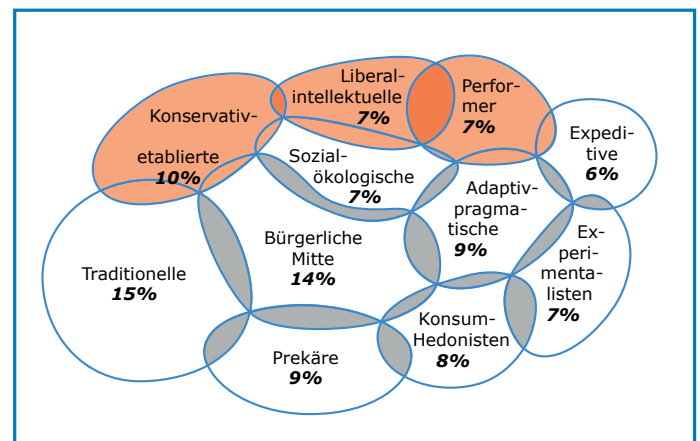
■ Do's and Don'ts

- Wichtig: Genau hinhören, was die Bürgerliche Mitte wirklich meint. Tacheles reden, dabei Grenzen verletzen, Unmut direkt auf den Punkt bringen, vermeintliche soziale Erwünschtheit ignorieren, ist nicht unbedingt ihr Stil. Sie sagen es oft nicht so, wie sie es meinen, um nicht anzuecken und Krach zu riskieren. Umso mehr muss man sich bei den Mitgliedern der Bürgerlichen Mitte fragen, was sie wirklich wollen und denken.
- Sind in Diskursen schnell überfordert: Deshalb direkt und einfach sprechen, klare Ursachen, klare Konsequenzen, klare Ansagen, nicht überfrachten, leicht verstehbar, runterreduzieren, nicht zu abstrakt, erfahrbar bleiben.
 - Aber auch nicht zu sehr simplifizieren.
 - Beachten, dass immer welche (z.B. wegen eines Hobbies oder berufsbedingt) auch viel über Details wissen. Dann positiv bestätigen, aufgreifen, konstruktiv wenden.
 - Extrem wichtig: Beachtung, Wertschätzung, Berücksichtigung kommunizieren und einlösen.

- Die Mitglieder der Bürgerlichen Mitte wollen beteiligt sein im Sinne der Berücksichtigung, des Nicht-Übergangenwerdens, nicht unbedingt im Sinne des Selbst-Machens, des Selbst-Lösens, des ständigen Behelligt-Werdens. Sie möchten am liebsten an die delegieren, die es (besser) können, die berufenen Entscheider, damit sie sich damit nicht befassen müssen. Sie werden Präsenz zeigen, wenn ihre unmittelbaren Interessen auf dem Spiel stehen oder wenn sie sehr dagegen sind.
- Vertrauen ist eine Schlüsselkategorie bei der Bürgerlichen Mitte. Für das Vertrauen der Bürgerlichen Mitte ist es von großer Bedeutung, dass sie das Gefühl hat, verstanden zu werden, wertgeschätzt zu sein, in ihren Bedürfnissen wirklich ernst genommen zu werden. Freundlichkeit, Fairness und Rücksichtnahme sind dafür Mindestanforderungen. Aber eigentlich geht es weiter. Die Mitglieder der Bürgerlichen Mitte wollen sich verstanden fühlen, sie wollen, dass ihre Auffassungen wahrgenommen und in ihrer Logik verstanden und akzeptiert werden.
- Deshalb auch: Gerechtigkeitskategorien, gerade solche der Gerechtigkeit für den Einzelnen, haben große Bedeutung. Gerechtigkeitskategorien werden aber in der Wirklichkeit des Einzelnen vor allem durch Ungerechtigkeitswahrnehmungen definiert. Wenn mir (oder mir Nahestehenden) persönlich Ungerechtigkeit in größerem Ausmaß, ohne Kompensation, ohne wirklich einsehbaren guten Grund widerfährt, diskreditiert das eine Sache (auf meinem Rücken ‚ausgetragen‘, wieso immer ich?). Böswillige können das gut benutzen, um Anliegen zu diskreditieren, indem sie zeigen, wie ungerecht sie für den Einzelnen sind.
- Transparente, gesprächsfähige, verständliche, seriös (aber nicht stocksteif) wirkende, unprätentiöse ‚Kümmere‘ ohne Imponierduktus sind gut und viel besser als ‚intergalaktisch-abgehobene‘ Experten à la Kirchhoff, die arrogant wirken, oder technokratische Dampfwalzen, die alle Zweifel ihres gesunden Menschenverstandes mit ‚alternativlosen‘ Expertenargumenten vom Tisch fegen.
 - Z.B. Kretschmann, Beck, Späth
 - Steinbrück (grenzwertig)
 - Nicht: Mappus, Oettinger, Claudia Roth
- Sie wünschen sich Authentizität des Gesprächspartners, die zu ihnen passt
- Das Privatleben ist sehr wichtig: Grenzen deshalb beachten.
- Vorsicht mit öffentlichen Räumen. Die Bürgerliche Mitte exponiert sich nicht so gerne und braucht, ‚geschützte Räume‘.

Gesellschaftliche Leitmilieus

Zu den Gesellschaftlichen Leitmilieus zählen wir drei Milieus: Die Konservativ-etablierten, die Liberal-intellektuellen und die Performer. An der Position der Milieus in der Grafik lässt sich bereits deren sozialer Status ablesen: Sie befinden sich hier im oberen Bereich. Das heißt, dass sie mit Blick auf ihre wirtschaftliche Situation gegenüber anderen Milieus (wie beispielsweise den Prekären oder den Konsum-Hedonisten) besonders gut gestellt sind. Sie verfügen überdurchschnittlich oft über ein (zum Teil sehr) hohes Haushaltsnettoeinkommen.



Grafik 4: Gesellschaftliche Leitmilieus
Quelle: vhw Sinus-Institut Heidelberg, 2011

Auch mit Blick auf ihre Bildung heben sie sich deutlich von anderen Milieus ab, denn ihre Bildung ist oft ausgesprochen gut und hat in ihrer Lebenswelt eine große Bedeutung. Bildung kann hier auch als Statussymbol verstanden werden (zum Teil auch nach dem Motto: „Wissen ist Macht“). Ähnliches gilt für ihren beruflichen Status und dessen Bedeutung. Ihr Beruf ist ihnen sehr wichtig, über ihn identifizieren sie sich oft stark. Sie sind zudem außerordentlich aufstiegs- bzw. karriereorientiert und dementsprechend oft in Führungspositionen zu finden.

Allerdings offenbart ein Blick auf die Berufskreise, in denen sich diese Milieus bewegen, einige Unterschiede: Liberal-intellektuelle und Performer sind überdurchschnittlich oft in kreativen und künstlerischen Berufen zu finden, für die Konservativ-etablierten gilt genau das Gegenteil. Gerade in künstlerischen Berufskreisen findet man sie eher selten.¹

Auch in der Altersstruktur unterscheiden sich die drei Milieus. Die Performer zählen unter den Leitmilieus zum jüngsten Milieu. Entsprechend können sich die Lebensphasen der Milieus unterscheiden: Während Konservativ-etablierte beispielsweise zum Großteil schon Kinder haben (74,2%), fällt der Anteil derjenigen Performer, die bereits eigene Kinder haben, mit einem Unterschied von 15% deutlich geringer aus.² Daraus lässt sich auf unterschiedliche Bedürfnisse und Ansprüche in bestimmten Lebensbereichen (beispielsweise Wohnen und Wohnumfeld) schließen.

Auch die vertikale Position der Milieus in der Grafik lässt Rückschlüsse auf Unterschiede bezüglich der Werteorientierung zwischen den Milieus zu: Während Konservativ-etablierte eine Ausrichtung an eher traditionellen Werten bewahren, zeichnen sich Performer durch moderne Wertemuster wie Multioptionalität und Selbstverwirklichung aus.

Im Folgenden werden die Performer einer genaueren Betrachtung unterzogen. Dabei konzentrieren wir uns zunächst ausschließlich auf deren Soziodemographie, Lebenswelt und Alltagsleben mit dem Ziel, einen ersten Eindruck zu vermitteln, „wer“ dieses Milieu ist, mit wem wir es im einzelnen zu tun haben.

Die Performer

Die dominierenden Grundmotive ihres Alltagslebens:

„Ich und meine direkte Familie“ stehen definitiv im Mittelpunkt. Im positiven Sinne ego-zentrisch (nicht: rücksichtslos egoistisch) zu denken, ist normal und rational. Natürlich ist jeder seines Glückes Schmied. Ein bisschen Altruismus ist gut, das brauchen wir alle, aber zu viel ist einfach naiv.

Ich will etwas erreichen, wer und was sein, Erfolg haben und in diesem Sinne etwas leisten. Ich brauche dafür Herausforderungen (die ich mir auch recht gut selbst stellen kann) und ich will und brauche dafür Freiheit, Freiraum, Platz, um etwas zu bewegen. Das geht nicht, wenn man sich immer fesseln lässt, wenn man von anderen immer dominiert wird, zu viele Vorgaben bekommt, nicht mehr agieren kann. Zielvorgaben sind o.k., aber

zu enge Korsette (Bürokratie, immer neue Abstimmungsläufe, nickelige Widerstände, Kleingeistigkeit) sind ein Graus. Und natürlich sollte deshalb möglichst alles (mir) etwas bringen, auch der Altruismus (Ego-Altruismus).

Erfolg muss lohnend, erfahrbar, erkennbar, sichtbar, eindeutig auch materiell fundiert sein. Natürlich will man so viel verdienen wie man kann. Man findet nichts dabei, das auch zu zeigen. Performer sind im demonstrativen Sinne statusorientiert. Status im Sinne von Geld, Dingen, Erfolgen und Positionen, einem irgendwie tollen Lebensstil, auch mit Blick auf Bildungsattribute: Diese Dinge sind Signale für andere, aber sie sind auch immer wieder Signale für mich. Sie führen einen unhörbaren Dialog mit mir selbst, weswegen ich sie so gut nutzen kann, um mich immer wieder an das zu erinnern, was wirklich wichtig ist.

Natürlich braucht Erfolg Anerkennung, sehr häufig auch von anderen. Insofern sind Performer extrinsisch motiviert. Die Anerkennung anderer setzt oft die Benchmarks. Aber ihr Ehrgeiz ist gleichzeitig zutiefst intrinsisch. Er braucht nicht die Belohnung der anderen, er funktioniert nicht wie der Pawlow'sche Reflex. Man erkennt das oft genug beim Sport, wo man sich selbst immer neue Anforderungen setzt, weil es einem einfach Spaß macht.

Effizienz und Effektivität sind wichtige Werte. Deswegen ist man sehr pragmatisch, kann Prioritäten setzen. Auch aus diesem Grund ist Loyalität nicht grenzenlos und kein durch und durch moralischer Wert. Was ‚überlebt‘ ist, was kontraproduktiv ist, was über Gebühr im Wege ist, zu dem muss man nicht sklavisch loyal bleiben.

Das gilt auch für Projekte und Vorhaben. Solange es nach vorne geht, erfolgreich ist, erkennbar auf gutem Kurs ist, steht man dahinter. Aber man hat oft auch kein Problem damit, Vorhaben und Engagements fallen zu lassen, die sich als zu kompliziert, zu schwierig, zu langfristig angelegt und deshalb irgendwie zäh oder kostspielig entpuppen. Die ganz lange Perspektive bei bescheidenen Erfolgsaussichten sind eindeutig nicht die richtigen Projekte für dieses Selbstverständnis. Sie brauchen absehbaren Return on Investment.

Sie sind deshalb zwar häufig sehr gut gebildet, intelligent, clever, smart, aber nicht gerne klassisch intellektuell. Viele können diesen Habitus des Intellektuellen partiell anschalten, um ihn im Sinne von Eloquenz als Mittel einzusetzen (z.B. in Auseinandersetzungen mit Liberal-intellektuellen), aber es bleibt meist Funktion, nicht Lebensart. Intellektualität hat für sich genommen keinen funktionalen und praktischen Nutzen.

¹ Quelle: Typologie der Wünsche 2011 III

² Quelle: Typologie der Wünsche 2011 III; bei den Performern geben 59,2% an, bereits eigene Kinder zu haben, bei den Liberal-intellektuellen sind es 72,5%

Sie mögen die Bewegung, die Dynamik, das entschlossene Handeln. Sie haben einfach keinen Spaß an zu viel Entschleunigung. Es wird dann schnell langweilig.

Auch ihre Wettbewerbsmentalität treibt sie immer wieder an. Dabei sein ist nicht alles. Sie wollen schon vorne mit dabei sein. Dafür halten sie sich fit, denn wer zu spät kommt, der muss seh'n, was übrig bleibt.

Viele sind bei aller modernen Lebensart, Lifestyle-Orientierung, technischer Avantgarde und Internationalität dennoch in einem technokratischen Sinne konservativ. Sie wollen machen statt reden, sie setzen auf Technik, Pläne, Durchsetzungskraft, Fortschritt, nach vorne Schauen, die Macht der Fakten etc. Dagegen mögen sie gar nicht: Bedenkenträgerei, Negativismus, Tüpfelscheißerei, Zögerlichkeit, ewiges Hin und her.

Nicht umsonst empfinden sie sich als Teil der Elite, als Leistungsträger, als die, die gestalten, die machen, die die anderen brauchen, um zu Pote zu kommen. Vielen ist sehr gegenwärtig, dass sie zu denen gehören, die andere führen sollten (was sie faktisch auch besonders häufig tun). Viele andere wissen das auch zu schätzen, aber so mancher entdeckt auch dieses Fünk-

chen Arroganz und Hochmut, das bei aller Jovialität einfach nicht gut ankommt und leicht als Karrieristentum und beschlagene Ignoranz wahrgenommen wird.

Im Milieu gibt es ein beträchtliches Problem zwischen Männern und Frauen:

- Die Männer pflegen oft ein zwar modernes, dennoch traditionelles Rollen- und Familienbild. Der Mann als Hausmann kommt nicht in Frage. Seine Arena ist natürlich der Beruf, er kommt natürlich auch zuerst, von da aus beginnt die Partnerschaft. Frauen sind auf Augenhöhe, aber eine traditionelle Arbeitsteilung wäre ihnen dennoch sehr recht.
- Die Frauen haben durchaus viel Verständnis für ein solches traditionelles Rollenbild, aber viele sehen das als etwas für andere Frauen, nicht für sich. Sobald jemand sie in dieses Rollenbild einsperren will, gehen sie auf Konfrontationskurs. Sie möchten selbst die Bedingungen ihres Lebens kontrollieren. Beziehungen von Performer-Paaren werden deshalb häufig problematisch, wenn man aus der komfortablen DINK („double income no kids“) -Situation in die Familiensituation wechselt und sich nicht alle Probleme mit Geld vom Hals schaffen kann.



Grafik 5: Die Lebenswelt der Performer 1



Grafik 6: Die Lebenswelt der Performer 2

Die Kommunikationsmuster der Performer

■ *Kommunikationsziele:*

- Kommunikation wird in hohem Maße funktional verstanden und gelebt. Kommunikation macht Spaß und ist wichtig, weil sie hilft, Ziele zu erreichen: Menschen überzeugen, überreden, etwas verkaufen, sich durchsetzen, einen Punkt machen, Nützliches erfahren, Kontakte pflegen, Spaß haben, mit anderen gut drauf sein etc. Kommunikation ist ein Werkzeug, ein Mittel zum Zweck.
- In diesem Sinne spielt die Idee des Gesprächs als ein den ‚Geist‘ oder Intellekt entwickelndes, als Mechanismus des sozialen Zusammenführens immer richtiges, am Verstehen der anderen schon ausreichend seinen Zweck findendes, deshalb für sich genommen schon ausreichend legitimiertes und sinnvolles soziales Verhalten keine besondere Rolle. Eher im Gegenteil: Es ist eben nicht per se gut, sich über etwas zu unterhalten, sondern oft genug reines Blabla, sinnloses Geschwätz, Pseudo-Diskussion ohne konkrete Folgen, kurz: Zeitverschwendung.
- So gesehen kann Kommunikation kontraproduktiv sein, Illusionen nähren, Leute auf die falsche Fährte führen, von den Realitäten ablenken, die doch letztlich klar im Vordergrund stehen müssen. Betroffenheits-, Bewältigungs-, und Jammerreden stoßen in diesem Milieu auf ein instinktives sich Abwenden. Das geht ihnen auf die Nerven und treibt sie aus dem Raum. Zuweilen ist es ihnen körperlich unangenehm, wenn andere die Tiefen und Facetten eines Problems ausleuchten, die Gefühle dazu verstehen, bis auf den Boden der Sache vordringen wollen. Das kommt ihnen unnötig und larmoyant vor, stattdessen würden sie viel lieber gleich zu den Lösungen kommen. Was sie wollen: Komm zum Punkt, red nicht drum rum, stehle mir nicht die Zeit. Den Blick nach vorn, und nicht immer nur zurück.

■ *Was wollen sie zeigen?*

- Ich bin hier, ich bin wer, ich bin gut. Ich weiß Bescheid, ich kann's! Deswegen habe ich auch Erfolg, bin obenauf – und das zu Recht, es steht mir zu.
- Ich bin Teil der Lösung, nicht des Problems
- Zielorientierung, Effizienz, Effektivität, ich bewege was.
- Selbstsicherheit! Ich dominiere gern. Ich kann deshalb auch mal harsch, kurz angebunden, provokativ sein, um weiter zu kommen.
- Ich lass mich nicht gehen. Mein Erscheinungsbild gehört zu meiner Identität (und so ist es auch bei anderen): Mein

Auftreten, Kleidung, Freizeitverhalten, Handeln, Reden, Engagieren folgt einer klaren Linie, ist nicht erratisch, nicht widersprüchlich, verliert sich nicht in paradoxen Engagements (wie bei Exeditiven oder Experimentalisten)

- Entspannte, gelassene, lockere, aber zielgerichtete, fokussierte und sprungbereite Dynamik, Flexibilität. Ich bin auf Zack, ich erkenne Gelegenheiten und nehme sie wahr, wenn sie mir in den Kram passen.
- Optimismus, positiv sein, machen statt jammern – wo ich bin, geht's zur Lösung.
- Wir sind Alpha und Beta, aber nicht Gamma, und schon gar nicht Delta.
- Wir sind rational, wir wollen wissen: Where is the beef? Was lohnt sich und was ist vergebliche Liebesmüh?
- Großzügigkeit.
- Ich bin nicht zwanghaft und kann auch mal verlieren.
- Ich bin oft öffentlich, ich kenn mich da aus. Ich habe Freunde, ich habe Kontakte und kenne Leute.
- Mein Privatleben ist nicht nur in Ordnung, es ist erfolgreich. Es ist das, wovon andere träumen. Es ist ein Schmuckstück. Ich bin stolz darauf und ich will stolz darauf sein können (Frau, Kind, Kegel).
Mein ganz enges (familiäres) Privatleben ist auch mein Rückzugsraum, meine Burg, in der ich mich fallen lassen kann, wo der Stress raus ist, wo ich verankert bin.

■ *Was wollen sie verbergen?*

- Ich will weder gegenüber mir selbst noch gegenüber anderen mit Schwächen auffallen,
- Hilflosigkeit
- Kontrollverlust, es nicht in der Hand haben,
- offenkundig fremdbestimmt zu sein und seine Autonomie zu verlieren,
- Misserfolg, Unrecht haben, Niederlagen erleiden, bloß gestellt sein,
- Nichtwissen, wo Wissen zu erwarten wäre; Ahnungslosigkeit, Naivität, Vertrauensseligkeit, Menschen-Unkenntnis,
- privates Scheitern; Schwierigkeiten im Privatleben sollen nicht nach außen dringen,
- was sie zu sozialen Aussätzigen machen könnte; man unterstelle mir z.B. nicht das Falsche: Dass ich über Leichen gehe, wo ich nur meine, dass jeder seines Glückes Schmied ist oder harte Maßnahmen Schlimmeres verhindern,

■ *Wie wirken sie auf andere?*

- Weil sie oft wirklich gut sind und deshalb nicht grundlos erfolgreich, wirken sie auch wie die, die sie vorgeben zu sein. Allerdings ist der Ehrgeiz, der Erfolg und die Performer-Attitüde bzw. ihr Habitus auch das, was andere zuweilen abstößt. Andere gehen dann leicht auf Distanz, weil sie meinen, dass die Performer etwas Wichtiges nicht verstanden haben und zu Unrecht Erfolg haben. Performer laufen Gefahr, in die Negativklischees der Consultant-und-Ehrgeizling-Klischees verortet zu werden.
- Fremdbilder: Sie gehen oft schnell und zuweilen auch aggressiv auf Distanz zu denen, die sie als Missionare, Moralisten, Gutmenschen, Ideologen, Schwätzer, Larifaris, Weltfremde, Realitätsuntaugliche (da gibt es aber immerhin auch manchmal Originelle, die ihr Geld wert sind), Umstandskrämer, Blockierer, Im-Wege-Steher, Bedenkenträger, Bürokraten, etc. empfinden.

Sie wollen möglichst wenig zu tun haben mit Losern und Jammerlappen. Entsprechend haben sie beträchtliche Probleme vor allem mit den Sozial-ökologischen, zum Teil auch mit Traditionellen, gewissen Liberal-Intellektuellen, unterschichtigen Konsum-Hedonisten. Prekäre fallen aus ihrem Leben meist gänzlich raus.

Problematisch könnten auch die in Kleidung, Sprache und Habitus sich niederschlagenden Gegensätzlichkeiten zu Menschen aus den klassischen kommunalen Kontexten sein: Sozialarbeiter, Quartiersmanager, städtische Angestellte, Bürokraten-Typen, sich ereifernde Parteiergreifer, Sozialwissenschaftler im Kleidung-ist-doch-nicht-so-wichtig-Stil, etc. Performer fühlen sich auf vhw-Verbandstagen vermutlich nicht heimisch.

Im Großen und Ganzen aber sind sie gegenüber anderen Milieus und vielen Gruppen von Stakeholdern in ihrer Sache pragmatisch offen, professionell, können sich nach Bedarf arrangieren und Allianzen bilden. Besonders gerne mit Adaptiven, aber auch mit flexiblen Liberal-Intellektuellen, nicht zu altbackenen Konservativen und flinken Expeditiven. Sinnvolle nutzbare Teil-Kompatibilitäten finden sich mit vielen Leuten. Ausprobieren schadet nichts, und wenn es nicht klappt, kann man ja wieder damit aufhören.

■ *Ausdrucksweise /Kommunikationsstil – Do's and Don'ts*

- Nicht zögerlich kommunizieren, nicht verdruckst, nicht um den heißen Brei herum, nicht ausweichend und mit gestanzten Formeln agieren, sondern gerade heraus zum Punkt kommen.
- Sie mögen nichts Umständliches und auch nicht immer auf die Political Correctness achten müssen und womöglich deshalb nicht mal mehr sagen, worum es hier geht.
- Direktheit, ohne unhöflich zu sein.
- Sie kennen das einerseits – andererseits, wollen dann aber auch mal Kante zeigen, deutlich werden, Position beziehen und erkennen können.
- Gefühligkeit ist schwierig. Die Neigung zu gefühligter Kommunikation ist gering, bei anderen wirkt sie auf sie schnell peinlich oder auch anbiedernd.
- Sie hören sich Argumente an, sie liefern welche, aber nicht alle Argumente sind gleich viel wert. Sie werden immer eher von Machbarkeitsstandpunkten aus argumentieren, mit ökonomistischem oder auch technokratischem Einschlag.
- Sie vermeiden große Worte, pathetische Aussagen. Der Ton und die Auseinandersetzung sind eher rational im Duktus, eher geschäftsmäßig als aufgeheizt emotional.
- Sie vermeiden es, beleidigt daher zu kommen und mögen das auch nicht bei anderen.
- Sie sind Intellektuellen durchaus gewachsen, drücken sich selbst aber nicht gerne so aus. Wo sie es tun, benutzen sie den Duktus des Intellektuellen nur, um mit ihm mitzuhalten, ihm Paroli zu bieten, auf Augenhöhe zu kommen, nicht unterlegen zu wirken. Eine rein funktionale Nutzung also.
- Sie simplifizieren nicht über Gebühr, wollen aber das Komplexe irgendwann ‚entscheidungsreif‘ reduziert haben: Logisch, klar und übersichtlich, strukturiert, priorisiert, zugespitzt wie im Management Summary.
- Die Logik ist dann sequenziell, ablauforientiert, in Erwartung von Schritten, Phasen, Milestones, etc.
- Nicht ideologisieren. Klassisches Politisieren im Stil der 60-/70-/80-er Jahre gilt als Ausweis von Realitätsfremdheit. Soziologisieren, Psychologisieren im Sinne der typischen Berufssprachen und -codes und sich selbst überschätzenden Berufsdenkweisen ist unbeliebt und erzeugt Reaktanz.
- Sie mögen das Appellative nicht, das mit moralischer Wucht und Anmaßung daherkommt und etwas nicht näher Bezeichnetes und Begründetes einfordert. Sie wollen wissen: Warum, weshalb und wieso soll das funktionieren und ich es tun?
- Zum Kern vordringen: Es geht um Interessen und Incentives.
- NIMBY („Not in My Backyard“) ist unbeliebt, aber sie werden trotzdem darauf achten, dass ihre Interessen nicht beschädigt werden.

■ *Do's*

- Rational, informierend, argumentierend statt belehrend. Augenhöhe ist angesagt.
- Positiv formulieren, positiv argumentieren: Nicht immer das, was nicht geht, sondern das, was geht. Ergebnisorientiert, konstruktiv, lösungsorientiert
- Bloße Meinung und Überzeugung reicht nicht. Klar belegen (Fakten, Daten, Zahlen), herleiten und begründen. Was bringt es ihnen, was haben sie davon, was kostet es sie, wieso ist es für sie von Bedeutung? Achtung: Solidarität ist kein abstraktes und immer richtiges Konzept. Solidarität ohne rationale Nutzenbetrachtung ist dumm und schlecht auch für die, denen sie gilt. Was sind deshalb die Ergebnisse? Wann treten sie ein und wie bedeutsam sind sie? Was sind die Alternativen und wie werden die bewertet?
- Erkennbar machen, warum jemandes Meinung von Bedeutung ist. Ist er/sie Experte? Versteht er/sie was von der Sache? Was ist sein/ihr Track Record? Wo hat er/sie schon was erreicht? Warum soll ich ihn/sie ernst nehmen?
- Es muss jemand da sein, der dafür klar einsteht. „Respekt: Der weiß wovon er redet, der stellt sich hin und macht's.“
- Wir brauchen vor allem Praktiker, nicht Theoretiker (Task Force statt Gremium)
- Agenda Setting!
- Schnelligkeit, Fokussierung und Prioritäten, aber auch Flexibilität – was sich als nicht haltbar rausstellt, wird abgestellt.
- Nach vorne schauen.
- Rollengerechtes Dressing.
- Die Aufgabe ernst nehmen.
- Ihr Know-how abfragen.
- Planen statt nur agieren.



Gefördert vom

Ministerium für Familie, Kinder,
Jugend, Kultur und Sport
des Landes Nordrhein-Westfalen



Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement – Entwicklungswerkstatt für kommunale Engagementstrategien in Nordrhein-Westfalen“

Kurzinformationen für Ihre Bewerbung als Pilotkommune

1. Hintergrund/ Ausgangslage

Herausforderungen wie die Auswirkungen des demografischen Wandels, wachsende soziale Disparitäten u.ä. verlangen von Städten, Gemeinden und Kreisen neue kreative Lösungsansätze. In diesem Kontext gewinnt auch das bürgerschaftliche Engagement zunehmend an Bedeutung. Die Zukunftsfähigkeit der Kommunen, Erhalt und Erweiterung ihrer Handlungs- und Gestaltungsoptionen werden u.a. davon abhängen, inwieweit es ihnen gelingt, ihren Bürgerinnen und Bürgern Gelegenheiten für eine verstärkte Beteiligung – z.B. an Daseinsvorsorge und Stadtentwicklung – zu geben. Obwohl der Nutzen von Bürgerengagement (Stärkung des Zusammenhalts, Steigerung der Lebensqualität, innovative Lösungen u.ä.) erwiesen ist, bleiben auch in Nordrhein-Westfalen viele Potenziale von Bürgerinnen und Bürgern ungenutzt.

2. Zielsetzung

Das Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ zielt darauf ab, den Ausbau von Bürgerengagement auf kommunaler Ebene anzuregen. Es bietet interessierten zukunftsorientierten Kommunen, die hierbei noch am Anfang stehen, die Möglichkeit,

- individuelle Konzepte und Strategien zur Förderung von bürgerschaftlichem Engagement zu entwickeln,
- sich mit anderen Städten, Gemeinden und Kreisen über Potenziale, Handlungsoptionen aber auch mögliche Stolpersteine intensiv auszutauschen,
- sich auf Landesebene als engagementfreundliche Kommune zu profilieren und andere zum Nachahmen anzuregen,
- Verwaltungsmitarbeiter(innen) im Rahmen einer speziellen Fortbildung für eine anspruchsvolle Querschnittsaufgabe zu qualifizieren.

3. Leistungen

Das Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ bietet zwei hauptamtlichen Verwaltungsmitarbeiter(inne)n pro Stadt/ Gemeinde bzw. Kreis die Möglichkeit, sich für eine Tätigkeit in der kommunalen Engagementförderung fortzubilden und zu qualifizieren (z.B. als „Engagementbeauftragte(r)“, „Engagementkoordinator(in)“ o.ä.). Das bedeutet im Einzelnen:

- Teilnahme/ Mitwirkung an einer bedarfsorientierten und fachlich fundierten „Entwicklungswerkstatt“ (6 Workshops à 2 Tage). Im Austausch zwischen den teilnehmenden

Kommunen wird hier an einer schrittweisen (Weiter-) Entwicklung speziell solcher Strategien zur Förderung von Bürgerengagement gearbeitet, die zu den jeweiligen lokalen Rahmenbedingungen und Bedarfslagen passen. Dabei könnte es z.B. um die Bildung lokaler Netzwerke zur Bewältigung konkreter Problemlagen (Pflege, Integration von Jugendlichen mit Zuwanderungsgeschichte etc.), die Einführung neuer Verantwortungsrollen für engagementbereite Bürgerinnen und Bürger („Bildungspaten“, „Joblotsen“, „Pflegebegleiter“), eine gezielte Ansprache von Unternehmen oder auch die Einrichtung spezieller Ansprechstellen gehen. Die Verwaltungsmitarbeiter(innen) werden in den Workshops von jeweils themenspezifisch ausgewählten Expert(inn)en fachlich angeregt und begleitet, erwerben das für die Querschnittsaufgabe notwendige Know how und die entsprechenden Kompetenzen. Zum Abschluss der Entwicklungswerkstatt wird eine Bescheinigung über eine einjährige Fortbildung durch das Forschungsinstitut Geragogik ausgestellt.

- Teilnahme/ Mitwirkung an zwei, die Entwicklungswerkstatt flankierenden Fachtagungen mit Beiträgen namhafter Expertinnen und Experten zu innovativen Ansätzen (Mitteln, Methoden etc.) einer strategischen Engagementförderung,
- landesweite Vernetzung und kollegialer Austausch zu Ansätzen und Erfahrungen vor Ort,
- fachlich fundierte Einzelberatung und Begleitung bei den innovativen Prozessen zur lokalen Weiterentwicklung von Bürgerengagement.

Dieses Angebot bezieht sich auf den Zeitraum 12/2011- 12/2012 und gilt vorbehaltlich der Bewilligung des Landeshaushaltes 2012.

4. Teilnahmebedingungen

Das Projekt richtet sich vorrangig an jene Kommunen, die noch am Anfang einer strategischen Engagementförderung stehen und in denen die Verwaltungsspitze diese jetzt „zur Chefsache“ macht.

Die Arbeit der teilnehmenden Verwaltungsmitarbeiter(innen) braucht eine explizite Unterstützung durch die kommunalen Verwaltungsspitzen – dazu gehört u.a. die Ermöglichung einer kontinuierlichen Teilnahme/ Mitwirkung an den o.g. Projektveranstaltungen auf Landesebene sowie der Entwicklung und Umsetzung der lokalen Konzepte. Sollten kleinere Kommunalverwaltungen nur einer Person die Mitwirkung ermöglichen können, bitten wir um Rücksprache und einen entsprechenden Vermerk in der Bewerbung.

Die Kommune stellt Erkenntnisse und Ergebnisse ihrer Arbeit anderen Kommunen im Rahmen ihrer Möglichkeiten zur Verfügung – z.B. durch Präsentation im Rahmen einer Tagung, als Ansprechpartner, „Pate“ o.ä.

Es wird eine entsprechende Kooperationsvereinbarung getroffen.

5. Kommunaler Beitrag zu den Fortbildungskosten

Die Beratung und Qualifizierung, wie unter Punkt 3 „Leistungen“ dargestellt, sind für die ausgewählten Pilotkommunen kostenfrei. Lediglich die Kosten für Übernachtung und Verpflegung während der sechs Entwicklungswerkstätten sowie der beiden Fachtagungen müssen von den Kommunen selbst getragen werden. Hierfür wird, als kommunaler Beitrag zu den Fortbildungskosten, eine einmalige Kostenpauschale in Höhe von EUR 950 pro Teilnehmer(in) erhoben. Zusätzlich zu tragen sind die jeweils anfallenden Fahrtkosten.

Wenn Sie Interesse an einer Projektbeteiligung aber möglicherweise Schwierigkeiten bei der Erbringung des Kostenbeitrags haben, sprechen Sie uns bitte an und vermerken Sie dies in Ihrer Bewerbung. Sollte Ihre Kommune in die engere Wahl kommen, werden wir uns bemühen, gemeinsam mit Ihnen einen Lösungsweg zu finden.

6. Auswahlkriterien

Die Auswahl der Pilotkommunen wird von der Steuerungsgruppe (Projektverantwortliche von MFKJKS und FoGera) getroffen, die sich dabei von einem Expertengremium beraten lässt. Auswahlkriterien sind

- die ausdrückliche Unterstützung des Vorhabens durch die Verwaltungsspitze,
- die besondere Motivation der Kommune, Zukunftsgestaltung und Engagementförderung strategisch anzugehen sowie
- die Teilnahme am Programm Ehrenamtskarte des Landes NRW bzw. die Vorbereitung der Karteneinführung.

Auch wird darauf geachtet, dass ein ausgewogenes Verhältnis der Projektstandorte hergestellt wird in Bezug auf regionale Verteilung/ Zugehörigkeit zu den verschiedenen Regierungsbezirken, Strukturen (urbaner/ ländlicher Raum) sowie Einwohnerzahlen.

Das Projekt richtet sich an Kommunen, die für die (Weiter-) Entwicklung von Bürgerengagement ein passgenaues Strategiekonzept entwickeln und erproben wollen und dazu Anregung und Unterstützung suchen. Für die Auswahl als Pilotkommune ist es deshalb wichtig, dass ein spezieller Entwicklungsbedarf deutlich gemacht werden kann. Entsprechend sollten in den Bewerbungen die Ausgangslage vor Ort erläutert und die (weiter) zu entwickelnden Bereiche sowie die Motivation für die Bewerbung dargestellt werden.

7. Weitere Informationen zum Projekt

Eine ausführlichere Beschreibung des Vorhabens (Infobroschüre) finden Sie im Internet auf den Seiten www.engagiert-in-nrw.de (Rubrik „Kommunen und Engagement“) sowie www.fogera.de (Rubrik „Projekte“). Eine Druckfassung der Infobroschüre kann zudem bei der Projektleiterin angefordert werden, die Sie auch gern berät (Kontakt s. unten).

8. Bewerbung als Pilotkommune

Für Ihre schriftliche Bewerbung verwenden Sie bitte das beigefügte Formular mit einigen orientierenden Leitfragen. (Alle hier vorliegenden Bewerbungsunterlagen stehen Ihnen zusätzlich im Internet auf den genannten Seiten zum Download zur Verfügung.)

Bewerbungsfrist: 23.09.2011 (Eingang der Briefpost)

Wir bitten, uns Ihre Bewerbung in zweifacher Ausfertigung zu schicken:

- 1 Papierausdruck mit den von uns gewünschten Anlagen (s. unten)
- 1 elektronische Fassung als Datei.

Bitte fügen Sie Ihrer Bewerbung einen Flyer/ eine Broschüre und, sofern vorhanden, das Leitbild Ihrer Kommune bei.

Ihre Bewerbung richten Sie bitte an die Projektleiterin

Annette Mörchen, FoGera-Projektbüro, Roonstr. 21 a, 56626 Andernach
– sowie an annette.moerchen@t-online.de

Für Rückfragen steht Ihnen die Projektleiterin gern zur Verfügung (weitere Kontaktadressen vgl. unten).

9. Alle Termine und Orte im Überblick

Veranstaltung	Termin	Uhrzeit	Ort
Bewerbungsfrist (Posteingang)	Fr, 23.09.2011		Adresse s. oben!
Informations- und Kennenlerngespräche, 3 Alternativtermine:			
1. Termin	Mo, 10.10.2011	nach Vereinbarung ca. 1 Stunde	Düsseldorf, Ministerium
2. Termin	Di, 11.10.2011	nach Vereinbarung ca. 1 Stunde	Düsseldorf, Ministerium
3. Termin	Mi, 12.10.2011	nach Vereinbarung ca. 1 Stunde	Düsseldorf, Ministerium
1. Fachtagung (projektintern) mit kommunalen Entwicklungsteams und Vertretungen des Ministeriums und des Projektbeirats sowie externen Referent(inn)en			
	Do, 15.12.2011	12.00 Uhr	Bad Honnef,
	Fr, 16.12.2011	16.00 Uhr	KSI
Entwicklungswerkstatt 6 aufeinander aufbauende Workshops (projektintern) mit kommunalen Entwicklungsteams			
1. Workshop	Di, 10.01.2012 Mi, 11.01.2012	10.00 Uhr 16.30 Uhr	Bad Honnef, KSI
2. Workshop	Do, 22.03.2012 Fr, 23.03.2012	10.00 Uhr 16.30 Uhr	Bad Honnef, KSI
3. Workshop	Do, 24.05.2012 Fr, 25.05.2012	10.00 Uhr 16.30 Uhr	Bad Honnef, KSI
4. Workshop	Mo, 09.07.2012 Di, 10.07.2012	10.00 Uhr 16.30 Uhr	Bad Honnef, KSI
5. Workshop	Mo, 03.09.2012 Di, 04.09.2012	10.00 Uhr 16.30 Uhr	Bad Honnef, KSI
6. Workshop	Mo, 29.10.2012 Di, 30.10.2012	10.00 Uhr 16.30 Uhr	Köln, Maternushaus
2. Fachtagung (öffentlich) mit kommunalen Entwicklungsteams u. Vertretungen der kommunalen Verwaltungsspitze, der Ministeriumsspitze, des Projektbeirats sowie externen Referent(inn)en			
	Dezember 2012 (eintägig)		Düsseldorf

10. Kontakt

Annette Mörchen (Projektleiterin)
 Forschungsinstitut Geragogik, Projektbüro, Roonstr. 21 a, 56626 Andernach
 Tel.: 02632 – 947 412, E-Mail: annette.moerchen@t-online.de



Gefördert vom
Ministerium für Familie, Kinder,
Jugend, Kultur und Sport
des Landes Nordrhein-Westfalen



**Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement –
Entwicklungswerkstatt für kommunale Engagementstrategien
in Nordrhein-Westfalen“**

**Leitfragen für Ihre schriftliche Bewerbung
als Pilotkommune**

Das Formular senden Sie bitte ausgefüllt und mit den gewünschten Unterlagen zurück an

Annette Mörchen
FoGera - Projektbüro
Roonstraße 21 a
56626 Andernach

sowie an

annette.moerchen@t-online.de

Allgemeine Angaben zur Kommune

Name der Kommune

Zuständige(r) Ansprechpartner(in)

Funktionsbezeichnung

Anschrift

.....

Telefon / -fax

E-Mail

Website

Regierungsbezirk

Einwohnerzahl der Kommune

Anteil der Menschen mit Zuwanderungsgeschichte in der Kommune

Lage im eher ländlichen Raum urbanen Raum (bitte ankreuzen)

Projektbezogene Fragestellungen

Für die Beantwortung der Fragen 1 bis 6 verwenden Sie bitte ein Beiblatt.

1. Welche Ansätze einer kommunalen Engagementförderung verfolgen Sie bereits (z.B. Ehrenamtskarte, Freiwilligenagentur, Engagementnetzwerke)?
2. Erläutern Sie bitte kurz Ihre Motivation für eine Teilnahme an dem Projekt.
3. Benennen Sie 2-3 Bereiche, in denen in Ihrer Kommune besonderer Handlungsbedarf besteht, d.h. wo eine Förderung der strategischen Weiterentwicklung des bürgerschaftlichen Engagements besonders dringlich erscheint. Begründen Sie bitte jeweils die Dringlichkeit.
4. Gibt es in den von Ihnen genannten Bereichen bereits ehrenamtliches bzw. bürgerschaftliches Engagement/ gesellschaftliches Engagement von Unternehmen?
Wenn ja, bitte kurze Angaben dazu.
5. Welcher Fachbereich Ihrer Verwaltung wird die Förderung des Engagements und damit zugleich die Unterstützung des Entwicklungsteams zur Chefsache machen und dazu u.a. an den Fachtagungen mitwirken?
6. Können Sie bereits nähere Angaben dazu machen, welche kommunalen Mitarbeiter(innen) als kommunales Entwicklungsteam Ihre Kommune in dem Projekt vertreten würden?
7. Die Kommunen, die in die engere Wahl gekommen sind, laden wir zu einem persönlichen Gespräch zur/m wechselseitigen Information und Kennenlernen nach Düsseldorf ein. Daran sollten die für die Mitwirkung vorgesehenen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter sowie nach Möglichkeit auch die zuständige Vertretung der Verwaltungsspitze teilnehmen.

Bitte kreuzen Sie die für Sie möglichen Termine an:

- 10.10.2011 11.10.2011 12.10.2011

Mit der Unterzeichnung wird bestätigt, dass die Teilnahmebedingungen akzeptiert werden.

.....
Ort/ Datum

Name, Vorname und Funktionsbezeichnung

Unterschrift / Stempel

Wissenschaftliche Begleitforschung EWS Workshop x



Bitte kreuzen Sie in jeder Zeile die Aussage an, die Ihrer Einschätzung entspricht.

	Trifft zu	Trifft weitgehend zu	Trifft weniger zu	Trifft nicht zu
Es bestand genügend Raum zu persönlichem Austausch im eigenen Entwicklungs-Team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich konnte meine Anliegen in ausreichendem Maße einbringen .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe interessante Sachinformationen erhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die hier eingebrachten Beispiele und Erfahrungen schätze ich als nützlich für die BE- Entwicklung vor Ort ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mich hat die Arbeitsweise zu Eigenaktivität angeregt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Motivation für die Mitarbeit im Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ ist durch den Workshop gewachsen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Empfinden, gemeinsam an einem wichtigen gesellschaftl. Anliegen zu arbeiten ist durch den Workshop gestiegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe genügend Möglichkeiten gehabt, mich mit den KollegInnen der anderen Pilotstandorte über ihre Erfahrungen auszutauschen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fand die Organisation des Workshops gelungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Für die nachfolgenden Antworten können Sie gern auch die Rückseite verwenden.

Für meine Arbeit vor Ort sind mir folgende 3 Anregungen aus dem Workshop besonders wichtig:

Gut gefallen hat mir, dass....

Nicht gut gefallen hat mir, dass....

Das wollte ich noch sagen...

Vielen Dank für Ihre Mitwirkung! E. Bubolz-Lutz

Tagungsort
Katholisch-Soziales Institut (KSI)
Selhofer Straße 11, 53604 Bad Honnef
Tel.: 02224-955-0
www.ksi.de

Tagungsgebühr
entfällt
**Kosten für Verpflegung/
Unterkunft im Tagungshaus**
sind mit der kommunalen Kostenpauschale
für 3 Personen pro Kommune abgegolten
Anmeldung
bitte auf beigefügtem Formblatt
bis spätestens 01. Dezember 2011

Weitere Informationen
Annette Mörchen (Projektleitung)
Tel.: 02632-947412
E-Mail: annette.moerchen@t-online.de



Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln


Bahn: Aus den Richtungen Köln und Koblenz bis Bahnhof Bad Honnef. Fußweg über Honnefer Kreuz, Menzenberger Straße, Linzer Straße in die Selhofer Straße.

Mit dem Telekom-Express (U-/Straßenbahn): Linie 66 aus Bonn (Hbf) bis Endstation Bad Honnef (Siebengebirgs-bhf.). Fußweg über Fußgängerbrücke, Alexander-v.-Humboldt-Straße, Austrasse, Bahnhofstraße, Am Wolfshof zur Selhofer Straße.

Anreise mit PKW

Von Norden kommend: Ab Köln über die A 59, die ab Bonn-Beuel 4-spurig als B 42 fortgeführt wird, bis Abfahrt Bad Honnef/Asbach/Aegidienberg. Am Honnefer Kreuz rechts Richtung Stadtmitte, Menzenberger Straße, dann links in die Linzer Straße, nach 30 Metern rechts in die Selhoferstraße.

Von Süden kommend: Über die A 3 bis Abfahrt Bad Honnef/ Linz, weiter Richtung Bad Honnef Stadtmitte, Einfahrt in den Talbereich über die Schmelzstraße, Hauptstraße, dann links in die Linzer Straße, wieder links in die Menzenberger Straße, links halten und von der Karlstraße in die Selhofer Straße.

Die Veranstaltung wird durchgeführt in Kooperation mit  **katholisch-soziales institut**



Auftakttagung
zum Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“

Zukunft Bürgerengagement

Von guten Beispielen zu Fragen der eigenen kommunalen Engagemententwicklung

15./ 16. Dezember 2011
Katholisch-Soziales Institut
Bad Honnef

gefördert vom
Ministerium für Familie, Kinder,
Jugend, Kultur und Sport
des Landes Nordrhein-Westfalen



Donnerstag, 15.12.2011		Freitag, 16.12.2011	
12.30	Informelles Kennenlernen bei einem kleinen Mittagsimbiss	08.30	Strategische Engagemententwicklung in der kommunalen Praxis – Zwei Beispiele
13.30	Begrüßung Prof. Dr. Ralph Bergold, Direktor des Katholisch-Sozialen Instituts Dr. Hildegard Kaluza, Gruppenleiterin im Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes NRW Prof. Dr. Elisabeth Bubolz-Lutz, Direktorin des Forschungsinstituts Geragogik		Impuls 1: Wie die Stadt Arnsberg im Zeichen des demographischen Wandels Zukunft gestaltet Marita Gerwin, Fachstelle Zukunft Alter der Stadt Arnsberg
14.00	... und Einführung in das Tagungsprogramm Annette Mörchen, Projektleiterin, Forschungsinstitut Geragogik	09.45	Impuls 2: Wie die Stadtverwaltung Essen engagierte Unternehmen unterstützt und sich selbst dazu entwickelt Gabi Micklinghoff, Büro Stadtentwicklung der Stadt Essen
14.10	Wie aus Visionen Wirklichkeit wird – Zwei Ansätze kommunaler Engagementförderung Impuls 1: Kommunale Engagementförderung in der Flächenregion Hans-Josef Vogel, Bürgermeister der Stadt Arnsberg Impuls 2: Kommunale Engagementförderung in der Großstadt Prof. Klaus Wermker, Leiter des Büro Stadtentwicklung der Stadt Essen a. D.	10.30	Nachgefragt: Diskussion mit den Impulsgeberinnen Arbeit in zwei Parallelgruppen
15.40	Kaffeepause	10.30	Kaffeepause
16.00	Anschlussfähig? Anregungen für die Pilotkommunen Modernerer Fishbowl mit den beiden Impulsgebern	10.45	Wie aus Visionen Wirklichkeit wird – Vorbereitung der Entwicklungswerkstatt
16.30	Anstößiges? Austausch der Entwicklungsteams über die Impulsbeiträge Gruppenarbeit in zwei Schritten <i>Parallel:</i> Kollegialer Austausch der kommunalen Verwaltungsspitzen im Wintergarten		Einführung Dr. Jutta de Jong & Annette Mörchen, Leiterinnen der Entwicklungswerkstatt
18.00	Abendessen		Unsere Visionen und erste Schritte zu ihrer Verwirklichung – Reflexionen für die Engagemententwicklung vor Ort Arbeit in den kommunalen Entwicklungsteams
19.00	Bemerkenswertes vom 1. Tag Vorstellung der Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen	12.30	Gallery walk – Präsentation der Ergebnisse Mittagessen
19.45	Ausblick auf den 2. Tag	13.15	(Fortsetzung)
20.15	Denk-Bar Informeller Austausch zum Tagesausklang im Wintergarten		Unsere Fragen, Themen, Anknüpfungspunkte: Gemeinsame Festlegung der Schwerpunkte für den Start der Entwicklungswerkstatt
		15.00	Verabredungen und Schlussrunde Ende der Tagung
			Gesamtmoderation Annette Mörchen & Dr. Jutta de Jong

Talk mit Vertreterinnen und Vertretern der Akteursgruppen im Projekt

- Norbert Bude Oberbürgermeister, Pilotstandort Stadt Mönchengladbach;
Vorsitzender des Städtetages NRW
- Christoph Ewers Bürgermeister, Pilotstandort Gemeinde Burbach
- Norbert Feith Oberbürgermeister, Pilotstandort Stadt Solingen
- Friedel Heuwinkel Landrat, Pilotstandort Kreis Lippe
- Dr. Jutta de Jong Co-Leitung der Entwicklungswerkstatt-Workshops;
Kompetenz- und Konfliktberatung Bochum
- Dr. Hildegard Kaluza Leiterin der Gruppe Familie, Bürgerschaftliches Engagement
im MFKJKS NRW
- Birgit Lötters Entwicklungsteam Pilotstandort Kamp-Lintfort
- Georg Müller Entwicklungsteam Pilotstandort Alte Hansestadt Lemgo
- Annette Mörchen Projektleitung, FoGera
- Hans-Josef Vogel Bürgermeister, Stadt Arnsberg; Projektbeirat
- Anne Wellmann Städte- und Gemeindebund NRW; Projektbeirat

14.00 Uhr - 15.30 Uhr: Workshops mit den Entwicklungsteams der Pilotstandorte

Ansätze einer systematischen Strategie- und Strukturentwicklung zur Förderung von Freiwilligenengagement - mit Fokus auf ...

AG 1: ... **Organisations- und Konzeptentwicklung (in) der Verwaltung**

- Marie-Luise Risse, Stadt Hemer
- Ulla Golabeck, Alte Hansestadt Lemgo
- Madita Fischer und Saskia Frei-Klages, Kreis Lippe
- Anke Svensson, Stadt Solingen

AG 2: ... **Anerkennungskultur und Öffentlichkeitsarbeit**

- Tanja Heine und Ute Stockhausen, Bundesstadt Bonn
- Johannes Werthenbach, Gemeinde Burbach
- Thorsten Klein, Stadt Hemer
- Georg Müller, Alte Hansestadt Lemgo

AG 3: ... **Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen und Verwaltung als engagiertes Unternehmen**

- Christian Feigs, Gemeinde Burbach
- Sabine Kolsdorf und Klaus Sachsenhausen, Stadt Mönchengladbach
- Nese Özcelik und Kim Wiesel, Stadt Oberhausen

AG 4: ... **Ansprache von und Arbeit mit verschiedenen Zielgruppen**

- Kathrin Magnus und Caroline Waßenberg, Stadt Emsdetten
- Birgit Lötters und Ralf Müller, Stadt Kamp-Lintfort
- Ariane Bischoff, Stadt Solingen



Zukunftsfaktor Bürgerengagement Abschluss- und Perspektivtagung

5. Dezember 2012

Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur
und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen

Raum 1601, 16. Etage
Haroldstr. 4, Düsseldorf

gefördert vom

Ministerium für Familie, Kinder,
Jugend, Kultur und Sport
des Landes Nordrhein-Westfalen



Zusammenhalt, Lebensqualität, Gestaltung des demografischen Wandels ... – die Zukunft der Städte, Gemeinden und Kreise in NRW hängt zunehmend von dem Engagement und Innovationspotenzial ihrer Bürgerinnen und Bürger ab. Die Zahl der Kommunal- und Kreisverwaltungen, die dies vor Augen haben, wächst und mit ihr das Interesse an möglichen Anknüpfungspunkten für eine systematische Engagementförderung.

Hier setzt das vom Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes NRW geförderte Projekt „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ an:

In seiner professionell begleiteten „Entwicklungswerkstatt“ haben je zwei VerwaltungsmitarbeiterInnen aus zehn Pilotstandorten im Januar 2012 damit begonnen, lokale Strategien und Strukturen für eine passgenaue Unterstützung von bürgerschaftlichem Engagement und Ehrenamt zu entwickeln.

In der Abschluss- und Perspektivtagung des Projektes, die Ministerin Ute Schäfer eröffnet, steht der Austausch über Bedarfe, Erfolgskriterien aber auch Stolpersteine und Um- bzw. Lernwege bei der strategischen Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements vor Ort im Mittelpunkt.

Prof. Dr. Adalbert Evers und Dr. Serge Embacher setzen zum Auftakt in Impulsbeiträgen die Entwicklung von Engagementstrategien aus verschiedenen Blickwinkeln in Bezug zu den unterschiedlichen Logiken von Verwaltung, Politik, Organisationen und Freiwilligen.

Prof. Dr. Elisabeth Bubolz-Lutz, die den Prozess des Projektes „Zukunftsfaktor Bürgerengagement“ wissenschaftlich evaluiert, stellt dann aus ihrer externen Perspektive erste Ergebnisse vor.

Vertretungen aus den Pilotstandorten, darunter auch deren Spitzen, geben Einblick in ihre Entwicklungsarbeit und formulieren weitere Perspektiven. In den Themen-Workshops am Nachmittag können schließlich vertiefende Fragen diskutiert werden, die sich auf dem Weg zu einer/m engagementfreundlichen Kommune/Kreis ergeben haben bzw. ergeben können.

Den Königsweg zum Ziel gab und gibt es nicht: Unterschiedliche lokale Ausgangsbedingungen verlangen die Entwicklung jeweils eigener Konzepte. Die Tagung lädt ein, sich anregen zu lassen, Kontakte zu knüpfen, sich auszutauschen – und sich solchhermaßen gerüstet selbst auf den Weg zu machen.

Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen!

Annette Mörchen
Projektleitung

Prof. Dr. Elisabeth Bubolz-Lutz
Wiss. Leitung und Evaluation

Mittwoch, 5. Dezember 2012

Moderation: Beate Kowollik, WDR

09.30 *Stehcafé und informelles Kennenlernen*

10.00 **Begrüßung und Einführung: Ministerin Ute Schäfer**

Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes NRW

Begrüßung: Prof. Dr. Elisabeth Bubolz-Lutz

Forschungsinstitut Geragogik (FoGera)

10.15 **Entwicklung von Engagementstrategien angesichts unterschiedlicher Logiken von Verwaltung, Politik, Organisationen und Freiwilligen**

Impulsbeiträge:

Prof. Dr. Adalbert Evers, Universität Gießen

Dr. Serge Embacher, Politikwissenschaftler und Publizist, Berlin

Im Anschluss:

Gesprächsrunde mit Ministerin Ute Schäfer und den beiden Referenten

11.15 **Zukunftsfaktor Bürgerengagement: Gemeinsam und vernetzt handeln**

Unterzeichnung der gemeinsamen Erklärung

MFJKJS, Pilotstandorte des Projektes und kommunale Spitzenverbände

11.30 *Kaffeepause*

Entwicklungswerkstatt für kommunale Engagementstrategien

11.45 **(1) Erfahrungen – Erkenntnisse – Perspektiven**

- Ausgewählte Ergebnisse der wissenschaftlichen Evaluation

Prof. Dr. Elisabeth Bubolz-Lutz, FoGera

- Talk mit Vertreterinnen und Vertretern der Akteursgruppen im Projekt

13.00 *Mittagsimbiss – Gelegenheit zu informeller Nachfrage und Austausch*

14.00 **(2) Ansätze einer systematischen Strategie- und Strukturentwicklung zur Förderung von Freiwilligenengagement**

4 Parallelworkshops, s. umseitig, mit Impulsbeiträgen der Entwicklungsteams aus den Pilotstandorten zu zentralen Fragestellungen aus der Projektarbeit: Information, Austausch und Diskussion von Perspektiven

15.30 **(3) „Hinter die Kulissen geschaut“**

Gelegenheit zu einem informellen Austausch mit den Akteurinnen und Akteuren des Projektes bei Kaffee und Gebäck

16.15 *Ende der Fachtagung*

