

Ralph Bergold/Annette Mörchen (Hrsg.)

# **Zukunftsfaktor bürgerschaftliches Engagement**

**Chance für kommunale  
Entwicklung**

**Beispiele und Perspektiven**

**Workshop – 9. und 10. Dezember 2009 im  
Katholisch-Sozialen Institut in Bad Honnef**



**katholisch-soziales institut**

gefördert vom:

Ministerium für Generationen,  
Familie, Frauen und Integration  
des Landes Nordrhein-Westfalen



Dokumentation

Ralph Bergold/Annette Mörchen (Hrsg.)

## Zukunftsfaktor bürgerschaftliches Engagement

Chance für kommunale Entwicklung  
Beispiele und Perspektiven

Workshop – 9. und 10. Dezember 2009 im  
Katholisch-Sozialen Institut in Bad Honnef

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbiografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Diese Veröffentlichung und das zugrunde liegende Vorhaben wurden im Rahmen des KSI-Projektes „Förderung bürgerschaftlichen Engagements als Ressource für kommunale Entwicklungsprozesse“ unter dem Förderkennzeichen 24.17.01-64-V42A-3667 vom Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert.

ISBN 978-3-927566-45-3  
2010

Katholisch-Soziales Institut  
Selhofer Str.11,53604 Bad Honnef  
Internet: [www.ksi.de](http://www.ksi.de)

Gestaltung und Satz: K. Pagel, davis creativ media GmbH

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	5
<b>Bürgerschaftliches Engagement – ein Zukunftsprojekt</b> Ralph Bergold und Annette Mörchen	6
<b>Ansätze kommunaler Engagementförderung in Deutschland und in den Niederlanden</b>	
<b>Auf dem Weg zur Bürgerkommune – Stadt Essen</b> Klaus Wermker und Monika Hanisch	10
<b>Lokale Engagementpolitik zwischen Vielfalt und Verlässlichkeit – Das Zentrum Aktiver Bürger in Nürnberg</b> Thomas Röbbke	15
<b>Ansätze kommunaler Engagementförderung in den Niederlanden</b> Henk Kinds	22
<b>Gelungene Beispiele der Engagementförderung vor Ort</b>	
<b>Engagementförderung mit SINN: Implementierung eines Engagement-Netzwerkes am Beispiel der Stadt Ahlen</b> Ursula Woltering	27
<b>Arnsberger Allianzen: Kommunale Engagementförderung in der Stadt Arnsberg</b> Petra Vorwerk-Rosendahl	33
<b>Zukunftsbüro Wabe Holthausen-Biene: Bürgerschaftliches Engagement entwickeln – stärken – vernetzen</b> Petra Diepenthal und Katharina Mehring	37
<b>Engagementförderung als kommunale Pflichtaufgabe wahrnehmen: Einrichtung und Arbeitsweise der Stabsstelle Bürgerengagement in Rheine</b> Wiebke Gehrke und Siegmund Schridde	42
<b>Strukturen der Engagementförderung in den Kommunen – Eine Zwischenbilanz</b> Gisela Jakob	46
<b>Perspektive: Bürgerkommune</b>	
<b>Förderung bürgerschaftlichen Engagements – eine kommunale Pflichtaufgabe?!</b> Hans-Josef Vogel	50
<b>Stadtentwicklung und Stadtpolitik in Zeiten der Bürgerkommune</b> Konrad Hummel	55
<b>Förderung bürgerschaftlichen Engagements als Ressource für kommunale Entwicklungsprozesse – Ergebnisse</b> Elisabeth Bubolz-Lutz	63
<b>Die Neuvermessung des öffentlichen Raumes – Ein Tagungsbericht</b> Reinhard Hohmann	70
<b>Kommunen auf dem Weg in die Bürgergesellschaft – Strategische Weiterentwicklung bürgerschaftlichen Engagements in Städten, Gemeinden und Kreisen</b> Ulrike Sommer und Petra Zwickert	74
<b>Anhang</b>	
<b>Leitbild zur Förderung des gesellschaftlichen Engagement. Arnsberger Allianzen</b>	79
<b>Förderung bürgerschaftlichen Engagements – thematischer Bestandteil des Leitbildprozesses der Stadt Rheine</b> Zusammenstellung Wiebke Gehrke und Siegmund Schridde	83
<b>Workshop-Einladung und Tagungsprogramm</b>	87



**KSI**

katholisch-soziales institut

# Vorwort

Mit der vorliegenden Publikation präsentieren wir erste Ergebnisse des Projektes „Förderung bürgerschaftlichen Engagements als Ressource für kommunale Entwicklungsprozesse“. Es wurde vom Katholisch-Sozialen Institut (KSI) in Bad Honnef getragen und vom Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert.

Die Dokumentation richtet sich vor allem an die Mitwirkenden des Workshops „Zukunftsfaktor bürgerschaftliches Engagement – Chance für kommunale Entwicklung. Beispiele und Perspektiven“ am 9. und 10. Dezember 2009. Darüber hinaus spricht sie Fachleute an, die sich für Fragen der kommunalen Engagementförderung interessieren.

Vertreterinnen und Vertretern von Politik und Verwaltung in Städten, Gemeinden und Kreisen bietet die Publikation Argumentations- und Entscheidungshilfen für eine strategische Weiterentwicklung der lokalen Engagementförderung und darüber hinaus eine Fülle konkreter Anregungen für die Förderung bürgerschaftlicher Prozesse. Kommunen, die überlegen, ob und auf welche Weise sie das Engagement ihrer Bürgerschaft unterstützen sollten, können diese Praxisbeispiele helfen, eigene Visionen zu entwickeln. Städte, Gemeinden und Kreise, die bereits Erfahrungen mit der Förderung bürgerschaftlichen Engagements haben, finden Anregungen, das eigene Instrumentarium zu verfeinern und zu erweitern oder sich neue Felder der Engagementförderung zu erschließen.

Ein zentraler Bestandteil des Projektes war der oben genannte Workshop „Zukunftsfaktor bürgerschaftliches Engagement – Chance für kommunale Entwicklung“, zu dem das KSI landesweit die politisch-administrativen Spitzen, das heißt Bürgermeisterinnen und Bürgermeister sowie Landräte, und Fachpersonal aus der Verwaltung eingeladen hatte. Die Impulsbeiträge dieser Veranstaltung sind von den Expertinnen und Experten für den vorliegenden Band aufbereitet worden.

Mit der Publikation verbinden wir unseren Dank an die Mitwirkenden eines intensiven, auf Partizipation angelegten Forschungs- und Entwicklungsprozesses. Vertreterinnen und Vertreter aus Kommunen, aus der Landesregierung sowie aus Wissenschaft und Forschung haben aus ihrer jeweiligen Perspektive und vor ihrem jeweiligen Erfahrungshintergrund den Prozess auf sehr konstruktive gemeinschaftliche Weise gefördert.

Dankbar sind wir Ulrike Sommer, Petra Zwickert, Karina Conconi und Regina Mehl vom Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration, Referat Bürgerschaftliches Engagement, gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Sie haben unser Vorhaben in jeder Phase mit Interesse und Engagement unterstützt.

Die wissenschaftliche Begleitung und Evaluation des Projektes lag in Händen von Prof. Dr. Elisabeth Bubolz-Lutz (Universität Duisburg-Essen). Sie hat ihre langjährige Erfahrung bei der Förderung freiwilligen Engagements eingebracht und das Projekt vor diesem Hintergrund immer wieder „auf den Punkt“ und damit zugleich vorangebracht. Ihr sei ebenso herzlich gedankt!

Hans-Josef Vogel, Bürgermeister von Arnsberg, hat in seinem Impulsreferat darauf hingewiesen, dass die Kommunen zusehends politische Gestaltungsmöglichkeiten einbüßen und stattdessen die Verteilung knapper werdender Ressourcen zur Kernaufgabe wird. Vor diesem Hintergrund heißt bürgerschaftliches Engagement fördern auch, Bürgerinnen und Bürger als Koproduzentinnen und Koproduzenten für wichtige Leistungen zu gewinnen und zugleich die Kommune – als politisches Gemeinwesen – neu zu beleben. Den Kommunen, das hat das Projekt deutlich gezeigt, geht es nicht allein um ein instrumentelles Know-how, wie sich die Zahl von Engagierten und ihrer Aktivitäten erhöhen lässt. Sie suchen vielmehr nach Möglichkeiten, politische Gestaltungsoptionen wiederzugewinnen – nach Gelegenheiten, gemeinsam die Bedeutung des Engagements für die Lebensqualität in der Kommune zu reflektieren, neue Wege der gesellschaftlichen Inklusion bzw. Integration zu entdecken bzw. zu entwickeln, kurz: die Kommune zukunftsfähig zu machen.

Wir wünschen uns, dass dieses weite Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement verstärkt Eingang findet in die „Denkstuben“, wo derzeit über die Sicherung der Zukunft von Städten, Gemeinden und Kreisen nachgedacht wird.

Die Teilnehmenden haben deutlich gemacht, dass und wie sie von der Veranstaltung profitiert haben. Sie haben zugleich den Wunsch nach einer Fortsetzung des Prozesses und nach einer Begleitung bei der Entwicklung und Förderung des Engagements in ihren jeweiligen Kommunen geäußert.

Das Katholisch-Soziale Institut versteht sich als kirchliche Bildungseinrichtung, die gesellschaftliche Entwicklungen nicht nur aufgreifen und diskutieren, sondern aktiv mitgestalten will. Wo es um Beteiligung Einzelner an „ihrem“ Gemeinwesen geht, befinden wir uns im Zentrum der Sozialethik und bei einer Kernaufgabe des Instituts. Das Projekt „Kommunale Engagementförderung“ ist uns deshalb ein Herzensanliegen, das wir auch weiter verfolgen möchten.

**Prof. Dr. Ralph Bergold**  
*Direktor des Katholisch-  
Sozialen Instituts*

**Annette Mörchen**  
*Projekt- und Tagungsleitung*

# Bürgerschaftliches Engagement – ein Zukunftsprojekt

Ralph Bergold und Annette Mörchen

Die Kommunen in Deutschland befinden sich derzeit in einer angespannten Situation – das gilt für Nordrhein-Westfalen ebenso wie für die anderen Bundesländer. Ihre Finanzlage zwingt zu drastischen Sparmaßnahmen. Zugleich eskaliert der Streit zwischen Bund, Ländern und Kommunen über die Verteilung der finanziellen Lasten.

Doch haben die Kommunen damit ihre Möglichkeiten, auf die Krise zu reagieren, schon ausgereizt, alle Potenziale ausgeschöpft – auch die verborgenen Schätze gehoben? Haben sie damit schon alle Ressourcen, alle Gestaltungsspielräume genutzt?

Vor etwas mehr als 200 Jahren schuf Reichsfreiherr vom und zum Stein die Grundlagen der kommunalen Selbstverwaltung. Ausgehend von der Leitidee, das Bürgertum in die Verantwortung für das Wohl der Gemeinden einzubinden, gehörte zu seinen erklärten Zielen die „Belebung des Gemeingeistes und des Bürgersinns (und) die Benutzung der schlafenden ... Kräfte und zerstreut liegenden Kenntnisse“ (Nassauer Denkschrift 1807). Er hatte erkannt, wann ein Mensch bereit ist, sich für die Allgemeinheit zu engagieren: dann „... wenn er nicht ein Unterthan ist, dem befohlen wird, sondern ein freier Bürger, der selbst mitzubestimmen hat und für das Wohlergehen des Staates mitverantwortlich ist“<sup>1</sup>.

Rahmenbedingungen und damit konkrete Gelegenheiten für Selbstbestimmung und (politische) Teilhabe zu schaffen, die Schlüssel zu Verantwortungsübernahme und bürgerschaftlichem Engagement sind, ist ein altes Prinzip. Es hat bis heute nichts an beflügelnder Kraft eingebüßt.

Der Begriff des Ehrenamtes kommt übrigens genau aus diesem Kontext, und bezeichnet das Amt der kommunalen Selbstverwaltung, dessen Wahrnehmung damals freilich den

männlichen, besitzenden Bürgern vorbehalten blieb.

Ging es dem Freiherrn vom Stein noch darum, gegenüber dem König eine neue Städteordnung zu begründen, so gilt es für die Kommunen heute, das Verhältnis zwischen der Bürgerschaft und ihrer Gemeinde neu auszutarieren. Kommunen haben, so wie zu Zeiten des Freiherrn, allesamt noch beträchtliche „schlafende Kräfte“, die, wenn sie denn angezapft würden, sich gar noch zusätzlich steigern ließen. Pierre Bourdieu hat dieses Potenzial unter dem Begriff „soziales Kapital“ gefasst (1983).

Eine besondere Form dieses sozialen Kapitals ist das bürgerschaftliche Engagement. In einer demokratischen Gesellschaft leistet es einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Lebensqualität vor Ort. Was Engagement und Engagementbereitschaft der Bürger betrifft, zeichnet sich in den vergangenen zehn Jahren eine positive Tendenz ab: Während auf der einen Seite staatlich vorgehaltene Infrastrukturen und soziale Leistungen abgebaut werden, ist die zivilgesellschaftliche Beteiligung zunächst weiter gewachsen (1999-2004) und hat sich zwischenzeitlich bei 37% in Westdeutschland (Ostdeutschland: 31% ) stabilisiert.<sup>2</sup> Zusätzlich zu den Frauen und Männern, die sich ehrenamtlich in der freiwilligen Feuerwehr, einem Sportverein oder

einer Partei einbringen, engagieren sich immer mehr Menschen mit Blick auf konkrete Interessen und Bedarfe z.T. in lokalen Initiativen: Sie gründen selbst ein Seniorenbüro, eine Bürgerstiftung, tun sich zu einem Trägerverein zusammen, um die Schließung einer Bibliothek zu verhindern, oder sorgen selbst dafür, dass es weiterhin einen Laden im Ort gibt und schaffen Anreize z.B. für die Niederlassung eines Arztes wie im Projekt DORV<sup>3</sup>.



Bürgerengagement gehorcht auch der Not. Zugleich aber entspricht diese Entwicklung einem sich wandelnden Gesellschaftsverständnis, nach dem Bürgerinnen und Bürgern sich direkt in die Gestaltung der Gesellschaft einmischen sollten, wenn sie Handlungsbedarf sehen. Insofern markiert es Anspruch auf Teilhabe, stellt eine Gegenbewegung gegen eine verwaltete, institutionenlastige Lebenswelt dar und ist ein Zeichen dafür, dass die Verantwortung zwischen dem Staat, seinen Bürgerinnen und Bürgern sowie der Wirtschaft für die Gestaltung der Zukunftsaufgaben derzeit neu ausbalanciert wird. Schließlich speist sich das bürgerschaftliche Engagement aus dem Wunsch nach Selbstverwirklichung im Sozialen, im Kulturellen o.ä. Wer sich engagiert, pflegt soziale Kontakte und lernt neue Menschen kennen, kann seine Kompetenzen zur Geltung bringen, seine Kreativität entfalten und womöglich trotz zusätzlicher Verpflichtungen mehr Lebensfreude gewinnen.

Dieses Motivbündel zusammengenommen macht verständlich, weshalb wachsendes bürgerschaftliches Engagement auf Seiten der Kommunen nicht nur willkommen ist, sondern immer wieder auch kritisch betrachtet wird. Bürgerschaftliches Engagement ist aus seinem Selbstverständnis heraus spontan, kreativ, emotional und kann außerordentlich gruppenegoistisch sein – wie die Initiative gegen ein Heim für Behinderte, gegen eine forensische Klinik oder für freies Parken. Als ein Kapital „mit Eigensinn“ widerspricht es der Logik des Verwaltungshandelns, das auf Verlässlichkeit, Langfristigkeit, Konstanz und Konsens setzt. Reibungsverluste sind deshalb vorprogrammiert bis hin zu dem Punkt, dass eine Initiative frustriert ihr Vorhaben aufgibt – bisweilen sogar bevor sie überhaupt mit der Realisierung begonnen hat.

Es gibt eine Reihe von Städten, Gemeinden und Kreisen, die sich nicht davon haben „schrecken“ lassen. Nach dem Motto „Gestalten statt Verwalten“ schaffen sie mit guten Rahmenbedingungen Raum für bürgerschaftliches Engagement und pflegen eine Kultur der Anerkennung. Hier zeigen sich die positiven Effekte ebenso eindrücklich wie nachhaltig: Zahlen aus einer Sonderauswertung des Freiwilligenurvey 2004 für Nordrhein-Westfalen (Gensicke et al. 2005) lassen darauf schließen, dass zusätzlich zu den 35% bereits Engagierter rund ein Drittel der Bevölkerung grundsätzlich offen dafür ist, sich in Zukunft zivilgesellschaftlich einzubringen. Dies stellt für Kommunen und ihre weitere Entwicklung ein großes Potenzial dar.

Die Kommunen und ihre Engagementförderung unterscheiden sich in Nordrhein-Westfalen erheblich: Eine Reihe



von Gemeinden betrachtet Engagementförderung bereits als „konstitutives Element“ moderner kommunaler Selbstverwaltung und also als selbst gewählte „Pflichtaufgabe der Kommunen“ (vgl. Vogel in diesem Band). Dabei reicht die Förderpalette von gezielten Maßnahmen öffentlicher Anerkennung freiwilligen Engagements (wie mit der landesweiten Ehrenamtskarte) über Weiterbildungsangebote bis zur Einrichtung von Freiwilligenagenturen und Geschäfts- oder Stabsstellen Engagementförderung in der Kommunalverwaltung. In anderen Kommunen haben sich die Verantwortlichen (noch) nicht näher mit der Reformperspektive einer „aktivierenden“ Bürgerkommune befasst bzw. haben (noch) nicht die Entwicklungspotenziale für ihr Gemeinwesen erkannt, die mit einer Förderung auch neuer Engagementformen freiwilligen Engagements verbunden sind.<sup>4</sup>

Eine Zusammenschau der Befunde zeigt, dass sich auch in Zeiten knapper Ressourcen ungehobenes Potenzial findet, auf Seiten der Bürgerinnen und Bürger ebenso wie auf Seiten der Städte, Gemeinden und Kreise. Ein Potenzial, das auch deshalb so wertvoll ist, weil sich die Qualität des Zusammenlebens und der bereitgehaltenen Leistungen verändert, wenn Bürger zu Koproduzenten werden. Zudem bedeutet das Engagement der Bürgerinnen und Bürger auch eine Rückgewinnung der Beteiligungsdimension, die ursprünglich – siehe Freiherr vom Stein – konstitutiv für die kommunale Selbstverwaltung war.

Um dieses Potenzial produktiv nutzen zu können, bedarf es nachhaltiger Konzepte zur Unterstützung der kommunalen Engagementförderung. Bislang fehlten allerdings:

- (1) eine hinreichende Motivation der Kommunen, sich auf solche Konzepte einzulassen, sowie eine geschützte Plattform, auf der sich Erfahrungen austauschen, Impulse holen und Visionen entwickeln lassen;
- (2) wissenschaftlich fundiertes Wissen über die speziellen Ausgangslagen und Bedarfe in einzelnen Kommunen. Die von Stark et al. 2008 vorgelegte Studie „Engagementförderung in NRW: Infrastruktur und Perspektiven“ bietet mit ihrem Ergebnisteil zwar gute Anknüpfungspunkte, für sich allein ist ihre Aussagekraft jedoch beschränkt;
- (3) ausgefeilte Konzepte und die Erprobung passgenauer Anreiz- und Unterstützungsstrategien. Hierzu sind zwar auf Bundesebene erste Ansätze entwickelt worden (z.B. in den vom BMBF geförderten Modellprojekten LernEXPERT<sup>5</sup>, Lernnetzwerk Bürgerkompetenz<sup>6</sup> und Lernort Gemeinde<sup>7</sup>). Diese sind jedoch in der Praxis bisher noch nicht „angekommen“.



Bei den beiden erstgenannten Lücken hat das KSI-Projekt „Förderung bürgerschaftlichen Engagements als Ressource für kommunale Entwicklungsprozesse“ angesetzt und sich gezielt an Städte, Gemeinden und Kreise gerichtet, die eher am Anfang der Engagementförderung stehen. Angesprochen wurden (Ober-)Bürgermeisterinnen und Bürgermeister, Beigeordnete sowie Fachreferentinnen und Fachreferenten und/oder Leitungen von Stabs-/Geschäftsstellen, Büros für Engagement u.ä..

Mit dem Projekt wurde eine dreifache Zielsetzung verfolgt. Zum einen sollten Kommunalvertreterinnen und -vertreter zur Förderung zivilgesellschaftlichen Engagements motiviert und ermutigt werden. Zum anderen ging es darum, ihren Unterstützungsbedarf festzustellen. Dazu wurden sie als „Expertinnen in eigener Sache“ befragt:

- Welches bürgerschaftliche Engagement findet sich bereits in den Kommunen – Quantität und Qualität? (Ist-Stand) Welche Engagementfelder sind bereits erschlossen? (Stärken-Schwächen-Analyse)
- Was hat bislang das Engagement von Bürgerschaft und Unternehmen gefördert und was hat es be- bzw. verhindert?
- Gibt es Bereiche und Themenfelder, in denen aus kommunaler Perspektive ein besonderer Bedarf an bürgerschaftlichem Engagement besteht?
- Welche Unterstützung wünschen sich Städte, Gemeinden und Kreise bei der kommunalen Engagementförderung, auch durch das Land?

- Wo zeichnen sich konkrete Bedarfe und Ansatzpunkte ab?

Die gewonnenen Informationen sollten schließlich dokumentiert, wissenschaftlich aufbereitet und zu Empfehlungen an das Land Nordrhein-Westfalen für die strategische Weiterentwicklung kommunaler Engagementförderung verdichtet werden.

Über die Ergebnisse hinaus ist der Workshop von Bad Honnef selbst ein Ereignis bürgerschaftlichen Engagements gewesen und in der Form dem nahe gekommen, was für den Umgang mit dem Thema in der Kommune wünschenswert erscheint. Tagungen dieser Art wollen nicht nur Probleme auf die Agenda setzen und – im besten Falle – lösen helfen, sie wollen auch einen Erfahrungsraum bieten, in dem nachgedacht, nachgefragt und debattiert werden kann. Bürgerschaftliches Engagement ist bunt und vielfältig, und so war auch der Workshop geplant. Mit Präsentationen von Beispielgemeinden, Erfahrungs- und Entwicklungsrunden im geschützten Rahmen kleiner Arbeitsgruppen, einem Fishbowl, Expertenbefragungen und kontroversen Debatten sollte er zeigen, dass Engagementförderung passende, einladende Formen braucht, damit sich jede und jeder nach Kräften beteiligen kann.

Wir hoffen, dass das KSI als eine Art intermediärer Akteur seine guten Dienste geleistet und viele Teilnehmende motiviert und ermutigt hat, im eigenen Umfeld und darü-

ber hinaus das bürgerschaftliche Engagement als Zukunftsfaktor sui generis immer wieder auf die Tagesordnung zu setzen.

### Literatur

Bluszcz, O., Rüttgers, M., Stark, W. (2008): Studie: Engagementförderung in Nordrhein-Westfalen: Infrastruktur und Perspektiven. Mit einer Landkarte zur Engagementförderung in Nordrhein-Westfalen, Essen.

BMFSFJ (2010): Informationen zum 3. Freiwilligensurvey (1999-2009). [www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Internetredaktion/Pdf-Anlagen/freiwilligensurvey-3.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Internetredaktion/Pdf-Anlagen/freiwilligensurvey-3.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf) Zugriff: 17.02.2010.

Gensicke, T.; Geiss, S.; Lopez-Dias, K. (2005): Der Freiwilligensurvey 2004. Ergebnisse und Trends für Nordrhein-Westfalen. TNS Infratest Sozialforschung 19.7.2005. Download unter <http://www.engagiert-in-Nordrhein-Westfalen.de/pdf/freiwilligensurvey20041.pdf> Zugriff am 01.02.2010.

Lammert, Norbert (2008): Bürgerengagement in Deutschland. In: Der Landkreis. Zeitschrift für kommunale Selbstverwaltung. 78. Jahrgang. Dezember 2008.

LernEXPERT (2003): Lernfeld Bürgerengagement. Abschlussbericht des Projektes LernEXPERT. Unveröffentlichtes Manuskript.

Mörchen, Annette; Tolksdorf, Markus (Hrsg.) (2009): Lernort Gemeinde. Ein neues Format der Erwachsenenbildung. Bielefeld.

PROGNOS; Generali (2009): Engagement Atlas 09. Daten. Hintergründe. Volkswirtschaftlicher Nutzen. [http://zukunftsfonds.generalideutschland.de/internet/csr/csr\\_inter.nsf/ContentByKey/MPLZ-7L3EHX-DE-p/\\$FILE/Engagementatlas%202009\\_PDF\\_Version.pdf](http://zukunftsfonds.generalideutschland.de/internet/csr/csr_inter.nsf/ContentByKey/MPLZ-7L3EHX-DE-p/$FILE/Engagementatlas%202009_PDF_Version.pdf) Zugriff am 01.02.2010.

Voegen, H. (Hrsg.) (2006). Brückenschläge. Neue Partnerschaften zwischen institutioneller Erwachsenenbildung und bürgerschaftlichem Engagement. Bielefeld.



**Prof. Dr. Ralph Bergold:** Privatdozent für Religionspädagogik an der Universität Bamberg und Direktor des Katholisch-Sozialen Instituts, Bad Honnef.  
**Kontakt:** [bergold@ksi.de](mailto:bergold@ksi.de)



**Annette Mörchen:** Erwachsenen- und Weiterbildnerin. Seit 1994 in leitender Funktion in verschiedenen vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekten u.a. mit der Initiierung und Begleitung bürgerschaftlichen Engagements befasst; dazu Entwicklung neuer partizipationsförderlicher Lern- und Entwicklungsarrangements (z.B. „Lernort Gemeinde“).  
**Kontakt:** [annette.moerchen@t-online.de](mailto:annette.moerchen@t-online.de)

<sup>1</sup> Zit. nach Norbert Lammert (2008)

<sup>2</sup> Vgl. Ergebnisse des 3. Freiwilligensurveys (1999-2009), eine Befragung im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). Darin wird eine wachsende Bereitschaft zum Engagement bei aktuell nicht Engagierten konstatiert, und dieses Ansteigen des Engagementpotenzials von 26% (1999) über 32% (2004) auf 37% (2009) als „stark verbessertes Engagementklima“ interpretiert.

<sup>3</sup> DORV steht für Dienstleistung und Ortsnahe Rundumversorgung. Mehr dazu z.B. unter [www.regiomanagement.de/dorv/cms/front\\_content.php?idcat=30](http://www.regiomanagement.de/dorv/cms/front_content.php?idcat=30); weitere Beispiele auf kommunaler Ebene z.B. beim letztjährigen Robert Jungk-Preis [Dezember 2009]; vgl. [www.robertjungkpreis.nrw.de](http://www.robertjungkpreis.nrw.de).

<sup>4</sup> Aktuelle Anhaltspunkte für die Verbreitung des bürgerschaftlichen Engagements speziell in NRW sind im „Engagementatlas“ PROGNOS/Generali (2009) vorgelegt worden. Eine von Bluszcz, Rüttgers und Stark (2008) erstellte Landkarte zur Engagementförderung in NRW zeigt darüber hinaus u.a. spezielle Entwicklungsbedarfe auf. Insgesamt wird deutlich, dass sich bürgerschaftliches Engagement nicht quasi „von selbst“ entwickelt, sondern dass es Impulse und Anreizstrukturen sowie eine entsprechende förderliche Infrastruktur braucht.

<sup>5</sup> Vgl. LernEXPERT (2003)

<sup>6</sup> Vgl. Voegen (2006)

<sup>7</sup> Vgl. Mörchen und Tolksdorf (2009)

# Auf dem Weg zur Bürgerkommune – Stadt Essen

Klaus Wermker und Monika Hanisch

Der Titel dieses Beitrages könnte (miss-)verstanden werden als der Weg. Dieser hat einen Anfang, einen wie auch immer beschaffenen Belag, ein Ziel und er kann begangen werden, langsam oder schnell, von Menschen oder menschlichen Institutionen bzw. Organisationen.

Die sehr komplexe Institution, deren Weg hier beschrieben werden soll, ist die kommunale Selbstverwaltung (Politik und Verwaltung), aber auch die Stadtgesellschaft, die ganz eigensinnig, oft auch sehr selbstständig ihren eigenen Weg geht – gelegentlich mit der Stadtverwaltung bzw. -politik. Der Chronist war über 30 Jahre Teil dieser Stadt Essen, aber auch Bürger – und er hat einen eigenen Blick auf die Ereignisse, natürlich bei allem Bemühen um Objektivität.

Das Ziel ist nicht genau zu bestimmen – weder zeitlich, noch inhaltlich – und der Weg ist besser mit einem Bild zu beschreiben: Man stelle sich einen unregulierten Fluss vor, der Hauptströmungen hat, aber auch langsamere Seitenströmungen und Stillgewässer, gelegentlich auch Rückströmungen. Damit soll gesagt sein, dass es keinen ausgeklügelten Plan, keine „roadmap“ gab, die, über Jahre beharrlich verfolgt, zu dem heutigen Zustand geführt hat.

Vielmehr gab es einzelne Menschen mit der Grundüberzeugung, dass Willy Brandt mit seiner Forderung „... mehr Demokratie wagen...“ von 1969 bis heute aktuell ist. Diese Menschen haben andere mitgenommen, überzeugt, haben Gelegenheiten genutzt, die Voraussetzungen für die Gelegenheiten geschaffen etc.

Die nebenstehende Abbildung zeigt die derzeitigen von uns wahrgenommenen Dimensionen der Bürgerkommune Essen, von denen einige unten vertieft erläutert werden.

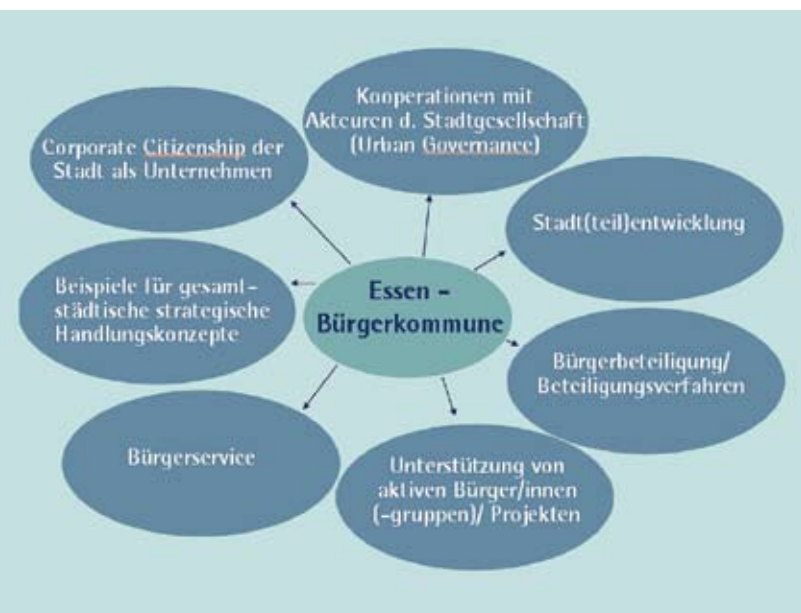
Wir wissen aber auch, dass es eine Fülle bürgerschaftlicher Aktivitäten gibt, die wir gar nicht wahrnehmen. Dazu gehört das breite Feld nachbarschaftlicher Aktivitäten, die auch mit den herkömmlichen Befragungen nicht ermittelt werden.

Die Stadt ist sowohl „lokaler Staat“ als auch fördernder Staat, ist aber auch Unternehmen. Der Bürger ist Souverän, von Entscheidungen des lokalen Staates betroffener Bürger, Kunde als Empfänger von Dienstleistungen und aktiver, ehrenamtliche Leistungen erbringender Bürger.

## Personalentwicklung und Transfer bei der Stadt Essen/Corporate Citizenship

Es gibt in Essen eine verpflichtende Fortbildung für Führungskräfte (Sachgebiets- bzw. Gruppenleitungen sowie Abteilungsleitungen), in der seit 2004 der Baustein *Engagement wecken und Mitarbeiter motivieren* eingeführt wurde. Dem liegt die Überlegung zugrunde, dass eine erfolgreiche Bürgerbeteiligung, sei sie gesetzlich verpflichtend oder freiwillig, voraussetzt, dass auch im Inneren des Systems Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Kooperation ermöglicht wird.

Zugleich werden die Auszubildenden an das Thema herangeführt: Seit 2006 können sie sich unter Anrechnung ihrer Arbeitszeit im Rahmen des Projektes *ESSEN.aktiv* an drei Tagen ehrenamtlich engagieren. Die Einsätze werden von der Ehrenamt Agentur Essen e.V. vermittelt, jeder Auszubildende hat einen Mentor aus der Verwaltung. Dieses Engagement wird von den Azubis dokumentiert und präsentiert; die Form ist frei zu wählen. 2008 haben sich 136 Auszubildende beteiligt. Die Idee zu diesem Projekt wurde



aus Nürtingen übernommen. Die Städte Leipzig und Bremen wiederum übernahmen dieses Projekt von Essen. Von 2010 an wird dieses Projekt auf alle Beschäftigten der Stadt Essen ausgedehnt: *ESSEN.aktiv für die Kulturhauptstadt*. Mitwirkenden werden hierfür zwei bezahlte Arbeitstage zur Verfügung gestellt.

Der *Ruhrdax* ist ein regionaler Marktplatz – die Idee stammt aus den Niederlanden –, auf dem sich Unternehmen der Region mit gemeinnützigen Vereinen und Institutionen treffen und Leistungen austauschen. Geldleistungen sind prinzipiell ausgeschlossen. Konkret heißt das z.B.: Das Büro Stadtentwicklung der Stadt Essen als Teil des Konzerns Stadt gestaltet eine Gartenanlage in einem Wohnheim für geistig Behinderte in Oberhausen um. 18 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen arbeiten an einem Samstag acht Stunden. Dieser Einsatz und alle anderen werden nach ihrem monetären Wert geschätzt und auf dem Marktplatz vertraglich vereinbart und öffentlich verkündet: Eine Werbeagentur gestaltet die Webseite eines Vereins etc. Der *Ruhrdax* wird von der Gemeinschaft der Freiwilligenagenturen im Ruhrgebiet organisiert, eine RWE-Tochter finanziert die Veranstaltungen, von denen es bislang vier gab (in Essen, Mülheim an der Ruhr, Recklinghausen und Oberhausen). Auf dem letzten *Ruhrdax* wurden von 70 Unternehmen mit 67 gemeinnützigen Organisationen 129 Kontrakte mit einem geschätzten Wert von rund 140.000 Euro abgeschlossen.

Im Projekt *Dafür engagiere ich mich* werden ehrenamtliche Engagements von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadt Essen im städtischen Intranet und Internet vorgestellt. Dies stellt ein Stück Anerkennungskultur für die vielen engagierten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dar – und die Möglichkeit, sie einmal aus einer anderen Perspektive wahrzunehmen und kennenzulernen.

Wir berichten regelmäßig im Intranet, im Internet und im städtischen Mitteilungsblatt über all diese Themen und Aktionen. Diese offensive Öffentlichkeitsarbeit verfolgt neben der reinen Information auch den Zweck, dass sich die Mitarbeiter mit dem Themenfeld Engagement vertraut machen und sich damit identifizieren.

## Bürgerservice

Seit Juli 2008 gibt es den *Internetservice Bürgerengagement*. Hier werden Engagementmöglichkeiten in städtischen Einrichtungen und auf öffentlichen Flächen, z.B. in Bibliotheken, auf Spielplätzen und auf Grünflächen angeboten und dargestellt. Darüber hinaus sind dort aktuelle Beteiligungsmöglichkeiten zu finden, ebenso wie das Beschwerdemanagement der verschiedenen Fachbereiche, aktuelle Pressemeldungen zum Thema Bürgerengagement sowie Informationen zum Thema Ehrenamt – in Essen und überregional. Der Internetservice Bürgerengagement ist nicht nur ein wichtiges Informationsmedium für die Bürger, sondern schafft auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadtverwaltung das Bewusstsein, gemeinsam an dem Thema Bürgerengagement/ Bürgerkommune teilzuhaben.

Kürzlich hat der Oberbürgermeister für die Erarbeitung eines Konzeptes zur Anerkennungskultur stadtweit unter der Federführung des städtischen Büro Stadtentwicklung grünes Licht gegeben. Der Logik der Aufgabe folgend wird das Konzept gemeinsam mit Unternehmen, die sich bürgerschaftlich engagieren, mit Ehrenamtlichen aus verschiedenen Bereichen, Trägern und anderen bürgerschaftlich engagierten Gruppen und Institutionen erarbeitet. Es ist die Absicht, eine von allen Akteuren getragene Anerkennungskultur für die Stadt Essen zu entwickeln.

## Kooperation mit Akteuren der Stadtgesellschaft

Ein bewährtes Beispiel für diese Kooperationen ist der Essener Konsens. Er verkörpert seit 1994 eine institutionen- bzw. systemübergreifende Kooperation von Akteuren der Arbeitsmarktpolitik. Konkret geht es darum, Projekte zu entwickeln, bei deren Umsetzung Arbeitslose (um-)qualifiziert oder Jugendliche auf einen Beruf vorbereitet werden. Die Projekte müssen gemeinnützig sein, der Träger muss einen Eigenanteil leisten, es müssen bei der Umsetzung zusätzliche Aufträge für die Wirtschaft entstehen, alle sicherheitsrelevanten Arbeiten (z.B. Elektroarbeiten) müssen von Fachfirmen durchgeführt werden.



Die Akteure, die den Essener Konsens organisieren, sind: die Stadt Essen, die Industrie- und Handelskammer für Essen, Mülheim an der Ruhr, Oberhausen zu Essen (sic!), die Kreishandwerkerschaft, der Deutsche Gewerkschaftsbund, die Essener Wirtschaftsförderungsgesellschaft, die kommunale Beschäftigungsgesellschaft. Alle Institutionen werden von ihren Chefs im sogenannten Lenkungs-kreis vertreten, auch der Oberbürgermeister nimmt gelegentlich daran teil.

Der Essener Konsens ist keine Institution, keine Rechtspersönlichkeit, sondern eine Grundüberzeugung. Deshalb gibt es auch keine Satzung, nicht einmal Sitzungsprotokolle. Er hat auch kein eigenes Geld. Falls etwas benötigt wird, wie zur Feier des 15-jährigen Bestehens, werden die Broschüre



zum Festakt, der Raum und die Bewirtung der Städte durch eine Sammelaktion in der Stadtgesellschaft finanziert.

Rund 100 Projekte sind seit 1994 realisiert worden, überwiegend Bauprojekte: Die Maßnahmen reichen vom Umbau von zwei Bahnhöfen zu Bürger- und Kulturzentren, dem Neubau von 25 Wohneinheiten im sozialen Wohnungsbau, der Restaurierung der Jüdischen Trauerhalle und von Schloss Borbeck, über die Aufbesserung und Neunutzung mehrerer Zechenstandorte, Bau- und Gestaltungsmaßnahmen im Grünbereich bis zur Organisation eines Senioren-Begleitservice im öffentlichen Nahverkehr.

Finanziert werden die Projekte u.a. durch Leistungen der Agentur für Arbeit, durch Städtebaufördermittel des Landes NRW, durch städtische Mittel, aber auch ganz maßgeblich durch Stiftungen und Sponsoren.

Über die Maßnahmen des Essener Konsens werden finanzielle Mittel mobilisiert, die sonst nicht geflossen wären. Es werden Menschen qualifiziert und in den sogenannten ersten Arbeitsmarkt vermittelt, und es entstehen neue wertvolle Infrastrukturen. Die verantwortlichen Schlüsselpersonen engagieren sich weit über die Pflichten hinaus, die ihnen ihre Institutionen auferlegen. Die Transaktionskosten der system-übergreifenden Zusammenarbeit sind gering. Das sind die Erfolgsvoraussetzungen des Essener Konsens ([www.essen.de/essenerkonsens](http://www.essen.de/essenerkonsens)).

### Unterstützung von aktiven Bürgern und Bürgergruppen

Hier soll beispielhaft die *Ehrenamt Agentur Essen e.V.* vorgestellt werden. Der Rat der Stadt Essen hat 2001 die Verwaltung (Büro Stadtentwicklung) beauftragt, ein öffentliches Hearing zum bürgerschaftlichen Engagement durchzuführen. Politik, Verwaltung, Unternehmen und Wohlfahrtsverbände sowie Bürgerinnen und Bürger folgten der Einladung und diskutierten das Thema, angeregt durch Impulsvorträge von Warnfried Dettling, einem Vertreter der Freiwilligenagentur Bremen und der Firma Mc Kinsey.

Das Hearing endete mit der Empfehlung, auch in Essen eine Freiwilligenagentur aufzubauen. Der Rat folgte dieser Empfehlung mit Beschluss im selben Jahr.

Das Büro Stadtentwicklung übernahm die Federführung dieses Projektes und richtete eine Arbeitsgruppe mit Politik (alle Fraktionen) und einer ehrenamtlich tätigen Bürgerin ein. Diese begleitete die Konzeptbearbeitung, die wesentlich von einer mit Honorarvertrag ausgestatteten Geschäftsführerin einer kleinen privaten gemeinnützigen Unternehmensstiftung übernommen wurde. Finanziert wurde dieser Honorarvertrag durch eine andere Stiftung, ergänzt durch weitere private Mittel von Sponsorinnen und Sponsoren. Der Rat der Stadt hatte die Vorgabe gemacht, dass es keine dauerhafte Finanzierung durch die Stadt geben würde. Als Ergebnis entstand das Konzept einer Freiwilligen-/Ehrenamtagentur, die auf drei Säulen beruht:

- Vermittlung von Menschen in ehrenamtliche Tätigkeiten in Projektform
- Entwicklung von eigenen Projektideen
- Entwicklung von CSR-Projekten für Firmen.

Finanziert wird diese Arbeit seit Gründung des Vereins 2003 durch Mitgliedsbeiträge (natürliche und juristische Personen – auch die Stadt Essen ist Mitglied, wie auch einige ihrer Beteiligungsunternehmen und andere Unternehmen), durch Mittel, die von Stiftungen eingeworben werden und/oder durch öffentliche Mittel (z.B. „Soziale Stadt“ – Bund-Länder-Programm) sowie durch Sponsoring. Die Räume der Agentur werden durch ein Beteiligungsunternehmen der Stadt Essen kostenfrei zur Verfügung gestellt. In der Regel unterstützt die Stadt die Arbeit mit zwei überplanmäßigen Kräften.

Im Jahre 2009 hat die Ehrenamt Agentur 579 Vermittlungen von Essener Bürgerinnen und Bürgern ins Ehrenamt bei 436 gemeinnützigen Organisationen erreicht. Diese Ehrenamtlichen werden bei Bedarf ausgebildet und begleitet. Ihrem Einsatz geht eine eingehende Beratung voraus.

Derzeit laufen elf eigene Projekte, einige schon seit Jahren, wie:

- *Freunde für Kinder*: Kinder bzw. Jugendliche aus sozial prekären Lebensverhältnissen erhalten einen Paten oder eine Patin und verbringen einen Tag im Monat mit gemeinsamen Gruppenaktivitäten (Zoobesuch, Ausflüge ins Museum, Picknick etc.). Nicht wenige dieser so gestifteten Beziehungen werden von den Paten über den Projektzeitraum hinaus weiter gepflegt.
- *Kulturbotschafter*: Jugendliche erhalten Informationen über Kultureinrichtungen, um diese dann in ihrer „peer group“ weiterzugeben.
- *Sprachpartnerinnen*: Deutsche (Mittelschichts-) Frauen lernen ausländische Frauen kennen und treffen sich zu gemeinsamen Aktivitäten mit dem vordringlichen Ziel, Sprachkenntnisse zu vermitteln.

Weitere Projekte wie alle übrigen Detailinformationen sind dem Jahresbericht 2009 der Ehrenamt Agentur Essen e.V. zu entnehmen: [www.ehrenamtessen.de](http://www.ehrenamtessen.de).

Darüber hinaus organisiert und führt die Ehrenamt Agentur Veranstaltungen durch. Beispiele aus 2009:

- *Schüler trifft Ehrenamt*: Im Oktober 2009 trafen rund 100 Schülerinnen und Schüler 40 gemeinnützige Einrichtungen, mit denen sie Absprachen über ein soziales Engagement treffen konnten. 80 „matches“ wurden geschlossen. Partner dieses Projektes waren die Stadt Essen, die Allbau AG, die E.ON Ruhrgas AG, die SNT Deutschland AG.
- Über den Ruhrdax wurde bereits oben berichtet.
- *Tag des Dialogs*: Einer weiteren Idee aus den Niederlanden folgend organisierte die Ehrenamt Agentur im Jahr 2009 gemeinsam mit dem Kulturhauptstadtbüro der Stadt Essen, der RAA – Büro für interkulturelle Angelegenheiten und dem Initiativkreis den Tag des Dialogs. Dort diskutierten Vertreterinnen und Vertreter von Vereinen, Unternehmen etc. an 35 Tischen mit von ihnen eingeladenen Mitbürgerinnen und Mitbürgern über das Thema „Kulturhauptstadt 2010“. Ziel dieses Dialogs, der bereits zum dritten Mal unter einem jeweils anderen Themenschwerpunkt stattfand, ist es, miteinander ins Gespräch zu kommen und Chancen zu eröffnen, an der Gestaltung der Stadt mitzuwirken. Die Gastgeber werden von speziell für diesen Tag geschulten Moderatorinnen und Moderatoren unterstützt.
- *Meet the Volunteer* fand erstmals im Mai 2009 statt, initiiert von der Ehrenamt Agentur Essen und der RWE Rhein-Ruhr AG. Hier wurde interessierten Bürgern die Möglichkeit gegeben, mit ehrenamtlich tätigen Bürgerinnen und Bürgern sowie Organisationen in Kontakt zu kommen.

Die oben skizzierten Veranstaltungen wird es auch im Jahr 2010 wieder geben.

Ein anderes Beispiel für aktive Unterstützung: 2009 hat sich der *Runde Tisch – Vernetzen der Patenschaftsprojekte* auf Initiative des Büro Stadtentwicklung der Stadt Essen

gegründet. Ziel ist es, eine gemeinsame Plattform von Patenprojekten vornehmlich im Bildungsbereich zu schaffen. Es geht darum, gemeinsame Anliegen zu bündeln, eine gemeinsame Qualifizierung/ Fortbildung für die Patinnen und Paten zu konzipieren, die Rahmenbedingungen für die einzelnen Projekte zu optimieren und das individuelle Profil der einzelnen Patenprojekte zu stärken. Essener Patenschaftsprojekte sind z.B.:

- Das Projekt *Welcome* der katholischen Familienbildungsstätte entlastet junge Familien während der ersten Monate nach Geburt eines Kindes.
- Die *Bildungspaten* der Arbeiterwohlfahrt unterstützen Kinder in der Kita und der Grundschule im Bildungsprozess.
- Das *Essener Lesebündnis* mit ca. 170 Patinnen und Paten ist in allen Essener Stadtteilen in Kindergärten und Grundschulen aktiv und eröffnet Kindern den Zugang zu Büchern.
- Das Projekt *Lernen wie man lernt* des Essener Kinderschutzbundes unterstützt stadtweit rund 400 Kinder und Jugendliche in ihrer schulischen Laufbahn.
- Bei dem Projekt *Paten für Arbeit* in Essen betreuen rund 160 Paten und Patinnen etwa 190 Auszubildende aus sozial schwierigen Verhältnissen.

## Resümee

Hier sind nun einige Stationen auf dem Weg zur Bürgerkommune Essen skizziert worden, die – so hoffen wir – deutlich machen, dass die Stadt Essen als politische Akteurin diesen Weg begeht, dass eine eigensinnige Stadtgesellschaft ebenfalls unterwegs ist und dass beide immer wieder kooperieren.



Die hier dargestellten Elemente einer zukünftigen Bürgerkommune machen deutlich, dass es eine lebendige und innovative Szene bürgerschaftlichen Engagements gibt und dass es möglich ist, dafür Unterstützung der kommunalen Selbstverwaltung zu gewinnen. Die politische Wertschätzung des bürgerschaftlichen Engagements hat zweifellos in den letzten Jahren zugenommen. Das ist auch der Tatsache

zuzuschreiben, dass kommunale Leistungen immer mehr eingeschränkt werden und dass bürgerschaftliches Engagement als Ersatz dafür genommen wird. Die kommunale Selbstverwaltung steht ungeachtet ihrer grundgesetzlichen Garantie vor dem Aus. Die strukturelle Unterfinanzierung der Kommunen – durch die jüngsten Steuersenkungspläne noch einmal verschärft – steht in einem grotesken Missverhältnis zu den aktuellen und künftigen Herausforderungen, mit denen die Städte konfrontiert sind.

Der demografische Wandel und die zunehmende soziale Spaltung der Gesellschaft mit ihren daraus resultierenden Integrationsaufgaben, um nur zwei Beispiele zu nennen, sind aber nur lokal zu bewältigen. Die Bereitschaft, darauf mit bürgerschaftlichem Engagement zu reagieren, ist erkennbar. Dem steht die immer noch prekäre Finanzierung der Strukturen des bürgerschaftlichen Engagements entgegen. „Kurzatmige“ öffentliche Förderung, wie wir sie z.B. aus dem Programm „Soziale Stadt“ kennen, ist die Regel. Das Einwerben von privaten und/oder Stiftungsmitteln stellt eine weitere, nicht zu vernachlässigende Finanzierungsquelle dar, die aber (auch) nur durch beträchtlichen professionellen Personalaufwand zu erschließen ist.

Eine nachhaltige Kommunalpolitik ist nur gemeinsam *mit* den Bürgerinnen und Bürgern zu machen – es dominiert aber die Praxis, Kommunalpolitik *für* die Bürger zu machen. Anders als in den 1970-er Jahren gibt es dazu momentan auch keine breite kommunalpolitische Debatte. Die Kommunen scheinen sich in ihrem Elend eingerichtet zu haben und lassen sich von den Reflexen braver Untertanen leiten. Das immer noch propagierte Leitbild vom „Unternehmen Stadt“, dem, dieser Logik folgend, der Bürger als Kunde gegenübersteht, ist das Gegenmodell zur Bürgerkommune.

Eine Ausweitung kommunaler Beteiligungsrechte tut not – übrigens auch eine Rekommunalisierung verschiedener Aufgaben. Denken wir nur an einen Bürgerhaushalt, der diesen Namen auch verdient, der die Bürgerinnen und Bür-

ger nicht nur zu Opfern von Sparpolitik macht. Hier wie in anderen Feldern könnten Politikerinnen und Politiker auch neue Legitimation gewinnen, indem sie Impulsgeberinnen und Impulsgeber oder Moderatorinnen und Moderatoren von Beteiligungsprozessen werden. Wie notwendig das ist, erkennen wir u.a. daran, dass die Wahlbeteiligung – die einfachste Beteiligungsform – nicht nur auf kommunaler Ebene beständig sinkt.

Ohne eine Ausweitung bürgerschaftlicher Beteiligung ist die Bürgerkommune als Ziel nicht zu erreichen. Demokratische Beteiligung braucht aber auch Gegenstände, lohnende Handlungsfelder. Eine Kommune, die nichts anderes mehr ist als ein Ausführungsorgan staatlicher Ebenen, bietet keine Handlungsspielräume für bürgerschaftliche Beteiligung.



**Prof. Klaus Wermker:** Leiter des Büro Stadtentwicklung der Stadt Essen (1985-2009). Sprecher des nordrhein-westfälischen Netzwerkes Soziale Stadt und selbst bürgerschaftlich engagiert. Hochschulbeauftragter, Honorarprofessor der Universität Duisburg-Essen

**Kontakt:**  
wermker@paykowski.de



**Monika Hanisch:** Dipl. Verwaltungswirtin. Mitarbeiterin des Büro Stadtentwicklung der Stadt Essen

**Kontakt:**  
monika.hanisch@stadtentwicklung.essen.de

# Lokale Engagementpolitik zwischen Vielfalt und Verlässlichkeit

## Das Zentrum Aktiver Bürger in Nürnberg

Thomas Röbbke

### Nachhaltige kommunale Infrastrukturen sind gefragt

Das bürgerschaftliche Engagement in Deutschland ist traditionell von einem reichhaltigen Vereins- und Verbandsleben sowie von politischen Parteien und Kirchen geprägt. Daneben lässt sich seit etwa 30 Jahren der Aufstieg eines neuen Typus von Infrastruktur beobachten. Es handelt sich dabei vor allem um Anlaufstellen zur Engagementförderung im lokalen Raum, die neben der Vermittlung freiwilliger Tätigkeiten und der Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung zivilgesellschaftlicher Anliegen vor allem eine große Kreativität bei der Entwicklung neuer Engagementmöglichkeiten bewiesen haben. Parteilich und konfessionell meist ungebunden verstehen sich diese Initiativen jeweils als Plattform und sozialer Ort für engagierte und Engagement interessierte Bürgerinnen und Bürger sowie für Organisationen, die mit Engagement befasst sind. Bürgerstiftungen, Mehrgenerationenhäusern, Freiwilligenagenturen, Seniorenbüros, Selbsthilfekontaktstellen, Lokale Agenda 21-Initiativen, Stadtteilbüros und ähnlichen Einrichtungen zur lokalen Engagementförderung ist gemeinsam, dass sie Aktivitäten bürgerschaftlichen Engagements bündeln, befördern und die Zugangswege dahin ebnen.

Dieser neue Typus von Einrichtungen steht für das Bestreben, das bürgerschaftliche Engagement in seiner Breite und Vielfalt im Gemeinwesen sichtbar und fruchtbar zu machen. Nicht zufällig entstanden und entstehen diese Einrichtungen in einer Phase wachsender gesellschaftlicher Individualisierung, in der immer mehr Menschen eine Vielzahl von Handlungsoptionen (auch für ihr freiwilliges Engagement) erwarten und sich zugleich weltanschauliche Bindungen zunehmend lockern. In der Fachdebatte besteht Einigkeit, dass dieser Typus von Einrichtungen für die Gestaltung einer kommunalen Engagementlandschaft unverzichtbar ist. Freilich haben viele dieser Anlaufstellen bis heute keine ausreichende und nachhaltige Finanzierungsgrundlage sicherstellen können. Auch scheint der Bezug zu den vielfältigen, oft traditionell verwurzelten Engage-

mentmöglichkeiten vor Ort nicht immer zum gegenseitigen Vorteil ausgestaltet zu sein. Vielerorts besteht noch Misstrauen gegenüber diesen neuen Infrastrukturformen, das sich etwa in der Vermutung äußert, die Infrastrukturreinrichtungen könnten Ehrenamtliche aus traditionellen Engagementfeldern „abziehen“.

Umso dringlicher wurde in den letzten Jahren die Entwicklung einer lokalen Engagementpolitik, die auf Bündelung und Vernetzung der Engagementlandschaft ausgerichtet ist. Mit dieser können auf einer pragmatischen Arbeitsebene die Kooperationschancen einer wachsenden Schar von Akteurinnen und Akteuren im Feld des bürgerschaftlichen Engagements ausgelotet werden. Netzwerklösungen im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements nehmen zu mit dem Wunsch, der bunten und an manchen Stellen auch wuchernden Engagementlandschaft eine „Geschäftsgrundlage“ zu geben. Es gilt, gemeinsame Projekte voranzubringen, Doppelarbeit zu vermeiden und die Schnittstellen zu Partnern außerhalb des Dritten Sektors (Wirtschaft, Politik, Verwaltung) zu gestalten, denn diese verlangen in der Regel nach strategisch handlungsfähigen Partnern, die „mit einer Stimme“ sprechen können. Netzwerke scheinen für diese Aufgabe besonders geeignet, weil sie die Selbstständigkeit ihrer Mitglieder auf Augenhöhe wahren und dennoch wichtige Koordinierungsarbeit leisten können.

Vor diesem Hintergrund bedarf es einer ordnungspolitischen Sicht auf den Engagementbereich. Diese soll nachhaltige und effiziente Arbeitsstrukturen mit möglichst geringen Reibungsverlusten garantieren. Sie ist vor allem auch deshalb nötig, weil beim Aufbau der neuen Engagementstrukturen sozialräumliche Aspekte sträflich vernachlässigt wurden. Welchen lokalen Umgriff sollte eine eigenständige Freiwilligenagentur haben? In München gab es zum Beispiel über Jahre nur die zentrale Agentur Tatendrang als eingeführte Adresse, bis die Caritas auf einen Schlag fünf weitere Agenturen eröffnete. Die Diakonie zog nach, wobei ihre eigene Agentur nur kurz überlebte. Das mag für eine Stadt dieser Größe sinnvoll sein – richtig koordiniert war dieser Gründungsboom sicher nicht.



Man kann versuchen, diese wachsende Unübersichtlichkeit durch größere Internetportale in den Griff zu bekommen. So wie es vorbildlich in Berlin (mit dem neuen Auftritt auf den Seiten von [www.berlin.de](http://www.berlin.de)) gelungen ist. Wie aber können integrierte Lösungen auf dem flachen Land aussehen, wo sich manchmal Gemeinden mit 5.000 Einwohnerinnen und Einwohnern eine Freiwilligenagentur leisten, obwohl ein paar Kilometer weiter schon ein nächster Stützpunkt besteht? Macht das Sinn?

Es kann sinnvoll sein, vorausgesetzt, die Agentur ist gut in die örtlichen Gegebenheiten der Engagementlandschaft eingebunden. Von Kontext zu Kontext, von Fall zu Fall wird diese Einbettung anders aussehen, in Berlin anders als in Marktheidenfeld. Das Plädoyer sollte aber eindeutig lauten: Wir brauchen, mehr denn je, einen ordnungspolitischen Blick auf das Engagement. Über diese nun anstehende Aufgabe sollte man sich nicht mit wohlklingenden Floskeln wie „Buntheit“ und „Vielfalt“ hinwegmogeln.

### Das Zentrum Aktiver Bürger Nürnberg

Vor diesem Hintergrund sind die Nürnberger Erfahrungen sicher für andere Städte anregend, auch wenn, wie bereits betont, Lösungen in jedem sozialen Kontext anders aussehen werden. Sicher ist, dass alle sich eine ordnende und überblickende Perspektive zueigen machen müssen, um damit die Spontaneität des bürgerschaftlichen Engagements zu zügeln, nicht aber zu ersticken. Der Begriff der Ordnungspolitik, der sich aus der Theorie der sozialen Marktwirtschaft herleitet, scheint hier übertragbar. Er stellt den Versuch dar, den spontanen und autonomen Kräften des Marktes (hier: des bürgerschaftlichen Engagements) eine zurückhaltende, staatliche Rahmung zu geben. Nicht um ihre Spontaneität abzuwürgen, sondern um sie möglichst gemeinwohlorientiert und ressourcenschonend umzusteuern.

Vor 13 Jahren wurde in der zweitgrößten bayerischen Großstadt mit über 500.000 Einwohnern das Zentrum Aktiver Bürger (ZAB) gegründet. Im Gegensatz zu anderen Freiwilligenzentren, die zu dieser Zeit ihren ersten Gründungsboom erlebten, setzte das ZAB nicht auf Vermittlung in bestehende, sondern auf Entwicklung neuer Engagementfelder. Als Freiwillige wurden insbesondere Menschen in der nachberuflichen Phase gewonnen. Dies lässt sich nicht zuletzt mit den sozialen Schwierigkeiten

erklären, die Nürnberg überstehen musste: Massiv wurden altindustrielle Arbeitsplätze abgebaut, das letzte bundesweit bekannte Beispiel war die Schließung des AEG-Werkes. Viele Menschen, die fit und kompetent waren und natürlich ein wichtiges Reservoir für bürgerschaftliche Aktivitäten bildeten, wurden dadurch zwangsweise in den Vorruhestand geschickt.

Über die Jahre entstanden im ZAB rund zwanzig Engagementfelder aus unterschiedlichen Gründungsinitiativen. Manchmal brachte eine Gruppe Ehrenamtlicher eine Idee ein, die dann gemeinsam mit Hauptamtlichen realisiert werden konnte, manchmal griffen Hauptamtliche interessante Projekte auf, die andernorts entstanden waren, um sie auch in Nürnberg anzusiedeln. Schließlich äußerten kommunale Sozialpolitikerinnen und Sozialpolitiker auch ganz konkrete Wünsche.

Im Laufe der Zeit kristallisierten sich Engagementbereiche heraus, die für viele Ehrenamtliche attraktiv waren, sich aber auch deswegen besser als andere entwickelten, weil sie durch öffentliche Finanzierungen entsprechend gut ausgestattet waren. Heute hat das ZAB elf hauptamtliche und über 500 ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, von denen mehr als zwei Drittel in Projekten tätig sind, die sich der Bildung von Kindern und Jugendlichen sowie der Unterstützung von Familien widmen: Mit Patenschaften wird überforderten Familien unter die Arme gegriffen. Ehrenamtliche in Kindergärten und Schulen unterstützen durch individuelle Hilfen die Bildung der Kinder. Bildungspatinnen und -paten begleiten Jugendliche in der Zeit der Berufsfindung. Im Projekt *Betreuter Umgang* kann das Umgangsrecht im Scheidungsfall mit Hilfe einer ehrenamtlichen, neutralen Begleitperson ausgeübt werden.

Die Arbeit des ZAB wurde anfangs überwiegend durch zeitlich begrenzte Modellprojekte finanziert. Seit etwa zwei Jahren allerdings hat die Stadt die kommunalen Haushaltsmittel massiv aufgestockt. Das ZAB erhält an die 300.000 Euro Zuschuss; das dürfte für eine deutsche Stadt dieser Größenordnung wohl einmalig sein. Mit weiteren Projektfinanzierungen und den Aktivitäten des ZAB im Bereich des corporate volunteering betrug der Gesamtetat im Jahr 2009 über eine halbe Million Euro.

### Bürgerengagement als Ressource strategischer Sozialpolitik

Diese Entwicklung wurde nur möglich dank einer engeren Verknüpfung der Projekte des ZAB mit den Zielen der Nürnberger Sozialpolitik, die seit Jahren sehr ernsthaft das bürgerschaftliche Engagement in ihre strategischen Überlegungen einbezieht. Im Dezember 2005 verabschiedete der Stadtrat den „Orientierungsrahmen für eine nachhaltige Familien-, Bildungs- und Sozialpolitik“, der einen Paradigmenwechsel einläutete. Vor dem Hintergrund neuer sozialer Probleme und angesichts einer schwierigen Haushaltslage plädierte Nürnbergs Sozialreferent Reiner Pröbß für eine Neuausrichtung, die die Handlungsfelder der sogenannten drei A (Aufwachsen, Armut, Alter) mit einem deutlich sozialräumlichen Bezug kombinieren sollte. Damit war eine

stärkere Konzentration sozialer Dienste und Einrichtungen auf die Stadtteile beabsichtigt, die einen vergleichsweise hohen Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund, mit niedrigeren Bildungsabschlüssen oder von Sozialhilfeempfängerinnen und -empfängern aufweisen. Zudem ging es darum, die für die Unterstützung von Familien bestehenden Dienste und Einrichtungen (Schulen, Kindergärten, Beratungsdienste etc.) durch eine übergreifende Stadtteilkoordination besser zu vernetzen. Unter den zwölf Leitlinien des Orientierungsrahmens wird dieser Anspruch in der Leitlinie 8 „Soziale Nahräume entwickeln“ folgendermaßen wiedergegeben:

*„Der Stadtteil ist wegen seiner Überschaubarkeit nicht nur für Kinder, Jugendliche und Familien der geeignete soziale Bezugsraum. Auch für ältere Menschen sind funktionierende Beziehungs- und Infrastrukturnetze wichtig für das Überwinden der Isolation und das Verbleiben in der eigenen Häuslichkeit. Ein lebendiger Nahraum steigert die Lebensqualität in der Stadt ... Soziale Arbeit muss verstärkt die Bildung von Netzwerken unterstützen und fachübergreifend tätig werden.“*

Diese Leitlinie wurde in konkrete Maßnahmen übersetzt. Dazu zählen als vordringlich:

- die Entwicklung von Einrichtungen (z.B. Schulen, Kindertagesstätten, Seniorentreffs) zu Stadtteilzentren
- das Bestimmen und Einsetzen von Stadtteilkoordinatorinnen und -koordinatoren sowie Quartiersassistentinnen und -assistenten.

Durch die sozialräumliche Ausrichtung der Sozialpolitik ergeben sich wichtige Anknüpfungspunkte für das Bürgerengagement: Wenn Schulen und Kindergärten zu stadtteil- und familienoffenen Einrichtungen weiter entwickelt werden, was liegt dann näher, als die Ressourcen der Nachbarschaft, das Sozialkapital des Bürgerengagements zu aktivieren? Wenn zudem eine stärkere Durchlässigkeit der Einrichtungen und Dienste durch Stadtteilkoordinatorinnen und -koordinatoren im professionellen Bereich angestrebt wird, was liegt dann näher, als sich der Vernetzungspotenziale des bürgerschaftlichen Engagements zu bedienen? Ehrenamtliche Mitarbeit öffnet Einrichtungen ja nicht nur für Erfahrungswelten, die in der vielfach vorhandenen professionellen Enge nicht vorhanden waren. Ehrenamtliche scheren sich zudem auch nicht um Zuständigkeitsgrenzen. Sie haben die Familie oder das Kind im Blick, egal, ob es gerade mit der Schule oder dem Sozialdienst konfrontiert ist.

Diese Transfer- und Kooperationsqualität, aber auch den Eigensinn des bürgerschaftlichen Engagements will sich Sozialpolitik nach dem Orientierungsrahmen bewusst zu Nutze machen. Die Leitlinie 7 „Zivilgesellschaft aktivieren – Verantwortung aller einfordern“ des Orientierungsrahmens lautet:

*„Die Zivilgesellschaft lebt vom Engagement ihrer Bürgerinnen und Bürger wie auch von Unternehmen, die Verantwortung für die Gemeinschaft übernehmen ... Auch jenseits des klassischen Ehrenamtes, etwa in der Kirchengemeinde ..., gibt es viele Betätigungsfelder. Der vorhandene Reichtum an Talenten wird, ergänzend zur und in Partnerschaft mit der professionellen sozialen Arbeit, dringend benötigt ...“*

In einem Diskussionspapier vom 20. September 2007 äußert sich Nürnbergs Sozialreferent Reiner Prölß zur konkreten Rolle des ZAB:

*„Das ZAB ist für den Geschäftsbereich Ref.V (i.e. des Sozialreferats) wichtigster Partner bei der Entwicklung und Begleitung des bürgerschaftlichen Engagements und wird entsprechend gefördert. Ziel ist eine engere Verzahnung der kommunalen sozialpolitischen Strategien und der Aktivierung und Begleitung von bürgerschaftlichem Engagement entsprechend der Leitlinie 7. Dabei ist unbestritten, dass die Logik bürgerschaftlichen Engagements sich nicht mit einer straffen operativen und betriebswirtschaftlichen kommunalen Steuerung in Einklang bringen lässt – engagierte Bürgerinnen und Bürger brauchen auch eigene Gestaltungsfreiheiten und Entwicklungsspielräume. Allerdings ist es erforderlich, dass die Kommune Korridore vorgibt, innerhalb derer bürgerschaftliches Engagement intensiv gefördert wird.“*

Wenn sich kommunale Sozialpolitik mit ihren Ansprüchen der gerechten Daseinsvorsorge und flächendeckenden Versorgung mit einem bisher eher punktuell organisierten bürgerschaftlichen Engagement verbindet, müssen Brücken zwischen beiden Welten gebaut werden. Unterschiedliche Systeme und Lebenswelten prallen aufeinander. Auf einen Widerspruch macht Prölß aufmerksam und gibt gleich die Richtung einer konstruktiven Lösung an: Es dürfen nicht zu enge Korridore definiert werden, die eine Passung zwischen bürgerschaftlichen und professionellen Unterstützungsformen garantieren, ohne den Eigensinn des Engagements zu zerstören.

## Schlüsselprojekte und ihre sozialräumliche Einbettung

Wie kann ein solcher Brückenbau gelingen? Vor allem durch eine diskursive und prozesshafte Ausgestaltung einer Kooperation auf Augenhöhe: In einer Rahmenvereinbarung des Sozialreferats mit dem ZAB werden hierfür die wichtigsten Komponenten benannt:

### Schritt 1: Schlüsselprojekte aufbauen

In einem ersten Schritt werden Schlüsselprojekte definiert, die das ZAB vor allem in den benachteiligten Sozialräumen umsetzen soll. Dafür erhält es ein Budget, das für die Zielerreichung flexibel einsetzbar ist. Hierzu zählen

- Familienpatenschaften
- betreuter Umgang
- bürgerschaftliches Engagement in Kitas und Schule
- Bildungspatenschaften sowie
- zentrale Dienste, die zum Beispiel für die Anwerbung Ehrenamtlicher und die Organisation von Fortbildungen sowie eine passende Anerkennungskultur zuständig sind.

Die Schlüsselprojekte können im gegenseitigen Einverständnis zwischen Stadt und ZAB erweitert werden. Derzeit sind Integrationsangebote des bürgerschaftlichen Engagements im Gespräch, aber auch frühkindliche Unterstützungsnetzwerke, die nach der Geburt jungen und

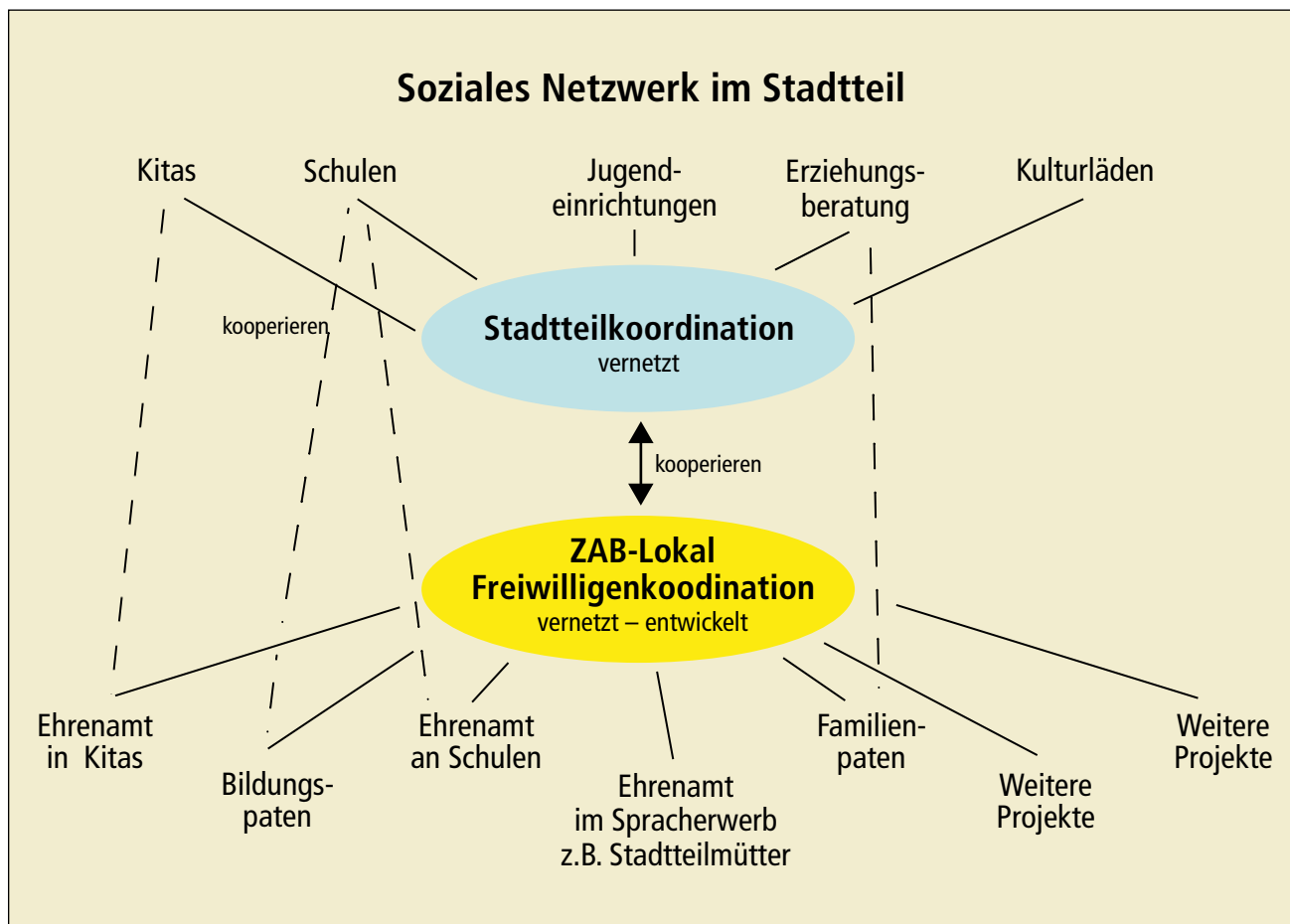


Abb. 1: Vernetzung von Stadtteil- und Ehrenamtskoordination im Sozialraum

unerfahrenen Eltern zur Verfügung stehen. Klar ist, dass jedes weitere Schlüsselprojekt auch zusätzliche Ressourcen beansprucht. In allen Schlüsselprojekten besteht ein fachlicher Kern von Hauptamtlichkeit, der zum Beispiel die Aufgabe hat, geeignete Rahmenbedingungen und Passungen für die Ehrenamtlichen bereitzustellen.

Das ZAB kann zusätzlich zu den Schlüsselprojekten weitere Ideen, die im jeweiligen sozialräumlichen Kontext entstehen, verwirklichen. Derzeit gibt es neben der ZAB-Zentrale drei stadtteilnahe Anlaufstellen. In Langwasser etwa, einem Quartier mit einem hohen Anteil älterer Menschen, entstand ein ehrenamtlicher mobiler Handwerkerdienst, der auch kleinere Reparaturen im Haushalt durchführt. Im ZAB-Süd, einem weiteren Stadtteilbüro, werden zusätzlich bildungsunterstützende Projekte für Jugendliche mit Migrationshintergrund aufgebaut, da hier eine besonders hohe Jugendarbeitslosigkeit herrscht. In dem vom ZAB mitgetragenen Mehrgenerationenhaus in Schweinau wird unter anderem ein Secondhand-Laden ehrenamtlich betrieben. Er bietet Frauen im Stadtteil einen kleinen Verdienst und ein mögliches Sprungbrett in die wirtschaftliche Selbstständigkeit.

Das ZAB wird zudem von der Stadt ermuntert, weitere Modellprojekte einzuwerben. Auf diese Weise können sich die Schlüsselprojekte zu unverwechselbaren Stadtteilpro-

filen weiterentwickeln, die die jeweils vorhandenen Kompetenzen und Ideen ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch die besonderen lokalen Problemlagen konstruktiv aufgreifen.

Dieser Organisation des bürgerschaftlichen Engagements im Stadtteil, das in den drei lokalen Anlaufstellen des ZAB – Langwasser, Südstadt und Schweinau – gebündelt ist (und zu denen noch ein ZAB in der Nachbarstadt Fürth und die ZAB-Zentrale hinzukommen), stehen Stadtteilkoordinatorinnen und -koordinatoren gegenüber. Als städtische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sie die Aufgabe, die professionellen Dienste und Einrichtungen im Quartier, die für das Leben der Familien wichtig sind, zu vernetzen. Zu letzteren zählen Schulen, Altenheime, Beratungsdienste, Jugendeinrichtungen, Kindergärten, Kulturläden usw. Die Funktion eines Stadtteilkoordinators ist der eines Quartiersmanagers vergleichbar, der aus den Modellprogrammen der „Sozialen Stadt“ bekannt ist. Die sozialräumliche Orientierung der Nürnberger Sozialpolitik ist davon geprägt, die zum Teil stark versäulten Bereiche kommunaler Zuständigkeit vor dem Hintergrund der besonderen Lebenslagen von Familien behutsam zu öffnen und miteinander zu vernetzen. Wenn heute etwa Armut nicht mehr nur materiellen Mangel sondern vor allem auch Bildungsarmut (-ferne) umfasst und sich auch

in urbanen Segregationsprozessen niederschlägt, müssen neue Kooperationsformen zwischen sozialen Diensten, Kultureinrichtungen und Schulen gefunden werden. Wenn Sozialpolitik vom Subjekt (der Familie, dem Kind, dem pflegebedürftigen Menschen) aus gedacht wird, versteht sich die Notwendigkeit vernetzenden Denkens von selbst. Es stößt heute aber immer noch an die harten Grenzen regelkonformen Verwaltungshandelns.

Die Dezentralisierung stellt das ZAB vor massive Herausforderungen der Organisationsentwicklung. Aus einer Einrichtung werden viele, das bedeutet: Der Kommunikationsfluss und die Verantwortungsstrukturen sind neu zu ordnen. Kernprozesse müssen definiert werden, deren Qualität über alle Einrichtungen hinweg zu sichern ist. Neben den üblichen Instrumenten gemeinsamer Teambesprechungen und Supervisionen setzt das ZAB auf moderne IT-Strukturen. Alle lokalen Standorte sind miteinander vernetzt. Im gemeinsamen Intranet werden durch ein online verfügbares Qualitätshandbuch der Aufbau und die Arbeitsweise der Schlüsselprojekte (vgl.o.) genau beschrieben. Vereinbarungen (z.B. mit kooperierenden Kindertagesstätten) und Leitfäden (z.B. für Erstgespräche mit potenziellen Ehrenamtlichen) sichern die Standards. Zudem werden im Handbuch Zuständigkeiten festgelegt, Teambeschlüsse veröffentlicht und übergreifende Aufgaben beschrieben, die sich über die einzelnen Schlüsselprojekte hinwegziehen. Hierzu gehören zum Beispiel Fortbildung, die Formulierung von Anforderungen an eine gemeinsame Anerkennungskultur, Entwicklung bzw. Festlegung von Verfahrenswegen des Beschwerdemanagements sowie der Funktionen der Gesamtleitung.

Eine besondere Herausforderung besteht darin, die sozialräumliche Logik mit der fachlichen Zuständigkeit für die Schlüsselprojekte zu kombinieren. Beide Logiken müssen die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Alltagshandeln bedenken. Jeder Beschäftigte eines ZAB-Lokal hat insofern eine Doppelfunktion: Im Sinne der sozialräumlichen Logik arbeitet er mit dem Tandem der Stadtteilkoordination gemeinsam an der Öffnung der sozialen Einrichtungen und Dienste im Quartier. Verantwortlich für ein Schlüsselprojekt (zum Beispiel für das bürgerschaftliche Engagement in Kindertagesstätten) sitzt die direkte fachliche Ansprechperson in der Abteilung Kindertagesstätten des Nürnberger Jugendamts oder beim jeweiligen Träger der kooperierenden Kitas.

Diese doppelte Perspektive stets im Blick zu haben, ist nicht einfach, aber sie ist wichtig, weil sie die Scharnierfunktion des bürgerschaftlichen Engagements stark macht. Sie wirkt als Relais zwischen den Anforderungen der Familien im Sozialraum und der fachlichen und einrichtungsbezogenen Sichtweise der Verwaltung.

## **Schritt 2: Strategische Steuerung und Weiterentwicklung sicherstellen**

Mit der städtischen Sozialpolitik ist das ZAB auf unterschiedlichen Ebenen verknüpft. Die gemeinsamen Schnittstellen in der unmittelbar operativen Arbeit wurden schon benannt. Das ZAB sucht immer den doppelten Bezug zum

Sozialraum und zur Fachverwaltung. Es übt zwischen beiden Ebenen eine Gelenkfunktion aus und kooperiert, gleichsam im Tandem, mit der zuständigen Stadtteilkoordination bzw. Fachstelle.

Darüber hinaus gibt es zwei weitere strategische Verknüpfungen. Zum einen werden in monatlichen Besprechungen zwischen einer Stabsstelle im Sozialreferat für das bürgerschaftliche Engagement und der Leiterin des ZAB wichtige strategische Weichenstellungen vorbereitet. Hierzu zählen beispielsweise die Aufstellung des Haushalts, Fragen mittelfristiger Projektentwicklung oder die bessere Darstellung des Bürgerengagements auf den städtischen Internetseiten. Und schließlich trifft zweimal im Jahr unter dem Vorsitz des Sozialreferats eine Strategieguppe Bürgerengagement zusammen, der alle wichtigen Abteilungsleitungen der Sozial- und Jugendverwaltung angehören, um langfristige Perspektiven zu diskutieren, neue Schlüsselprojekte abzustimmen und die entsprechenden Stadtratsbeschlüsse vorzubereiten.

Dies alles wird in der gemeinsamen, von der Stadt Nürnberg und dem ZAB ausgearbeiteten Rahmenvereinbarung „Entwicklungs- und Regiestelle soziales Bürgerengagement“ festgehalten.

## **Offene Fragen**

Verglichen mit vielen politischen Stellungnahmen über die grundlegende Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements, die dann allzu oft strukturell und finanziell folgenlos bleiben, kann man über das in Nürnberg erreichte Niveau zufrieden sein. Zurücklehnen sollte man sich freilich nicht. Positiv ist: Bürgerschaftliches Engagement wird als ernsthafter und integraler Bestandteil sozialpolitischer Strategien anerkannt, die die Ressource Sozialkapital systematisch für das Gemeinwohl nutzbar machen. Hauptamtliche Strukturen und ehrenamtliche Mitarbeit werden auf verschiedenen Ebenen – von der alltäglichen Arbeit vor Ort bis zur politischen Planung – in Beziehung gebracht. Das bürgerschaftliche Engagement ist Partner auf Augenhöhe. Die kommenden Jahre werden zeigen, ob diese experimentelle Anordnung dauerhaft verlässliche Ergebnisse hervorbringt.

Es bleiben Unwägbarkeiten und Gefahren auf dem eingeschlagenen Weg. Zum Schluss seien vier Punkte angesprochen, die vermutlich in den kommenden Jahren in ihrer Bedeutung zunehmen werden:

### **Das Verhältnis von Freiheit und Bindung des bürgerschaftlichen Engagements**

Es besteht ein grundlegender Widerspruch zwischen institutionellem Handeln und dem Eigensinn bürgerschaftlichen Engagements. Die Kunst ist, aus diesem Widerspruch Energien zu schöpfen. Falsch wäre hingegen, das bürgerschaftliche Engagement umstandslos den gegebenen Anforderungen der professionellen Einrichtungen und Dienste unterzuordnen, Ehrenamtliche gleichsam zu Hilfserzieherinnen und -erziehern, Minipädagoginnen oder -pädagogen oder Schmalspurberatern bzw. -beraterinnen zurechtzustutzen. Bürgerschaftliches Engagement kann auf der einen Seite

Korrektiv für die Pathologien moderner sozialer Institutionen sein, es kann ihre Betriebsblindheit lindern. Auf der anderen Seite darf es sich aber nicht über Regelkonformität eingespielter Betriebsabläufe vollständig hinwegsetzen. Um diesen vorhandenen Widerspruch fruchtbar zu machen, müssen Freiheitskorridore definiert und Managementtechniken erprobt werden, die aus den unterschiedlichen Handlungslogiken etwas Neues zu formen verstehen. Die Zentripetalkräfte routinierter Verwaltungsabläufe sind zweifellos sehr stark. Aber nur da, wo Spannung ist, kann auch Strom fließen.

#### **Zur Verlässlichkeit der Ressource bürgerschaftliches Engagement**

Es hieße zu kurz zu greifen, das wachsende politische Interesse am Ehrenamt darauf zurückzuführen, dass der Staat Verantwortung abwälzen will. Stattdessen heißt es zur Kenntnis zu nehmen, dass angesichts des demografischen Wandels das bewährte Spiel „Problem erkannt, öffentliche Stelle geschaffen“ seinen Sinn verloren hat.

werden soll – z.B. bei den neuen Pflegestützpunkten, beim Aufbau von Hospizen, bei der Selbsthilfe im Gesundheitsbereich. Kann das gut gehen?

#### **Regeleinrichtungen und neue Institutionen des Engagements**

Neue Institutionen des Engagements sind entstanden. Freiwilligenagenturen und andere Einrichtungen bringen innovative Impulse in die professionelle Landschaft der Schulen, Altenheime, Familienzentren etc. Ihr eigentliches Ziel ist ein neuer Alltag zwischen Haupt- und Ehrenamt, eine andere Art Leistungserbringung durch gemeinsame Koproduktion, eine bessere Einbettung von Institutionen in die alltägliche Lebenswelt der Menschen.

Diese Institutionen sind extrem gefährdet; nur die wenigsten können sich wie das ZAB derzeit auf eine dauerhafte Haushaltsstelle verlassen. Die enge Ökonomie des Sozialstaats im letzten Jahrzehnt hat es nicht zugelassen, verlässliche Infrastrukturen zu schaffen. Der Wunsch der Institutionen nach dauerhafter Sicherung ist legitim.



Es ist legitim danach zu fragen, wie weit die Ressource bürgerschaftliches Engagement überhaupt reicht. Bis auf wenige Ausnahmen (Feuerwehr, Sport) gibt es kaum Erfahrungen darüber, ob bürgerschaftliches Engagement verlässlich Teilbereiche der Daseinsvorsorge übernehmen kann. Wenn sich heute in Nürnberg insgesamt etwa 300 Ehrenamtliche in Kindertagesstätten engagieren, klingt das eindrucksvoll. Wie viel aber wiegt dies gegenüber den 386 bestehenden Kitas? Natürlich zählt jedes einzelne Engagement. Aber Sozialpolitik muss einen flächendeckenden Anspruch verfolgen, wenn sie für Chancengerechtigkeit sorgen will. Punktuelle Modellprojekte helfen dabei wenig. Davon unberührt werden vom Gesetzgeber aber schon Fakten geschaffen. Es mehren sich die Anzeichen, dass bürgerschaftliches Engagement als integraler Bestandteil in die Erstellung von Regelleistungen einbezogen

Umgekehrt ist zu fragen, was das Ziel dieser innovativen bürgerschaftlichen Impulse sein soll, die von Freiwilligenagenturen ausgehen. Man könnte behaupten: Im Grunde, sich (fast) überflüssig zu machen. Vorausgesetzt jede soziale, kulturelle oder Bildungseinrichtung hätte die Botschaft verstanden und eine engagementfreundliche Organisationskultur geschaffen: Warum sollte es dann noch externe Entwicklungsagenturen geben? Nur wenige Funktionen würden dann weiterhin übergreifend auszuüben sein: zum Beispiel ein gemeinsames Informationsportal, eine stadtweite Öffentlichkeitsarbeit, um Ehrenamtliche zu gewinnen oder ein gemeinsames Fortbildungsprogramm (was freilich z.B. auch Volkshochschulen übernehmen könnten).

Bis es dazu kommt, wird sicher noch viel Zeit verstreichen. Heute gibt es genug Entwicklungsfelder, um externe Organisationen wie Freiwilligenagenturen nicht arbeitslos

werden zu lassen. In Nürnberg haben wir dieses Dilemma als „Haus- oder Zeltstrategie“ beschrieben. „Wie viel Haus muss sein?“ – mit anderen Worten: Wie groß in Bezug auf Aufgabenstellung und Personalausstattung und mit welchem sozialräumlichen Umgriff muss ein einzelnes ZAB-Lokal konzipiert werden? „Wie viel Zelt kann sein?“ – wann ist ein Entwicklungsauftrag erledigt? Wann könnte ein ZAB-Lokal geschlossen oder verkleinert werden oder in den nächsten Stadtteil ziehen, um dort mit einer weiteren Mission zu beginnen? Dieses Problem sollte von Anfang an in den Blick genommen werden. Nicht nur, weil die wenigen finanziellen Spielräume es nicht erlauben, eine Stadt flächendeckend mit Freiwilligenagenturen zu pflastern. Sondern auch deshalb, weil jede Institution ein ungeheures Beharrungsvermögen noch dann besitzt, wenn sie ihre Funktion schon längst verloren hat.

### **Gemeinnützigkeit und Umsatzsteuer**

Schließlich ein letzter neuralgischer Punkt: Staatliches Handeln hat in den letzten Jahren auf eine neue Vereinbarungskultur gesetzt. Wenn schon öffentliche Steuermittel verbraucht werden, so darf man doch fragen, ob sie ihre Wirkung tun. Damit aber werden Organisationen des sog. Dritten Sektors zunehmend zu Leistungserbringerinnen gemacht. Das klassische Zuwendungsrecht für gemeinnützige Organisationen, das nach dem Motto verfährt: „Der Staat gibt den Vereinen und Verbänden Geld, damit diese ihre eigenen Zwecke verfolgen“, wird sukzessive durch die Logik des Leistungsaustausches ersetzt. Auch hier stellt sich wieder – nun auf der Ebene der Organisationen und nicht der Personen – die Frage nach dem zu bewahrenden Eigensinn, der nur überleben kann, wenn die gegenseitige Autonomie der Partner gewahrt bleibt. Aber im Prinzip baut die Partnerschaft auf einer Asymmetrie auf, wenn einer das Geld gibt. Werden Einrichtungen der Zivilgesellschaft vermehrt zu Dienstleisterinnen, besteht die Gefahr politischer Stromlinienförmigkeit. Und schließlich ist dieser Vorgang auch steuerrechtlich nicht unproblematisch. Je näher und genau-

er zu erfüllende Vorgaben in einer Vereinbarung beschrieben werden, desto wahrscheinlicher wird es, Umsatzsteuer abführen zu müssen, was den jetzt schon kleinen Finanzkuchen weiter schmälern würde.

### **Gegenwind**

Wie haltbar sind diese Strukturen? Immerhin gibt es eine dauerhafte Sockelfinanzierung durch den städtischen Haushalt. Darüber hinaus hat aber das Zentrum Aktiver Bürger seine Infrastrukturen in den letzten Jahren nur mit Mitteln begrenzter Modellprojekte ausbauen und erhalten können. Im Zeichen der akuten Finanzkrise der öffentlichen Hand ist es fast unmöglich, auslaufende Projektförderungen in dauerhafte Haushaltsstellen zu verwandeln. Im Gegenteil: Eine erste pauschale Kürzung der freiwilligen Leistungen um zehn Prozent ist nun auch in Nürnberg erfolgt. Nürnberg steht zwar noch keine Haushaltssicherung ins Haus, die alle freiwilligen Leistungen auf den Prüfstand stellen würde, aber es wird deutlich, dass Kommunen mit dem Aufbau nachhaltiger Infrastrukturen des bürgerschaftlichen Engagements auf die Hilfe von Bund und Land angewiesen sind. Umso wichtiger ist es nun – wie es im neuen Koalitionsvertrag der Bundesregierung angedeutet wird – für eine nachhaltige Infrastruktursicherung in Kooperation aller föderalen Ebenen zu sorgen.



**Dr. Thomas Röbbke:** Geschäftsführer des Landesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement Bayern (seit 2003), zuvor Sozialplaner. Gründer des Zentrum Aktiver Bürger (ZAB) in Nürnberg (1997). Arbeitsschwerpunkte: Praxis und Theorie des Ehrenamtes und des Freiwilligenmanagements, Passung zwischen professionellen Diensten und Bürgerengagement.  
**Kontakt:** roebke@iska-nuernberg.de

# Ansätze kommunaler Engagementförderung in den Niederlanden

Henk Kinds

In den letzten Jahrzehnten ist bürgerschaftliches Engagement in Deutschland wie in den Niederlanden zu einem bedeutsamen politischen Thema geworden – mit einer eigenen Terminologie, speziellen Unterstützungsstrukturen, eigenen Politikprogrammen und einer entsprechenden Projektförderung. In beiden Ländern haben Politik und Verwaltung zwischenzeitlich die gesellschaftliche Bedeutung erkannt, die eine aktive Bürgerschaft und ihr unentgeltliches Engagement als sowohl stabilisierende als auch innovationsförderliche Faktoren für den Wandel des Sozialstaats haben. In Deutschland zeichnet sich gegenwärtig für Städte und Gemeinden die Notwendigkeit ab, in diesem Bereich eine aktiv fördernde Rolle zu übernehmen.

Die Bitte um eine Darstellung der Engagementförderung in den Niederlanden hat mich dazu angeregt, meine eigene berufliche Erfahrung mit bürgerschaftlichem Engagement

zu reflektieren. In den folgenden Ausführungen stütze ich mich deshalb auf Beiträge, die meine Kollegin Angelika Münz und ich in den letzten 15 Jahren verfasst haben und in denen ein Vergleich unserer beider Länder – Deutschlands und der Niederlande – zentraler Bestandteil war. Vorgestellt wird eine Landschaft der Engagementförderung, die für deutsche Kommunen, die ihre Position und Aufgaben neu definieren (wollen), interessant und anregend sein kann. Am Ende des Beitrags werde ich aufzeigen, welche Politiksegmente und Themen zu dieser Landschaft gehören

## CPC – Förderung von Engagement und neuen sozialen Partnerschaften

Zunächst ein kurzer Blick auf unsere Visionen und die Agentur CPC:



Unsere Gesellschaft verändert sich. Politik, Bürgerschaft, Verwaltung und Unternehmen definieren ihre Rollen neu. Damit bedarf es auch der Entwicklung neuer Formen der Zusammenarbeit wie sie sich z.B. in dem Konzept einer aktiven Bürgergesellschaft finden. Das Überzeugende an diesem ist, dass hier Unternehmen, Bürgerinnen und Bürger, Vereine und Verbände des Non-Profit-Sektors sowie öffentliche Einrichtungen eng miteinander kooperieren, um sich gemeinsam für die Gestaltung des Gemeinwesens zu engagieren: Nur im Zusammenwirken aller lassen sich die Ideen und Potenziale aller nutzen, alle Interessen berücksichtigen und der Zusammenhalt fördern. Solche neuen sozialen Partnerschaften, *community partnerships* genannt, sind die Basis für soziale Innovation. Diese entwickeln und fördern wir seit 1994 mit unserer Agentur Community Partnership Consultants (CPC) – in den Niederlanden und u.a. in Deutschland.

### **Anerkennung der grundsätzlichen Unabhängigkeit des freiwilligen Engagements**

1995 habe ich anlässlich der Eröffnung des Freiwilligenzentrums in Dortmund darauf hingewiesen, dass dem Freiwilligenengagement in all seiner Unterschiedlichkeit drei Aspekte im Kern gemein sind:

- die Beachtung von Autonomie und Selbstbestimmung des Menschen
- ein Engagement für einzelne Mitmenschen oder die Gesellschaft in ihrer Gesamtheit
- ein Einsatz, der den Normen der eigenen Bevölkerungsgruppe entspricht oder in der eigenen Kultur verwurzelt ist.

Regierungen, Verbände und einzelne Einrichtungen tun gut daran, sich bei der Entwicklung von Perspektiven, Ansätzen und Konzepten hieran zu orientieren. „Ehrenamtlichkeit fällt nicht vom Himmel“ habe ich damals meinen Kollegen Heinz Janning aus Bremen zitiert und dazu weiter ausgeführt: „Er hat recht: In der heutigen Zeit ist ein umfassendes Unterstützungssystem notwendig – und zwar auf der kommunalen, nationalen und sogar auf der europäischen Ebene. Dazu gehören entsprechende Forschung, die Durchführung von Fachtagungen sowie die Einrichtung innovativer Institutionen. Das Freiwilligenzentrum Dortmund ist dafür ein gutes Beispiel. In ganz Europa entwickelt sich solch ein Freiwilligensektor. Es gibt schon mehrere Netzwerke und sogar Aktionstage wie z.B. am 5. Dezember den Internationalen Tag des Ehrenamtes vom Centre Européen du Volontariat, dessen Koordination CPC übernommen hat.“ 1995 gab es in Deutschland dafür noch keine Einrichtung auf nationaler Ebene, das hat sich mit der Gründung des BBE geändert.

Meinen Festvortrag habe ich damals mit einem Hinweis auf mögliche Gefahren abgeschlossen: „Die Zukunft wird neue Chancen und Möglichkeiten mit sich bringen, aber auch Risiken und Gefahren: Wenn z.B. plötzlich von allen Seiten versucht würde, Freiwillige einzusetzen, könnte dies zu einer Bedrohung werden. Wenn die freiwillige Tätigkeit vom Arbeitgeber zum eigenen Nutzen missbraucht wird, wenn die Diskussionen über die Grenze zwischen bezahlter und unbezahlter Arbeit in eine falsche Richtung lau-

fen. Mit Recht machen sich Fachkräfte große Sorgen über den Einsatz Freiwilliger in ihrem Arbeitsbereich. Mit Recht wird kritisch beobachtet und kommentiert, wenn Sozialhilfeempfängerinnen und -empfänger verpflichtet werden, sich als Gegenleistung ‚freiwillig‘ zu betätigen. Gerade aus diesen Gründen, wegen dieser Diskussionen – die übrigens in vielen Ländern geführt werden – ist es so wichtig, dass der Freiwilligensektor professionell weiterentwickelt wird.“

Seit 1995 haben wir (CPC) zusammen mit unseren deutschen Partnern wie Heinz Janning (BE Option, Bremen) und Dieter Schöffmann (VIS a VIS Agentur für Kommunikation, Köln) in Deutschland und in den Niederlanden zur Professionalisierung beigetragen. In den Niederlanden geschah dies z.B. mit den im Folgenden genannten Projekten und nationalen Kampagnen, die alle darauf ausgerichtet waren, die kommunalen Rahmenbedingungen zu verbessern:

- Entwicklung von Leit- und Richtlinien zur Förderung des Freiwilligenengagements von kommunalen Verwaltungen: eine Kampagne des niederländischen Kommunalverbands und des landesweiten Dachverbands der Freiwilligenorganisationen Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk (NOV). Ende 2001 hatten etwa 40% der Kommunen ein entsprechendes Papier erstellt;
- Entwicklung von Qualitätskriterien und Zertifizierung der Freiwilligenagenturen;
- Aufbau lokaler Netzwerke und von Mittleragenturen zur Förderung der Zusammenarbeit gemeinnütziger Organisationen, der Wirtschaft und Verwaltung;
- Förderung der Zusammenarbeit von Verbänden auf lokaler Ebene, die Freiwilligendienste als Teil von Familienhilfe anbieten.

Parallel dazu hat CPC (insbesondere Angelika Münz) für die Bereiche des Freiwilligenengagements sowie der Arbeit mit Migrantinnen und Migranten sowie Arbeitslosen Forschungs- und Modellprojekte entwickelt.

### **Unterschiede im bürgerschaftlichen Engagement zwischen Deutschland und den Niederlanden**

Heinz Janning hat in Kooperation mit CPC zehn Studienfahrten von Deutschland in die Niederlande geleitet. Eine Auswertung derselben hat im Wesentlichen folgende Unterschiede der Situation in den Niederlanden ergeben:

#### **Kulturelle Unterschiede bürgerschaftlichen Engagements**

In den Niederlanden

- macht es das Vereinsrecht sehr leicht, einen Verein (oder „stichting“) zu gründen. Und so gibt es hier auch relativ viele und oft kleine Vereine: „Jedem Niederländer sein eigener Verein!“
- wird der Förderung von Partizipation hohe Bedeutung beigemessen – besonders im öffentlichen Sektor und in QUANGOs<sup>1</sup>. Methoden der Gemeinwesenarbeit werden nicht nur im Stadtviertel angewandt, sondern auch innerhalb der Polizei, des Bildungswesens oder auch der Wohnungsbaugenossenschaften usw.

- hat schon früh ein Prozess der Entsäulung<sup>2</sup> eingesetzt. Entsprechend gibt es heute auch keine starke Dominanz einzelner Verbände und Einrichtungen mehr; die ursprüngliche Vorrangstellung der mit den Kirchen verbundenen Wohlfahrtsverbände ist aufgehoben. Dazu gehört auch, dass in den Niederlanden keine Kirchensteuer erhoben wird.

### Unterschiede in den Infrastrukturen des bürgerschaftlichen Engagements

In den Niederlanden

- sind die Förderstrukturen des bürgerschaftlichen Engagements dezentral. Sie wirken auf kommunaler, provinzieller und nationaler Ebene zusammen;
- gehört Management von bürgerschaftlichem Engagement in Einrichtungen, in Genossenschaften wie auch in der Ausbildung zum Standard.

### Staatliche Förderprogramme ab 2001

Als Folge des Internationalen Jahres der Freiwilligen wurden in den Niederlanden eine Nationale Kommission des bürgerschaftlichen Engagements gegründet und befristete Fördermaßnahmen für die Kommunen beschlossen:

- Nationale Kommission des bürgerschaftlichen Engagements
  - Ziel und Motto: „Ans Werk“ (statt sich auf das Diskutieren zu beschränken). Dazu gehört, dass Kommunen wie auch Provinzen im Rahmen einer speziellen Förderpolitik für das bürgerschaftliche Engagement jeweils eigene Strukturen entwickeln. Im Jahr 2005 haben etwa 50 % dieses Ziel formal realisiert.
  - Dazu beigetragen haben Pilotprojekte und eine Verbreitung entsprechenden Know-hows.
- Befristete Fördermaßnahmen für die Kommunen
  - Ziel: Mit seinem Angebot, 50% der Kosten zu übernehmen, wollte die Nationalregierung die Kommunen anregen, ihrerseits für die Entwicklung und Implementierung innovativer Strukturen und Methoden ein Budget bereitzustellen.
  - Fast alle Kommunen sind beteiligt: 75% haben eigene Haushaltsmittel für Fördermaßnahmen für bürgerschaftliches Engagement eingeplant.

Seit etwa 20 Jahren entwickelt die niederländische Regierung Aktivitäten zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements. Dabei hat sie den Schwerpunkt zumeist auf die Schaffung unterstützender Rahmenbedingungen gelegt, die als eine wichtige öffentliche Aufgabe betrachtet werden. Auf nationaler Ebene ist das Ministerium für Gesundheit, Wohlfahrt und Sport (Volksgezondheid, Welzijn en Sport – VWS) zentral für die Aufgabe zuständig, ministerielle Initiativen, die der Förderung dieser Rahmenbedingungen dienen, anzuregen und zu koordinieren. Kommunen und Provinzen hingegen können jeweils eine eigene Förderpolitik gestalten.

Seit 1980 sind alle sozialpolitischen Regierungsprogramme auf die Förderung und Gestaltung freiwilligen

Engagements gerichtet, so etwa das sozialpolitische Programm 1999 – 2002 mit einem eigenen Schwerpunkt zur Partizipationsförderung. Die heutige Regierung hat ihr Programm unter das Motto „Mitmachen!“ gestellt. Hinter dieser Schwerpunktsetzung steht die Vorstellung, dass Engagement ein gesellschaftliches Bindemittel sein kann und deshalb heute neuer öffentlicher Aufmerksamkeit und Anerkennung bedarf. Die staatliche Förderpolitik richtet sich im Wesentlichen auf Aufgaben wie die

- allgemeine Unterstützung des Freiwilligenwesens durch Forschung, Organisationsentwicklung und Weiterbildung
- Imageverbesserung und Werbung für freiwilliges Engagement
- Qualitätssteigerung über Methodenentwicklung, Fortbildung und Zertifizierung
- rechtliche Statusverbesserung durch Anpassungen gesetzlicher Rahmenbedingungen (zuständig: Ministerium für Gesundheit, Wohlfahrt und Sport).

Hierzu zwei konkrete Beispiele:

#### 1) Soziale Integration durch ehrenamtliches Engagement

CPC hat in fünf europäischen Ländern eine Untersuchung zum freiwilligen Engagement durchgeführt, die von der Europäischen Kommission finanziert wurde. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass freiwilliges Engagement eine sozial integrierende Wirkung hat – spürbar für die Freiwilligen, die Nachbarschaft/das (Stadt-)Viertel wie auch für das Gemeinwesen insgesamt.

Die Untersuchung von best-practice-Projekten hat deutlich gemacht (CPC 2000): Freiwilliges Engagement kann zur Integration in den Arbeitsmarkt beitragen und besitzt darüber hinaus auch das Potenzial, die individuelle Kompetenzentwicklung von Freiwilligen sowie die Vernetzung von Gruppen und Organisationen zu fördern. Dieses Potenzial, so hat sich gezeigt, gilt es in den meisten Ländern noch systematischer zu erschließen.<sup>3</sup> Das niederländische Konzept der sozialen Aktivierung bietet hier ein Beispiel dafür, wie sich dies realisieren lässt: Nach einer Pilotphase in 170 Kommunen Ende der 1990-er Jahre ist dieses mittlerweile in ein sozialpolitisches Programm überführt worden. Es fördert gezielt freiwilliges Engagement von Menschen, die vom sozialen Ausschluss (Exklusion) bedroht sind.

#### 2) Bürgerbeteiligung in der Stadt Deventer

Deventer ist eine Stadt mit rund 100.000 Einwohnerinnen und Einwohnern, sechs Stadtbezirken und vielen kleinen (Stadt-) Vierteln und Dörfern. Die Bürgerbeteiligung wird hier in jedem Stadtbezirk eigenständig geregelt – in einem interaktiven Prozess zwischen der Bevölkerung und der Stadtverwaltung. Im Laufe der vergangenen zwölf Jahre haben sich in der Zusammenarbeit festere Strukturen herausgebildet: Je nach Straße bzw. Themenschwerpunkt haben die lokalen Politikerinnen und Politiker, Behörden, Gemeinwesenarbeiterinnen und -arbeiter, offiziell anerkannte Vertretungen der Einwohnerschaft in einem Bezirk oder Dorf sowie Initiativ-/Arbeitsgruppen spezielle

Aufgaben- bzw. Verantwortungsbereiche übernommen. So gibt es derzeit 219 Gruppen. Mehrere Einrichtungen sowie die Polizei beteiligen sich in Stadtviertel-Teams an der Unterstützung der Gruppen. Die Freiwilligenagentur hat eigene Büros in den Stadtbezirken; zugleich bieten hier eine Reihe von freiberuflichen Akteurinnen und Akteuren, die vormals z.B. in der Gemeinwesenarbeit tätig waren, ihre Dienstleistungen an.

### Das Beste ist gerade gut genug!

In den Niederlanden hat die nationale Engagementpolitik in den letzten Jahren ihren Fokus verstärkt auf Innovation und Qualitätsentwicklung gerichtet und die damit verbundenen notwendigen Investitionen im Freiwilligen Sektor. Ein Beispiel dafür ist die Einrichtung einer Kommission durch das niederländische Parlament, mit dem Auftrag, Möglichkeiten einer verstärkten Förderung kommunaler Freiwilligenpolitik zu untersuchen. Dies geschah vor dem Hintergrund, dass die Kommunen, die auf Lokalebene für die Politik der Engagementförderung zuständig sind, dazu gehört auch die Unterstützung der Freiwilligenzentralen, sich oft eher abwartend verhalten haben und ihre Unterstützungsmethoden noch verbesserungswürdig waren.

Die zwölf niederländischen Provinzen wirken in diesem Kontext im Wesentlichen unterstützend: Sie fördern den Informations- und Erfahrungsaustausch und tragen dazu bei, dass neue Erkenntnisse und Methoden, die die landeswei-

Auch in Deutschland sollten die Kommunen aufhören, sich darauf zu beschränken, das Gute zu tun. Die ehemalige Bundesfamilienministerin Ursula von der Leyen, in dieser Funktion in der Bundesregierung zuständig für die Förderung des freiwilligen Engagements, hat betont, es sei notwendig, dass der Staat „gute Rahmenbedingungen und eine Anerkennungskultur“ schaffe. Voraussetzung dafür, dass die Entwicklung weitergeht, sich noch mehr bewegen kann und die Kommunen selbst entlastet werden, ist aber, dass die Kommunen das Beste tun. Eine Vermittlungsagentur kann zum Beispiel von der Kommune selbst organisiert werden, von freien Trägern und von kommerziellen Anbietern. Die Aufgabe sollte von denjenigen übernommen werden, die dieses am besten können. Die Herausforderung besteht darin

- Akteure aus dem Non-Profit- und Profitbereich zu motivieren, Anbieter zu werden: innovativ, preiswert, auf bestimmte Ziele und zielgruppenfokussiert;
- Kriterien und Verfahren zu entwickeln für die Entscheidung, was „am Besten“ ist;
- Ergebnisse zu evaluieren.

### 360°- Engagementpolitik auf kommunaler Ebene

In den Niederlanden haben die Kommunen damit begonnen, eine Politik der Engagementförderung zu entwickeln, die bereichsübergreifend alle Sektoren einschließt. Im Rah-

Segmente einer 360°-Engagementpolitik	Herstellung von Verbindungen mittels Projekten, Programmen und Strukturen	Gesellschaftliche Sektoren mit Ko-Produzenten/Anbietern
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadtteilentwicklung</li> <li>• Familienhilfe</li> <li>• Standortpolitik</li> <li>• Sozialpolitik mit speziellen Zielgruppen (Migranten, Senioren, Schüler, Arbeitslose, Sozialhilfeempfänger usw.)</li> <li>• Gemeinnützige Organisationen, Freiwilligenagenturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale Aktivierung; Kompetenzentwicklung für den Arbeitsmarkt</li> <li>• Interkulturelles / Diversitymanagement</li> <li>• Freiwilligenmanagement – Vermittlung, Fortbildung</li> <li>• Corporate citizenship – corporate volunteering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommune</li> <li>• Engagierte Bürgerinnen und Bürger</li> <li>• Gemeinnütziger Sektor</li> <li>• Wirtschaft</li> </ul>

Abb.1: 360°- Engagementpolitik auf kommunaler Ebene (NL)

ten Freiwilligenorganisationen sammeln und entwickeln, die Kommunen erreichen und dort Anwendung finden.

Im sozialpolitischen Bereich hat die Verabschiedung des „Wet Maatschappelijke Ondersteuning; WMO“ (Gesetz für gesellschaftliche Unterstützung) das freiwillige Engagement sehr gefördert: Nicht nur, dass seine gesellschaftliche Bedeutung zwischenzeitlich unumstritten ist, es wird mittlerweile auch instrumentell eingesetzt. Hinzukommt, dass der niederländische Trend zur Dezentralisierung vorschreitet. Damit verknüpft ist die Schaffung einer neuen finanziellen Basis für die Förderung des freiwilligen Engagements. So wird es zunehmend für kommerzielle Agenturen interessant, in diesem Bereich Dienstleistungen zu entwickeln.

men dieser 360°- Engagementpolitik werden mit Hilfe von Projekten, Programmen und Strukturen vielfältige Verbindungen geschaffen.

### Mittleragenturen

In den Niederlanden wurde 1997 mit der Entwicklung von Mittleragenturen begonnen. CPC hat in diesem Zusammenhang für den Dachverband der Freiwilligenorganisationen NOV das Programm „Maatschap in Betrokkenheid“ (Zusammenschluss für ein gemeinsames gesellschaftliches Engagement<sup>4)</sup>) konzipiert. Zu dem Programm gehörte, Unternehmen und gemeinnützige Organisationen mit den verschiedenen Formen des Arbeitnehmerengagements vertraut

Partnerschaften	Inhalte
a) Strategische Partnerschaften	Kommunen, Unternehmen und der Dritte Sektor in einer Kommune bzw. Region bestimmen die Tagesordnung
b) Programmatische Partnerschaften	Themen-, zielgruppen und stadtteilbezogen anhand strategischer Prioritäten und / oder praktischer Anlässe
c) Projektbezogene Partnerschaften	Gestaltung von Vermittlungsorten / Plattformen für die Zusammenführung von bürgerschaftlichem (Unternehmens-)Engagement und corporate volunteering/ Methoden: Aktionstag und Marktplatz usw.
d) Gemeinsame Entwicklung von Professionalität und Infrastruktur	Ressourcezentren / Ausbildung / Forschung

Abb. 2: Typen von Partnerschaften

zu machen. Umgekehrt wurden die Freiwilligenagenturen ermutigt, als kommunale Makler mit verschiedenen Arbeitsformen zu experimentieren. Dies hatte zur Folge, dass innerhalb von zehn Jahren die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen erheblich zunahm und damit zugleich die Zahl unterschiedlicher Formen von Mittleragenturen. Neben den im Netzwerk zusammengeschlossenen gemeinnützigen Mittleragenturen gibt es zahlreiche kommerzielle Anbieter, die zwischen einem und zwanzig Mitarbeitern beschäftigen. In der Regel spezialisieren sie sich auf bestimmte Angebote wie Teamentwicklung als Teil einer umfassenderen Personalentwicklung oder die Organisation von Betriebsausflügen. Ein in diesem Bereich erfolgreiches Büro hat sich z.B. auf die Vermittlung von Konferenzräumen gemeinnütziger Organisationen an Unternehmen konzentriert.

Wichtig ist, dass die öffentliche Hand verstehen lernt, wie Unternehmensengagement gezielt und dauerhaft zur Lösung wichtiger kommunaler Fragen beitragen kann. Dann kann sie durch eine systematische Unterstützung dieser Ideen sehr viel gewinnen. So betont etwa Gerd Placke, Projektmanager der Bertelsmann Stiftung in seinem Beitrag zur wissenschaftlichen Entwicklung der Marktplatzmethode „Gute Geschäfte – Marktplatz für Gemeinnützige und Unternehmen“, dass sich diese Investition für die Kommunen lohne. Hier tut sich ein wichtiges Lernfeld auf, dem mehr Aufmerksamkeit und Anerkennung gewidmet werden müssten und in welchem der Fokus auf die jeweiligen lokalen Themen und Herausforderungen sowie auf besondere Zielgruppen und ausgewählte Stadtteile gerichtet werden sollte.

Das Marktplatzkonzept, das darauf zielt, Unternehmen und Gemeinnützige zum beiderseitigen Nutzen zusammenzubringen, hat die Bertelsmann Stiftung aus den Niederlanden nach Deutschland importiert. Der CPC-Bericht „Building bridges for new social partnerships“ (2001) – basierend auf einer Studie, an der acht europäische Länder beteiligt waren<sup>5</sup> – könnte dazu beitragen, dass Bertelsmann auch künftig – in Kooperation mit Politik und Unternehmen – innovative Konzepte in Deutschland implementiert.

In der Studie ging es um Formen der Zusammenarbeit im sozialpolitischen Bereich zwischen öffentlicher Hand, Unternehmen und Non-Profit-Organisationen. CPC hat die Untersuchungsergebnisse zusammengetragen und in dem Brückenbauer-Bericht skizziert, in welche Richtungen sich neue gesellschaftliche Kooperationen entwickeln könnten. Danach lassen sich die o.g. Typen von Partnerschaften unterscheiden (vgl. Abb.2).

In diesem Kontext ist zu sehen, dass mit der Entwicklung von Mittlerfunktionen gleichzeitig auch eine Marktentwicklung verknüpft ist – und verknüpft sein sollte. Dies im Sinne einer(s) intersektoralen Organisationsberatung und Partnerschaftsmanagements.



**Henk Kinds M.Sc.:** Gemeinwesen- arbeiter, Gründer (1994) und Geschäftsführer des internationalen Beratungsbüros *Community Partnership Consultants (CPC)* mit Sitz in Deventer (NL). Arbeitsschwerpunkte: Trends im bürgerschaftlichen Engagement und Partnerschaften zwischen dem Profit- und Non-Profitsektor (*corporate citizenship* und *corporate volunteering*). Mitwirkung in nationalen und internationalen Netzwerken.

**Kontakt:**

[henk.kinds@community-partnership.net](mailto:henk.kinds@community-partnership.net)

1 Red. Anm.: In den Niederlanden gibt es viele QUANGOs (engl.: Abkürzung für Quasi-non-governmental organization). QUANGOs lassen sich weder eindeutig dem staatlich-öffentlichen noch eindeutig dem privaten wirtschaftlichen Bereich zuordnen.

2 Red. Anm.: Zur Versäulung und zu den Prozessen der Entsäulung speziell in den Niederlanden vgl. z.B. [www.nilsbandelow.de/mekopr10.pdf](http://www.nilsbandelow.de/mekopr10.pdf) Zugriff: 01.02.2010

3 Vgl. z.B. das aktuelle Interesse des BBE in Deutschland

4 Die Bezeichnung „Maatschap in Betrokkenheid“ (Zusammenschluss für ein gemeinsames gesellschaftliches Engagement) ist spielerisch gemeint und hat im Niederländischen eine Doppelbedeutung.

5 CPC hat diese internationale Studie im Auftrag des niederländischen Ministeriums für Gesundheit, Wohlfahrt und Sport zusammen mit dem Europäischen Zentrum für Wohlfahrtspolitik und Sozialforschung in Wien durchgeführt.

# Engagementförderung mit SINN: Implementierung eines Engagement-Netzwerkes am Beispiel der Stadt Ahlen

Ursula Woltering

Der Zusammenhalt der Bürgerinnen und Bürger gehört zum Fundament der Zukunftsfähigkeit und des sozialen Friedens in einer Stadt. In Ahlen gibt es eine Fülle von Beispielen, wie sich Bürgerinnen und Bürger für andere engagieren und so zugleich zur Steigerung der Lebensqualität in der Kommune beitragen. Unter dem Motto „Senioren In Neuen Netzwerken“ finden sich Engagierte im Alter 50+ im SINN-Netzwerk zusammen und starten immer wieder innovative Projekte und Initiativen. Die Ehren- und Hauptamtlichen arbeiten auf sehr kreative Weise zusammen. Das SINN-Netzwerk bietet ihnen die notwendige Unterstützung und Struktur, um „das Gute zu bewahren und das Neue zu wagen“.

Die westfälische Stadt Ahlen ist mit 55.000 Einwohnerinnen und Einwohnern die größte Stadt im Kreis Warendorf. Bis zum Jahr 2000 war der Bergbau der wichtigste Arbeitgeber in Ahlen. Dies hat die Stadt sowohl städtebaulich als auch sozial stark geprägt und bis heute deutliche Spuren hinterlassen. Die demografische Situation entspricht dem Landesdurchschnitt. Mit 28% gehört Ahlen zu den 15 Städten in Nordrhein-Westfalen mit dem höchsten Anteil an Menschen mit Zuwanderungsgeschichte. So ist die Integrationsarbeit neben der Bewältigung des demografischen Wandels ein sozialpolitisches Schwerpunktthema in Ahlen, das auch in der Engagementförderung besondere Beachtung findet.

Die folgenden Ausführungen zeigen, in welchen Schritten in Ahlen ein Engagement-Netzwerk implementiert worden ist, beschreiben hilfreiche Strukturen und berichten von Erfahrungen, die ggf. auch für andere Kommunen nützlich sein könnten:

## Zentrale Wünsche und Zielvorstellungen der Bürgerschaft klären

Engagementförderung einer Kommune kann nur unter aktiver Mitwirkung ihrer Bürgerinnen und Bürger gelingen. Um herauszufinden, was Menschen im Alter 50+ zum Engagement motivieren könnte, wurden sie befragt, welche Themen sie bewegen und wie sie im Alter leben möchten.

Es sind im Wesentlichen drei Wünsche und Zielvorstellungen, die immer wieder genannt werden:

- Ich möchte in Gemeinschaft leben und für andere nützlich sein, Neues lernen, mich persönlich weiterentwickeln und Glück erleben.
- Ich will mein Leben selbstbestimmt gestalten und, auch wenn ich einmal hilfe- bzw. pflegebedürftig sein sollte, meine Selbstständigkeit soweit wie möglich erhalten.
- Mir ist das Gefühl von Sicherheit wichtig, Geborgenheit in meinem Zuhause, eine ausreichende materielle Grundlage, gesundheitliche Versorgung, soziales Leben und Einkaufsmöglichkeiten in meinem nahen Umfeld.

## Netzwerke knüpfen

Für die Realisierung dieser Wünsche und Zielvorstellungen bedarf es besonderer Rahmenbedingungen, die nur gemeinschaftlich geschaffen werden können. So hat man in Ahlen auf intensive Vernetzungsarbeit auf zwei Ebenen gesetzt:

- 1) Mit dem Verein Alter und Soziales e.V., dem alle Wohlfahrtsverbände und Träger der Bildungs-, Pflege- und Gesundheitsarbeit angehören, wurde ein Trägerverein für soziale Projekte und anbieterübergreifende, kommunale Sozialplanung gegründet. Der Verein erarbeitet u.a. Unterstützungsangebote, die für die Menschen 50+ Versorgungssicherheit und -gerechtigkeit bei Hilfe- und Pflegebedürftigkeit herstellen. Auf diese Weise wird für alle – unabhängig vom Einkommen, der Wohnlage und anderen Lebensumständen – ein hochwertiges Versorgungsangebot bereitgestellt. Dazu gehört an erster Stelle eine trägerübergreifende Pflege- und Wohnberatung.
- 2) Das SINN-Netzwerk vereint ehren- und hauptamtliche Dienste, Initiativen und Angebote von und für Menschen im Alter 50+. Es bietet älteren Menschen vielfältige Möglichkeiten der Selbstverwirklichung und des Engagements und unterstützt ihre Eigeninitiative. Dabei werden auch diejenigen einbezogen, die Hilfe oder Pflege benötigen, und – mit ihren Wünschen auch ihre Würde achtend – bedarfsgerecht unterstützt.

Mit dem Verein Alter und Soziales e.V. hat die Stadt Ahlen seit 1993 zahlreiche Modellprojekte durchgeführt. Dabei wurden Maßnahmen zur Unterstützung bei Hilfe- und Pflegebedürftigkeit immer mehr mit der offenen Seniorenarbeit und

Engagementförderung verknüpft, um einen Welfare-Mix von Pflege-, komplementären und sozio-kommunikativen Angeboten zu erreichen. Die einzelnen Projektmaßnahmen, ausgerichtet auf zuvor vereinbarte Ziele, sind miteinander verknüpft. Die so entstehenden Projektnetze verstärken die Wirkkraft der Einzelmaßnahmen; es entstehen Synergieeffekte.

## Sozialplanung – Konzepte abstimmen und Strukturen schaffen

Der Kommune kommt bei der Gestaltung der Bedingungen des Lebens und Alterns in einer Stadt eine zentrale Rolle zu. Der Gesetzgeber hat sie verpflichtet, im Rahmen der Daseinsvorsorge für die Bürgerinnen und Bürger für Versorgungsleistungen und Möglichkeiten der Teilhabe am sozialen Leben – und damit auch für die Engagementförderung – zu sorgen. Die Stadt Ahlen holt dafür die Anbieter der Senioren- und Bildungsarbeit und der Gesundheits- und Pflegedienste in dem Verein Alter und Soziales e.V. an einen Tisch und sorgt, bei Bedarf auch in weiteren Arbeitsgruppen, mit ihnen gemeinsam für eine möglichst lückenlose qualitativ hochwertige Angebotspalette.

Diese Form der Zusammenarbeit wird Ahlener System genannt.



Die Vernetzungsarbeit hat zwischenzeitlich zur Herausbildung vernetzter Strukturen geführt: Die kommunale Sozialplanerin der Leitstelle Älter werden in Ahlen, die u.a. für Projektentwicklung und Mittelakquise sorgt, ist Geschäfts-

## Vernetzung von hauptamtlichen Verbänden und Einrichtungen - Erfahrungen aus der Praxis

a) Die Vernetzung der Wohlfahrtsverbände, der zentralen Anbieter des Gesundheits- und Bildungswesens und der Stadt Ahlen in einem Verein trägt – unter Beibehaltung ihrer jeweiligen Identität und Alleinstellungsmerkmale – zum Abbau von Vorbehalten und Konkurrenzdenken bei. Beim Umsetzen gemeinsamer Projekte lernen sie sich besser kennen; die Realisierung gemeinsam gesteckter Ziele fördert zusätzlich den Zusammenhalt. Nicht jede und jeder kann alles anbieten; stattdessen lassen sich Lücken gemeinsam im System schließen, das kommt im Ergebnis allen zu Gute. Die gemeinsame Trägerschaft von Projekten macht diese in gewisser Weise „trägerneutral“: Die Projekte „gehören“ allen und können damit außerhalb der Verbandsidentitäten trägerübergreifend agieren. Von Vorteil ist auch die Beteiligung der Verbände etc. an der Entwicklung und Umsetzungsplanung der Projekte. Da die beteiligten Träger deren Zielsetzung und Aufgaben kennen, finden die Arbeiterteams der Projekte ein „bestelltes Feld“ vor und eine grundsätzliche Akzeptanz für ihre Arbeit.

b) Der Verein erweist sich (auch) im Bereich der Mittelakquise als unbürokratisch und rasch handlungsfähig. Viele Projekte sind gerade erst wegen ihrer vernetzten Struktur förderfähig. Zudem muss die Antragstellung oft unter Zeitdruck erfolgen; da ist es hilfreich, auf ein grundsätzliches Einverständnis bauen zu können.

c) Die Motivation der Kooperationspartnerinnen und -partner ist – wie in anderen Netzwerken auch – umso höher, je ausgeprägter und zahlreicher die Win-win-Effekte ausfallen. Daher haben Vorstand und Geschäftsführung es sich zur Aufgabe gemacht, in dem Verein für einen Interessensausgleich zu sorgen und dabei die spezifischen Interessen der Mitglieder zu berücksichtigen. Knappe Zeit- und Personalressourcen führen im Netzwerk zu einer „Verpflichtung zum Erfolg“. Was als „Erfolg“ gewertet wird, ist sehr unterschiedlich: z.B. der Imagegewinn durch die Mitgliedschaft, Entlastung von eigenem Arbeitsdruck durch Kooperationsmaßnahmen, Teilhabe am Erfolg von Modellprojekten oder eine Schließung von Versorgungslücken, die niemand allein hätte erreichen können.

d) Die Moderation des Vereins durch die Kommune ist für alle Beteiligten von Vorteil: Die Stadt wird von den anderen Mitgliedern als trägerneutral akzeptiert, da diese in der Regel keine eigenen Versorgungsdienste unterhält. Die Ergebnisse des engen fachlichen Austausches der Kommune mit den Vereinsmitgliedern lassen sich in die Sozialplanung der Stadt integrieren und fließen so in die konkrete Maßnahmenplanung ein. Der Kommune eröffnet sich eine Möglichkeit, sich gemeinsam mit den Einrichtungen, die im Gemeinwesen Verantwortung tragen, den Herausforderungen des demografischen Wandels zu stellen – und dafür ein gemeinschaftlich verantwortetes Gesamtkonzept zu erstellen.

führerin des Vereins Alter und Soziales e.V., der Bürgermeister geborenes Mitglied des Vorstands. Damit sind Verein und Stadt eng miteinander verzahnt und die Arbeitsergebnisse der Projekte des Vereins werden bei der Fortschreibung kommunaler Sozialplanung mit aufgenommen. Diese Form einer „sozialen Architektur“ ist die Grundlage eines „lernenden Systems“, das schnell und flexibel auf sich verändernde Bedarfslagen wie auch auf neue Förderprogramme u.ä. reagieren kann. Im Verein sind die Mitglieder durch die Geschäftsführung vertreten, was eine schnelle Entscheidungsfindung möglich macht.

Die Sicherung der Strukturen erfolgt u.a. im Rahmen von Modellprogrammen: Modellförderungen, Sponsoring, Fördermittel von Stiftungen und in kleinerem Umfang auch aus EU-Töpfen tragen zur Finanzierung der Projekte des Vereins bei. Projektentwicklung und -management obliegen der Geschäftsführerin.

## Zusammenarbeit – Kultur der Beteiligung und des Engagements schaffen

Die Vernetzung auf der Ebene der hauptamtlichen Träger und Einrichtungen wird in Ahlen ergänzt um eine Kooperationsstruktur auf der Ebene der konkreten Angebote und Initiativen, die Bürgerbeteiligung und -selbstverwirklichung ermöglicht – dem SINN-Netzwerk.

Das SINN-Netzwerk vereinigt sozio-kommunikative Angebote mit Angeboten für hilfe- und pflegebedürftige Menschen sowie für Ehren- und Hauptamt und bietet zahlreiche Möglichkeiten sozialen Engagements. Hier werden

Zentraler Bestandteil des Netzwerks ist die SINN-Konferenz, die zweimal im Jahr alle Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen der Seniorenarbeit sowie die Bürgerschaft zusammenführt und zu Diskussion, Reflexion und Planung einlädt. Das SINN-Netzwerk versteht sich als Kooperationsstruktur, in dem sich neben Einzelangeboten auch kleinere Netzwerke einbinden können, wie z.B. 20 ehrenamtlich geführte Begegnungsstätten oder fünf miteinander verbundene Freizeitgruppen, die unter der gemeinsamen Bezeichnung SINN-aktiv-Gruppen firmieren.

## Aufbau von Infrastruktur – mit einer Keimzelle für ein Netzwerk beginnen

In Ahlen wurde im Jahr 2000 mit dem medienpädagogischen Projekt *LernNet* der Grundstein für die Entwicklung des SINN-Netzwerkes und damit einer engagementunterstützenden Infrastruktur gelegt. 2002 gehörten bereits zehn ehrenamtlich betriebene Senioreninternetcafés



gemeinsam Konzepte für soziale Projekte entwickelt und realisiert. Mittlerweile haben 66 Netzwerkpartnerinnen und -partner zusammengefunden. Mit mehr als 150 Projekten, Initiativen und Angeboten haben sie ein lebendiges und bedarfsgerechtes Netzwerk aufgebaut, das im Kern auf ehrenamtlichem Engagement und Selbsthilfe beruht, die durch hauptamtliche Strukturen gesichert und punktuell unterstützt werden.

zum Projekt. Diese erhielten eine Anschubfinanzierung aus dem Programm *Senioren Online* des Ministeriums für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen. Im Netmeeting trafen sich die Ehren- und Hauptamtlichen, um neue Ideen zu entwickeln und gemeinsame Aktivitäten zu planen. Der Oldie Computer Club Ahlen (OCICA) wurde gegründet, eine PC-Werkstatt, Arbeitsgruppen z.B. zur digitalen Fotografie, regelmäßige

Fortbildungen und viele übergreifende Unternehmungen rundeten das Projekt ab. Ein täglich erscheinender Newsletter versorgt auch heute noch ca. 400 Abonentinnen und Abonnenten mit Infos aus dem Netzwerk.

Das Projekt LernNet bot Gelegenheit, Zusammenarbeit zu üben; Erfolge motivierten zu weiteren gemeinsamen Unternehmungen. Die Ehrenamtlichen begannen, sich über die Computerarbeit hinaus in anderen sozialen Projekten zu engagieren. Im weiteren Verlauf wuchs das Netzwerk durch die Gründung einer Vielzahl von ehrenamtlichen Gruppen und Initiativen, wie z.B. der SINN-aktiv-Freizeitgruppen. Mit der [www.senioren-ahlen.de](http://www.senioren-ahlen.de) folgte der Aufbau einer virtuellen Informationsdrehscheibe im SINN-Netzwerk. 2004 wurde mit der ersten SINN-Konferenz die Grundlage für noch mehr Mitbestimmung und Teilhabe gelegt. Neben den ehrenamtlich betriebenen Gruppen, wie z.B. dem Eine-Welt-Laden, schlossen sich auch immer mehr hauptamtliche Einrichtungen an, wie z.B. die Familienbildungsstätte und die Kreispolizei. Das Modellprogramm *Aktiv im Alter* des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend brachte durch Bürgerforen neue Impulse in das Netzwerk und sorgt für eine stetige Weiterentwicklung.

### Netzwerkarbeit lohnt – für Ehren- und Hauptamtliche

Ein Netzwerk lebt davon, dass alle etwas davon haben. Es wird als gewinnbringend erfahren, wenn wie in Ahlen z.B.

- gute Rahmenbedingungen und klare Vereinbarungen allen Beteiligten Orientierung und Sicherheit vermitteln;
- kollegialer Erfahrungsaustausch Gelegenheit bietet zur eigenen Weiterentwicklung;
- die Möglichkeit besteht, die Ressourcen der anderen (Räumlichkeiten, Technik etc.) zu nutzen, trägerübergreifend Qualifizierungsangebote zu machen, über gegenseitige Hospitationen und Projektbesuche Vertrauen zu bilden;
- die eigenen Angebote besser bekannt und angenommen werden. Täglich erscheint der ehrenamtlich erstellte Newsletter, ein tagesaktueller Veranstaltungskalender findet sich auf der [www.senioren-ahlen.de](http://www.senioren-ahlen.de). Dort stellt das ehrenamtliche Redaktionsteam Neuigkeiten ein. E-Mail- und Postverteiler informieren ebenso wie die tägliche Presse;
- Gruppen bei der Einwerbung von Projektmittel unterstützt werden sowie bei Konzeptions- und Organisationsentwicklung für neue Initiativen und durch Technikhilfe z.B. für Internetauftritte;
- Gleichgesinnte zusammenfinden, um neue Initiativen starten zu können;
- eine breite Palette von Initiativen und Gruppen zur Mitwirkung einlädt und so dem eigenen Bedürfnis nach Gemeinsamkeit, Geselligkeit und Ansprache sowie persönlichem Wachstum (Lernen im und für Engagement) entgegenkommt.

Das SINN-Netzwerk bietet ein weites Spektrum von Aktivitäten – von Sport- und Kochgruppen über kulturelle Aktivitäten und intergenerative Projekten bis hin zur Unterstützung



von Pflegebedürftigen. Zugleich bietet es die Möglichkeit, selbst eine Initiative zu starten, eine Gruppe zu gründen. Dazu führt es Gleichgesinnte zusammen und unterstützt u.a. bei der Konzeptions- und Organisationsentwicklung wie auch bei der Einwerbung von Projektmitteln.

Wer sich engagiert, erwartet zu Recht eine Würdigung und Wertschätzung des Einsatzes. Auch hier hält das SINN-Netzwerk einiges bereit. Öffentliche Ehrungen vor Ort, Besuche des Bürgermeisters, Auszeichnungen in überregionalen Wettbewerben und Preise für Projekte und das SINN-Netzwerk erfüllen die Aktiven mit Stolz und schaffen ein Wir-Gefühl für das gemeinsame Werk. Zu dem verhelfen auch gemeinsame Auftritte und Projektpräsentationen auf Tagungen und Messen den Engagierten zu einem guten Feedback. Gern präsentiert man Interessierten von außerhalb die örtlichen Projekte. Die interne und öffentliche Wahrnehmung des Engagements, reibungslose und transparente Abläufe und vor allem die sinnstiftende Tätigkeit an sich erfüllen die Aktiven mit Genugtuung und Zufriedenheit.

### Beteiligung an Wettbewerben – sich mit den Augen anderer sehen

In den Wettbewerb mit anderen gehen, den Vergleich nicht scheuen, sondern suchen, gehört zur Philosophie des SINN-Netzwerkes. Was gemeinsam in Ahlen geschaffen wurde, ist etwas Besonderes, das wissen auch Außenstehende zu schätzen, wie zahlreiche Auszeichnungen belegen. Die Aktiven freuen sich mit Recht darüber und zeigen dies auch. Die Ahlenerinnen und Ahlener wissen, dass diese Arbeit nie fertig sein wird und dass Stillstand zugleich Rückschritt bedeuten würde. Ein kritischer Blick von außen hilft zudem, sich realistisch einzuschätzen und von anderen zu lernen.

### Im Netzwerk gemeinsam lernen

Jedes Jahr wächst ein neuer Jahrgang in das SINN-Netzwerk hinein – und damit Menschen, die wieder einen ganz anderen biographischen Hintergrund haben als die vor ihnen. Wachstum ist nicht nur ein quantitativer Prozess, es geht



auch immer um Lernen und Innovation. Neben der Sachkompetenz, die in Ahlen aus der Praxis erworben wird, nutzen die Aktiven Impulse aus anderen vorbildlichen Projekten und auch aus der Wissenschaft. Im kollegialen Austausch z.B. auf Tagungen reflektieren die Netzwerkerinnen und Netzwerker ihre Haltungen ebenso wie die Strukturen und Ergebnisse ihrer Arbeit. Punktuell konnte externer Sachverstand direkt für das SINN-Netzwerk gewonnen

werden: Nach dem Gewinn eines Beratungsstipendiums aus dem Programm *Start Social* im Jahr 2002 führte 2009 eine Gruppe von Ehren- und Hauptamtlichen einen Wochenendworkshop mit externer Moderation durch die Universität Münster durch – ein Preis diesmal aus dem Wettbewerb der NRW-Bank. Darin ging es um die Frage, wie sich das SINN-Netzwerk weiterentwickeln muss, um zukunftsfähig zu bleiben.

## Das SINN-Büro – Überblick und Kontakt behalten

In dem lebendigen und sehr aktiven SINN-Netzwerk ist es manchmal nicht einfach, sich zurechtzufinden – viele sind beteiligt und einige Gruppen bilden kleine Netzwerke im Großen. Zu den Ergebnissen des hier erwähnten Workshops gehörte der Entschluss, künftig für mehr Transparenz und Überblick zu sorgen. Dazu beitragen sollen

- ein Buch, in dem sich die Gruppen präsentieren und auch das Netzwerk vorgestellt wird. Es wird von einer Ehrenamtlichen geschrieben und aus dem Sponsoring der Sparkasse Münsterland Ost finanziert;
- eine handliche Info-Broschüre, die mit Förderung der Sparkasse herausgegeben wird und eine komplette Übersicht mit Kontaktdaten zu den Gruppen bietet;
- das Design und die Farbgebung der Broschüre. Sie werden künftig in allen Veröffentlichungen des Netzwerkes beibehalten und helfen damit, die jeweiligen Themen rasch zuzuordnen und wiederzuerkennen.

Zentral wird weiterhin aber der zwischenmenschliche Kontakt sein, für den das SINN-Büro mit neuem Konzept eingerichtet werden wird. In diesem Büro treffen interessierte Menschen auf Kontaktpersonen, die über alle Angebote informieren und zu diesen vermitteln. Zudem wird hier künftig auch die Unterstützung für Gruppen (-gründungen) erfolgen und der Kontakt zu Menschen mit gleichen Interessen hergestellt. Besetzt ist das Büro mit Ehrenamtlichen und einer hauptamtlichen Mitarbeiterin der Leitstelle Älter werden in Ahlen. In dem Büro werden erstmals Stellen nach dem neuen BMFSFJ-Programm *Freiwilligendienste aller Generationen* eingerichtet.

## Ein Netzwerk, das zu Engagement anregt - Erfahrungen

a) Ein Engagementnetzwerk der Zielgruppe 50+ trifft zunächst oftmals gerade bei den schon langjährig tätigen Ehrenamtlichen auf Skepsis und Vorbehalte. Hier hat es sich bewährt, Überzeugungsarbeit zu leisten: Das „alte“ Ehrenamt und die von ihm initiierten Veranstaltungen wollen in ihrem Wert gewürdigt und erhalten werden. Manchmal war es auch hilfreich, zunächst die Zusammenarbeit mit den hauptamtlichen Vertreterinnen und Vertretern der sozialen Träger zu suchen; diese Kooperation hatte dann eine Vorbildfunktion für das Ehrenamt.

b) Wie in der Zusammenarbeit mit den Verbänden im Verein Alter und Soziales, so ist auch in der Zusammenarbeit mit ehrenamtlichen Vertreterinnen und Vertretern Win-win-Erfolg für alle Beteiligten eine wichtige Voraussetzung für das Engagement im Netzwerk. Eine gute Vorbereitung der ersten Begegnungen ist daher von zentraler Bedeutung: Meinungsführerinnen und -führer schon vor den ersten Auftaktveranstaltungen in die eigenen Strategie einzubinden, ist ein bewährtes strategisches Mittel, wie auch vorausschauend Lösungen für potenzielle Probleme zu entwickeln.

c) Ein Netzwerk funktioniert umso besser, je klarer die Strukturen der Zusammenarbeit und die Verteilung der Zuständigkeiten sind. In Ahlen hat sich die Arbeit mit Vereinbarungen bewährt, in denen die gemeinsamen Ziele, die Planungen für die Realisierung und Aufgabenverteilung festgehalten sind. Auch wenn diese Vereinbarungen oftmals keine rechtlichen Konsequenzen mit sich bringen, so stellen sie doch Willenserklärungen dar, die die Verbindlichkeit untereinander erhöhen. Zudem sind sie Ausdruck von Konzeptentwicklung und geben den Beteiligten Verhaltenssicherheit. Sie dienen als Grundlage für das Ansprechen neuer Ehrenamtlicher, die so genau wissen, auf was sie sich einlassen, wenn sie in ein Projekt einsteigen.

d) Ein vielversprechender Ansatz, Engagement zu fördern, ist die Ermöglichung von Partizipation. Die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern an der kommunalen Sozialplanung ist ein zentraler Bestandteil der Arbeit im SINN-Netzwerk. Dazu gehören neben der o.g. SINN-Konferenz die gemeinsame Erarbeitung von Konzepten in speziell dafür eingerichteten Arbeitsgruppen und die Durchführung von Umfragen. Eine Reihe neuer Angebote und Projekte, z.B. ein Mehrgenerationen-Wohnprojekt, sind aus dieser Form von Bürgerbeteiligung hervorgegangen.

e) Ein Netzwerk lebt davon, dass Informationen fließen. Die Neuen Medien sind dafür ein hervorragendes „Transportmittel“. Für diejenigen, deren Aufgabe es ist, Informationen in das Netzwerk einzuspeisen, sind z.B. Newsletter und Mailing-Listen eine ebenso einfache wie effektive Möglichkeit, viele Menschen schnell und kostengünstig zu erreichen. Damit auch tatsächlich alle Beteiligten erreicht werden können, ist die Vermittlung von Medienkompetenz ein zentrales Ziel der Bildungsarbeit im Netzwerk, die hier vom LernNet, dem Verbund von Internetcafés (vgl.o.), wahrgenommen wird.

## Zum Schluss ein Beispiel

### Ehrenamt als Sprachpraxis – Engagementförderung von Menschen mit Migrationshintergrund

Abschließend sei von einem Projekt berichtet, das in beispielhafter Weise die Idee des in Ahlen aufgebauten SINN-Netzwerkes realisiert hat. Das Projekt wurde in Ahlen im Jahr 2009 mit Fördermitteln des Europäischen Integrati-



onsfonds (EIF) durchgeführt. Es hat sich an Frauen mit Migrationshintergrund (speziell Drittstaatlerinnen) gerichtet, die aus sog. bildungsfernen Milieus stammen. Das Projekt wurde in drei Phasen durchgeführt:

#### 1. Ansprache der Zielgruppe über die Kinder und ein Computer-Schnupperangebot in Schulen

Die Teilnehmerinnen wurden über einen Computer-Schnupperkurs gewonnen, der zunächst aus drei Treffen bestand. Als „Lockmittel“ fungierten Preise, z.B. ein I-Pod als Hauptpreis, den die Kinder gewinnen konnten, wenn ihre Mütter an dem Kursangebot teilnahmen. Die PC-Räume wurden von drei Grundschulen zur Verfügung gestellt. Zusätzlich gab es auf Wunsch auch Deutschkurse für Einsteigerinnen.

Am Ende wurde die Preisverlosung mit den Müttern und Kindern zusammen vorgenommen. Die Teilnehmerinnen beschlossen nach den drei Treffen, als Gruppe zusammenzubleiben und weiter am PC zu lernen.

#### 2. Aufbau von Aktiv-Gruppen, die öffentliche Einrichtungen besuchen und kennenlernen

In der Folge unternahm die Gruppe verschiedenste Aktivitäten. So besuchte sie z.B. öffentliche Räume wie die Ahlener Pflegeheime, die Ahlener Tafel, ein Kino und Museen, die vielen von ihnen bis dahin unbekannt waren. Zudem fuhren sie gemeinsam in die Nachbarstädte. Umgekehrt kamen

soziale Dienste der Wohlfahrtsverbände in die Gruppe und stellten ihre Arbeit vor. Zwischendurch gab es immer wieder Planungs- wie auch Auswertungsgespräche, zumeist verknüpft mit geselligem Zusammensein. Auch kam es zu verschiedenen Begegnungen mit Seniorinnen, die in Deutschland aufgewachsen sind. Begleitet wurde der Projektfortschritt durch eine wertschätzende Öffentlichkeitsarbeit.

#### 3. Einladung zur Übernahme von Ehrenämtern in den Einrichtungen mit begleitendem Erfahrungsaustausch

Im Laufe der Zeit wuchs das Vertrauen der Teilnehmerinnen in die Gruppe und gleichzeitig das Selbstvertrauen der Frauen. Einrichtungen, die die Gruppe bereits besucht hatte, kamen zu einem gemeinsamen Treffen. Sie stellten ihre Ehrenamtsstellen vor und was sie den Frauen bieten könnten, wie Sprachpraxis und damit Verbesserung der deutschen Sprachkenntnisse, aufgabenbezogene Qualifizierung, Gratifikationen.

#### 4. Ergebnis und Fazit

23 Frauen wählten ihrem Interesse entsprechend eine Ehrenamtsstelle aus. Mit der feierlichen Übergabe von Zertifikaten an die Ehrenamtlichen durch den Bürgermeister wurde die erste Staffel des Projektes im Dezember 2009 erfolgreich beendet. Im Jahr 2010 sollen die Begleitung der Ehrenamtlichen fortgesetzt und weitere Aktiv-Gruppen gegründet werden.

Bürgerengagement braucht vernetzte Strukturen. Am Beispiel der Stadt Ahlen kann nachvollzogen werden, wie sich solche schrittweise aufbauen lassen.



**Ursula Woltering:** Dipl. Päd., Sozialplanerin der Stadt Ahlen für Pflegebedürftigkeit, Seniorenarbeit, Engagementförderung und Integration von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte. Leiterin der Leitstelle Älterwerden in Ahlen und Geschäftsführerin des Vereins Alter und Soziales e.V.

**Kontakt:**  
wolteringu@stadt.ahlen.de

# Arnsberger Allianzen: Kommunale Engagementförderung in der Stadt Arnsberg

Petra Vorwerk-Rosendahl

## Die Stadt Arnsberg – Wirtschafts- und Verwaltungszentrum

Das nordrhein-westfälische Arnsberg, die alte Hauptstadt des Herzogtums Westfalen, liegt im nördlichen Sauerland. Das Stadtgebiet erstreckt sich über eine Gesamtfläche von 193 km<sup>2</sup>. Die heutige Stadt entstand 1975 im Rahmen der kommunalen Neugliederung durch den Zusammenschluss der bis dahin selbstständigen Städte Arnsberg und Neheim-Hüsten sowie der zwölf Umlandgemeinden. Sie hat 80.341 Einwohnerinnen und Einwohner, davon 6,5% mit Migrationshintergrund.

Das heutige Arnsberg versteht sich als Verwaltungszentrum und gleichzeitig als wirtschaftliches Zentrum des Hochsauerlandkreises. Nach wie vor sind die papiererzeugende und -verarbeitende Industrie von großer Bedeutung sowie der Bereich der Leuchten- und Elektroindustrie und ihrer Zulieferbetriebe und schließlich die Holzverarbeitende Industrie. Arnsberg ist als Fremdenverkehrsstadt mit vielen touristischen Attraktionen bekannt.

## Ausgangslage

Anfang 2002, nach dem Auslaufen der Modellförderung der Freiwilligenzentrale Hochsauerlandkreis (Trägerschaft: Diakonie) rief Bürgermeister Hans-Josef Vogel die Koordinationsstelle für bürgerschaftliches Engagement ins Leben. Trägerin ist die Stadt. Zunächst war die Stelle in den Fachbereich Bürgerdienste und Soziales eingegliedert. Seit der Einrichtung der Geschäftsstelle Bürgerengagement in Arnsberg (2007) als Stabsstelle des Bürgermeisters ist Engagementförderung in der Verwaltung als kommunale Querschnittsaufgabe verankert.

Viele aktuelle Fragen und Herausforderungen erfordern die Öffnung des kommunalen Blickwinkels. In den letzten Jahren ist das politisch-administrative System in den Kommunen stärker ausgedehnt worden und viele Kommunen lehnen unter Verweis auf Haushalts sicherungskonzepte Engagementförderung für sich ab. Der Arnsberger Bürgermeister Hans-Josef Vogel hingegen gehört zu den Verfechtern einer bürgerorientierten Kommune. Bereits 2005 hat er darauf hingewiesen, dass Engagementförderung als kom-



munale Pflichtaufgabe anzusehen ist. Zur Begründung verwies er auf den Grundgedanken und die Ursprünge der kommunalen Selbstverwaltung und forderte entsprechend, dass sich Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung auf diese Wurzeln besinnend der Teilhabe und Mitwirkung der Bürgerinnen und Bürger öffnen sollte. (Vgl. auch den Beitrag von Vogel im vorliegenden Band)

Für eine kommunale Engagementförderung spricht heute, dass die Herausforderungen der demografischen Entwicklung und der Integration nur dann zu bewältigen sind, wenn sie als Thema aller gesellschaftlichen Akteure betrachtet und gemeinsam angegangen werden. Engagementförderung kann in diesem Sinne dazu beitragen, Lebens- und Gestaltungsräume für Bürgerinnen und Bürger zu schaffen und damit zugleich die Mitwirkungsbereitschaft der Bürgerschaft zu wecken und ihre vorhandenen Potenziale zu nutzen. Sie ist solchermassen eine wichtige Voraussetzung für die Weiterentwicklung von Lebensqualität.

## Ziele und Aufgaben der Engagementförderung

Zu den Zielen der Engagementförderung von Arnsberg, das sich selbst als Bürgerkommune begreift, gehören die Motivation und Sicherstellung eines nachhaltigen Engagements, die Entwicklung partizipationsfreundlicher Rahmenbedingungen (z.B. neuer Organisationsformen), die

eine Zusammenarbeit von Bürgerschaft und Kommune (Verwaltung) „auf Augenhöhe“ befördern, und die Schaffung einer Kultur der Anerkennung freiwilligen Engagements. (Vgl. auch das Arnberger „Leitbild zur Förderung des gesellschaftlichen Engagement“ im Anhang der Dokumentation)

**Für die kommunale Weiterentwicklung werden dementsprechend als sinnvoll und notwendig erachtet:**

- ein „modernes“ Verständnis von Engagementförderung als kommunale Pflichtaufgabe (vgl. Vogel a.a.O.). Implementiert als kommunale Querschnittsaufgabe gehört Engagementförderung zum Kern kommunaler Selbstverwaltung und ist so nicht länger abhängig von immer neuen Projektfinanzierungen;
- die Vernetzung möglichst aller Akteure im bürgerschaftlichen Engagement;
- die Förderung von projektbezogenem Engagement. Dazu gehört die Definition neuer Verantwortungsrollen ebenso wie die Öffnung von Gestaltungsräumen für eine Partizipation der Bürgerinnen und Bürger.

**Als zentrale Eckpunkte ihrer kommunalen Engagementförderung hat die Stadt Arnberg definiert:**

1. Bereitstellung von Mitteln für Haupt- und Ehrenamtlichkeit
2. Entwicklung und Evaluation innovativer Förderkonzepte
3. Implementierung neuer Verantwortungsrollen für die Bürgerinnen und Bürger mit entsprechenden Gestaltungs- und Mitsprachemöglichkeiten
4. Gestaltung engagementfreundlicher Rahmenbedingungen (Projektmanagement, Versicherungsschutz, Ermöglichung von Erfahrungsaustausch, Möglichkeit, selbst über den zeitlichen Umfang des Engagements zu bestimmen usw.)
5. trägerunabhängige Beratung von Engagierten
6. regelmäßige Angebote der Weiterbildung und Qualifizierung für Engagierte
7. Schaffung von Zugängen zu neuen Themen- und damit Engagementfeldern
8. Begegnung aller Kooperationspartner „auf Augenhöhe“ (insbes. im Bereich der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen: Anerkennung von „Laienkompetenz“).

Abgeleitet von diesen Eckpunkten umfasst Engagementförderung in Arnberg ein breitgefächertes Leistungsspektrum zur Anregung und Unterstützung qualifizierten bürgerschaftlichen Engagements. Dazu gehören:

- Bedarfsanalyse: Wo bedarf es neuen bzw. verstärkten bürgerschaftlichen Engagements?
- Definition und Festschreibung von Leistungsbedarf: Welche konkreten bürgerschaftlichen Projekte sind notwendig?
- Konzeptionsentwicklung für die neuen Projektvorhaben
- Ausschreibung von Engagementfeldern und Verantwortungsrollen: Zur Gewinnung von Engagierten werden z.B. konkrete Tätigkeitsprofile erstellt, die über die Medien (Presse etc.) verbreitet werden



- gemeinsame Projektplanung mit Engagierten sowie anderen Kooperationspartnern
- Unterstützung laufender Projekte
- regelmäßige (kostenlose) Qualifizierung von Engagierten
- Beratung von Engagierten
- Angebot von Team-Moderation für Projektgruppen beim Erfahrungsaustausch
- Netzwerk-Entwicklung
- Qualitätsmanagement: Evaluation von Projekten und ihrer Ergebnisse zur Qualitätssicherung freiwilligen Engagements
- Öffentlichkeitsarbeit für die verschiedenen Engagementfelder
- Organisation und Durchführung von Veranstaltungen zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements in Arnberg
- Interessenvertretung: Eintreten für die Belange bürgerschaftlich Engagierter.

**Das Modell der Arnberger Allianz**

Bürgerkommunale Zusammenarbeit bedarf besonderer Rahmenbedingungen – darunter innovativer partizipationsförderlicher Organisationsformen und Strukturen. Ausgehend von der Arnberger Leitvision „Alle Generationen Arnberger Bürgerinnen und Bürger schaffen miteinander ihre soziale Stadt der Zukunft“ wurde 2005 das Modell der Arnberger Allianz entwickelt.

**Was ist eine Arnberger Allianz?**

Eine Arnberger Allianz ist eine projekt- und aufgabenbezogene Organisation, in der Frauen und Männer aller Generationen, Wirtschaftsunternehmen, Verwaltung und andere partnerschaftlich und „auf Augenhöhe“ an Themen wie die Integration sozial benachteiligter Jugendlicher (vgl. unten die Kurzdarstellung des Projektes Joblotse) zusammenarbeiten. Sie lebt davon, dass alle Mitglieder ihre unterschiedlichen

Kompetenzen und Ressourcen einbringen. Das freiwillige Engagement ist darauf ausgerichtet, die Lebensqualität in der Kommune und damit letztlich aller Arnsberger Bürgerinnen und Bürger zu steigern.

**Wie entsteht eine Arnsberger Allianz?**

Anlass für die Entstehung einer Arnsberger Allianz ist das Bekanntwerden eines konkreten Bedarfs: Ein Bürger, eine Engagierte, eine kommunale Verwaltungsstelle, ein Unternehmen o.a. wenden sich an die Geschäftsstelle der Stadt Arnsberg, um z.B. auf einen Missstand in ihrem Umfeld oder auf ein möglicherweise nachahmenswertes Modellbeispiel in einer anderen Kommune hinzuweisen. Es folgt eine systematische und vollständige Erfassung der Bedarfslage, sozialräumlich oder auf das gesamte Stadtgebiet bezogen.

Verantwortlich dafür ist das sog. Kernteam Bürgerkommune – selbst eine spezielle Form der Arnsberger Allianz –, die sich aus engagementfördernden Bürgerinnen und Bürgern (EfB) sowie Vertretungen aus Kommunalverwaltung, anderen Einrichtungen wie Schule und Unternehmen sowie Vereinen und Verbänden zusammensetzt. Das Kernteam definiert im Anschluss an seine Bedarfsanalyse konkrete Einzelleistungen (z.B. Hausaufgabenhilfe, Unterstützung während des Unterrichts o.ä.), mit denen der Bedarf gedeckt, der Missstand behoben und ggf. neue Chancen und Möglichkeiten erschlossen werden können. Anregungen und Wünsche von außen (aus der Kommune) können ebenfalls mit eingehen. Engagementfördernde Bürgerinnen und Bürger entwickeln in der Folge Ideen und erste Konzepte, wie über verschiedene Einzelleistungen, zusammengefasst in einem neuen lokalen Projekt, die angestrebte Veränderung erreicht werden kann. So sind z.B. die o.g. Einzelleistungen Teil des Projektes „Echt stark – Hilfestellungen für Kinder in Grundschulen“.

Nach und nach vergrößert sich der Kreis der Mitwirkenden und es wird ein Runder Tisch gebildet, der alle im Stadtgebiet bzw. Sozialraum an dem Thema Beteiligten mit einbezieht. Gemeinsam mit der Koordinationsstelle, der Geschäftsstelle Engagementförderung Arnsberg (KS) und dem jeweils verantwortlichen engagementfördernden Bürger bilden die hier versammelten Akteure die Arnsberger Allianz.

**Weitere Vorgehensweise**

Hat das Projekt in einem mehrstufigen Abstimmungsverfahren mit den verschiedenen Kooperationspartnern seine (vorläufig) endgültige Form gefunden, wird es über die Medien der Öffentlichkeit vorgestellt. So sollen weitere engagementbereite Bürgerinnen und Bürger für die Mitwirkung an dem Vorhaben gewonnen werden, denen das Projekt Gestaltungsraum lässt, um das Handeln jeweils situationsgerecht anpassen zu können.

Der Runde Tisch trifft sich unter der Leitung der Geschäftsstelle Engagementförderung und des verantwortlichen engagementfördernden Bürgers zu einem monatlichen Informations- und Erfahrungsaustausch, bei dem auch einzelne Aufgaben besprochen bzw. die „Fälle“ verteilt werden, in denen ehrenamtliche Unterstützung angefragt worden ist. Zu dem Erfahrungsaustausch lädt die Leitung regelmäßige Kooperationspartner aus Verbänden, der Kommunalverwaltung und anderen Einrichtungen ein. Die Gespräche sollen zur Weiterentwicklung des Projektes beitragen.

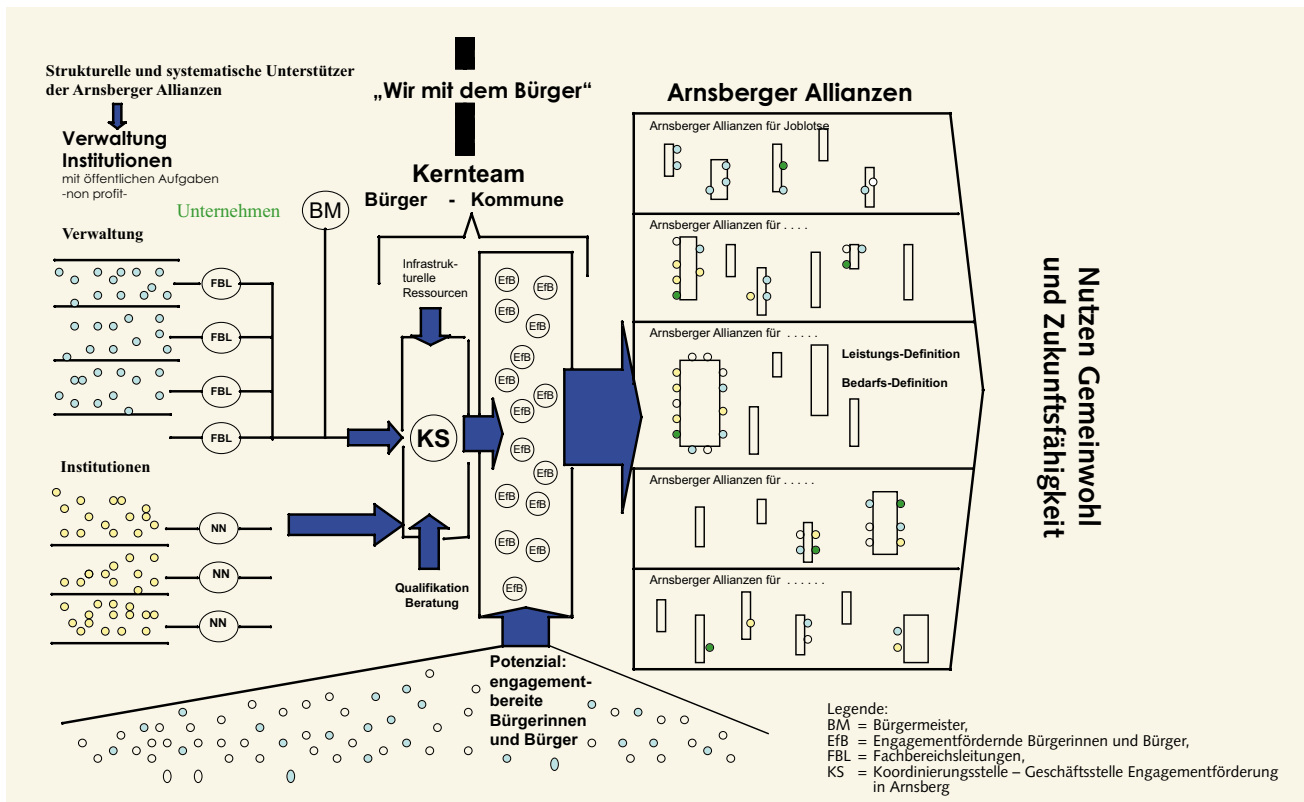


Abb. 1: Arnsberger Allianzen

# Projekt JOBLOTSE

## Projektziel

Unterstützung bei der Überwindung von Barrieren auf dem Weg ins Berufsleben für Jugendliche und junge Erwachsene bis zum 25. Lebensjahr

### Barrieren können sein

Fehlende Schlüsselkompetenzen, Verhaltensauffälligkeiten, familiäre Konflikte, Perspektiv- und Orientierungslosigkeit, Strukturlosigkeit, Antriebslosigkeit, Selbstüberschätzung, Verschuldung, Drogenkonsum

### Projekttablauf

1. Akquise von geeigneten Engagierten mit Erfahrungen im Bereich des Personalmanagements, Ausbildungsbegleitung oder -vermittlung
2. Benennung von geeigneten und um Unterstützung suchenden Jugendlichen durch das JobCenter
3. Verpflichtung des Jugendlichen zur Kooperation über Eingliederungsvereinbarung, hierbei erfolgt die Hilfeannahme grundsätzlich auf freiwilliger Basis
4. Gemeinsames Übergabegespräch mit Jugendlichen, Joblotsen und Jobcenter
5. Unterstützung des jungen Menschen bei der Umsetzung des Hilfeplanes > Coaching
6. Nach ca. 8 Wochen Überprüfung der Hilfe in einem weiteren Gespräch
7. Auswertungsgespräch bei Ende der Eingliederungsvereinbarung bzw. Folge Eingliederungsvereinbarung durch Weiterführung eines Coachings, enge Kooperation mit Jobcenter
8. Vermittlung in Ausbildung oder auf den ersten Arbeitsmarkt etc.

### Wen suchen wir?

Menschen mit:

- Erfahrungen im Bereich des Gebietes „Personal oder Ausbildung“
- Einfühlungsvermögen und Geduld
- Kommunikationsfähigkeit im Umgang mit Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen
- Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft mit allen Partnern und Fähigkeit zur Netzwerkarbeit
- Konfliktfähigkeit und Frustrationstoleranz
- Kenntnisse über schulische und berufliche Bildungswege

### Was soll geleistet werden?

1. Persönlicher Beziehungsaufbau mit Vertrauensverhältnis
2. Sichtung und Stärkung der persönlichen Kompetenzen und Erörterung der notwendigen Veränderungen
3. Durch ein persönliches Coaching, Hilfe zur Veränderung leisten
4. Kontaktaufnahme zu Ausbildungsplatz- oder Arbeitsstellen anbietenden Kooperationspartnern
5. Begleitung bei den ersten Schritten in ein selbstständiges und selbstorganisiertes Leben
6. Reflexion der Veränderungen
7. Integration in Ausbildungs- oder Arbeitsmarkt

### Was soll erreicht werden?

1. Eine realistische Zukunftsperspektive erarbeiten
2. Den jungen Menschen in die Lage versetzen, seine schulische oder berufliche Zukunft selbstständig anzugehen.
3. Bestehende Vermittlungshemmnisse/Barrieren abzubauen

### Welche Qualitätsindikatoren gibt es?

1. Der junge Mensch ist gut über einen für ihn sinnvollen und erreichbaren schulischen oder beruflichen Bildungsweg informiert.
2. Er kann seine Vermittlungshemmnisse erkennen und ist bereit diese abzubauen.
3. Er ist selbstständig in der Lage auf bestehende Hilfesysteme zurückzugreifen, wie z.B. Schuldnerberatung, Berufsberatung, Suchtberatung usw.
4. Vermittlung in Ausbildungsstelle oder auf den ersten Arbeitsmarkt

## Geschäftsstelle Engagementförderung Arnsberg

Die Geschäftsstelle Engagementförderung Arnsberg, als Stabsstelle direkt beim Bürgermeister angesiedelt, arbeitet projektbezogen, träger-, generationen- und ressourcenübergreifend. Wie im Fall der Arnsberger Allianzen kommt ihr insgesamt eine koordinierende und organisierende Funktion zu. Ihre Aufgabe ist die Schaffung engagementfördernder Rahmenbedingungen (Qualifizierungsangebote, Wertschätzung durch Entwicklung einer Kultur der Anerkennung, professionelles Projektmanagement u.a.). Auch trägt sie dazu bei, die Rolle von Engagierten in Politik und Verwaltung zu stärken. Auf regionaler und überregionaler Ebene leistet sie Lobbyarbeit.

### Personelle und räumliche Voraussetzungen

Personelle Voraussetzungen:

- Hauptamtliche Leitung, Teilzeit: 35 Stunden/Woche
- Mitarbeiterin 25 Stunden/Woche
- Mitarbeiterin 30 Stunden/Woche nach Fördermaßnahme § 16 e SGB II
- zwei gemeinnützige (§ 2 SGB II) Büroarbeitskräfte 20 Stunden/Woche
- Mitarbeiterin 5 Stunden/Woche, über ein Projekt finanziert
- Honorarkraft Hausmeister Bürgerzentrum 5 Stunden/Woche

Räumliche Voraussetzungen:

- Büroraum mit fünf Computerarbeitsplätzen und Besprechungsraum im Rathaus
- Nutzung aller Säle im Rathaus für Projekttreffen
- Seit Januar 2006 Bürgerzentrum Bahnhof Arnsberg: fünf Projekträume, ein Tagungsraum und Küche, ein Computerarbeitsraum mit zehn Arbeitsplätzen sowie ein Raum mit Büroarbeitsplatz für Engagierte.

## Aus der Arbeit einer Arnsberger Allianz – das Projekt JOBLOTSE

Das Konzept für das Projekt *Joblotse* ist vom Kernteam Bürgerkommune mit freiwillig Engagierten und dem örtlichen Jobcenter erarbeitet worden. Mitgestaltet wurde es durch die Agentur für Arbeit, die Handwerkskammer sowie die Industrie- und Handelskammer.

Die wichtigsten Eckdaten des Projekts wie das Projektziel, aber auch die Frage „Wen suchen wir?“ wurden für die Kommunikation nach außen in einem zweiteiligen Papier zusammengefasst (siehe Kasten links).



**Petra Vorwerk-Rosendahl:** Dipl. Betriebswirtin, Dipl. Verwaltungswirtin, Aufbau und Leitung der Geschäftsstelle Engagementförderung der Stadt Arnsberg (seit 2002). Zuvor Arbeit in der freien Wirtschaft, als Bundesbeamtin und auf kommunaler Ebene im Bereich Projektmanagement/Controlling

### Kontakt:

p.vorwerk-rosendahl@arnsberg.de

# Zukunftsbüro Wabe in Holthausen-Biene: Bürgerschaftliches Engagement entwickeln – stärken – vernetzen

Petra Diepenthal und Katharina Mehring

## Lernerfahrungen der Dorfgemeinschaft als konzeptionelle Basis

Holthausen-Biene ist eine ländliche Gemeinde mit rund 3.500 Einwohnerinnen und Einwohnern. Kommunalpolitisch gehört sie zur Stadt Lingen (Ems) mit einer Einwohnerzahl von etwa 56 000, liegt aber ca. 7 km vom Stadtkern entfernt und verfügt daher über eigene Infrastruktureinrichtungen (z.B. Kindergarten, Grundschule, Ortsverwaltung, Ortsrat, Katholisch Soziale Akademie Ludwig-Windthorst-Haus, Nahversorgungszentrum, Ärztehaus).

Die Vorgeschichte des Zukunftsbüros Wabe ist spannend: Jahrelang wurde in Holthausen-Biene nach Wegen gesucht, der schleichenden Auflösung sozialer dörflicher Strukturen entgegenzuwirken bzw. deren Folgen aufzufangen. Holthausen-Biene ist ein „normales“ Dorf mit typischen Entwicklungstendenzen: Die Zahl der Menschen, die nicht mehr sozial integriert sind, steigt. Besonders die Zahl der Familien mit Kindern, die in sozial und kommunikativ schwierigen Situationen leben, nimmt ständig zu. Trotz der scheinbar intakten ländlichen Lebensverhältnisse zeigt der Ortsteil Holthausen-Biene ein aktuelles Spiegelbild der gesamtgesellschaftlichen Situation. Innerhalb des Dorfes gibt es kleine „Siedlungsbereiche mit städtischem Problemcharakter“, keine sozialen Brennpunkte, aber Räume dörflicher Isolation. In ihnen leben deutsche Familien genauso wie Familien mit Migrationshintergrund.

Eine Arbeitsgruppe schaute kontinuierlich nach Möglichkeiten, „abdriftende“ Familien zu halten. Dieser gehörten Vertreterinnen und Vertreter der beiden Kirchengemeinden an sowie die Kindergartenleiterin, die Schulleitung der örtlichen Grundschule, Mitarbeiter des städtischen Jugendamtes sowie Mitglieder des Ortsrates und der Leiter des Ludwig-Windthorst-Hauses, auch in seiner Funktion als Träger des örtlichen Kindergartens. Ein weiteres Ziel dieser Gruppe war, das bürgerschaftliche Engagement in der Gemeinde zu stärken und zu vernetzen.

Im Kontext verschiedener Projekte wie der *Initiative FamilienNetz* und der Bewerbung um Projektfördermittel entwickelte sich sukzessive ein Netzwerk unterschiedlichster Kompetenzträgerinnen und -träger des Dorfes. Dabei wur-

de deutlich: Holthausen-Biene verfügt über eine große Zahl von Menschen mit unterschiedlichsten Kompetenzen, die bereit sind, diese Fähigkeiten für die Gemeinschaft einzusetzen. Nachdem sie miteinander ins Gespräch gekommen waren, war für sie bald klar: „Wenn wir mit unseren Anliegen die Menschen erreichen wollen, die wir dringend erreichen müssen, dann geht dies nur, indem wir alle Menschen ansprechen. Es kann nicht um die separate Ansprache (und Angebote für) einzelne Zielgruppen gehen, sondern nur um ALLE.“

2006, als im Ortszentrum ein Büroraum frei wurde, für den sich zunächst keine Nachfolgenutzung abzeichnete, wurde das Ludwig-Windthorst-Haus aufmerksam auf die Ausschreibung von „lebens-wert? Lernort Gemeinde“. Das Projekt der Katholischen Bundesarbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (KBE) eröffnete plötzlich neue Per-



spektiven. Jetzt konnte auf Basis einer vorangegangenen längeren Wertereflexion der konzeptionelle Zugang neu diskutiert und in konkrete Handlungsansätze „übersetzt“ werden.

### Wabe: Ermöglichungsraum für ALLE

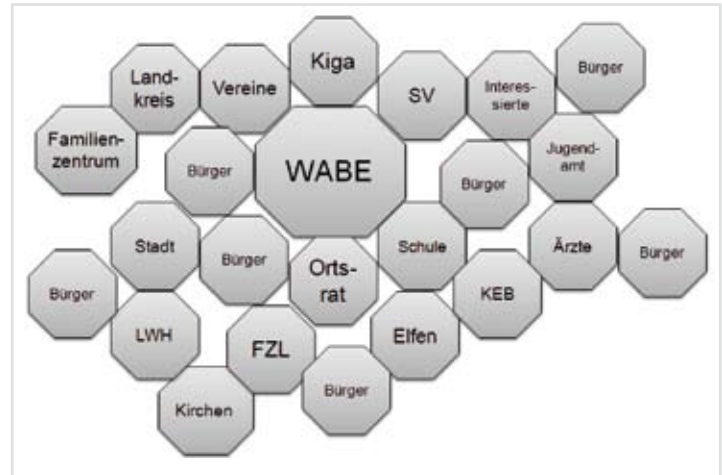
Unter dem Motto „Wir möchten, dass sich möglichst alle Menschen in Holthausen-Biene zu Hause fühlen“ sollte statt ausgewählter Zielgruppen der ganze Sozialraum Dorf angesprochen werden. Dieser Ansatz stellt traditionelle Bildungskonzepte gleichsam auf den Kopf. Statt vorgegebene Inhalte anzubieten, ging und geht es darum, die Wertekonzepte der Teilnehmenden in den Mittelpunkt zu stellen. Das, was ihnen wichtig und wertvoll ist, so der Grundgedanke, bildet die Basis für späteres bürgerschaftliches Engagement. Die Funktion der Wabe ist dabei, Menschen zu motivieren, sich selbst mit dem, was ihnen wichtig ist, wertzuschätzen und sie zu ermutigen und dabei zu unterstützen, sich dafür auf den Weg zu machen. „Hilf` mir, es selbst zu tun!“ – dieser Satz Maria Montessoris, längst anerkannter Grundsatz in der Elementar- und Primarpädagogik, bekommt hier in der Erwachsenenbildung eine ganz neue Relevanz. Auch Jugendliche und Erwachsene brauchen die Hilfe zur Selbsthilfe – in Form von Kommunikation und Koordination und in Form zweier Grundvoraussetzungen für das Gelingen menschlichen Miteinanders: Raum und Zeit.

Das Büro im Ortskern von Holthausen-Biene ist mit der Wabe zu einer Anlaufstation für alle Bürgerinnen und Bürger geworden, unabhängig von Geschlecht, Alter, Bildung etc. Ehrenamtliches Engagement, Dienstleistungen für Vereine und Vernetzungsarbeit für Familien haben hier ein gemeinsames Dach gefunden. Die Wabe ermöglicht allen Interessierten bürgerschaftliches Engagement. Ohne besondere Voraussetzungen erfüllen zu müssen, kann hier jede und jeder Anliegen, Wünsche, Vorstellungen, Anregungen, Pläne, aber auch Defizite, Sorgen und Nöte anbringen und vortragen. Partizipation und persönliches Engagement gehen Hand in Hand.

### Dörfliches Netzwerk

Vorhandene Kompetenzen, Bedarfe und Strukturen wurden und werden mit Hilfe der Wabe zu einem dörflichen Netzwerk verknüpft, das stets offen ist für die Einbindung weiterer Akteure. Heute gehören diesem Netzwerk an: Kindergar-

ten, Schule, katholische und evangelische Kirchengemeinde, Ortsrat, Ortsverwaltung, Ludwig-Windthorst-Haus, Ärztinnen und Ärzte, Unternehmen, Initiative FamilienNetz, Sportverein, Musikverein, Jugendamt, Bündnis für Familie, Freiwilligenzentrum Lingen (die Aufzählung ist nicht vollständig, das Netzwerk in stetigem Wandel).



Die Wabe versteht sich in diesem Kontext als örtliches Netzwerk, das alle Aktivitäten im Rahmen des bürgerschaftlichen Engagements miteinander verknüpft, woraus sich wiederum Vorteile für alle Beteiligten ergeben.

### Engagement, das Kreise zieht – zwei ausgewählte Projekte

#### Das Lesepatenprojekt – Engagement-Lotsen initiieren bürgerschaftliches Engagement

Ziel der Wabe ist es, Menschen am Ort für das Engagement im Ort zu gewinnen und so ein tragfähiges Netz für die gesamte Dorfgemeinschaft zu knüpfen. Viele Bürgerinnen und Bürger sind sich allerdings unsicher, ob sie über die dazu notwendigen Kompetenzen verfügen. Zwei von diesen zeigten dennoch Interesse für ein ehrenamtliches Engagement. Sie ermutigte die Wabe, sich in einem mehrteiligen Kurs zu „Engagement-Lotsen für das Ehrenamt in Niedersachsen“, den ELFEN weiterbilden zu lassen. Für einen Folgekurs konnten dann gleich vier Teilnehmende gewonnen werden. Die Wabe hat sie als Gruppe zusammengeführt.

Eine der Teilnehmerinnen entwickelte im Anschluss an den Kurs die Idee für ein eigenes Projekt zur Leseförderung und realisiert dieses nun eigenständig. Dazu gehört auch, dass sie zu Beginn eine weitere Teilnehmerin aus der Gruppe motivierte, sich mit ihr zusammen in einer Fortbildung zur Leseförderung für diese neue Aufgabe das notwendige Basis-Know-how anzueignen. Die Wabe bietet für dieses Projekt den infrastrukturellen Rahmen und unterstützt es zusätzlich durch eine gezielte Vernetzung von ehrenamtlichen Elfen, Kindergarten, Schule und Bücherei. Der örtliche Kindergarten bindet das Leseprojekt seit dem Kindergartenjahr 2007/08 in seine pädagogische Arbeit ein.

Durch gezielte Ansprache gelang es der Wabe, für das Leseförderungsprojekt weitere Mitwirkende zu gewinnen –



darunter nicht nur die „üblichen Verdächtigen“ (Eltern und Großeltern), sondern auch solche Bürgerinnen und Bürger, die in ihrem Alltag keinen Kontakt mehr zu Kindergarten und Kindern haben. Sie haben durch dieses Projekt für sich eine Form des bürgerschaftlichen Engagements entdeckt, das zugleich der Leseförderung der Kleinen dient und ihnen selbst, meist Frauen in der dritten Lebensphase, neue Perspektiven eröffnet. Hatten sie in den vorhandenen (alten) Strukturen bislang vergeblich nach geeigneten Anknüpfungspunkten für sich gesucht, so nehmen sie die neue Herausforderung mit großem Engagement an.

### Die Skater – Partizipation durch Engagement

Vier Jugendliche suchten Unterstützung für ihre Idee, eine Skateranlage in Holthausen-Biene zu errichten. Nach einem Aufruf in der Öffentlichkeit arbeiteten seit März 2007 regelmäßig 15 Jugendliche zwischen 14 und 22 Jahren sowie zwei Mütter von jüngeren Kindern in der Initiative „Eine Skateranlage für Holthausen-Biene“ mit. Die Gruppe traf sich alle drei Wochen, suchte nach geeigneten Standorten, kalkulierte Kosten, warb um (politische) Mitstreiterinnen und Mitstreiter für eine Umsetzung.

Beide Projekte – Lesepatzen und Skater – zeigen deutlich, dass und wie bürgerschaftliches Engagement aus persönlichem Interesse erwächst und wie es mit Hilfe einer örtlichen Einrichtung wie der Wabe zunächst in Form von Projekten umgesetzt werden kann, um dann mittelfristig möglicherweise gar zu Dauereinrichtungen zu werden.

### Organisation und Finanzierung

Rund 600 Besuchergespräche werden im Verlauf eines Kalenderjahres in der Wabe geführt, vielfach ist eine „Nachbearbeitung“ in Form von Vermittlungen (Suche nach Ansprechpartnerinnen und -partnern, Beratungsstellen etc.) erforderlich. Die Zahl der jeweils aktuell zu betreuenden Projekte variiert, im Kalenderjahr 2009 waren es beispielsweise 16 Projekte; darüber hinaus gibt die Wabe selbst im Bedarfsfall Impulse für einzelne Projekte oder Veranstaltungen.

### Öffnungszeiten

Das Büro Wabe ist sieben Stunden in der Woche geöffnet. Es teilt sich die Räumlichkeiten mit dem zeitgleich eröffne-



Aufgabe der Wabe in diesem Kontext war es zum einen, die Jugendlichen darin zu bestärken, sich (auch politisch) für ihre Bedürfnisse einzusetzen. Sie begleitete sie bei Gesprächen, Sitzungsterminen und Ortsbegehungen, bot ihnen den jeweils nötigen Rückhalt. Zum anderen stellte die Wabe die notwendige Infrastruktur (Treffpunkt) und Dienstleistung (Beratung bei Planung und Entscheidung über das weitere Vorgehen, Unterstützung beim Verfassen von Briefen etc.).

Inzwischen hat die Gruppe erreicht, dass eine Skateranlage in unmittelbarer Nähe im Nachbardorf renoviert und anschließend auch für die hiesigen Jugendlichen geöffnet wird. Vertreterinnen und Vertreter der Gruppe arbeiten im entsprechenden Arbeitskreis der Nachbargemeinde mit und übernehmen dabei gleichermaßen Rechte und Pflichten. Eine Projektbeteiligte hat eine Ausbildung zur Instruktorin für Inline-Skating absolviert, um das Skaten als Sport im örtlichen Sportverein zu etablieren.

ten Büro der Vereine, das vier Stunden pro Woche besetzt ist. Beide Einrichtungen arbeiten Hand in Hand, so dass sich formell eine Gesamtöffnungszeit von elf Stunden ergibt. Tatsächlich ist die Wabe von montags bis freitags jeweils mindestens zwei Stunden täglich geöffnet. Um allen Bürgerinnen und Bürgern gerecht zu werden, sind die Öffnungszeiten gleichmäßig auf Morgen, Vormittag (bis in den Mittag), Nachmittag und Abend verteilt.

### Personelle Besetzung

Im Büro Wabe arbeiten zwei Angestellte mit einer Arbeitszeit von jeweils acht Wochenstunden:

- Eine Mitarbeiterin ist Erzieherin, sie hat ihr Staatsexamen in Sozialpädagogik und Psychologie absolviert. Sie ist Zugezogene und engagiert sich seit einigen Jahren in großem Umfang ehrenamtlich in der Gemeinde. Mit den Problemen vor Ort ist sie daher vertraut, gehört aber nicht zum sogenannten „Pohl-Bürgertum“.

- Die zweite Mitarbeiterin ist gelernte Arzthelferin. Sie stammt aus Holthausen-Biene und engagiert sich seit 20 Jahren ehrenamtlich in der Gemeinde. Sie verfügt über eine Vielzahl von Kontakten, die für ihre Arbeit in der Wabe sehr hilfreich sind. Sie kennt viele Alteingesessene, denen der Zugang zur Wabe dadurch noch leichter fällt.

Beide Mitarbeiterinnen ergänzen sich nicht zuletzt durch ihre unterschiedliche Vorgeschichte als Zugezogene und Alteingesessene ideal.

### Finanzierung

Die zwei Stellen werden durch den Träger, das Ludwig-Windthorst-Haus, und einen erheblichen Beitrag der Kommune (4/5), finanziert. Im Büro der Vereine arbeitet eine Verwaltungskraft, die die Vereine selbstständig finanzieren.

Die Realisierung der Projekte lebt von Spenden verschiedenster Organisationen und ortsansässiger Firmen. Bürgerinnen und Bürger bedenken die Wabe mit Spenden, die sie aus ihrem ehrenamtlichen Engagement erwirtschaftet haben – teilweise auch zweckgebunden für Familien, um Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen die Teilnahme an Sportangeboten, Kursen oder Freizeitangeboten zu ermöglichen.

## Wabe: Wege zum Bürgerschaftlichen Engagement

### Entwickeln

Wer bislang in Holthausen-Biene nach Beteiligungsmöglichkeiten suchte, fand diese am ehesten bei den beiden Kirchen (katholisch und lutherisch), wobei die katholische Kirche einen weit größeren Anteil der Menschen erreicht (insbesondere über die kirchlichen Verbände) als die vergleichsweise kleine evangelische Gemeinde. Darüber hinaus gibt es zwei große Schützenvereine, einen großen Sportverein und einige kleine Vereine, wie z.B. zwei Musikvereine. Politische Entscheidungen trifft (neben dem Stadtrat Lingen) der Ortsrat, in dem die CDU fast alle Mandate hält (13 der insgesamt 16).

In diesen Kontexten und Strukturen vollzog sich bisher ein Großteil des örtlichen Zusammenlebens. Die Wabe bietet hier, das bestehende Spektrum der Andock- und Integrationsmöglichkeiten ergänzend, neue Formen und Wege der Beteiligung. Mit Unterstützung der Wabe können Menschen auch unabhängig von bzw. außerhalb der etablierten Kontexte eigene Ziele formulieren und anstreben. Umgekehrt verhilft sie auch jenen Menschen, die es nicht allein geschafft haben, zu dem von ihnen angestrebten Zugang zu den bestehenden Beteiligungsmöglichkeiten und/oder trägt mit dazu bei, Bürgerinnen und Bürger neu einzubinden, die sich bisher in den vorhandenen Strukturen nicht zu Hause fühlten. Der kleinere Teil davon sind Zugezogene. Der größere Teil sind Menschen, die schon lange am Ort leben, häufig auch hier geboren sind und trotzdem für sich nicht den richtigen Weg in die organisierte Gemeinschaft gefunden haben. Darüber hinaus finden sich in der Wabe Menschen quer zu den vorhandenen Strukturen zusammen; sie begegnen sich in neuen Kontexten und gehen gemeinsam neue Wege.

### Stärken

Mittlerweile ist die Wabe als ein anerkannter Ort der Kommunikation und Anregung etabliert. Zumindest wird dies von Bürgerinnen und Bürgern im Ort so rückgemeldet. Interessant ist dabei, dass die Träger der Traditionsstrukturen bisher das Projekt mittragen. Doch manchmal zeigen sie Verunsicherung, ob hier nicht etwas entsteht, das ihre Rolle im Ort verändern könnte. Diese Sorge geht bis in die politischen Entscheidungsstrukturen hinein. Sie ist immer wieder neu aufzugreifen und zu bedenken, damit die bisherige hohe Akzeptanz im Ort erhalten bleibt.

Gleichzeitig ist die Wabe in ihrer Rolle anerkannt, das bürgerschaftliche Engagement im Ort tatkräftig zu unterstützen und zu stärken. Einzelne finden bei der Wabe ebenso die gewünschte Beratung und Unterstützung wie ganze Institutionen.

Interesse zeigen, Mut machen, Impulse geben, mögliche Strategien aufzeigen, Fort- und Weiterbildung vermitteln – auf diese und ähnliche Weise trägt die Wabe zur Stärkung des ehrenamtlichen Engagements bei.

### Vernetzen

Seit jeher engagieren sich Menschen in Holthausen-Biene ehrenamtlich – in den Kirchen, in den Bereichen von Sport und Musik. Wer mitmachen wollte, konnte dies tun. Er musste sich anmelden. Alle anderen blieben „unentdeckt“ – ihre Interessen, Kompetenzen, Potenziale blieben ungenutzt.

Mit der Wabe verfügt Holthausen-Biene nun über eine Einrichtung, die auch die verborgenen Schätze heben hilft – und zwar zum Nutzen aller. Gleichzeitig unterstützt sie bei der weiteren Vernetzung. Die Wabe ist ein „Stellwerk“ innerhalb des dörflichen Netzwerkes, das die beteiligten Bürgerinnen und Bürger, Institutionen und sonstigen Partner schnell, unbürokratisch und problemlösungsorientiert zusammenbringt.

Die Ansiedlung der Wabe und des Büros der Vereine unter einem Dach hat sich zwischenzeitlich als in mehrfacher Hinsicht weitsichtig und effektiv erwiesen: Für beide Seiten ergeben sich Synergieeffekte und die Hemmschwelle, die Wabe zu besuchen (in der man eben auch Hilfe sucht), wird erheblich gesenkt, geht man doch in die gleichen Räumlichkeiten, um im Büro der Vereine seine Vereinsangelegenheiten zu klären.

## Die Rolle der Kommune

Die Stadt Lingen (Ems) und der Ortsrat der Gemeinde Holthausen-Biene waren von Anfang an „mit im Boot“. Durch ihre finanzielle Unterstützung (die Stadt Lingen bezuschusst zweckgebunden das Ludwig-Windthorst-Haus, der Ortsrat finanziert Büromiete und Büromittel) haben sie die Einrichtung der Wabe erst ermöglicht. Beiden fiel diese Entscheidung zum damaligen Zeitpunkt nicht schwer: Für die Stadt Lingen ergänzte die Wabe in einem Ortsteil die Arbeit des zentral angesiedelten Freiwilligenzentrums Lingen und des ebenfalls im Stadtzentrum befindlichen Mehrgenerationenhauses. Es ist ein weiteres Pilotprojekt, das bürgerschaftliches Engagement unter gänzlich anderen Bedingungen als

in den „großen“, zentralen Einrichtungen in der Stadtmitte unterstützt. Gleichzeitig wird in der Wabe getestet, ob Leistungen der Jugend- und Familienhilfe durch ein besonders frühzeitiges präventives Eingreifen eines Netzwerks ehrenamtlicher Helferinnen und Helfer mittelfristig reduziert werden können.

Für den Ortsrat ist die Wabe schnell zu einer wichtigen Anlaufstelle für die Bürgerinnen und Bürger geworden, auf die schon bald niemand mehr verzichten mochte. Steht ihre Finanzierung durch die Stadt Lingen angesichts der allgemeinen kommunalen Finanzentwicklung wieder einmal auf dem Prüfstand, setzt er sich vehement für ihren Fortbestand ein.

Darüber hinaus unterstützt ein Arbeitskreis des Orsrates die inhaltliche Arbeit der Wabe: Die drei vom Ortsrat bestellten Arbeitskreismitglieder (darunter auch der Ortsbürgermeister) pflegen einen regelmäßigen Austausch mit den Akteurinnen und Akteuren, entwickeln (politische) Lösungswege, wo dies notwendig erscheint, und geben den in der Dorfgemeinschaft sichtbar werdenden Bedarf an das Wabe-Team weiter. Sie sind eine Schnittstelle zwischen den politischen Entscheiderinnen und Entscheidern und der Wabe, die wiederum einen engen Draht zu den Bürgerinnen und Bürgern hat – ein Netzwerk, von dem naturgemäß alle Beteiligten profitieren. An einem weiter gefassten „Beobachtertisch“ sitzen ebenfalls Ortsratsmitglieder sowie das städtische Jugendamt: In dieser Runde werden dörfliche „Brennpunkte“ identifiziert und aktuelle Entwicklungen besprochen, um beides in konkrete Impulse für die Wabe-Arbeit zu übersetzen.

## Ausblick – Unser Dorf soll Zukunft haben

*„Als ich in dieses Dorf zog, dachte ich, dass ich hier nie ankommen würde. Heute bin ich – dank der Wabe – tatsächlich angekommen und fühle mich zu Hause.“ (S.B.-R.)*

Solche Aussagen stehen für den Erfolg der Wabe-Arbeit. Sie machen aber auch deutlich, worum es heute geht, wenn Dörfer um ihre Zukunftsfähigkeit ringen. Über viele Jahre investierten ländliche Gemeinden viel Energie (und Geld) in die infrastrukturelle Entwicklung. Unter dem Motto „Unser Dorf soll schöner werden“ ließen sich Fördergelder abschöpfen, die in Straßen, Parks und Plätze investiert wurden. Heute stehen insbesondere die ländlichen Gemeinden vor neuen Herausforderungen, ein neues Motto drängt sich auf: „Unser Dorf soll Zukunft haben!“ Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sind zwar zum einen infrastrukturelle Entwicklungsmaßnahmen vorzunehmen, zum Beispiel bezüglich der Nahversorgung und der Mobilität einer alternden Gesellschaft; zum anderen geht es aber um neue Formen des gesellschaftlichen Miteinanders und Zusammenlebens, die eine zunehmende Zahl alter, nicht mehr erwerbsfähiger, aber durchaus ak-

tiver, lebensbejahender und leistungsfähiger Menschen zu berücksichtigen haben. Diese Menschen brauchen Perspektiven. Dies gilt genauso für die zurückgehende Zahl junger Menschen, die aber wahrscheinlich stärker als heute in den Arbeitsprozess eingebunden sein werden. Sie werden vor neuen Herausforderungen stehen, nicht nur was die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und gesellschaftlichem Miteinander betrifft.

Hier liegen enorme Potenziale für die Entwicklung unserer Dörfer. Einrichtungen wie die Wabe könnten sich in diesem Zusammenhang mittelfristig als weicher Standortfaktor erweisen – nicht in Bezug auf die gewerbliche Ansiedlung, aber durchaus in Bezug auf die wohnörtliche Attraktivität einer Gemeinde.

*Die Menschen machen immer die Umstände dafür verantwortlich, was sie sind.*

*Ich glaube nicht an Umstände.*

*Die Menschen, die vorangehen in dieser Welt, sind stets jene, die sich aufmachen und die Umstände suchen, die sie brauchen, und diese schaffen, wenn sie sie nicht finden können.*

*(George Bernard Shaw)*



**Petra Diepenthal:** Mitarbeiterin des Zukunftsbüro Wabe in Holthausen-Biene, das von ihr im Rahmen des Projektes „lebens-wert? Lernort Gemeinde“ mit konzipiert und aufgebaut wurde. In der Gemeinde fest verwurzelt und seit dem 14. Lebensjahr auf vielfältige Weise ehrenamtlich aktiv.



**Katharina Mehring:** Dipl. Journalistin, PR- und Kommunikationsberaterin; nebenberufl. Lehrbeauftragte im Department für Kommunikation und Gesellschaft der FH Osnabrück. (Zugezogene) Bürgerin von Holthausen-Biene; als solche Mitwirkung in zwei lokalen Gremien (Beobachtertisch und Arbeitskreis Ortsrat), die die Arbeit des Zukunftsbüros Wabe von An-

beginn ehrenamtlich beraten und begleiten.

**Kontakt:** [projektwabe@gmx.de](mailto:projektwabe@gmx.de)

<sup>1</sup> „Pohl-Bürgertum“ bezeichnet das alteingesessene, meist verwandt-verschwärgerte, auf jeden Fall auch etwas miteinander verfilzte Bürgertum eines Dorfes oder einer Kleinstadt – diejenigen, die immer schon gesagt haben, wo es langgeht und das Dorfleben entsprechend prägten.

# Engagementförderung als kommunale Pflichtaufgabe wahrnehmen: Einrichtung und Arbeitsweise der Stabsstelle Bürgerengagement in Rheine

Wiebke Gehrke und Siegmund Schridde

## Gesellschaftliche Ausgangslage

In der heutigen Zeit, geprägt durch gesellschaftlichen bzw. demografischen Wandel, Flexibilität und Mobilität sowie fortschreitende Globalisierung, stellt das bürgerschaftliche Engagement gleichsam als „Gegenpol“ einen unverzichtbaren Bestandteil der Demokratie und einer „Gesellschaft des Miteinanders“ dar. Parallel dazu wird der Staat – künftig immer weniger „Fürsorgestaat“ – sich zunehmend auf das beschränken müssen, was seine Bürgerinnen und Bürger nicht besser machen können.

## Konsequenzen für die Kommunen

Für die Kommunen gilt entsprechend:

- Freiwilliges, bürgerschaftliches Engagement ist als ein hohes Gut zu pflegen und zu festigen.
- Die Übernahme von Selbstverantwortung für das Gemeinwohl und die Komplexität im Ehrenamt erfordern hauptamtliche Unterstützung.
- Neue Formen der Bürgerbeteiligung an Entscheidungsprozessen sind anzustreben. Die Bürgerin und der Bürger sind in diesen Prozessen keine Bittstellerin und kein Bittsteller, sondern aktive und mündige Teilnehmende.
- Bürgerengagement ist als „soziales Kapital“ zu erkennen, welches der Lebensqualität vor Ort zugute kommt.

## Rheine im Münsterland

Die ländlich gelegene Stadt Rheine liegt an der Bundesautobahn 30, in unmittelbarer Nähe zur niedersächsischen Landesgrenze, und ist mit ihren 76.000 Einwohnerinnen und Einwohnern größte kreisangehörige Stadt des münsterländischen Kreises Steinfurt. Die Wirtschaftsstruktur der Stadt Rheine ist durch einen vielseitigen Branchenmix mit geringer Arbeitslosigkeit (bei 7%) geprägt. Wichtige Schwerpunktbranchen sind Ernährung, Gesundheit, Logistik, Maschinenbau, Textil, Windenergie und Einzelhandel. Die Haushaltslage stellt sich, wie in vielen anderen Kommunen auch, angespannt dar; ein Haushaltssicherungskonzept muss allerdings aktuell noch nicht aufgestellt werden.

## Rahmenbedingungen zur Einrichtung der Stabsstelle in Rheine

Der Bürgermeisterin der Stadt Rheine, Angelika Kordfelder, war es im Jahr 2005 ein besonderes Anliegen, das in Rheine traditionell stark ausgeprägte Bürgerengagement gezielter anzuerkennen, zu fördern und auszubauen. Wertschöpfung für eine Stadt ist für sie nicht auf Materielles zu beschränken, sondern auch auf die Potenziale der Bürgerschaft sowie die Aktivitäten und das Engagement ihrer Bürgerinnen und Bürger zu beziehen. So war für sie die Einrichtung einer engagementfördernden Stelle im Rathaus der Stadt Rheine unabdingbar.

Das Besetzungsverfahren zur Einrichtung der Stelle kann als Novum eingestuft werden: Es fand kein für eine öffentliche Verwaltung übliches hausinternes Auswahlver-



fahren statt, vielmehr hatten sich die Kandidatinnen und Kandidaten einem Wettbewerb zu stellen, in dem ein Konzept für die Arbeit in dieser neuen Stelle zu erarbeiten und zu präsentieren war. Am Personalauswahlverfahren waren Repräsentantinnen und Repräsentanten künftiger Zielgruppen und Arbeitsfelder aus der Bürgerschaft beteiligt.

Die Stabsstelle hat am 1. Oktober 2005 ihre Arbeit aufgenommen. Es handelt sich um eine Vollzeitstelle, die sich eine Mitarbeiterin und ein Mitarbeiter teilen. Projekte, die von der Stabsstelle initiiert wurden, waren in den ersten zwei Jahren aus eingeworbenen Spenden und Sponsoreneleistungen zu finanzieren. Seit 2008 steht ein jährliches Projektbudget in Höhe von 5.000 € zur Verfügung.

Das Büro befindet sich im Rathaus. Ein leerstehendes Ladenlokal im Rathauszentrum wird aktuell für zunächst ein Jahr als weitere Anlaufstelle betrieben. Für die Zukunft ist die Einbindung ehrenamtlich tätiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geplant.

## Ziele und Selbstverständnis der Stabsstelle

Die Stabsstelle Bürgerengagement hat sich zum Ziel gesetzt, ein trägerübergreifendes Kontakt-, Beratungs- und Förderbüro für alle Generationen, Vereine, Einrichtungen, Verbände, Initiativen und Unternehmen zu schaffen. Darüber hinaus soll sie dazu beitragen, die Unterstützung des örtlichen bürgerschaftlichen Engagements als Querschnittsaufgabe in der Verwaltung und als ressortübergreifendes Politikfeld zu etablieren.

An der inhaltlichen Konkretisierung der Aufgaben der Stabsstelle sind die Bürgerinnen und Bürger maßgeblich beteiligt. Sie sind es, die das bürgerschaftliche Engagement der Stadt „leben“. Die Initiierung von neuen Projekten erfolgt entspre-

chend bedarfsorientiert und in enger Abstimmung oder Kooperation mit den gemeinnützigen Einrichtungen und Organisationen vor Ort sowie mit den Fachdiensten innerhalb der Verwaltung. In den vielfältigen örtlichen Netzwerken schafft eine offene Kommunikation Transparenz, Vertrauen und Verständnis untereinander. (Vgl. auch „Förderung bürgerschaftlichen Engagements – thematischer Bestandteil des Leitbildprozesses der Stadt Rheine“ im Anhang)

## Arbeitsschwerpunkte – Serviceleistungen

Das Konzept der Stabsstelle, das diese zu ihrem Start im Herbst 2005 vorlegte, sah die drei Arbeitsschwerpunkte vor: Allgemeine Service- und Dienstleistung, Bestandsaufnahme und Projekte.

Eine umfassende Bestandsaufnahme des bürgerschaftlichen Engagements von Rheine hatte zum Ziel, den Ist-Zustand zu dokumentieren, zu analysieren und Transparenz zu schaffen. Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme sollten Grundlage für eine Entwicklung weiterer Projekte und Maßnahmen sein. Darüber hinaus sollten sie die Basis für eine geplante Dokumentation des bürgerschaftlichen Engagements in Rheine bilden.

Als konkrete Projekte wurden der Aufbau einer Freiwilligenbörse, die Durchführung eines Stadtteilwettbewerbs sowie die Initiierung von Ausbildungspatenschaften angekündigt.

Die selbst definierte Startphase von zwei bis drei Jahren ist mittlerweile abgeschlossen. Zahlreiche Impulse konnten aufgenommen und umgesetzt werden. Die Projekte, die aus der Stabsstelle hinaus initiiert wurden, haben dazu beigetragen, das ohnehin enorme bürgerschaftliche Engagement in Rheine noch einmal deutlich zu steigern. Die nachstehenden Serviceleistungen haben sich als feste Angebotspalette etabliert:

- Vermittlung von Freiwilligen
- Projektentwicklung und Projektbegleitung
- Bereitstellung von Wissen (Newsletter)
- Qualifizierungsangebote
- Unterstützung und Aufbau von Netzwerken
- Betreuung ehrenamtlich besetzter Stadtteilbeiräte
- Sozialer Tag
- Internetpräsenz
- Ehrenamtskarte
- Recherche von Fördermöglichkeiten.

## Projektbeispiele

### Freiwilligenbörse (Start 2005)

Die Einrichtung einer Freiwilligenbörse als Beraterin und Vermittlerin zwischen Engagementinteressierten und gemeinnützigen Organisationen für eine Stadt in der Größenordnung von Rheine war ein längst fälliger Schritt. Als erstes Impulsprojekt der Stabsstelle startete die Börse am 22. November 2005. Bis heute haben 130 Vereine und Einrichtungen über 200 Angebote eingestellt. 450 Menschen, die sich engagieren möchten, haben sich beraten lassen. Die Freiwilligenbörse kooperiert mit den örtlichen Printmedien und dem Lokalradio.



### Oma- und Opa-Hilfsdienst (Start 2006)

Der Oma- und Opa-Hilfsdienst vermittelt zwischen den Generationen, zwischen Jung und Alt: Familien und alleinerziehende Mütter und Väter werden bei der Betreuung ihrer Kinder unterstützt, junggebliebene Ältere haben die Chance, eine verantwortungsvolle und schöne Aufgabe als Ersatzoma oder Ersatzopa zu übernehmen. Die Idee zur Gründung des Oma- und Opa-Hilfsdienstes stammt von der Rheinenserin Elsbeth van Schoonhoven, die den Hilfsdienst heute auch eigenständig organisiert. Die Stabsstelle unterstützte die Initiative in der Startphase und begleitet sie fortlaufend insbesondere in der Durchführung von Treffen zum Erfahrungsaustausch.

### Unterrichtsreihe „Ehrenamt = uncool?“ (Start 2006)

Insgesamt 40 Klassen der Jahrgangsstufe acht und elf der weiterführenden Schulen haben das Angebot eines „etwas anderen Unterrichts“ unter dem Motto „Ehrenamt = uncool?“ wahrgenommen. Zu den Zielen dieses Projektes gehören die Stärkung des Bewusstseins für Möglichkeiten bürgerschaftlichen Engagements sowie das Aufzeigen von persönlichen Vorteilen, die die Übernahme einer ehrenamtlichen Tätigkeit mit sich bringt.

Stadtteilwettbewerb für vorbildliches bürgerschaftliches Engagement

**Gemeinsam Zukunft gestalten**

Vereine, Kindergärten, Unternehmen, Nachbarn, Schulen, Stadtteilbeiräte, ...

**Jetzt mitmachen und bewerben!**

- Bewerbung bis zum 30. November 2006
- Startgelder für ausgewählte Projekte
- Laufzeit bis zum Sommer 2007
- Preisgelder bis zu 1.000 EUR

Bewerbungsunterlagen & weitere Infos:  
Stadt Rheine, Stabsstelle Bürgerengagement  
Tel. 05071 939-219 oder 273  
E-Mail: stabsstelle@rhein.de, www.rheine.de

Stadtwerke Rheine      Stadt Rheine  
Lernen an der Hand

ideen wurden eingereicht. Die Stadtwerke für von Rheine stellten Preisgelder in Höhe von 10.000 € zur Verfügung.

### Kommunale Engagementbilanz (Fertigstellung 2008)

Als Standortbestimmung hat die Stadt Rheine in einer Veröffentlichung erstmals das Engagement der Bürgerschaft umfangreich dokumentiert und sichtbar gemacht. Für Kommunen, die sich ebenfalls damit befassen oder sich dafür interessieren, das vielfältige Engagement in ihrer Stadt oder Gemeinde sichtbar zu machen, kann das Buch als Anregung und Hilfe dienen.



### Anti-Rost-Initiative (Start 2009)

Bereits seit über zehn Jahren besteht in Münster eine so genannte Anti-Rost-Initiative, die für hilfebedürftige Menschen Kleinarbeiten erledigt. Der Rheinenser Klaus Müller hatte die Idee, eine solche Initiative auch in Rheine ins Leben zu rufen. Die Stabsstelle unterstützte auch hier bei den Startvorbereitungen. 35 Männer und Frauen unterschiedlichen Alters engagieren sich aktuell in der Initiative, die von einem Sprecherteam geleitet wird.

### Jobpaten (Start 2009)

Jobpatinnen und Jobpaten begleiten ehrenamtlich Schülerinnen und Schüler ab der neunten Jahrgangsstufe und stehen den Jugendlichen (jeweils 1:1) bei der beruflichen Orientierung zur Seite. Sie unterstützen die jungen Menschen in der Berufsfindungsphase. Dazu gehört beispielsweise die Suche nach einem passenden Praktikumsplatz, später dann die Unterstützung der Bewerbungsphase. Auf diese anspruchsvolle Tätigkeit werden die Ehrenamtlichen über eine Qualifizierungsreihe vorbereitet. Die Stabsstelle initiierte dieses Projekt und kooperiert mit dem Mehrgenerationenhaus und der örtlichen Gesamtschule.

### Engagementpartnerinnen und Engagementpartner vor Ort

Die Stabsstelle Bürgerengagement sieht sich als Partnerin für alle Zielgruppen und Facetten des Bürgerengagements in Rheine. Insbesondere um Doppelstrukturen zu vermeiden, erfolgt bei allen Aktivitäten eine enge Abstimmung mit den lokalen Engagementpartnerinnen und Engagementpartnern. In Rheine sind dies insbesondere:

- Fachbereiche der Verwaltung
- Caritasverband Rheine
- Kirchengemeinden



- Netzwerk Selbsthilfe- und Ehrenamt in Trägerschaft des Paritätischen Wohlfahrtsverbands
- Mehrgenerationenhaus
- Lokale Medien
- Bürgerstiftung für die Stadt Rheine
- Weiterbildungsträger.

## Überörtliche Zusammenarbeit

Das Thema bürgerschaftliches Engagement weiter vorantreibend möchte die Stadt Rheine andere Kommunen anregen, so wie sie selbst die Förderung des Engagements ihrer Bürgerinnen und Bürger als „Pflichtaufgabe“ zu verstehen und zu ihrer eigenen zu machen. Partner der Zusammenarbeit:

- Koordinierungsstelle der kreisweiten Ehrenamtsbörse im Lokalradio
- Planungsteam der Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen NRW
- Sprecherteam des Netzwerkes Ausbildungspatenschaften NRW
- Forschungsprojekt „Lokale Engagementpolitik“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

## Fazit

Vor dem Hintergrund der z.T. sehr unterschiedlichen Strukturen und Rahmenbedingungen in den Städten und Gemeinden gibt es keinen „Königsweg“ der kommunalen Engagementförderung. Das „Ob“ steht allerdings nicht mehr zur Diskussion, nur über das „Wie“ gilt es sich auszutauschen und abzustimmen.

Eine Verwaltung, die die Motivation und das Engagement ebenso wie den Stolz auf eigene Projekte und die Lust auf mehr Eigenständigkeit fördert, erhält einen Mehrwert

zurück. Dazu zählt der Aufbau eines neuen Vertrauensverhältnisses ebenso wie die Stärkung des Gemeinsinns. Eine im Auftrag des Bayerischen Sozialministeriums im Jahr 2008 durchgeführte Studie hat ergeben, dass jeder in bürgerschaftliches Engagement investierte Euro einen Nutzen in Höhe von ca. sieben Euro erbringt<sup>1</sup>. Jedoch zum „Nulltarif“ ist Engagement nicht zu haben.

Trotz des aktuell großen öffentlichen Interesses an ehrenamtlichem, freiwilligem Engagement darf allerdings nicht der Eindruck erweckt werden, bürgerschaftliches Engagement sei quasi ein „Allheilmittel“. Bundespräsident Horst Köhler sagte dazu anlässlich der Eröffnung der Woche des Bürgerschaftlichen Engagements im Jahr 2006: „Engagierte dürfen nicht Lückenbüsser für einen Staat werden, der an seine finanziellen Grenzen stößt. Die Bürgergesellschaft ist kein Reparaturbetrieb für den Staat, sondern gibt ein Beispiel für eine neue Balance zwischen staatlichem und bürgerschaftlichem Handeln.“



**Wiebke Gehrke:** Dipl. Verwaltungsbetriebswirtin (FH). Mitarbeiterin der Stabsstelle Bürgerengagement der Stadt Rheine und persönliche Referentin der Bürgermeisterin.

**Kontakt:**  
stabsstelle@rheine.de



**Siegmund Schridde:** Dipl. Verwaltungswirt, Mitarbeiter der Stabsstelle Bürgerengagement der Stadt Rheine und Ausbildungsleiter der Stadtverwaltung. Diverse ehrenamtliche Tätigkeiten im Wohnumfeld.

**Kontakt:**  
stabsstelle@rheine.de

<sup>1</sup> Eine Zusammenfassung des Gutachtens findet sich im Internet unter [www.stmas.bayern.de/sozialpolitik/ehrenamt/wert-des-be.pdf](http://www.stmas.bayern.de/sozialpolitik/ehrenamt/wert-des-be.pdf)

# Strukturen der Engagementförderung in den Kommunen – Eine Zwischenbilanz

Gisela Jakob

Viele Kommunen haben in den letzten Jahren die Rolle übernommen, neue Strukturen zur Förderung von Bürgerengagement und Bürgerbeteiligung zu schaffen. Zwar gibt es in allen Kommunen seit langem die klassische Vereins- und Verbandsförderung, die dann zugleich eine Ehrenamtsförderung beinhaltet. Bei der Etablierung neuer Engagementstrukturen befinden sich die Städte, Gemeinden und Kreise allerdings in völlig unterschiedlichen Entwicklungsstadien. Während einzelne Kommunen eine Vorreiterrolle übernommen und eine vielfältige Infrastruktur lokaler Engagementförderung aufgebaut haben, ist es in anderen Gemeinden bei punktuellen Maßnahmen geblieben. Wieder andere Städte und Gemeinden stehen noch völlig am Anfang und sind auf der Suche nach Wegen und Möglichkeiten, eine moderne Engagementförderung aufzubauen.

Der Workshop „Zukunftsfaktor bürgerschaftliches Engagement. Chance für kommunale Entwicklung“ knüpft an diesen heterogenen Entwicklungsstand an und zielt u.a. darauf, Kommunen in ihrer Rolle als Engagementförderinnen zu unterstützen. Am Ende des ersten Workshop-tages, an dem die Konzepte kommunaler Engagementförderung aus Ahlen, Arnsberg, Essen, Holthausen-Biene, Nürnberg und Rheine vorgestellt worden sind, lassen sich bei aller Unterschiedlichkeit eine Reihe zentraler Gemeinsamkeiten feststellen:

1) *Jede Kommune hat ihren eigenen Weg für eine neu angelegte Förderung von Bürgerengagement und -beteiligung entwickelt.* Da die personellen, sozialräumlichen und sozialstrukturellen Gegebenheiten in jeder Kommune andere sind, lässt sich Engagementförderung nicht standardisieren. So hat jede Kommune in ihrem Konzept die lokalen Gegebenheiten berücksichtigt und an den vorhandenen Strukturen angeknüpft.

Die Kommunen in Deutschland unterscheiden sich nicht nur darin, ob und wie weit sie in dem Prozess einer modernen Engagementförderung vorangeschritten sind. Auch bei den Kommunen, die bereits neue Strukturen etabliert haben, lassen sich *vielfältige Unterschiede* beobachten. Die Kommunen unterscheiden sich in den *Anfängen* der Engagementförderung. In einer Gemeinde haben aktive Bürgerinnen und Bürger den Ausschlag

für neue Aktivitäten gegeben (Holthausen-Biene). In anderen Kommunen waren die Bürgermeisterin bzw. der Bürgermeister Initiator für einen Aufbruch in der Engagementförderung (Arnsberg, Rheine). Auch die *inhaltlichen Foki* sind unterschiedlich: In der Stadt Essen ist die Engagementförderung eng mit der Stadtentwicklung verknüpft und umfassend als Thema in die Kommunalverwaltung integriert. In anderen Gemeinden sind neue Initiativen zur Engagementförderung auf die Gruppe der älteren Menschen ausgerichtet (Ahlen). Nürnberg ist es gelungen, bürgerschaftliches Engagement auf neue Weise in Kernbereiche der sozialen Dienste wie Kindertageseinrichtungen und Familienhilfen sowie in öffentliche Einrichtungen wie Schulen zu integrieren. Dieser inhaltliche Fokus sowie die stadtteilbezogenen Aktivitäten haben es ermöglicht, dass auch Bevölkerungsgruppen wie Migrantinnen und Migranten gewonnen werden konnten, die sonst im Engagement unterrepräsentiert sind.

Hinzu kommen Unterschiede, die sich aus der Größe der Kommunen sowie aus ihren unterschiedlichen Aufträgen ergeben. Da bürgerschaftliches Engagement in weiten Teilen im sozialen Nahraum stattfindet, haben größere Städte – parallel zu einer gesamtstädtischen Strategie – neue Strukturen stadtteil- und nachbarschaftsbezogen angelegt. Kleine Gemeinden und Ortsteile nutzten die räumliche Nähe und soziale Vertrautheit für den Aufbau neuer Engagementstrukturen. Für Kreise, die hier nicht vertreten sind, stellen sich wiederum andere Bedingungen: Aufgrund ihres besonderen Auftrages und der Dienstleistungsfunktion für die kreisangehörigen Gemeinden müssen sie ihre Engagementförderung anders anlegen als Städte und Gemeinden. Sie übernehmen dabei vor allem eine koordinierende und die einzelnen Gemeinden unterstützende Aufgabe.

Zusammen mit den Unterschieden ergeben sich aus dem Überblick über die vorgestellten Kommunen eine Reihe von *Gemeinsamkeiten beim Aufbau von engagementfördernden Infrastrukturen* von denen im Folgenden sechs besonders hervorgehoben seien:

2) Die systematisch angelegte Engagementförderung basiert auf einem Orientierungsrahmen: Ein *Leitbild* oder *Leitlinien* geben an, „wohin die Reise gehen soll“. Nimmt man die kommunale Landschaft Deutschlands insgesamt in den Blick, so lässt sich feststellen: Die Entwicklung eines solchen Leitbildes ist in den einzelnen Kommunen

chen. In der Stadt Essen z.B. hat der Leiter des Büros für Stadtentwicklung die wichtige Rolle übernommen, neue Aktivitäten zur Förderung von Bürgerengagement und -beteiligung anzuregen.

Das Beispiel anderer Kommunen in Deutschland zeigt: Auch wenn die politische Unterstützung nicht von An-



unterschiedlich weit vorangeschritten. Die zentralen Akteure orientieren sich an Leitideen und strategischen Vorstellungen, ohne dass diese stets explizit offen gelegt werden. Bislang nur selten gibt es – wie etwa in Arnsberg oder Rheine – ein abgestimmtes Gesamtkonzept, das in einem Leitbildprozess entwickelt wurde. Wichtig ist dabei weniger ein einmal erarbeitetes Leitbild als vielmehr der Prozess einer gemeinsamen Verständigung, wie die Zusammenarbeit zwischen Bürgerinnen und Bürgern, zivilgesellschaftlichen Organisationen und der Kommune in Zukunft aussehen soll. Dies ist zugleich ein *Lernprozess*, der in den Kommunen breit und von den unterschiedlichen Akteuren getragen wird und die Bereitschaft impliziert, tradierte Abläufe und eingefahrene Handlungsmuster zu verändern.

3) Die Etablierung neuer Engagementstrukturen wurde und wird von der politischen Spitze unterstützt. Dies ist eine wichtige Rahmenbedingung, welche es erlaubt, den Prozess in Richtung auf mehr Bürgerorientierung und -beteiligung zu forcieren. Die Unterstützung kann durch die Person des (Ober-) Bürgermeisters bzw. der (Ober-) Bürgermeisterin oder auch durch einen Dezernenten bzw. eine Dezernentin erfolgen, die sich in ihrem jeweiligen Zuständigkeitsbereich für das Thema stark ma-

fang gegeben ist und die Initiative für neue Aktivitäten von einer engagierten Gruppe von Bürgerinnen und Bürgern oder einem aktiven Verein ausgeht, ist die politische Unterstützung wichtig, damit Engagementförderung zu einem Thema in der Kommune wird.

4) In den Beispielkommunen *unterstützt die Kommunalverwaltung* oder zumindest ein Teil der Verwaltung die Entwicklung neuer Modelle und eine stärkere Bürgerorientierung. Auch dabei haben sich in den Kommunen unterschiedliche Strukturen herausgebildet. In einzelnen Gemeinden sind Fachabteilungen, die z.B. für die Stadtentwicklung zuständig sind, mit der Entwicklung neuer Engagementstrukturen befasst. Hier ist es gelungen, im Laufe der Zeit eine bürgerorientierte Verwaltung aufzubauen, in der sich auch ein Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bürgerschaftlich engagieren. In anderen Kommunen sind neue Organisationseinheiten wie eine Geschäftsstelle oder ein Büro für die Engagementförderung geschaffen worden. In kleineren Gemeinden sind es bisweilen nur einzelne Personen, die – z.T. mit einem direkten Zugang zum Bürgermeister – dafür zuständig sind, neue Projekte und Netzwerke anzuregen, Vorschläge aus der Bürgerschaft zu unterstützen und vorhandene Aktivitäten zu vernetzen und zu koordinieren.



In allen vorgestellten Gemeinden gibt es *Ansprechpartner in der Kommunalverwaltung*, die für Fragen der Engagementförderung zuständig sind. Der Prozess in Richtung auf einen Umbau hin zu einer bürgerorientierten Verwaltung und die Implementierung von Engagementförderung als Querschnittsaufgabe ist allerdings in den Städten und Gemeinden unterschiedlich weit vorangeschritten.

- 5) In den Beispielkommunen stehen *Anlaufstellen mit Hauptamtlichen* für die Engagementförderung bereit. Die Erfahrung auch aus anderen Kommunen mit einer weit entwickelten Förderpolitik zeigt, dass es Anlaufstellen für Engagierte ebenso geben muss wie für engagementbereite Organisationen und Einrichtungen. Kleinere Gemeinden wählen dabei oft den Weg, Anlaufstellen innerhalb der Kommunalverwaltung anzusiedeln. In größeren Gemeinden gibt es zum Teil eigenständige Anlaufstellen wie Freiwilligenagenturen, Seniorenbüros oder Stadtteilbüros sowie Anlaufstellen und Ansprechpartnerinnen und -partner innerhalb der Kommunalverwaltung. Entsprechend der lokalen Gegebenheiten und abhängig von den jeweiligen Akteuren unterscheiden sich die Anlaufstellen in ihrem Aufgabenprofil. Hauptamtliche stellen die Kontinuität der Arbeit in den Anlaufstellen sicher, wie sich auch an den Beispielkommunen zeigt. Dies schließt nicht aus, dass es in einzelnen Gemeinden gelingt, die lokalen Anlaufstellen mit ehrenamtlichem Personal aufrechtzuerhalten – insbesondere dann, wenn sich eine besonders aktive und engagierte

Gruppe von Bürgerinnen und Bürgern zusammenfindet. Interessant wird es, was passiert, wenn ein „Generationenwechsel“ stattfindet und neue Akteure gewonnen werden müssen.

- 6) Engagementförderung ist stark personenbezogen und hängt von den jeweiligen Akteurinnen und Akteuren ab, die in dem Bereich tätig sind. Das professionelle Wissen allein reicht nicht aus, sondern es braucht „Profis, die vom bürgerschaftlichen Engagements infiziert“ sind. Dies wurde von mehreren Beteiligten als wichtige Rahmenbedingung für eine erfolgreiche Engagementförderung herausgestellt. Hauptamtliche müssen neben ihrem fachlichen Wissen über eine hohe Sensibilität für die Tätigkeiten und den „Nutzen“ von Initiativen, Bürgergruppen und Vereinen verfügen und von der Bedeutung des Engagements und der Idee einer starken Bürgergesellschaft überzeugt sein. Es spricht vieles dafür, dass solche Haltungen biografisch angelegt sind und in eigenen Erfahrungen mit bürgerschaftlichem Engagement gründen.
- 7) Am Beispiel der fünf in Bad Honnef vorgestellten Kommunen lässt sich schließlich auch die zentrale Bedeutung erkennen, die der Vernetzung und der Entwicklung entsprechender Strukturen für eine Engagementförderung zukommt. Dabei geht es um eine Vernetzung innerhalb der Kommune wie auch um eine regionale oder überregionale Vernetzung mit anderen Akteuren. Innerhalb der Kommune sind dies (in-)formelle Netzwerke, offizielle Arbeitszusammenhänge und regelmä-

ßeige Treffen mit dem Ziel, gemeinsam eine Strategie zur Engagementförderung zu entwickeln, neue Projekte anzuregen und/oder Absprachen zu treffen. Die konkrete Gestalt, der Arbeitsauftrag und die Zusammensetzung dieser vernetzten Zusammenhänge sehen in jeder Kommune anders aus.

Die vorgestellten Kommunen sind ausnahmslos in *überregionalen Netzwerken* wie dem Civitas-Netz oder dem KBE-Projekt *Lernort Gemeinde* aktiv. Die Mitwirkung in diesen Arbeitszusammenhängen hat einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch sowie vielfältige Lern- und Entwicklungsprozesse ermöglicht. Das Lernen aus den Fehlern anderer Kommunen und die noch beliebtere Praxis, gelungene Best-practice-Beispiele „hemmungslos zu klauen“, haben dazu beigetragen, die Arbeit vor Ort voranzutreiben.

Die hier als Ergebnisse des ersten Workshoptages vorgestellten Gemeinsamkeiten und Unterschiede decken sich weitgehend mit den Ergebnissen vorliegender Studien zur lokalen Engagementförderung:

Eine Analyse zur Engagementförderung in baden-württembergischen Gemeinden verweist auf die zentrale Bedeutung des „Dreiecks“ von Kommunalpolitik, -verwaltung und Bürgergesellschaft als den drei Instanzen, die für eine gelingende Engagementförderung zusammen arbeiten müssen (vgl. Klie u.a. 2004). Unsere eigene Untersuchung der Engagementförderung in 15 ausgewählten hessischen Gemeinden zeigt Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf, die mit den hier vorgestellten übereinstimmen (vgl. Jakob und Koch 2007; Jakob, Koch und Schüppler 2008). Eine vergleichende politikwissenschaftliche Studie, in der die Modelle der Engagementförderung in Arnsberg (Nordrhein-Westfalen) und Schwäbisch Hall (Baden-Württemberg) untersucht wurden, arbeitet Erklärungsansätze für die unterschiedlichen Wege der Engagementförderung heraus (vgl. Bogumil u.a. 2003). Unterschiedliche sozio-

ökonomische Bedingungen ebenso wie Unterschiede in den jeweiligen Gemeindeordnungen bestimmen mit, wie die Engagementförderung vor Ort aussieht.

#### Literatur

- Bogumil, Jörg; Holtkamp, Lars; Schwarz, Gudrun (2003): Das Reformmodell Bürgerkommune. Leistungen – Grenzen – Perspektiven. Berlin
- Jakob, Gisela; Koch, Claudia (2007): Lokale Engagementförderung in hessischen Kommunen. Akteure, Infrastrukturen, Instrumente. Abschlussbericht. Hochschule Darmstadt, Dezember 2007. In: <http://www.sozarb.h-da.de/kontakt/lehrende/prof-dr-gisela-jakob/index.htm>
- Jakob, Gisela; Koch, Claudia; Schüppler, Nicole (2008): Leitfaden für die lokale Engagementförderung. Akteure, Infrastrukturen, Instrumente. Hrsg.: LandesEhrenamtsgesellschaft Hessen. Frankfurt a.M.
- Klie, Thomas; Roß, Paul-Stefan; Hoch, Hans; Heimer, Franz-Albert; Scharte, Ulrike: Bürgerschaftliches Engagement und Ehrenamt in Baden-Württemberg. 1. Wissenschaftlicher Jahresbericht 2002/2003. In: <http://www.zentrum-zivilgesellschaft.de> unter Publikationen



**Prof. Dr. Gisela Jakob:** Erziehungs- und Sozialwissenschaftlerin. Professorin für Theorien der Sozialen Arbeit an der Hochschule Darmstadt. Langjährige Arbeit und zahlreiche Forschungsaktivitäten zu Themen des bürgerschaftlichen Engagements, darunter Infrastrukturen und Anlaufstellen für lokale Engagementförderung. Wissenschaftliche Mitarbeit in der Enquete-Kommission des Bundestages zur „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“.

**Kontakt:** [gisela.jakob@h-da.de](mailto:gisela.jakob@h-da.de)

# Förderung bürgerschaftlichen Engagements – eine kommunale Pflichtaufgabe?!

Hans-Josef Vogel

## Vorrang der Bürgergesellschaft

Wer im Katholisch-Sozialen Institut (KSI) über das Thema „Förderung bürgerschaftlichen Engagements“ berichten darf, der muss zunächst die hervorragende Bedeutung dieses Instituts für die katholische Soziallehre hervorheben. Denn Idee und Prinzip des bürgerschaftlichen Engagements und damit der aktiven Bürgergesellschaft und ihres Vorrangs vor dem Staat sind tief in der katholischen Soziallehre verwurzelt. Zwei zentrale Prinzipien der katholischen Soziallehre zeigen dies:

- Das Prinzip der „Personalität“ umfasst Freiheit und persönliche Verantwortung des Menschen. Persönliche Verantwortung bedeutet Verantwortung zu übernehmen für sich selbst, für die Familie, für die eigene Lebenswelt, für das Gemeinwesen, aber auch für Kinder und Enkelkinder. Allgemeinwohl ist immer auch Zukunftswohl.
- Das Prinzip der „Subsidiarität“ verlangt vom Staat, dem Engagement seiner Bürgerinnen und Bürger, ihrer „kleinen Lebenskreise“, Initiativen und sozialen Netzwerke immer wieder Vorrang zu geben. Vorrang zu geben heißt, dem bürgerschaftlichen Engagement genug Raum und genug Unterstützung zu geben – von Anreizen, sich zu engagieren, über die Bereitstellung von öffentlichen Verantwortungsrollen und unterstützender Hilfe bis hin zur Kooperation in Verantwortungsgemeinschaften von Bürgerin, Bürger und Staat. Denn nur auf diesem Wege erbringen Bürgerinnen und Bürger auch die Leistungen, die sie selbst erbringen können und die sie in außergewöhnlichem Umfang auch erbringen wollen, wie wir aus vielen Befragungen wissen.

Zu den bürgerschaftlichen Leistungen zählt, dass Alternativen zum Bestehenden entwickelt, Ideen und Antworten auf neue Fragen hervorgebracht, unproduktive Kreisläufe des immer Gleichen durchbrochen, Not behoben und Lebensqualität verbessert werden. Der Staat muss die Kraft haben, die mit diesem Engagement verbundene bürgerschaftliche Kritik an ihm selbst auszuhalten. Und er muss Macht oder vermeintliche Macht abgeben, um Gestaltungskraft und neue Ressourcen für das Ganze, den Zusammenhalt und deren schöpferische Weiterentwicklung zu gewinnen.



Wie steht es um die Subsidiarität, um den Vorrang der „kleinen Lebenskreise“, um den Vorrang des bürgerschaftlichen Engagements und der Bürgergesellschaft in unserem Land? Liegt die Feststellung allzu fern, dass wir das Prinzip der Subsidiarität im sozialen Bereich fast abgeschafft haben?

Haben wir nicht im Staat und in Sozialsystemen zentralisiert, damit anonymisiert und bürokratisiert und in der Gesellschaft Zuwendung, Zeit, menschliche Empathie und damit Personalität verloren?

Nicht von ungefähr hat Papst Johannes Paul II. in seiner Sozialenzyklika „Centesimus annus“ 1991 von der „Subjektivität der Gesellschaft“ gesprochen. Und Papst Benedikt XVI. fordert 2009 in seiner Sozialenzyklika „Caritas in veritate“ Gemeinsinn, soziales Engagement, „Zivilgesellschaft“ ernst zu nehmen als Potenzial für die Weiterentwicklung der sozialen Ordnung der modernen Gesellschaft.

All das lebt lokal oder es lebt nicht. Menschliche Nähe, aber auch gesellschaftliche oder soziale Innovationen können eben nicht von oben angeordnet und zentral organisiert, sondern nur unten gelebt werden, wo die Bürgerinnen und Bürger zu Hause sind.

Papst Benedikt XVI. in seiner Sozialenzyklika weiter: „Die ‚Stadt der Menschen‘ wird nicht nur durch Beziehungen auf der Grundlage von Rechten und Pflichten gefördert, sondern noch mehr und zuerst durch Verbindungen, die durch Unentgeltlichkeit, Barmherzigkeit und Gemeinsamkeit gekennzeichnet sind.“ – also durch bürgerschaftliche Initiativen und bürgerschaftliches Engagement.

Damit sind wir schon am Anfang der Beantwortung der Frage, ob die Förderung bürgerschaftlichen Engagements eine kommunale Pflichtaufgabe ist:

Weil die Kommunen „staatliche Kommune“ und „Bürger-Kommune“ (vgl. u.) zugleich sind, kann der Staat die Förderung bürgerschaftlichen Engagements nicht lediglich als freiwillige kommunale Aufgabe definieren. Er muss bürgerschaftliches Engagement als Wesensbereich und Urprinzip der Kommune akzeptieren und finanzieren. Ansonsten würde er auch noch das Prinzip der Subsidiarität für die lokalen Angelegenheiten und Bereiche abschaffen. Das Prinzip der Subsidiarität aber ist und bleibt prägendes Gesellschafts- und Staatsprinzip unseres Landes.

## Förderung bürgerschaftlichen Engagements

Die Stadt besitzt eine Doppelstruktur. Sie ist „staatliche Kommune“, d.h. (politisch-) administratives System, und sie ist „Bürger-Kommune“, d.h. (politisch-) bürgerschaftlicher Lebens- und Gestaltungsort oder lokale Bürgergesellschaft.

In der das bürgerschaftliche Engagement fördernden Stadt wird beides zusammen gedacht. Eine Stadt, die das bürgerschaftliche Engagement fördert, ist eine staatliche Kommune, die das bürgerschaftliche Engagement bewusst nachfragt, es unterstützt und zur Entfaltung bringt. Es ist eine Kommune, die mit der Bürgergesellschaft kooperiert und sich mit ihr vernetzt.

Wie geht das? Wie geht das zusammen und nach vorn? Ich möchte fünf Säulen benennen, die die Bürger-Kommune, d.h. die kommunale Förderung der lokalen Bürgergesellschaft und deren Vernetzung mit der Stadt als staatlich-administrativem System tragen.

### Erste Säule:

#### **Wahrnehmung des bürgerschaftlichen Engagements als innovative und soziale Gestaltungskraft von außergewöhnlichem Format**

Alles beginnt bei der Wahrnehmung des bürgerschaftlichen Engagements als Potenzial für die innovative Gestaltung lokaler ökologischer und sozialer Lebenswelten. Da wir uns in unserem Land an eine „Defizit-Sicht“ gewöhnt haben, nehmen wir die Potenziale nicht ausreichend wahr. Denken wir in Potenzialen:

Bürgerschaftliches Engagement organisiert Hilfe als Selbsthilfe. Darin liegt ihr enormer Vorteil gegenüber staatlicher Hilfe, die die Bürgerin oder den Bürger zum Antragsteller reduziert, ggf. seine Bedürftigkeit überprüft und ihn als Leistungsempfänger nach „Schema F“ behandelt. Bürgerschaftliches Engagement dagegen schafft einen „moralischen

Mehrwert“ der persönlichen Zuwendung, der Empathie oder der „bürgerschaftlichen Freundschaft“ (Aristoteles).

Die Förderung bürgerschaftlichen Engagements führt des Weiteren dazu, dass Bürgerinnen und Bürger die eigenen Stärken zugunsten anderer und zugunsten der eigenen Stadt und anderer öffentlicher Güter mobilisieren. Wer kann sich leisten, diese Stärken ungenutzt zu lassen oder gar zu verspielen? Wer kann sich das vor allem in Umbruchzeiten leisten?

Schließlich – und das ist lokal vielleicht von besonderer Bedeutung: Bürgerschaftliches Engagement mobilisiert innovative und soziale Gestaltungskräfte über leere öffentliche Kassen hinweg – also auch in finanziellen Krisenzeiten.

Elinor Ostrom, die als erste Frau 2009 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften für ihre Analyse ökonomischen Handelns im Bereich der „commons“, der Gemeingüter (öffentliche Güter) erhalten hat, hat gezeigt, wie bürgerschaftliche (informelle) Institutionen und moralische Regeln (glaubwürdige Selbstverpflichtung der Akteurinnen und Akteure sowie wirkungsvolle Kontrollmöglichkeiten) als soziales Kapital staatlicher Regelung und Marktmechanismen überlegen sind. Sie hat in ihrer praxisorientierten Forschung nachgewiesen, dass Bürgerinnen und Bürger vor Ort oft (natürlich nicht immer) die besten Lösungen für ihre Probleme finden. Elinor Ostrom hat sogar aufgezeigt, wie bürgerschaftliches oder informelles Handeln – gepaart mit moralischen Regeln – Kooperationen auch dort noch stabilisieren kann, wo die ökonomische Analyse deren Zerfall vorausgesagt hat. Ein wichtiges Erfahrungswissen, das es z.B. bei den großen demografischen Verschiebungen unserer Zeit lokal zu nutzen gilt.

Oder anders formuliert: Das Haushaltsbudget einer Stadt ist das eine, ihr „bürgerschaftliches Budget“ das andere, insbesondere dann, wenn sich das eine für das andere einsetzt, womit wir bei der zweiten Säule der Förderung bürgerschaftlichen Engagements sind.

### Zweite Säule:

#### **Vielfältige Unterstützungsformen**

Die Öffnung von Institutionen wie z.B. Schulen, Kindergärten, Senioreneinrichtungen, ja auch von kommunalen Verwaltungen für bürgerschaftliches Engagement, d.h. die damit verbundene Bereitstellung von öffentlichen Verantwortungsrollen und -räumen, gehört wesentlich zu einer wirksamen Unterstützung und Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements. Damit muss der politische Wille einhergehen, bürgerschaftliches Engagement bewusst und wo immer möglich nachzufragen. Und das eben nicht bei-läufig, sondern im und für das Zentrum kommunalen Handelns.

Vieles kann und muss je nach örtlicher Situation und Engagementbereich hinzukommen: differenzierte Formen der Ansprache der Bürgerinnen und Bürger, Kontaktstellen, Koordinationsstellen für bürgerschaftliches Engagement, Ehrenamtsbörsen, die Bereitstellung von Infrastruktur wie Räumen und Geschäftsstellenausstat-

tung, Geschäftsführung bei Vorhaben, gezieltes Zeitmanagement, Qualifizierungsmaßnahmen, Vernetzung von Projekten im bürgerschaftlichen Raum oder Bildung von Verantwortungsgemeinschaften von Kommune, Bürgerschaft und Land. Für das Letztere steht beispielsweise die „Bildungsstadt Arnsberg“.

**Dritte Säule:  
Anreize, sich zu engagieren**

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

Hierzu zählt die öffentliche Anerkennung (wie die Ehrenamtskarte NRW) sowie die steuerliche Förderung und rechtliche Erleichterung von Stiftungen, wie sie in den letzten Jahren erfolgt ist. Allein im Jahr 2009 sind Anzahl und Kapital der Bürgerstiftungen in Deutschland um rund 30% gewachsen. Bürgerstiftungen sind gegenwärtig die am schnellsten wachsende Stiftungsform weltweit. Sie besitzen im Wesentlichen lokale und regionale Zielsetzungen.

Stiftungen stärken generell die Bürgergesellschaft und dies meist auf zweifache Weise: Sie sind einerseits das Ergebnis bürgerschaftlichen Handelns, und sie unterstützen andererseits das Engagement vieler Bürgerinnen und Bürger, die sich engagieren wollen, denen es aber ohne die Hilfe der Stiftungen an den erforderlichen finanziellen Mitteln fehlt – insbesondere bei innovativen Projekten der Bildung, des Stark-Machens von Kindern und Jugendlichen, im sozialen Bereich oder im Gesundheitswesen.

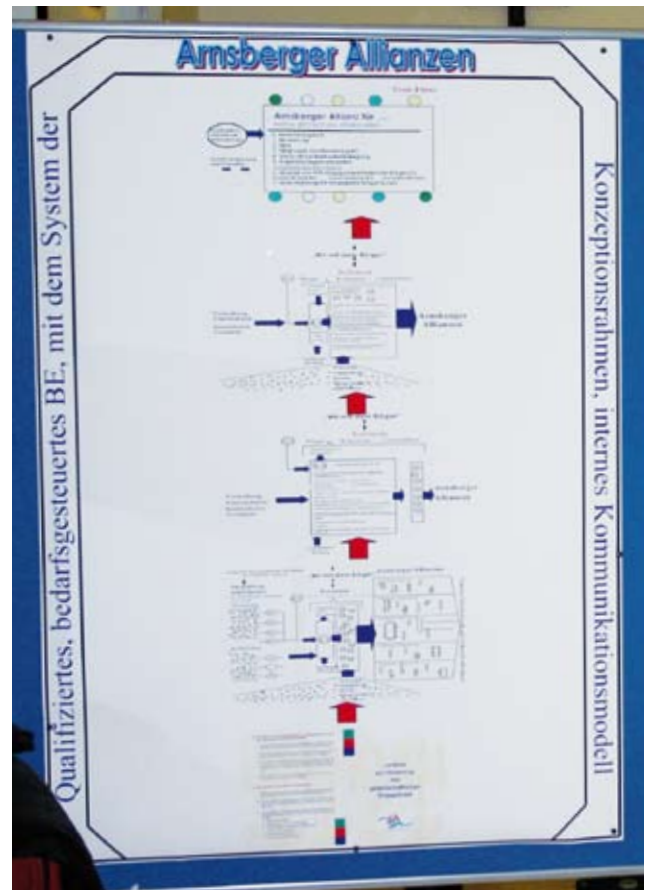
Den Zugang zum bürgerschaftlichen Engagement erleichtert zudem eine Versicherung des „Ehramtes“. Auch hier ist einiges in den letzten Jahren positiv geschehen, aber bislang unzureichend kommuniziert.

Zu dieser Säule der Förderung bürgerschaftlichen Engagements gehört zum Beispiel aber auch die Idee einer „bürgerschaftlichen Steuer“, wie sie Reinhard Mohn einmal im Gespräch geäußert hat, d.h. die Zweckbindung eines Teils der Steuerzahlungen für soziale, kulturelle sowie gemeinschaftliche Aufgaben der Bürgergesellschaft. Reinhard Mohn bezog sich damals auf die Gewerbesteuer, die dadurch im größeren Umfang auch der kommunalen, also der bürgerschaftlichen Ebene zu Gute kommen sollte.

Im Förderrecht der Europäischen Union, des Bundes und der Länder sollten städtische kommunale Eigenanteile auch durch bürgerschaftliche Eigenanteile ersetzt werden können. Und nicht erst, wenn Nothaushalte aufgestellt werden müssen. Auch eine solche Veränderung des Förderrechts wird zusätzliches bürgerschaftliches Engagement vor Ort aktivieren.

**Vierte Säule:  
Vermitteln zwischen und Vernetzen von staatlicher und bürgerschaftlicher Kommune**

Zur Förderung der lokalen Bürgergesellschaft zählt unbedingt eine neue Kultur „bürgerschaftlicher Achtsamkeit“ bei kommunalen Entscheidungen und Entscheidungen



über Aufgabenwahrnehmung und Bürgerbeteiligung. Diese „bürgerschaftliche Achtsamkeit“ gilt es auch an den Tag zu legen gegenüber den traditionellen Aufgaben staatlicher Kommunen und ihrer Einrichtungen. „Bürgerschaftliche Achtsamkeit“ stellt quasi eine Art moderne kulturelle Subsidiaritätskontrolle dar. Wir haben sie nötig.

Wichtig ist oft auch die freundschaftliche Moderation bürgerschaftlicher Konflikte durch die Kommune. Denn die Bürgergesellschaft ist nicht von sich aus konfliktfrei – im Gegenteil (wie sollte sie auch), ist sie doch auch politischer Raum im weiteren Sinne und nicht nur „vorpoltischer“ Raum, wie viele in den Parteien immer noch meinen.

Schließlich geht es um die Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern als „Prosumenten“ öffentlicher Leistungen, also als Kundinnen und Kunden sowie Gestalterinnen und Gestalter öffentlicher Leistungen „in“ die Verwaltung und um die Einbeziehung der Verwaltung in bürgerschaftliches Engagement, um bürgerschaftliches Engagement zur Entfaltung zu bringen. Stichwort und zugleich Leitbild: „Die Bürger mit der Verwaltung“.

Zur „bürgerschaftlichen Achtsamkeit“ gehört aber auch, notwendige staatliche Leistungen zu gewährleisten, wenn sie die Gesellschaft nicht erbringen kann. Erst wenn sich Bürgerinnen und Bürger auf eine solche Grundsicherung verlassen können, können sie frei und ungehindert ihre eigenen Kräfte für das Ganze einbringen.

Im Ergebnis geht es immer um die richtigen Schlussfolgerungen aus dem Erfahrungswissen, dass bürgerschaftliches Engagement überwiegend nicht von selbst entsteht, dass Vermittlung und Vernetzung von staatlicher Kommune und bürgerschaftlicher Kommune ein zentraler Bereich der Förderung der Bürgergesellschaft ist.

## **Fünfte Säule:**

### **Unterstützung für die Stadt als Förderin, „Sponsorin“ und Kooperationspartnerin der lokalen Bürgergesellschaft**

Auch die Stadt als fördernde 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. Es darf nicht sein und es ist auch nicht nachhaltig – höchstens im negativen und zerstörerischen Sinne –, dass die staatlichen Pflichtaufgaben der Kommunen ihre Einnahmen übersteigen.

Förderungen der fördernden Städte können auch Dialogplattformen oder Innovationszirkel auf Landesebene bieten, um Erfahrungen auszutauschen, gute Beispiele zu transferieren, Innovationen in den Kommunen mit Blick auf die Stärkung der lokalen Bürgergesellschaft zu befördern, Stadt, Land und Bürgergesellschaft im Sinne einer neuen „Multi-Level-Governance“ zu konzipieren, zu erproben und auf zentrale Zukunftsfelder planvoller Politik zu übertragen.

Das Land sollte auch innovative Qualifizierungen für die Akteurinnen und Akteure der Bürgergesellschaft und für die Hauptamtlichen in den Einrichtungen und Institutionen organisieren oder unterstützen. Das Ehrenamt in seinen alten und neuen Formen kann sich durch Qualifizierung weiterentwickeln und stärker werden.

### **Pflicht statt Kür oder: über den Wesenskern der kommunalen Selbstverwaltung**

Was ist die Förderung bürgerschaftlichen Engagements? Ist sie freiwillige Aufgabe, auf die man bei leeren Kassen verzichten kann, weil die staatlichen Oberverbände von Land und Bund sie nicht finanzieren wollen? Oder ist sie Pflichtaufgabe der Kommunen? Eines dürfte von Anfang an klar sein: Sie ist Beitrag für eine zukunftsfähige Stadt und damit Zukunftsaufgabe. Pflicht oder Kür?

#### **Ausgangspunkt der modernen kommunalen Selbstverwaltung**

Betrachten wir zunächst den historischen Ausgangspunkt der modernen kommunalen Selbstverwaltung. Ausgangspunkt ist der bürgerschaftliche Lebens- und Gestaltungsraum, auf den die Einführung der Kommunalen Selbstverwaltung durch die preußische Städteordnung von 1808 abzielte – initiiert und gestaltet vom Freiherrn vom und zum Stein. Er führte die kommunale Selbstverwaltung ein, um die aktive Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger an der Verwaltung des Gemeinwesens zu erreichen.

Freiherr vom und zum Stein ging es um die Aktivierung der Bürgerschaft, modern gesprochen: um grundlegende und dauerhafte Selbstorganisation der Bürgerinnen und Bürger, die zugleich Bindungsenergien an Staat und Heimatort erzeugt.

Drei zentrale Gründe führte Freiherr vom und zum Stein immer wieder für die Einführung der kommunalen Selbstverwaltung an:

- die Stärkung des Verantwortungsbewusstseins und der Verantwortung der Bürgerschaft
- die schnellere, bessere und ökonomische Erledigung der öffentlichen Aufgaben durch die Bürgerinnen und Bürger sowie die größere Sachnähe und Sachkunde, auch um die, wie es sinngemäß bei Stein heißt, „im Aktenstaub versunkene staatliche Bürokratie aufzurütteln“ – sowie
- die Bindung der gesellschaftlichen Kräfte an den Staat und die höhere Identifikation mit dem Staat durch die Selbstverwaltung.

Ursprung und Ausgangspunkt der modernen kommunalen Selbstverwaltung war also – wenn auch noch nicht demokratisch verfasst – die Engagementförderung der Bürgerinnen und Bürger. Eine Engagementförderung, der der Parteienstaat des ausgehenden 20. Jahrhunderts überall Leben entzogen und auf sich selbst übertragen hat. Seit den 1970er Jahren haben wir die staatliche Kommune als Kommune des Parteienstaates ausgedehnt und die Entfaltung und Gestaltung der Bürgerkommune eingeschränkt. Aufgabe des Staates in einer menschlichen Gesellschaft ist es aber – und ich erinnere noch einmal an das Subsidiaritätsprinzip –, bürgerschaftliches Engagement, Bürgergesellschaft und Bürger-Kommune zu unterstützen und nicht zu ersetzen.

#### **Aktivierung der Beteiligten für ihre eigenen Angelegenheiten**

Noch in den 1950er Jahren hatte das Bundesverfassungsgericht in der Tradition des Freiherrn vom und zum Stein festgestellt:

*„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.“*

Besser kann man Engagementförderung auch heute nicht beschreiben. Bürgerinnen und Bürger als Beteiligte, Aktivierung für ihre eigene Angelegenheiten, eigenverantwortliche Erfüllung öffentlicher Aufgaben, Gemeinwohl. Das Bundesverfassungsgericht hat damit nicht eine freiwillige Aufgabe der Kommunen, sondern den Kern, das heißt: das Wesen und die Intention kommunaler Selbstverwaltung beschrieben.

Die Förderung bürgerschaftlichen Engagements ist deshalb auch keine Pflichtaufgabe, die der Staat den Kommunen übertragen müsste, sondern sie ist konstitutiv für die moderne kommunale Selbstverwaltung. Sie ist kommunale Selbstverwaltung und damit Pflichtaufgabe in einem ganz besonderen Sinn.

Die Reformperspektive der Bürger-Kommune oder der Aktiven Bürgergesellschaft – hier verdichtet im Begriff der Förderung bürgerschaftlichen Engagements – führt also zu den Wurzeln der kommunalen Selbstverwaltung zurück und mitten in das Wesen oder den Kern der kommunalen Selbstverwaltung hinein.

### Recht auf Teilhabe – Pflicht zur Förderung der Teilhabe

Eine Kontrollüberlegung aus Sicht der Bürgerinnen und Bürger bestätigt dies und führt zugleich weiter:

Die Bürgerinnen und Bürger haben ein Recht auf Teilhabe an der Gestaltung des Lokalen. Ja, die Verfassung erwartet sogar die Ausübung dieses Rechtes. Dieses Recht folgt aus dem Verfassungsprinzip der kommunalen Selbstverwaltung und aus den Grundrechten. So erwartet das Grundgesetz die gemeinwohldienliche Ausübung der Grundrechte, die es selbst nicht durchsetzen kann, aber die der Staat des Grundgesetzes unterstützen muss.

Es werden immer wieder auch Bezüge vom bürgerschaftlichen Engagement zur Demokratie als konstitutivem Verfassungsprinzip hergestellt:

Ulrich Beck führt aus, die Frage nach den Teilhabechancen von Bürgerinnen und Bürgern an ihrem eigenen Gemeinwesen berühre „die Seele der Demokratie“. Paul Nolte schreibt zur Bürgergesellschaft und zum Staat als ihrem Sponsor und Partner unter der Überschrift „Weniger Staat, mehr Demokratie“. Kurt Biedenkopf sieht dies ähnlich und geht noch weiter:

*„Es geht nicht nur um die Stärkung der Demokratie, sondern es geht um ihre Überlebensfähigkeit, um ihre Existenzfähigkeit unter veränderten wirtschaftlichen, politischen, gesellschaftlichen und kulturellen Bedingungen. ... Die Revitalisierung der kommunalen Ebene (sei) eine Reaktion auf die Erschöpfung der Fähigkeit zentralistischer, staatlicher und bürokratischer Strukturen, mit unseren Lebensverhältnissen fachgerecht zurechtzukommen.“*

Dem ist nichts hinzuzufügen auch nichts für die alten und neuen sozialen Fragen. Und Oskar Lafontaine formulierte: „Es ist eben doch etwas anderes, ob es die Staatsbürger selber sind, die sich der öffentlichen Belange gemeinsam annähern oder ob sie ihre Interessen durch einen noch so wohlmeinenden, noch so klugen professionellen Volksvertreter vertreten lassen.“

Dem Recht auf Teilhabe entsprechen der Staat und seine Einrichtungen nur unzureichend. Darüber dürfen auch die vielen guten Beispiele, Projekte und Programme in Städten, Gemeinden und Kreisen nicht hinweg täuschen.

Bei älteren und alten Menschen wird ihrem Recht auf Teilhabe am gesellschaftlichen Leben überwiegend nicht entsprochen. Ihr bürgerschaftliches Engagement wird immer noch eingeschränkt durch Altersgrenzen tatsächlicher und rechtlicher Art wie zum Beispiel bei der Freiwilligen Feuerwehr und durch den Gebrauch negativer Altersbilder. Aber hier ändert sich gerade Vieles.

Ähnliches gilt für Bürgerinnen und Bürger mit ausländischen Wurzeln. Dabei liegt es im Interesse einer Stadt, ja

der gesamten Gesellschaft, gerade unter den Bedingungen des gegenwärtigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umbruchs – Claus Leggewie und Harald Welzer sprechen vom „Ende der Welt, wie wir sie kannten“ unter den Bedingungen von großen demografischen Verschiebungen – die Stadt als bürgerschaftlichen Lebens- und Entfaltungsraum gezielt und möglichst breit zu entwickeln und zu fördern. Zukunft ist wichtiger als Herkunft und Alter.

Keine der sozialen und ökologischen Fragen unserer Zeit – und schon gar nicht die globale Finanz- und Wirtschaftskrise – kann gelöst werden, „ohne dass das bürgerschaftliche Engagement in den Kern der Aufgabenerfüllung vordringt“ (Warnfried Dettling).

So sind wir beispielsweise alle Teil des Problems Klimawandel und deshalb auch Teil der Lösung. Es liegt an uns, ob und wie wir beim Wohnen, beim Wirtschaften, beim Essen oder beim Reisen weniger CO<sub>2</sub> produzieren. Es liegt an unserem Lebensstil oder an der Lebenskultur der Bürgergesellschaft. Zukünftig wird es wohl nicht mehr möglich sein – und das Thema Klimawandel oder Klimakultur steht beispielhaft dafür – von „der Politik“ etwas zu verlangen, wozu wir selbst, wozu die Bürgergesellschaft nicht bereit ist. Wer eine Lücke sieht, kann daraus eine Aufgabe für sich machen.

Da aber dem Recht auf Teilhabe nur unzureichend entsprochen wird, wird das große Engagementpotenzial der Bürgerinnen und Bürger auch nicht im notwendigen Umfang und flächendeckend aktiviert. Oder: Da das Eigeninteresse einer Stadt an der Bürger-Kommune, an ihrer eigenen Bürger-Kommune nicht vollständig erkannt wird – aus welchen Gründen auch immer – werden die Chancen der Bürgergesellschaft nicht oder nicht genügend genutzt. Das muss sich ändern. Das können wir ändern. Die Förderung bürgerschaftlichen Engagements muss auch vom Staat als Pflichtaufgabe anerkannt und respektiert werden, die zum Wesenskern kommunaler Selbstverwaltung zählt. Wenn nicht jetzt, wann dann? Eine notwendige Zukunftsaufgabe ist sie schon lange.



**Hans-Josef Vogel**, Jurist und Verwaltungswissenschaftler. Seit 1999 Bürgermeister der Stadt Arnsberg. Mitglied des Ausschusses der Regionen (AdR) der Europäischen Union – hier Mitarbeit in den Fachkommissionen COTER (zuständig u.a. für die Regionalpolitik und damit für die Strukturfonds der EU) sowie EDUC (für Kultur und Bildung).

**Kontakt:** [buergermeister@arnsberg.de](mailto:buergermeister@arnsberg.de)

# Stadtentwicklung und Stadtpolitik in Zeiten der Bürgerkommune

Konrad Hummel

Die Stadt soll als Handlungsfeld für Bürgerengagement und die Weiterentwicklung der Bürgergesellschaft bestimmt werden. Sie ist kein untergeordneter Baustein des Staates oder der Gesellschaft, sondern bedarf der genauen Bestimmung ihrer Struktur, Gestalt und Bestandteile, um darin die Chancen und Schwierigkeiten einer probürgergesellschaftlichen Entwicklung auszuloten.

Dies soll hier in acht Teilschritten geschehen:

## 1. Die Kommune als besonderer Handlungsort im Gefüge der Gesamtgesellschaft

„Communis“ als lateinischer und „community“ als englischer Begriff enthalten vielschillernde Bedeutungen des Gemeinschaftlichen, ohne die es Stadt nicht gäbe. Gemeinschaft, Gemeinde und Gemeinwesen, Gemeinsamkeit und Gemeinwohl beschreiben, aus was und zu welchem Zweck diese Tatbestände entstehen. Die Gemeinschaft als die prinzipiell private, netzwerkartige, Familien oder Gleichgesinnten orientierte Gruppierung kann Bestandteil von Stadt sein, kann zu Engagement veranlassen: Was es aber erst zu bürgerschaftlichem Engagement macht und Gemeinwohl am Ende stiften kann, aber nicht muss, ist die öffentliche, die Gemeinschaftsgrenzen überbrückende Tätigkeit. Sie wird vom US-Forscher Putnam „bridging“ genannt und ergänzt das „bonding“, bei dem es um Engagement durch Zusammenhalt geht (z. B. Vereine).

Die Stadt ist mehr und lebt von der Verschiedenartigkeit der Gemeinschaften und Gruppen – ihre Vielfalt konstituiert geradezu das, was Stadt ausmacht. Sie stellt durch Regeln und Normen ihre Gemeinschaftlichkeit her.

Seit der italienischen Renaissance und Städtegeschichte unverändert aktuell gilt ein Bild von der Stadt als dem Ort, an dem Menschen „um des guten Lebens willen“ zusammenkommen. Auch die Flucht vor der industriell ruinösen Stadt, der Traum vom Häuschen im Grünen ändert nichts daran, dass es die Stadt ist, in der sich „das gute Leben“ entscheidet, im zivilen Umgang miteinander, in der Vielfalt, in den Errungenschaften des Fortschritts und des Wissens. Hier brauen sich die Revolutionen zusammen, hier ist der Ort der Entstehung des Freiheitsgefühles (nach A. Mitscherlich), hier ist der Wertewandel spürbar, hier wächst,

verwächst und verwelkt bürgerschaftliches Engagement im ständigen Wandel. Viel Engagement für eine bessere Welt im Umwelt-, Entwicklungs- oder Bildungsbereich ist kommunal entstanden und hat sich dann mittels kommunaler Plattformen an die Bundes- oder globale Politik gerichtet; dafür stehen Namen wie Wyhl und Wackersdorf. Oder das Engagement sucht sich lokale Tatorte, um exemplarisch sogar Fragen von Krieg und Frieden deutlich zu machen – wie die Pershing-Besetzungen von Schwäbisch Gmünd etc.

Die Gemeinde lebt von ihren öffentlichen Rollen, von Rechten und Pflichten der Stadtbewohnerinnen und Stadtbewohner, die selbiges sind, selbst wenn sie widersprüchliche, gespaltene oder umstrittene (nationale) Bürger- und Wahlrechte haben. Bei Migrantinnen und Migranten immer wieder zu hören: Sie sind die Bürgerinnen und Bürger ihrer Stadt, bevor sie überhaupt entschieden sind, wohin sie national gehören. Das Bild der „kommunalen Selbstverwaltung“ ist ein hohes deutsches Verfassungsgut und europäisches Leitbild. Die Kommune ist mehr als der Ort der Dienstleistungen. Sie hat geradezu eine Allzuständigkeit, wenn es um die Daseinsvorsorge geht. Sie hat jedoch nur begrenzt die entsprechende Kompetenz. Von der nächsthöheren Instanz bekommt sie bei Wettbewerbsrechten, bei Grundrechten, bei Haushaltsverfahren gesagt, welche Regeln sie einhalten soll, und muss in der Regel dann jeweils vor Ort handlungsfähige Kompromisse finden. Die Gemeinde funktioniert nur durch ein hohes Maß an Engagement, öffentlichem Regelwerk, Interessenausgleich und „Vielfaltsmanagement“. Das Engagement spiegelt sich im Stadtratsmandat selbst, in Vereins- oder Handwerkskammerrollen, in konkreten Stadtteilvereinen und Initiativen, die sich meist auf das Maß und die Balance von Verschiedenartigkeit und Gerechtigkeit in der Stadtgemeinschaft beziehen.

Das war in Zeiten traditioneller oder industrialisierter Städte so und bleibt in postmodernen Wissensmetropolen gleich – nur die Akteurinnen bzw. Akteure und Methoden haben sich geändert, müssen sich ändern, müssen sich mitentwickeln und dürfen nicht an Teilinteressengruppen und Strukturen „hängenbleiben“. Die Konsequenzen, wenn dies nicht geschieht, sind unübersehbar: Die Wahlbeteiligungs-

quoten in Kommunen sind drastisch auf z.T. ein Drittel der Wahlberechtigten gesunken.

Anders das Gemeinwesen, das an Stadtgrenzen nicht Halt machen muss, es sei denn, die Stadt verschmilzt mit abgrenzbaren territorialen Kultur- und Staatseinheiten. Das Gemeinwesen umschreibt die für größere gesellschaftliche Zusammenhänge gültigen Politik- und Kulturcodizes, umfasst meistens Sprache und Rechtsordnung, ist sozusagen der Unterbau des Idealbildes vom Nationalstaat unter Vernachlässigung aller nationalstaatlichen Verwerfungen und nationalistischer Unterwerfungen. Viel Engagement in diesem Zusammenhang ist „staatsnahe“ bzw. fügt sich wie das monarchische Begriffsbild vom „Ehrenamt“ (Freiherr vom Stein 1808) ein in die Stabilisierung des Ordnungsgefüges vom Staat oder auch, moderner formuliert, in die Sicherung z.B. sozial- und wohlfahrtsstaatlicher Funktionstüchtigkeit. Dorthin, auf die übergeordnete Ebene, verlagert sich die medialisierte Aufmerksamkeit einer Informationsgesellschaft, dort lebt noch der Mythos, globale Probleme durch Zuweisung der Probleme „nach oben“ lösen zu können, dort können Wissens Elemente ohne jede städtische Begrenzung netztechnisch abgerufen und vermeintliche Provinzialität überwunden werden. Moderne Milieus orientieren sich deshalb ungern an kommunalen Bezugsrahmen, eher an subjektiv quartiersbezogenen Wohnumfeldern und globalen Netzwerken. Dies geht Hand in Hand mit dem Verlust der intersubjektiven Gültigkeit von Normen, Regeln und Ritualen.

## 2. Stadtentwicklung als Gestaltung der Stadtgesellschaft

Stadtentwicklerinnen und Stadtentwickler haben zuletzt in der Aalborg-Charta zur Nachhaltigkeit (2004) von der Vision kreativer Städte gesprochen, in denen allen Lebensqualität verschafft und Mitwirkung an allen Aspekten des urbanen Lebens ermöglicht wird. Diese Vision hat sich zwar schon weit weiterentwickelt von den alten Klischees der Stadtentwicklung als gehobener Bau-, Verkehrs- und Dienstleistungstätigkeit, verharnt jedoch noch in einem Bild, wonach „die Stadt“ „ihren Bürgerinnen und Bürgern“ gegenübersteht, ihnen etwas zu gewährleisten hat.

Das kann bestenfalls für eine Verwaltung der Stadtentwicklung gelten, nicht für die Stadtentwicklungspolitik. Sie besteht ja letztlich aus der Bürgerschaft selbst.

Stadtentwicklung wird sich noch weiter weg von der Bauerschließung und Wohnbebauung hin zu einer stadtgesellschaftlichen Entwicklungsarbeit bewegen. Bürgerengagement ist in der Stadtentwicklung weniger ein Mittel zum Zweck der Planumsetzung, sondern es ist ein Zielgegenstand selbst, dem die Stadtentwicklung zu dienen hat: Menschen öffentlichen Raum zu bieten, in dem sie sich engagieren wollen, und Chancen und Anlässe für ein solches Engagement. Es gilt, Quartiere so zu definieren, dass sie in Abwägung ökonomischer und zivilgesellschaftlicher Sachzwänge einen Aufforderungscharakter haben und einen Handlungsspielraum für Menschen bieten. Im Gefüge einer Stadt – seien es Gebäude oder Institutionen, Verfahren oder Führungsstile, seien es Lebensweisen oder Gemeindegattungen – braucht es nicht Appelle, sondern

Raum und Chancen zum Engagement. Das gilt unter den Bedingungen des demografischen Wandels im Besonderen und für Milieus im Allgemeinen. Diese liegen „unter Tage“ und müssen in ihrer Verschiedenheit „gehoben“ werden. Sie schieben Generationen, Geschlechter, Religionen, Einkommenschichten und Ethnien zusammen und auseinander. An ihren Schnittstellen kann das Bürgerengagement erwachsen, das die Stadtgesellschaft letztlich zusammenhält. In der Engagementpolitik sind offene Institutionen und Teilhabechancen ebenfalls Voraussetzungen und Bausteine zugleich. Der Zusammenhalt der Stadtgesellschaften hängt von der Belebung der Bürgerschaft ab. Vorübergehend wird es dafür eigene Methoden, Bürgerzentren, Foren, Ämter oder Stabstellen brauchen, mit dem Ziel, sich quer einzumischen, sowohl auf Dezentralen- als auch auf Ämterebene.

Dabei ist nicht zu unterschätzen, dass eine solide Engagementpolitik sehr viel mehr Konflikte auslöst, als gemeinhin angenommen wird. Bürgerschaftskompetenz, Projekte, Netzwerke, individuelles Engagement stellen Herrschaftsstrukturen in Frage und schichten den Stellenwert von Gruppen in der Stadtgesellschaft um. Herrschaftslogiken aufzubrechen, ruft Widerstände hervor – auch im zivilgesellschaftlichen Bereich. Die klassische Stadtplanung tut sich noch schwer damit, Bürgerengagement anders darzustellen als in Broschüren (mit Methoden wie den Bürgerzirkeln), mit Marketingveranstaltungen (mit Slogans wie „Die beste Bürgerstadt schlechthin“) oder empirischen Erhebungen, welche Stadt die meisten Vereine hat. Stadtplanung muss ein breiteres Bild von Engagement in der Stadt abbilden und sich im Sinne der Aktionsforschung auch an den Schnittstellen einsetzen, an denen Bürgerinnen und Bürger Parteilichkeit beanspruchen. Die Notwendigkeit einer Bürgerengagementpolitik wird darin deutlich, wie nachhaltig erfolgreich vernetzte Projekte auf die daran beteiligten Bürgerinnen und Bürger wirken. Der Kommune muss es weniger um den Konsens gehen, der allzu oft auf Kosten authentischer Vielfalt, Konfliktfähigkeit und Spontaneität geht, sondern um die Notwendigkeit, mit Vielfalt verstehend zu leben, also eigenes Verhalten, Wissen über Anderssein und Kommunikationsfähigkeit zu erproben. Sonst drohen den Kommunen Rechtsradikalismus, Vandalismus oder „Minarettverbotsabstimmungen“ an allen Orten. Dabei wird die Rolle der Stadtentwicklung bis hin zur Gestaltung von Gebäuden, Symbolen und Plätzen unterschätzt.

## 3. Milieuorientierung und Stadtentwicklung

Milieus werden in der Sozialforschung genutzt, um Gruppen in der Gesellschaft sowohl nach sozialer Lage als auch nach Bildung, Beruf, Einkommen und Lebensstil zu identifizieren. So haben die beiden wichtigsten deutschen Anbieter in diesem Bereich, SINUS und SIGMA, ca. zehn Milieus entwickelt, die sich entlang zweier Skalen als Mengencluster („Kartoffeln“) und als ein Spiegelbild von Modernität, Lebens- und Konsumstilen mit hoher Marketingrelevanz darstellen.

Auffällig ist, dass in Zukunft über ein Drittel des Engagementpotenzials in sechs der zehn Milieus erreicht werden könnte, wenn denn die Hindernisse weggeräumt würden.

Diese Hindernisse sind keine technisch-finanziellen oder unlöslichen Klassenprobleme. Sie sind Ausdruck der „Modernisierungsachse“ in der Zivilgesellschaft selbst. In fast allen Detailfragen unterscheiden sich fünf „traditionelle“ Milieus von fünf „modernen“ bis „postmodernen“ Milieus, sicher auch bestimmt durch Durchschnittsalter und Ausbildung. Bei SIGMA und SINUS befinden sich fünf links und fünf rechts auf der Modernitätsachse. An dieser unsichtbaren Bruchstelle bündeln sich auch Ängste und Hoffnungen. Die traditionellen Milieus verteidigen in ihrem und mit ihrem Bürgerengagement sich selbst, ihren Status, ihre Werte und die Legitimationen ihrer Herkunft. Die Modernisten verteidigen in und durch ihr Bürgerengagement sich selbst, ihre Milieus und Lebensweisen und wollen ihre Zukunftschancen wahren. Hierzu öffnen sie sich auch notwendigerweise manchem Fremden.

Die enge Verzahnung von Engagement, Milieu und sozialem Wandel muss sich in der Stadtentwicklung wiederfinden lassen und bedarf der politischen Gestaltung. Die schrumpfenden und wachsenden Milieus einer Großstadt beeinflussen die Art des Engagements. Solche Entwicklungen verändern die Zusammenhänge, Interaktionen und vor allem das zivilgesellschaftliche Geschehen einer Stadt erheblich. Vieles in der „alten Stadt“ lebte aus dem Spannungsverhältnis zwischen traditionellem Arbeitermilieu in den citynahen Wohnrandgebieten und den Etablierten und Intellektuellen in Eigenheim und Innenstadt. Vieles in der „neuen Stadt“ wird leben aus dem Spannungsverhältnis zwischen den „working poor“, die zwischen Hartz IV, einfachen Jobs und Rente Perspektiven suchen, und der neuen technischen Intelligenz, die mobil ihren Arbeits- und Familienort bestimmt und Kompetenz teuer zu verkaufen weiß. Wie werden ihre Engagementformen aussehen? Wie sehr können sie ihr Angewiesensein auf große Versorgungsinstitutionen und damit ihre Ambivalenz, die sie in der Regel zum Staat haben, verbinden mit Engagement für sich und Andersdenkende? Diese neuen Mittelschichten werden viel für ihre und andere Kinder im Stadtteil tun. Sie erwarten flexible, effiziente Dienstleistungen und halten tolerant und ungeduldig viele Differenzen aus. Große Institutionen müssen mit ihrem Misstrauen rechnen. Lässt sich eine Kommune auf neue Projekte wie Mehrgenerationentreffpunkte ein, wird sie die neuen Milieus erreichen können, aber andere Milieus vielleicht verlieren.

In jedem Fall können Kommunen davon ausgehen, dass sie mit traditionellen Bürgerbeteiligungsmethoden auch nur bestimmte Milieus erreichen (Leitmilieus) und andere – traditionell auf der einen, experimentalistisch auf der anderen, materialistisch auf der unteren und kosmopolitisch auf der oberen Seite der Skala – kaum streifen. Voraussetzung für eine solche Passgenauigkeit ist allerdings ein besseres Wissen der Stadtplanung und -entwicklung über die Milieustruktur ihrer Stadtgesellschaft und erprobte Methoden des milieugestützten Dialogs.

#### **4. Engagementziele – in allen „drei Sektoren“**

Engagement ist keine Fähigkeit der Bürgerschaft, die dem Staat oder der Wirtschaft einseitig zur Verfügung gestellt

wird. Engagement gilt als besondere Strategie des „über das eigene wesentliche und Kerngeschäft hinausgehenden“ Verhaltens in allen „drei Sektoren“.

Eine Stadtverwaltung kann, muss aber nicht eine „engagierte“ sein, das Engagement von Unternehmen ist ohnehin erst ein neuerdings im Umfeld von corporate citizenship und social responsibility „erforschter“ Tatbestand. Engagementpolitik sollte nicht zu sehr darauf reduziert werden, was die offizielle Kommunalpolitik etwa zur Stärkung des Vereinswesens und der Infrastruktur der Freiwilligenarbeit zuschusspolitisch tut. Relevanter ist für den Dialog der Bürgergesellschaft, ob sie selbst so aufgestellt ist, dass sie Engagement erbringt, ermöglicht und mit ihm kooperiert.

Die Kommune muss langfristig in die Qualität ihrer Betriebe, ihrer Verwaltung und die „leadership“ ihrer Bürgerschaft, d.h. die Fähigkeit der Bürgerinnen und Bürger, als Verhandlungspartner aufzutreten, investieren. Die Rolle der Schulen und anderer sozialräumlich zentraler Orte ist dafür bislang völlig unterbewertet. Der pluralen Erwachsenenbildung kommt eine wichtigere Rolle zu als bisher („Lernlandschaften“, vhw 2009). „Citizens governance“ kann so folgende Bedeutung gewinnen: Kommunen, die sich ihrer eigenen Verwaltungsreform, der Koordinierung der Methoden, der Modernisierung ihrer Vereine und Wirtschaft, der Vielfalt ihrer Milieus und der Pflege einer öffentlichen Kultur der Bürgerschaftlichkeit verpflichtet wissen.

Dort, wo in Kommunen fortgeschrittenes Bürgerengagement stattfindet, wird hinreichend deutlich, dass es nicht um ein Nullsummenspiel, um Verteilung einer knappen Ressource geht, sondern um die Erschließung neuer Ressourcen, die das Dienstleistungsbild der Kommunen selbst verändern wird.

Unübersehbar entwickeln sich in den lokalen Wirtschaftsszenen der Kommunen Unternehmen, die Konzepte zu Unternehmensengagement haben. Das gilt für die traditionell engagierten mittelständischen Betriebe wie für globale Konzerne und städtische Ausgründungsbetriebe im Verkehrs-, Energie- und Wohnbereich. Bei manchen Wohnungsbetrieben beginnt das Engagementspektrum mit Krippenplatzversprechungen an Mieter, geht über Schulneubauten bis zu Schulliegenschaftsmanagement oder Stadtentwicklungsverantwortung für Bildungslandschaften. Kleinere Unternehmen beziehen sich stärker auf ihre kommunalen Gesellschafter, um für diese Städte soziale Probleme zumindest „mit oder weg zu organisieren“. Unternehmensengagement der Wohnungswirtschaft auf kommunaler Ebene ist die Bereitschaft, an den Strukturen mitzuarbeiten, die den Mieterinnen und Mietern der Wohnungen und ihrem sozialen Umfeld ermöglichen, mehr als bisher in größtmöglicher gesellschaftlicher und ökologisch verantworteter Selbstständigkeit zu leben und dafür das Zusammenwirken der beteiligten Dienstleistungspartner und Institutionen gemeinsam effektiver zu beeinflussen. Für die Unternehmen heißt dies, die Rendite des Wohnungsproduktes stärker am „gelingenden Lebensentwurf“ der Mieterin bzw. des Mieters auszurichten. Letztlich geht es um die realen und künftigen Mieterinnen und Mieter und ihre Wohnungen als Bestandteil ihrer Lebensentwürfe und in



der „Wertschöpfungskette“ um die vielen, die als Handwerkerinnen und Handwerker oder Zulieferer beteiligt sind.

Engagementpolitik der Unternehmen auf lokaler Ebene zielt weniger auf ein abstraktes (oder wie bei religiösen Betrieben theologisch-normatives) Gemeinwohl oder die schlichte Umsetzung dessen, was eine Stadtplanung will, sondern auf ein Handlungsfeld, das sich den Mieterinnen und Mietern öffnet und erschließt bzw. zu dem die Mieterinnen und Mieter befähigt werden, mitzuwirken und zu gestalten. Ein Unternehmen kann Klimaausgleichszahlungen leisten oder interessante Kindergärten „als solche“ subventionieren – nachhaltig wird die Investition, wenn Mieterinnen, Mieter und Wohnung das Ihre selbsttätig zum Klimaschutz oder den Kindereinrichtungen beitragen.

Engagementpolitik lässt sich auch im zivilgesellschaftlichen Sektor selbst definieren. Schließlich ist dessen Öffnung für alle Milieus, für „Nachwuchs“, für zivilen Konflikt- und Interessenausgleich keineswegs selbstverständlich. Förderrichtlinien können Hinweise geben und Erwünschtes bestärken.

Insgesamt liegt das Wesen kommunaler Engagementpolitik neben der Förderung von Freiwilligkeit vor allem in der Qualifizierung von Verwaltungs-, Staats- und Wirtschaftshandeln zugunsten kooperativer, dialogischer Lösungs- und Aktivierungsformen.

### 5. Stadtpolitik

Politisches Handeln in der Kommune ist, noch mehr als auf Landes- und Bundesebene, Konsenssuche, Austarieren von Interessen, pragmatische Berücksichtigung widersprüchlicher Interessenlagen.

Die kommunale Verfassung lässt letztlich auch nur in Süddeutschland mächtigere direkt gewählte Oberbürgermeister zu – Machtzentren gibt es bis hin zur Handwerkskammer, den Vereinen und der Verwaltung selbst viele in der Kommune. Umso mehr sucht die Kommunalpolitik den Ordnungsrahmen des gewählten Stadtparlamentes und

verwahrt sich gegen das Hineinregieren durch neue Formen wie Bürger- oder Stadtteilparlamente, Agenda 21-Räte oder landesgesetzlich definierte Bürgerbegehrvverfahren. Andererseits sind die Räte gefangen in den Begrenzungen traditioneller Demokratieverfahren und versuchen das Dilemma schon so zu lösen, dass es in Parteien Listenplätze für Parteilose gibt und zahlreiche freie Wähler- oder Stadtvereinigungen oder dass sogar Altersgrenzen der Wahlberechtigung verschoben werden. Einige Städte führen mit pädagogischem Impetus Kinder- und Jugendparlamente ein und Bürgerhaushalte durch. Leider stellen sich die örtlichen Parteien selbst zu wenig dem Modernisierungsprozess. Sie sind in der Regel geschrumpft auf offene diffuse Strukturen oder überalterte Kadergruppen, die den Dialog in alle Gruppen der Stadtgesellschaft hinein oft führen wollen, aber kaum führen können.

Teilhabechancen sind zentrale Gerechtigkeitsfragen auf der kommunalen Ebene, mehr noch als steuerliche Umverteilungs- und Transferleistungen, die in der Regel auf bundesstaatlicher Ebene entschieden werden. Teilhabechancen sind nicht immer so präzise messbar. Sie oszillieren zwischen Empirie (z.B. Wahlbeteiligung/ Frauen- und/ oder Migrantenanteilen) und Wertorientierungen (Würde, Anerkennungskultur etc). Eine systematische Berichterstattung gegenüber den repräsentativen Ratsgremien erfolgt bisher selten.

Bislang beschränken sich die Maßnahmen auf Sozialpläne, Armutsberichte etc. und werden sektoral wahrgenommen (z.B. als Teil der Sozialpolitik). Spannungsreicher wird es, wenn Gerechtigkeitsfragen sich auf ganze Stadtteile, deren Fördervolumen beziehen, auf Dienstleistungsprioritäten und deren soziale Nutzung (z.B. Zuschussquoten für Kultur, Schularten etc). Dies politisiert dann erfahrungsgemäß die Gremien, seltener aber die Betroffenen. Diese werden auf der kommunalen Ebene mit „Intermediatorinnen“ und „Intermediatoren“ angesprochen und erreicht, mit Quartiersmanagerinnen und -managern, Stadtteilsozi-

alarbeiterinnen und -sozialarbeitern, Beratungsstellen sowie Projekten. Die Zwiespältigkeit solchen Vorgehens wird von zwei Seiten kritisiert. Die eine Seite hält dies für eine nicht emanzipative Strategie (z.B. community organizing-Ansätze), weil sie in ihrem Subventionscharakter Menschen abhängig halte. Die andere Seite kritisiert die „positive Diskriminierung“, d.h. bemängelt, dass nicht alle Gruppen, alle Stadtteile in den gleichen „Genuss“ kommen.

Die Stadtpolitik hat stärker als alle anderen staatlichen Ebenen Instrumente installiert, solche Positionen „einzufangen“, im schlechteren Fall zu „entpolitisieren“. Neben den Ausschüssen mit fachkundigen Bürgerinnen und Bürgern (z.B. Jugendhilfe) gibt es die Beiräte – von Jugend über Senioren bis Ausländer –, die einzubeziehen sind. Leider erweisen sich diese Instrumente für breitere lokale Demokratie selten als effektiv.

Auch Freiwilligendienste allein (staatliche Programme) sind kein Garant für die lokale Gerechtigkeitsdimension: Sie befördern zu zwei Dritteln weibliche und höher gebildete Gruppen. Eher schon sind es Selbstverwaltungselemente (autonome Selbststeuerungsgremien) nicht nur in städtischen Betrieben sondern auch Initiativen, verknüpft mit Eigenverantwortung. Hier entstehen neue Träger von Dienstleistungen, Gruppen, die miteinander bauen oder Kinder betreuen wollen und dafür Eigenverantwortung übernehmen. Sie sorgen oft selbst für trisektorale Kooperation.

Umso weniger garantiert ist freilich bei solchen teilautonomen Prozessen in der Gemeinde, ob sie „Inseln der Gerechtigkeit“ darstellen oder einen Beitrag zur Gesamtstadtgemeinschaft leisten. Dies erfordert eine sehr transparente Stadtentwicklungsplanung, Kriterien für das, was insgesamt angestrebt wird und gewollt ist.

Zukunftswerkstätten, Planungszellen, Bürgerpanels u.a. Methoden sollen die Kluft überbrücken, die allein durch „guten Willen“ (ohne Reflexion aller Milieus) und allein positional (Meinungen ohne Folgeverantwortung) nicht zu überbrücken ist. Es ist ein schwieriges Gleichgewicht zwischen tatsächlicher Stadtentwicklung, die der Stadtgemeinschaft und ihrem Gerechtigkeitskern dient, und einer Stadtentwicklung, die eine umfangreiche Aktivitätsagenda und Rhetorik hat, aber nicht so gefühlt und wahrgenommen wird. Je größer hier die Dissonanzen sind, umso mehr entstehen Anlässe, die sich in den neuerdings leichter durchzuführenden Bürgerbegehren niederschlagen. In den meisten Fällen ist der rationale Diskurs fast schon nicht mehr möglich, wenn es zum Begehren kommt.

## **6. Erfahrungswissen: Was wir aus den sozialen Stadtentwicklungsprojekten wissen**

Die Moderne und Vielfalt der Stadt und der Stadtentwicklung schafft aus sich heraus keinen rational-vernünftigen Stadtbürger an sich. Stadt prägt Menschen indirekt, nicht direkt wie etwa im familiären Erziehungsprozess. Und sie schafft Anlässe, die Menschen durchaus zum pro-sozialen und andererseits zum egoistischen Wesen machen können. Es hängt sehr vom gelebten Leitbild der Kommune ab, ob sie die „produktiven“ Seiten des Menschen stärkt, ihn als Problemlösungspartner ernst nimmt und ihn fordert. Konzepte,

die dies simplifiziert haben, verursachen fatale Folgen. Die Kommunen haben zehn Jahre lang das Ideal der Dienstleistungskommune zum Leitbild ihres Handelns und ihrer Verwaltungsreform gemacht. Die Folgen waren einerseits, dass die Behörden kundenfreundlicher aufgestellt waren, und andererseits, dass sich Stadtbürgerinnen und -bürger als Kundinnen bzw. Kunden verhalten haben.

Kunden aber wechseln im Unterschied zum Bürger ihr Produkt, wenn es ihnen nicht mehr passt oder sie bessere Preis-Leistungs-Verhältnisse sehen. Bürger als „Nutzen maximierende Kunden“ ziehen um oder ziehen sich zurück. Sogar Bürgerengagement wurde eine Zeit lang als individuelle Serviceleistung unterbeschäftigter Mitmenschen entwickelt. Der Aspekt der Teilhabe, Bindung, Identifikation und Gestaltung der Stadt wurde vernachlässigt.

Wenn die Modernitätsentwicklung Stadt und Stadtentwicklung so aushöhlt, dass diese nur noch mit Servicediensten und Modernitätsinseln baulicher oder virtueller Art beschäftigt sind, sinkt die Bereitschaft, Zeit, Geld und Kraft in das zu investieren, was Stadtgemeinschaft zusammenhält bzw. was „cohesion“, Freiheit innerhalb von Verantwortung, ausmacht. Die besonderen sozial orientierten Förderprojekte blieben oft zwischen anwaltlicher Stellvertreterarbeit und Fürsorglichkeit hängen. Einige, die – wie eine umfassende englische Sozialraumstudie plastisch darstellt („what works in community cohesion“) – handfest eine veränderte politische Kultur der Direktheit und Kooperation anstreben, sind erfolgreicher.

Unter dem Zwischentitel „authentische Kommunikation“ werden in der Studie genannt:

- reale Interaktion statt in Parallelwelten leben und diskutieren
- Respekt deutlich vor jeder Art von Fürsorge
- Schule als Integrationsort schützen, nutzen, fordern statt allgemeine Wohn- und Quartiersdurchmischungen
- Gemeinsinn bilden vor individuellen Grundrechtsdebatten
- klare Sprache(n) nutzen statt normativer Leitsätze.

Unter dem Zwischentitel „wertgestützte Kommunikation“ steht dort:

- die Hauptbeteiligten direkt angehen statt indirekt Beteiligte
- Junge im Zweifel vor Alten ansprechen
- Neuankömmlinge im Quartier sofort und letztlich vor Alteingesessenen ansprechen
- maßgeschneiderte Lösungen vor Pauschallösungen
- Neid direkt angehen – vorrangig vor legalistischen Argumenten.

Unter dem Zwischentitel „handlungsorientierte Kommunikation“ ist aufgeführt:

- gemeinschaftsbildende Projekte statt Sonderprojekte
- teilnehmendenoffene (-heterogene) statt geschlossene (-homogene) Projekte
- theaterpädagogische Projekte vor eindimensionalem Lernen.

Unter dem Zwischentitel „offen-demokratische Verfahren“ steht:

- transparent berichten statt vorsichtig
- Nichtbeteiligte einbeziehen statt nur die Gleichen ansprechen
- Vorurteile thematisieren statt vermeiden
- unmittelbar arbeiten statt zu langatmig/ -fristig
- lokale strategische Partnerschaften bilden statt Gremienarbeit allein
- immer mitevaluieren/-auswerten statt aussitzen und hoffen.

Insgesamt ist dies eine Verhaltensstrategie des direkten Dialogs, einer niedrighschwelligigen Struktur der Teilhabe, die auch Emotionen zulässt und die korrektem Verwaltungshandeln paradoxerweise in vielen Fällen widerspricht.

Stadtentwicklung, die „transparentem, personenneutralen Verwaltungsverhalten“ ebenso verpflichtet ist wie einer emotionalen, konfliktoffenen Partizipationsstruktur, muss die Anwendung dieser und weiterer möglicherweise in ausgewiesenen Geltungsräumen parallelen Verhaltensstrategien bejahen, benennen und unterstützen. Die Modernität der Stadtgesellschaft zu bejahen heißt deshalb nicht, „modern dienstleistungszentriert“ zu sein, sondern „Freiheit in Mitverantwortung“ in den Problemlösungsverfahren und Institutionen einzulösen.

#### 7. Voraussetzungen der Bürgerstadt – das „zivile Projekt“: Lernen

Es gibt keine Wohlstands- und Demokratisierung auf kommunaler Ebene ohne eine hinreichende Grund- und Menschenbildung. Nicht umsonst sind hier die Debatten um Schulen und Schulpflicht zuerst gelaufen. In einer zunehmenden Wissens- und Informationsgesellschaft bei gleichzeitig explodierender Heterogenität der Herkunft und Lebensstile wird Bildung zu einer Überlebenssicherung

des friedlichen Miteinanders. Hinzukommt kommt der demografische Wandel, der heute schon mehr besser ausgebildete Menschen erfordern würde, als unsere Ausbildungseinrichtungen hervorbringen. Und mit der Bedeutung dieses Sektors steigt seine Wichtigkeit für die kommunale Gerechtigkeitsdiskussion. Vereinfacht gesagt hat der Managersohn 3,5-mal mehr Chancen auf ein Abitur als das Arbeiterkind.

Bildungschancen haben sich in den Städten als „Abstimmungen mit den Füßen“ heraus gestellt. Konservative und etablierte Milieus haben im Zuge der Bildungsexpansion der letzten Jahrzehnte ihren Ausbildungsstatus erheblich ausgebaut und damit sich, aber auch neue Milieus „in die Moderne“ gebracht: postmaterielle und Performermilieus. In der bürgerlichen Mitte gelang einigen der Aufstieg über Bildung in experimentalistische Milieus. Die fünf ausgewiesenen Milieus liegen mit 20 bis 70 Punkten über dem Durchschnittsindex von 100, während fünf andere Milieus, von den Traditionsverwurzelten bis zu den Hedonisten, 20 bis 70 Punkte darunter liegen.

Soweit bestätigen diese Zahlen nur dramatisch, was die PISA-Studien für Deutschland aufgedeckt haben. Die reale Bildungspolitik hat die soziale Segregation – zumindest inzwischen – massiv verstärkt. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass mit den Migrantinnen und Migranten dieser „gap“ allein nicht erklärt werden kann. Bei diesen sind zwar 46% statt 32% der einheimischen Bevölkerung Träger einfacher Bildungsmaßnahmen, die Dynamik der Gesamtgesellschaft aber wiederholt sich. Innerhalb der Migrantenumilieus bildet sich nämlich der gleiche Effekt ab. Die dortigen „statusorientierten“, kosmopolitischen und multikulturellen Performer liegen ebenfalls 30 bis 60 Punkte über dem Durchschnittsindex und fünf andere Milieugruppen darunter. Wie sehr sich diese Strukturen verfestigt haben, zeigen auch Werteinstellungen, die die Städte bei den Elterngenerationen bräuchten, um Antreiber,



Vorbild und Ermöglicher ihrer Kinder zu sein. Nur vier der zehn Milieus weisen Bildung als überdurchschnittlichen „Weitergabewunsch“ aus (vorneweg die Postmodernen) und Bildung rangiert hinter Gesundheit, finanzieller Sicherheit und Frieden auf Platz 4 vor der sauberen Umwelt.

Wie folgenschwer die Unterschätzung von Bildung ist für das „zivile Zusammenleben“ in den Städten, erweist eine vergleichende Analyse von Schulabsolventinnen und -absolventen. Wer in Deutschland die Schule besucht hat, weist wesentlich mehr Antifundamentalismus, Leistungsethos und Vielfaltsbereitschaft aus als diejenigen, die in bestimmten Gegenden der Migrantensendeländer die Schule besucht haben. Das Bildungsleben sozialisiert – vom öffentlichen Raum, über Kita, Schule bis zum Schulumfeld. Neben der schlechten Botschaft der Segregation ist dies die gute Botschaft: Das Schulsystem wirkt, solange es noch sozialräumlich ist, „zivilisierend“, erleichtert also den Umgang mit der Moderne. So unzufrieden wir mit Schule sein mögen, ihr Besuch hierzulande ist wirksam.

Städte sind auf solche Haltungen angewiesen. Sie erst ermöglichen städtische Toleranz, Urbanität, Entfaltung von Lebensweisen, Frauenrechte oder kreative Hebung der Vielfalt, was Wirtschaft mit ihren Appellen an Diversitätsmanagement einklagt. In den Betrieben und nicht nur innerhalb der „Schulmauern“ wird Vielfalt gelernt. Gelernt und gelebt wird es im öffentlichen Raum, an den Schnittstellen zwischen staatlichen, privat-zivilgesellschaftlichen und wirtschaftspolitischen Sphären. Das alles begründet hinreichend – ohne auf weitere lösungsbedürftige Fragen wie die bessere Kooperation von Jugendhilfe und Schule oder Stadtwohnraum und Schulumfeld einzugehen –, weshalb neue „Lernlandschaften“ das langfristig unverzichtbare Element, der Nährboden für qualifiziertes Bürgerengagement sind. „Landschaften“ als bildliche Umschreibung für „educational governance-Prozesse“, also Verfahren, die kein staatlicher Akteur oder anderer aus dem Zivil- und Wirtschaftssektor allein steuern oder erfolgreich verändern kann.

Wir stehen in den deutschen Kommunen am Anfang einer Debatte der „Wiedervergesellschaftung“ der Betreuungs- und Lernprozesse – stärker in Bürgerhände, heraus aus staatlicher Hoheit. Historisch wirkt es fast ein wenig paradox und spät, wenn wir vergegenwärtigen, dass frühkindliche Erziehung und Betreuung in den letzten Jahren „verstaatlicht“ wurde (Rechtsansprüche Kindergarten, Krippenausbau etc), um sie nun wieder stärker zum Gegenstand der Bürgerschaft selbst zu machen. Die Trennungslinie der Moderne wird sein, ob diese „Wiedervergesellschaftung“ privatisierend wirkt, d.h. Gruppen sich privat absetzen, oder ob sie allen durch öffentliche, bürgerschaftliche Bildungsinstitutionen dient.

## 8. Die Verwaltung als Akteur – Bürgerengagement als „Gegenstand“ beruflichen Handelns

Die Kommunalverwaltungen reagieren derzeit auf Gesetzes- und Reformdrucke „von oben“ statt „von unten“ aus der Bürgerschaft. Im Zweifel zieht sich Verwaltung auf Regelungen der Zuständigkeiten, Finanzierung und Ausführung von Dienstleistungen zurück. Die Reformen der bun-



desstaatlichen Ebene der letzten zehn Jahre bleiben hängen zwischen bundeszentraler Arbeitsmarktzuständigkeit und lokalen Arbeitsmarktmaßnahmen, zwischen bundeszentraler Pflegezuständigkeit und lokalen Pflegenetzwerken, zwischen bundeszentraler Klimapolitik und lokalen Klimamaßnahmen, zwischen bundeszentraler Rentenzuständigkeit und lokalen Mehrgenerationenhäusern, zwischen bundeszentraler Städteförderung und lokalem Quartiersmanagement.

Statt zwischen bundeszentralen Ziel- und Mittelvorgaben und lokalen bürgerschafts- und wirtschaftsbeteiligten Querschnittsmaßnahmen kluge Innovationsregeln zu vereinbaren, wird der „Schwarze Peter“ Folgezuständigkeit (Konnextität) und die Mengenfrage (mehr Mittel) hin und her geschoben. Letztlich wird eine abstrakte Qualität gemessen und Teilhabe formalisiert, also ihrer lernkulturellen Prozessqualität beraubt.

Die klassische Stadtplanung konnte sich aus diesem Teufelskreis nicht befreien und treibt im Zweifel jedes neue Thema nach dem gleichen Prinzip „neu durchs Dorf“. Selten entstehen so neue Lernkulturen. Gegenseitige Forderungen werden abgearbeitet, kein Masterplan für alle geschrieben. Mit der Delegation von Reformspielräumen in der Landesbildungspolitik an Rektoren, die nach altem Beamtenrecht besetzt werden; mit mehr Elternabenden, in denen das Gleiche getan wird; mit mehr Grünflächen um Schulen herum, die das Grünordnungsamt allein bewirtschaftet; mit mehr Kindergärten, die nur bestimmte Milieus nutzen, lassen sich keine innovativen Lernkulturen schaffen.

Nicht die Zuständigkeiten zwischen Bund und Ländern entscheiden über die Reformfähigkeit, sondern die kommunalen Kompetenzen. Sie bedürfen einer bisher ungeahnten Fähigkeit zur Komplexität bzw. Komplexitätsreduktion und Verknüpfung mit weit vorseilenden Faktoren, um „kommunale Landschaften“ erfolgreich zu machen. Der zivilgesellschaftliche Stadtentwicklungsansatz wird oft additiv verstanden, ohne die Spielregeln bisheriger Koordinierungsarbeit in ziel- und ergebnisorientierte Projektarbeit zu ändern. Ein Mehr an Planungsmethoden, Gremien und Bürgerbefragungen gibt noch keine bessere Partizipation. Stadtplanungsanalysen kommen zur Schlussfolgerung:

„Die klassische top-down-Planungsrolle einer hierarchischen Steuerung wird durch eine kooperativ-koordinierende Verhandlungsrolle ergänzt. Die Strategien der Partizipation bestehen in

- einer Beteiligung der Verwaltung in enger Kooperation ihrer unterschiedlichen Ressorts im Sinne einer ressortübergreifenden Steuerung von Planungsaufgaben,
- der Einbindung und Zulassung privatwirtschaftlicher Akteure im Sinne von Public-Private-Partnerships und
- der Beteiligung von Akteurinnen und Akteuren der Zivilgesellschaft mit dem Ziel, die Bürgerinnen und Bürger als aktive Mitgestalterinnen und Mitgestalter zukunftsweisender und nachhaltiger Entwicklungsmöglichkeiten zu gewinnen.“

schreibt Oliver Frey (2009) und es bedeutet, dass dialogische Strukturen nicht „unten“ beim Bürger laufen, sondern für jede Handlungsebene gelten, auch zwischen Expertinnen bzw. Experten und zwischen Bund, Ländern sowie Gemeinden.

Es sind also mehr Akteurinnen und Akteure zu beteiligen als früher, mehr „Wissen“ ist zu verbreiten und zu ermöglichen und eben nicht nur irgendwohin zu transportieren. Kulturen des Lernens in der Stadtentwicklung entstehen durch Verknüpfung individueller Verantwortlichkeiten, „Haltungen“ und Kompetenzen (leadership) mit strategischen Verfahrensspielregeln der Informationsoffenheit und Arbeitsteilung. Standards sind zu formulieren, wenn es um die Stärkung nachgeordneter Handlungsebenen geht. Handlungsspielräume der „urban governance“ brauchen klare Freiräume neben der abzusteckenden, governmental notwendigen Klärungsarbeit.

Die reine Effizienz und ausschließliche Verwaltungskorrektheit macht keine demokratische Stadt, die ausschließlich großmütig fördernde und rhetorisch wortgewaltige Bürgerstadt macht noch keinen Nährboden für Engagement aller drei Sektoren. Verwaltung wird auf kommunaler Ebene selbst vielgesichtiger, mehrstrategischer werden müssen, um selbst dialogfähig für die Bürgergesellschaft zu werden. Sie wird die Bürgerinnen und Bürger als Kooperationspartnerinnen und -partner suchen und bildet mit diesen einen Teil der „Wertschöpfungskette“ der Verwaltung gegenüber der Bürgerschaft, zu der am Ende auch der angemessene

Umgang mit den Kundinnen bzw. Kunden und Klientinnen bzw. Klienten gehört. Was von ihnen an Rollenkompetenz erwartet wird, gilt für die Stadtverwaltung selbst. Sie hat transparent die verschiedenen Rollen im Prozess des kommunalen Handelns wahrzunehmen. Stadtentwicklung, Sozialplanung und Verwaltungsreform benötigen eine enge Zusammenarbeit, um der Komplexität der Stadtgesellschaft gerecht zu werden. Führungsaufgaben in der Stadtverwaltung werden in hohem Maße auch Dialogkompetenzen umfassen müssen für diejenigen, die nicht „auf der Gehaltsliste stehen, aber im Einwohnermelderegister“. Stadtgesellschaft ist sowohl Gegenstand der Betrachtung als auch handelnde und entwicklungsfähige Akteurin.

## Zusammenfassung

Der Prozess der Stadtentwicklung selbst braucht die Mitverantwortung aus Bürgerschaft, Unternehmen und Kommunalpolitik, wenn die Stadt ihren urbanen Kern und ihre Freiheit zum Bürgerengagement entwickeln will. Sie auf je unterschiedlichem Niveau anzustiften und miteinander dialogfähig zu machen, gehört zu den Kernaufgaben der Stadtentwicklung für die Bürgerstadt der Zukunft

## Literatur

vhw (2009): Urbane Landschaften des Lernens in der Stadtentwicklung. Tagungsband. Berlin.

Frey, Oliver (2009): Die amalgame Stadt: Orte. Netze. Milieus. Wiesbaden.



**Dr. Konrad Hummel:** vhw Bundesverband für Stadtentwicklung, zuvor u.a. Leitung der Geschäftsstelle Bürgerschaftliches Engagement im Sozialministerium des Landes Baden-Württemberg (1992-2002) und Sozialdezernent der Stadt Augsburg (2002-2008)

**Kontakt:** [khummel@vhw.de](mailto:khummel@vhw.de)

# Förderung bürgerschaftlichen Engagements als Ressource für kommunale Entwicklungsprozesse – Ergebnisse

Elisabeth Bubolz-Lutz



Das vom Katholisch-Sozialen Institut (KSI) in Bad Honnef durchgeführte Projekt „Förderung bürgerschaftlichen Engagements als Ressource für kommunale Entwicklungsprozesse“ verfolgte im Wesentlichen zwei Zielsetzungen:

- a) die Erhebung von Wissen zur Implementierung von bürgerschaftlichem Engagement in Kommunen und
- b) eine Erhebung geeigneter Maßnahmen für eine strategische Weiterentwicklung der kommunalen Engagementförderung seitens des Landes Nordrhein-Westfalen.

Dazu wurden Vertreterinnen und Vertreter von Kommunen als „Experten in eigener Sache“ in einen gemeinsamen Reflektionsprozess eingebunden. Im Verlauf des hier dokumentierten zweitägigen Workshops „Zukunftsfaktor bürgerschaftliches Engagement – Chance für kommunale Entwicklung. Beispiele und Perspektiven“ diskutierten sie über ihre eigenen Erfahrungen und über Impulse externer Expertinnen und Experten. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse sollen eine Anregung geben, wie das Land Nordrhein-Westfalen die strategische Weiterentwicklung der Engagementförderung in Kommunen unterstützen könnte. Im Mittelpunkt dieses Beitrags stehen die konkreten Bedarfslagen der Kommunen, wie sie innerhalb des Workshops zur Sprache gekommen sind. Es ging darum, die Teilnehmenden durch Vorstellung gelungener

Beispiele dazu anzuregen, die eigene Ausgangssituation und Praxis zu reflektieren und Visionen zu entwickeln, wie sie die Engagemententwicklung in ihrer Kommune voranbringen könnten. Damit ging der Projektansatz über die empirische Erhebung von Bedarfslagen hinaus: Eingeleitet wurde ein gemeinsamer Klärungsprozess, der im Rahmen eines moderierten Erfahrungs- und Gedankenaustauschs auf die Weiterentwicklung von Engagementförderung auf der kommunalen wie auf der Landesebene zielte.

## Ergebnisse des Workshops

Im Rahmen des Workshops kamen folgende Anliegen zur Sprache:

### a) Begleitung des Landes wertgeschätzt – das Beispiel: Ehrenamtskarte NRW

Der Rückblick auf die Erfahrungen mit dem Prozess der Einführung der Ehrenamtskarte NRW in Kommunen zeigt:

- Die kontinuierliche unterstützende Begleitung zur Einführung der Ehrenamtskarte durch das Land (MGFFI) wird von den Kommunen überaus geschätzt. Die vom MGFFI veranstalteten Workshops sind ein nachgefrag-

tes Format für einen angeregten Erfahrungsaustausch und die Klärung spezieller Fragen der einzelnen Kommunen.

- Die Motivation der beteiligten Kommunen wird – nach eigener Aussage – durch folgende Maßnahmen erheblich gefördert:
  - die Sachbearbeiterin im Ministerium kommuniziert sehr engagiert, zugewandt und individuell – telefonisch, per E-Mail und schriftlich;
  - detaillierte Protokolle von den Sitzungen werden zeitnah versendet, die Einladungen sind übersichtlich;
  - die Moderation der Treffen erfolgt mit großer Wertschätzung durch die Vertreterinnen des MGFFI und eine externe Expertin – dadurch lassen sich auch heikle Themen ansprechen;
  - die Situation in der eigenen Kommune und spezifische Fragestellungen können auf den Treffen eingebracht werden – jede Kommune kommt reihum zu Wort, jede Frage wird besprochen, jede Entwicklung wird gesehen und in den Gesamtprozess eingeordnet;
  - Informationsmaterial, z.B. ein Leitfaden und Powerpoint-Präsentationen, die in den Kommunen nur noch den lokalen Bedingungen angepasst werden müssen, werden bereitgestellt;
  - der Erfahrungsaustausch unter den Kommunen ermöglicht es, voneinander zu lernen;
  - die „größeren Zusammenhänge“ sowie der Initiative Ehrenamtskarte zugrunde liegende Ziele (Anerkennungskultur weiterentwickeln, Anstöße für die Entwicklung der kommunalen Engagementförderung geben) werden transparent gemacht;
  - die Diskussion über erwartete Probleme und Schwierigkeiten bei der Einführung der Ehrenamtskarte wird sehr offen und konstruktiv geführt – ist aber nur möglich, weil sie in einem geschützten Raum stattfindet.

Die von den Teilnehmenden genannten Aspekte machen deutlich, dass die Kommunen das begleitende Angebot des MGFFI zur Einführung der Ehrenamtskarte annehmen und so gestaltete Landesinitiativen zu schätzen wissen.

### **b) Impulse und kontinuierlicher Erfahrungsaustausch erwünscht**

Für die Entwicklung einer Leitvorstellung von Bürgerkommune und bürgerschaftlichem Engagement benötigen die Kommunen nach eigenen Aussagen Anregungen und Unterstützung. Die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch und die Impulsvorträge der Expertinnen und Experten sind in dem Workshop von Teilnehmendenseite intensiv aufgegriffen worden; Anregungen und Austausch wurden als fruchtbar erlebt. Deutliches Interesse wurde an weiteren kontinuierlichen Austausch- und Lernmöglichkeiten signalisiert: Die Entwicklung der Bürgerkommune erfordere aufeinander abgestimmte Lernprozesse auf allen Ebenen. Zur Einleitung der Lernprozesse innerhalb der Kommune müsse sich die kommunale Fachebene das notwendige Know-how aneignen. Mit der Beteiligung an diesem Workshop ist deutlich geworden, dass dazu eine Bereitschaft besteht. Da die Entwicklungen unter den spezifischen Rahmenbedingungen in

jeder Kommune unterschiedlich verlaufen, müsse sich jede Kommune eigenständig einen Orientierungsrahmen (das heißt ein Leitbild oder zumindest Leitlinien) geben.

Hierzu sei es sehr hilfreich, auf Erfahrungen anderer Kommunen zurückgreifen zu können. Die Bedingungen für die Förderung bürgerschaftlichen Engagements auf Kommunal- und Landesebene wurden von den Teilnehmenden des Workshops als eng miteinander verknüpft wahrgenommen. Kommunale Engagemententwicklung würde erheblich von förderlichen Rahmenbedingungen auf Landesebene profitieren. Hervorgehoben wurde, dass es nicht allein um eine Förderung gehen könne, bei der das Land finanzielle Unterstützung leistet und die Geldvergabe an Bedingungen knüpft. Die Kommunen wünschen vielmehr eine gemeinsame Entwicklung von Ideen, eine gemeinsame Erschließung von Potenzialen und eine Erarbeitung von neuen, erfolgversprechenden Wegen zu mehr Bürgersinn und Bürgerengagement.

### **c) Förderung des Bürgerengagements in Auseinandersetzung mit dem gesellschaftlichen Wandel**

Aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitforschung ist ein zentrales Ergebnis des Diskussionsprozesses: Kommunen geht es nicht nur um ein instrumentelles Verständnis, wie sich Engagement möglichst effektiv ausweiten oder steigern lässt, sondern auch um die Reflexion der Bedeutung, die Engagement für die Lebensqualität in der Kommune hat, für gesellschaftliche Inklusion bzw. Integration, für die (Wieder-)Gewinnung politischer Gestaltungsoptionen, für Zukunftsfähigkeit gerade angesichts des demografischen Wandels.

In den Diskussionsrunden des Workshops wurde sowohl von den Teilnehmenden als auch von den Referentinnen und Referenten immer wieder nach einem Verständnis der politischen Situation gefragt. Die Teilnehmenden gehen davon aus, dass eine fundierte, im Austausch und mit Fachexpertise gewonnene Deutung der gesellschaftlichen Situation die Voraussetzung für begründete und nachhaltige Strategien zur Engagemententwicklung darstellt. Aus Sicht der Teilnehmenden muss ein Prozess der Auseinandersetzung mit aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen – und insofern ein Prozess „politischer Bildung“ – einer passgenauen und zielgerichteten Entwicklung von Bürgerengagement in den Kommunen voraus- oder zumindest mit ihr einhergehen.

Die Vertreter der Kommunen beschreiben die derzeit zutage tretenden gesellschaftlichen Verwerfungen als vielschichtig und vielfach „prekär“: So bemängelt der Bürgermeister von Arnsberg, Hans-Josef Vogel, beispielsweise, dass Kommunen zusehends politische Gestaltungsmöglichkeiten verlieren und die Verteilung knapper werdender Ressourcen zur Kernaufgabe wird. Die Kommunen stehen, so Vogel, vor der Aufgabe, sich neu zu orientieren und die Bedeutung von Bürgerengagement zu überdenken. Nicht nur, dass Vereinsstrukturen überaltern und wegzubrechen drohen oder dass selbstbewusste Initiativen Handlungsspielräume und Mitsprache einfordern, auch neue Akteure treten auf – etwa Beschäftigte im Niedriglohnssektor, Arbeitslose auf der Suche nach Tätigkeitsfeldern oder „1-€-Job-

ber“ – ebenso die erstarkende Selbsthilfebewegung (z.B. durch die gesetzlich geregelte Förderung im Bereich der Pflege durch § 45d SGB XI). Somit stünden kommunale Entwicklungen vor der Herausforderung, neue Modelle zu entwickeln, in der alle Akteure ihren Platz finden. Angesichts oftmals vorhandener Interessenkonflikte der möglichen Kooperationspartner kommt dabei den Kommunen die Aufgabe der Moderatorin zu.

Im Workshop wurde von den Teilnehmenden die Notwendigkeit betont, die eigene Lage neu einzuschätzen und sich profunde mit den möglichen kommunalen Entwicklungsoptionen auseinanderzusetzen: Die Engagemententwicklung sei nur ein Aspekt innerhalb eines größeren Diskurses um die Zukunft der Kommune und über die Frage, wie Bürgerinnen und Bürger künftig leben wollen. Die Förderung bürgerschaftlichen Engagements müsse deshalb in einen gesamtgesellschaftlichen und auch politischen Diskurs eingebunden werden.

Die Teilnehmenden des Workshops benannten folgende Erfordernisse im Hinblick auf ihr konkretes Vorgehen:

- Entwicklung von Strukturen für die kommunale Engagemententwicklung
- Erfahrungsaustausch auf kommunaler Ebene und Schaffung von Plattformen und Angeboten für gemeinsames Lernen bzw. eine gemeinsame Entwicklung von zukunftssträchtigen Projekten und Visionen
- Einübung eines partizipativen Vorgehens bei der Entwicklung von umfassenden Zukunftskonzepten
- Unterstützung und Anregungen von außen, etwa vom Land.

Folgende Aspekte sollten nach Auffassung der Teilnehmenden besondere Berücksichtigung finden:

- Die kommunale Verwaltung muss zu einer zentralen Akteurin bei der Engagemententwicklung werden;
- eine „Stelle“ ist zu etablieren, wo sich die Akteure der Bürgerkommune zusammenfinden und miteinander arbeiten können und wo zudem Bürgerinnen und Bürgern beraten werden;
- die Entwicklungsprozesse für Bürgerbeteiligung und Bürgerengagement benötigen eine „interessensneutrale Moderation“, die z.B. von Einrichtungen der Weiter- oder Erwachsenenbildung vor Ort übernommen werden könnte;
- Einrichtungen der Weiter- und Erwachsenenbildung könnten generell als Kooperationspartner gewonnen werden: als sog. „intermediäre Akteure“ könnten sie der Weiterentwicklung von bürgerschaftlichem Engagement Impulse geben (etwa nach dem Konzept des selbstorganisierten Lernens) oder eine Plattform für Reflexion, Austausch und Zusammenarbeit bieten.

#### **d) „Engagementfreundliches Klima“ – in der Kommune und im Land**

Um ein „engagementfreundliches Klima“ in der Gesellschaft herzustellen, brauche es ein deutliches Bekenntnis der Politik zum bürgerschaftlichen Engagement. Gefordert wird von den Teilnehmenden deshalb eine verstärkte, öffentlich geführte politische Diskussion über die Bedeutung des bür-

gerschaftlichen Engagements als Voraussetzung zur Entwicklung einer Bürgergesellschaft. Dies gelte sowohl für die Kommunal- als auch für die Landesebene. Einige Teilnehmende kritisierten die unzureichende Auseinandersetzung der Landespolitik mit den Potenzialen des bürgerschaftlichen Engagements und dem Anliegen der Förderung in der politischen Debatte. Wichtig sei zudem das Bekenntnis zur Engagementförderung und die aktive Unterstützung durch die politischen Spitzen vor Ort.

Eine ermöglichende Engagementpolitik schaffe engagementfördernde Rahmenbedingungen. Zu diesen gehöre eine engagementförderliche Infrastruktur, ohne die weder Erfahrungsaustausch noch innovative flächendeckende Entwicklungen gelingen könnten.

Konkrete Schritte zur Entwicklung von förderlichen Rahmenbedingungen auf Landesebene wurden diskutiert, etwa:

- die Einrichtung eines Netzwerks bzw. einer Koordinierungsstelle auf Landesebene für das Anliegen der Engagementförderung;
- die Installation eines Gremiums auf Landesebene, das sich mit den aktuellen Herausforderungen zur Entwicklung der Bürgergesellschaft kontinuierlich und konstruktiv auseinandersetzt;
- die Schaffung vielfältiger Vernetzungs- und Kommunikationswege (E-Mail-Verteiler, Informationsversand, Workshops, Arbeitskreise, Newsletter).

#### **Mögliche Entwicklungsarrangements für Kommunen auf Landesebene**

Im Rahmen des Workshops wurde ein spezieller Bedarf deutlich, nämlich die „Förderung der Engagementförderer“. Gewünscht wurde eine Austauschmöglichkeit für Verantwortliche in Kommunen – politisch oder in der Verwaltung –, die an der Entwicklung der Bürgerkommune arbeiten wollen. Auf der Grundlage eines gemeinsamen Klärungsprozesses über anstehende gesellschaftliche Herausforderungen sollen Handlungsoptionen für die jeweilige Situation vor Ort entwickelt werden. Dafür sei ein Raum für einen politisch-gesellschaftlichen Diskurs hilfreich sowie eine verlässliche Unterstützungsstruktur auf Landesebene. Darin wird ein zentraler Erfolgsfaktor für die kommunale Arbeit gesehen.

Im Workshop selbst sowie in anschließenden Gesprächen mit Vertreterinnen des Ministeriums und mit externen Experten wurden unterschiedliche Optionen und Modelle erörtert, die als Einzelmaßnahmen oder in Kombination zur Anwendung kommen könnten. Besonderen Anklang fand hier das Konzept einer „Entwicklungswerkstatt“<sup>1</sup>, wie er von Annette Mörchen in einer Arbeitsgruppe zur Diskussion gestellt wurde (vgl. dazu ausführlich Bubolz-Lutz und Mörchen, 2009; Faulseit, Gernentz und Kron, 2009). Grundsätzlich gelte, dass der mögliche Beitrag der Erwachsenenbildung zur Engagement- und Kommunalentwicklung – verstanden als Lern- und Entwicklungsprozess – noch nicht genügend erkannt worden sei. Kommunale Erwachsenenbildung könne neue Angebote schaffen: engagementförderliche Ent-



agement im „politischen Raum“, da dieses ausdrücklich nicht nur als „vorpolitisch“ zu verstehen sei. Daher solle es geeignete Entwicklungsstrukturen geben, die dynamisch und offen auch für ungewöhnliche Initiativen der Bürgerinnen und Bürger seien. Mit diesen kommunal verantworteten Entwicklungsstrukturen würden die Kommunen eine Bringschuld erfüllen: Mehr als die Bürgerschaft stünden die Kommunalverwaltungen selbst in der Pflicht, sich umzustellen und neue Wege mit mehr Teilhabemöglichkeiten für Bürger einzuschlagen. Sie seien zudem herausgefordert, intern Umdenkprozesse einzuleiten und mit der Kommunalpolitik gemeinsam neue Formen öffentlicher und politischer Partizipation der Bürgerinnen und Bürger zu entwickeln.

### **7) Runder Tisch Bürgerengagement auf Landesebene**

Erörtert wurde die Koppelung der Entwicklungswerkstatt auf Landesebene an einen Runden Tisch zur Projektentwicklung und -begleitung. Daran sollten Personen beteiligt sein, die Erfahrung in der Umsetzung innovativer Ideen haben. Ein Runder Tisch könnte zudem die Entwicklung der innovativen Engagementstrukturen auf Landesebene insgesamt begleiten – in Abgrenzung zum Innovationszirkel, der an den gesellschaftlichen Herausforderungen und weniger an den konkreten Umsetzungen arbeitet. Entsprechende positive Erfahrungen wurden in dem Projekt der Katholischen Bundesarbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (KBE) Lernort Gemeinde (Mörchen und Tolksdorf, 2009) gemacht, in dem ein Runder Tisch als interdisziplinärer „think tank“ fungierte.

### **8) Innovationsforen auf Landesebene**

In sog. Innovationsforen könnten die Innovationszirkel der kommunalen Ebene mit dem Zirkel auf Landesebene zusammenarbeiten. Bildung und Lernen könnte in diesen Gremien mit politischem Handeln verknüpft werden: durch die Diskussion von Zukunftsherausforderungen des Gemeinwesens sowie Reflexionen über daran anschließende praktische Vorhaben. Der gesellschaftspolitische Austausch der Akteursgruppen könnte in gemeinsame Planungen münden und zu Projektideen führen, die auf Landes- und/ oder Kommunalebene umgesetzt werden könnten.

### **9) Einbindung weiterer Orte und Institutionen**

Zustimmung fand Konrad Hummel mit seiner Forderung, dass die Kommunen langfristig in die Qualität ihrer Verwaltung und ihrer Eigenbetriebe sowie in die Selbstorganisation ihrer Bürger investieren sollten (vgl. den Beitrag von Hummel in diesem Band). Zur Weiterbildung der kommunal Verantwortlichen könnten Bildungseinrichtungen und andere sozialräumlich zentrale Orte und Institutionen und auch deren Expertise genutzt werden – dies sei bisher vielfach unterlassen worden. In diesem Zusammenhang komme vor allem der pluralen Erwachsenenbildung eine wichtige Rolle zu (vgl. auch „Lernlandschaften“, vhw 2009). Im Rahmen einer breit angelegten „Bildungsbewegung“ müsse Bildung als „Entwicklung“ oder „das Entdecken von Neuem“ griffiger definiert werden. Der Partizipationsgedanke stehe dabei im Vordergrund – nicht nur als Thema von Veranstaltungen,

sondern auch als didaktisches Leitkonzept im Sinne „partizipativen Lernens“.

## **Themen, die Kommunen bewegen**

In dem KSI-Workshop sind von den Teilnehmenden und auch von den Referentinnen und Referenten Themen und Anliegen benannt worden, die in einer Entwicklungswerkstatt oder in Vernetzungstreffen behandelt werden könnten und die für kommunal Verantwortliche von Interesse sind. Hier eine exemplarische Auswahl von Anliegen und konkreten Fragestellungen der Teilnehmenden (zu den Anregungen der Referentinnen und Referenten vgl. ihre Beiträge in diesem Band):

### **Entwicklungen auf politischer Ebene anstoßen**

- Wie sieht eine Bürgergesellschaft bzw. Bürgerkommune aus? Welche Merkmale hat sie?
- Wie kann ein kommunaler Leitbildprozess begonnen werden?
- Wie viel Partizipation ist hierzu notwendig und möglich?
- Wie kann die kommunale Spitze von der Bedeutung des Bürgerengagements überzeugt werden?
- Wie lassen sich Innovationen und Kreativität der Bürger bei Problemen anregen und kanalisieren?
- Wie kann Bürgerengagement erhalten werden – trotz Haushaltssicherung oder Nothaushalt?

### **Auseinandersetzung mit Verwaltungsaufgaben**

- Wie lässt sich eine kommunale Anlaufstelle einrichten/ Stabsstelle durchsetzen?
- Wie lässt sich Kleinräumigkeit erreichen?
- Wie können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kommune für die Aufgabe der Förderung bürgerschaftlichen Engagements „fit machen“?
- Welche Personen eignen sich als Ansprechpartner? Wie müssen sie weitergebildet werden?
- Wie lässt sich Vernetzung innerhalb der Kommune initiieren und begleiten?
- Wie lässt sich eine regionale oder überregionale Vernetzung mit anderen Akteuren organisieren?

### **Partizipation umsetzen**

- Was ist beim Engagementaufbau mit speziellen Gruppen oder Milieus zu berücksichtigen?
- Wie lässt sich die Verantwortlichkeit der Bürger „wecken“?

### **Verlässliche engagementfreundliche Strukturen erhalten und aufbauen**

- Wie können bereits bestehende Ehrenamtsstrukturen erhalten werden?
- Welches Know-how wird für Strukturentwicklungen benötigt?

### **Bürger und Unternehmen zusammenbringen und gemeinsame Projekte erarbeiten**

- Wie lassen sich Bürger und Unternehmen zu Eigeninitiative ermutigen?

- Bürger und Unternehmen: welche Wege gemeinsamer Projektentwicklung haben sich bewährt?

### Selbstorganisation stärken

- Wie können Bürger zur Eigeninitiative ermutigt und motiviert werden?
- Wie können selbstorganisierte Prozesse der Bürger durch die Kommune konstruktiv begleitet werden?
- Welche Kompetenzen braucht eine Lern-/ Entwicklungsbegleitung, die nach dem Prinzip des selbstbestimmten Lernens arbeiten möchte?

### Öffentlichkeitsarbeit gestalten

- Wie lässt sich ein Design für Homepage und Flyer erstellen, das sowohl das Gemeinsame als auch die Vielfalt zum Ausdruck bringt?
- Welche Veranstaltungsformate bringen Erfolg?
- Wie kann eine Homepage gestaltet werden, damit sie zur Partizipation einlädt?

### Vernetzungen knüpfen und Zusammenarbeit festigen

- Wie lässt sich Konkurrenzdenken überwinden?
- Wie lassen sich kreisangehörige Städte erreichen?

### Qualifizierung und Fortbildung für Haupt- und Ehrenamtliche anbieten

- Welche Verfahren zum gemeinsamen Lernen gibt es?
- Welche Formate haben sich bewährt?

### Freiwilligenmanagement entwickeln

- Wie können Kommunikation und Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamt verbessert werden?
- Welche Form der Auslagenerstattung oder Mittelakquise hat sich bewährt?
- Welche Kompetenzen braucht ein neutraler Moderator? Wo finde ich ihn?
- Welche Formen von Wertschätzung und Anerkennung des Bürgerengagements durch die Kommune haben sich bewährt?

## Abschließende Bemerkungen

Der Workshop hat die bereits in früheren Untersuchungen ermittelten Bedarfslagen in Bezug auf die Weiterentwicklung von engagementförderlichen Strukturen bestätigt und weitere Ausdifferenzierungen ermöglicht. Er hat zur Identifizierung und Herausarbeitung von drängenden Themen und Fragen geführt, die die Kommunen beschäftigen.

Überlegungen zur strategischen Weiterentwicklung der kommunalen Engagementförderung konnten konkretisiert werden: Besonders begrüßt wurden die Anregungen zur Bildung von Innovationszirkeln und zur Implementierung einer Entwicklungswerkstatt auf Landesebene. Darüber hinaus ist ein Prozess in Gang gesetzt worden, in dem sich die Kommunen intensiv mit den Potenzialen des bürgerschaftlichen Engagements und mit ihrem eigenen Entwicklungsbedarf in Bezug auf die strategische Weiterentwicklung der kommunalen Engagementförderung auseinandergesetzt

haben. Damit ist die Basis geschaffen, konkrete Vorhaben zu planen, die eine landesweit vernetzte nachhaltige Entwicklung von bürgerschaftlichem Engagement voranbringen.

Vorausgesetzt wird dabei, dass kommunal Verantwortliche sich zunächst mit den gesellschaftlichen Veränderungsprozessen auseinandersetzen möchten, um auf dieser Grundlage ihr Verständnis von Bürgergesellschaft weiterzuentwickeln. Die Selbstreflexion sowie die Reflexion der individuellen und sozialen Gegebenheiten und Umstände werden als Voraussetzung für ein erkenntnisgeleitetes Handeln angesehen. Die Diskutanten hoben besonders die Notwendigkeit hervor

- Orte und Plattformen zur Entwicklung von gesamtgesellschaftlichen Visionen zu schaffen und vor allem die Entwicklung von Gesamtstrategien zu unterstützen
- in einem Prozess gemeinsam mit den verschiedenen Akteuren Leitlinien für Bürgerengagement in der Kommune zu erarbeiten – mit der Bürgerschaft, mit Unternehmen, Organisationen, aber auch neuen Initiativen
- neue Ideen zur Stärkung der Bürgergesellschaft im kollektionalen Austausch kommunal Verantwortlicher in einem landesweiten oder regionalen Rahmen zu entwickeln – in kleinen Arbeitsgemeinschaften und Zirkeln, größeren Workshops – auch unter Einbeziehung der verschiedenen beteiligten Gruppen (z. B. Unternehmen, Politikern, Bürgervertretungen).

### Literatur

- Alscher, M.; Dathe, D.; Priller, E.; Speth, R. (2009): Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) Projektgruppe Zivilengagement. Hrsg. Vom BMFSFJ. Berlin.
- Bluszcz, O., Rüttgers, M.; Stark, W. (2008): Studie: Engagementförderung in Nordrhein-Westfalen: Infrastruktur und Perspektiven. Mit einer Landkarte zur Engagementförderung in Nordrhein-Westfalen. Essen.
- BMFSFJ (2008): Engagementpolitik wirksam gestalten. Neue Impulse für die Bürgergesellschaft – Ein Jahr Initiative Zivilengagement. Berlin.
- BMFSFJ (Hrsg.) (2009): Monitor Engagement. Ausgabe Nr. 1. Nationaler und internationaler Stand der Engagementforschung. Berlin.
- Bubolz-Lutz, E.; Mörchen, A. (2009). Die Lernwerkstatt – ein Entwicklungsarrangement für Erwachsenenbildner. In: Mörchen, A.; Tolksdorf, M. (Hrsg.): Lernort Gemeinde. Ein neues Format der Erwachsenenbildung (103-138). Bielefeld.
- Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (Hrsg.) (2009): Nationales Forum für Engagement und Partizipation. Erster Zwischenbericht. Berlin.
- Deutscher Ausschuss für das Erziehungs- und Bildungswesen (1960): Zur Situation und Aufgabe der deutschen Erwachsenenbildung. Stuttgart.
- Evers, A.; Wohlfahrt, N.; Riedel, B. (2000): Bürgerschaftliches Engagement in Nordrhein-Westfalen. Eine explorative Studie in den Handlungsfeldern Sport, Kultur,

- Stadtentwicklung und Soziale Dienste. Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen.
- Faulseit-Stüber, A., Gernentz, J.; Kron, U. (2009): Wie können Weiterbildungseinrichtungen zur Entwicklung offener Angebote gelangen? Entwicklungsbegleitung für zielgenerierende Prozessgestaltung (EZP). In: Faulseit-Stüber, A.; Gernentz, J.; Kron, U. und Weiss, K. (Hrsg.): Weiterbildung und kommunales Engagement. Anregungen für die Praxis (74-152). Bielefeld.
- Gensicke, T.; Geiss, S.; Lopez-Dias, K. (2005): Der Freiwilligensurvey 2004. Ergebnisse und Trends für Nordrhein-Westfalen. TNS Infratest Sozialforschung 19.7.2005. Download unter <http://www.engagiert-in-Nordrhein-Westfalen.de/pdf/freiwilligensurvey20041.pdf> – Zugriff 20.12.2009
- Hummel, K. (2009): Das Kräftefeld des „Magischen Vierecks“ als Engagementförderung. Forum Wohnen und Stadtentwicklung (7-11). Heft 1.
- IFOK (2008): Bürgerschaftliches Engagement in Nordrhein-Westfalen. Empfehlungen des Workshops vom 26. November 2008. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen (2008): Kommunalfinanzbericht 2008. Angaben zit. nach: <http://www.im.Nordrhein-Westfalen.de/bue/64.htm> Zugriff am 30.08.2009.
- Jakob, G.; Koch, C.; Schüppler, N. (2008): Leitfaden für die lokale Engagementförderung. Akteure, Infrastrukturen, Instrumente. Wiesbaden: LandesEhrenamtsagentur Hessen.
- Klages, H. (2009): Bürgerbeteiligung im kommunalen Raum – Potenziale, Hemmnisse, Aktivierungschancen. In: Nationales Forum für Engagement und Partizipation (BBE): Auf dem Weg zu einer nationalen Engagementstrategie – Perspektiven und Positionen. Materialien und Dokumente Band 2 (110-114). Berlin.
- Knoll, J.; Kakar, S. (1999). Selbstorganisiertes Lernen lernen und begleiten. Wissenschaftliche Begleituntersuchung und Evaluation. In: Bergold, R.; Knoll, J.; Mörchen, A. (Hrsg.): In der Gruppe liegt das Potential – Wege zum selbstorganisierten Lernen (249-312). Würzburg.
- Knoll, J. (2006): Kompetenz für Kompetenzentwicklung – Bürgerlernen als Herausforderung für Verwaltung und Politik. In: Voegen, H. (Hrsg.): Brückenschläge. Neue Partnerschaften zwischen institutioneller Erwachsenenbildung und bürgerschaftlichem Engagement (S. 265-275). Bielefeld.
- Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (LBE; o.J.): Präambel zum Gütesiegel „Nachhaltige Bürgerkommune Bayern“. Nürnberg: unveröffentlichtes Manuskript.
- Lang, S. (2009): Auf der Suche nach dem Civic Case: Zivilgesellschaftliche Zugänge zu Corporate Citizenship. In: BBE (Hrsg.): Nationales Forum für Engagement und Partizipation. Berlin.
- LernEXPERT (2003): Lernfeld Bürgerengagement. Abschlussbericht des Projektes lernEXPERT. Berlin.
- Lüttringhaus, M.; Richers, H. (2003): Handbuch Aktivierende Befragung. Konzepte, Erfahrungen, Tipps für die Praxis. Stiftung MITARBEIT. Bonn.
- MGFFI (Hrsg. 2009): Leitfaden. Einführung der Ehrenamtskarte in Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf.
- Mörchen, A.; Bubolz-Lutz, E. (2006). „Lernprojektierung“ – Weiterentwicklung von Bürgerkompetenz in institutionell gestützten Lehr-/ Lernkontexten. In: Voegen, H. (Hrsg.): Brückenschläge. Neue Partnerschaften zwischen institutioneller Erwachsenenbildung und bürgerschaftlichem Engagement (S. 207-263). Bielefeld.
- Mörchen, A.; Bubolz-Lutz, E. (2006). Herausforderungen und Empfehlungen – Gestaltung des Miteinanders von Erwachsenenbildung und Bürgerengagement. In: Voegen, H. (Hrsg.): Brückenschläge. Neue Partnerschaften zwischen institutioneller Erwachsenenbildung und bürgerschaftlichem Engagement (S. 369-379). Bielefeld.
- Nationales Forum für Engagement und Partizipation (2009): Auf dem Weg zu einer nationalen Engagementstrategie – Perspektiven und Positionen. Materialien und Dokumente Band 2. Berlin.
- PROGNOS; Generali (2009): Engagementatlas 09. Daten. Hintergründe. Volkswirtschaftlicher Nutzen. [http://zukunftsfonds.generalideutschland.de/internet/csr/csr\\_inter.nsf/ContentByKey/MPLZ-7L3EHX-DE-p/\\$FILE/Engagementatlas%202009\\_PDF\\_Version.pdf](http://zukunftsfonds.generalideutschland.de/internet/csr/csr_inter.nsf/ContentByKey/MPLZ-7L3EHX-DE-p/$FILE/Engagementatlas%202009_PDF_Version.pdf). Zugriff am 20.12.2009.
- Roth, R. (2009): Weiterbildung als Unterstützung für BürgerInnen bei der aktiven Mitgestaltung gesellschaftlichen Wandels in Kommunen. In: Faulseit-Stüber, A. et. Al. (Hrsg.): Weiterbildung und kommunales Engagement. Anregungen für die Praxis (34-43). Bielefeld.
- Ruf, F.; Wollek, M. (2002): Bildung und Begegnung: TPL Denkingen. In: Bergold, R., Mörchen, A.; Schäffter, O.: Treffpunkt Lernen – Ansätze und Perspektiven für eine Öffnung und Weiterentwicklung von Erwachsenenbildungsinstitutionen. Bd. I: Treffpunkt Lernen – ein lernendes Entwicklungsprojekt. Recklinghausen.
- Stadt Rheine (2008): Rheine: Gestern – Heute – Morgen. Zeitschrift für den Raum Rheine. Heft 2, 61. Ausgabe.
- Voegen, H. (Hrsg. 2006): Brückenschläge. Neue Partnerschaften zwischen institutioneller Erwachsenenbildung und bürgerschaftlichem Engagement. Bielefeld.



**Prof. Dr. Elisabeth Bubolz-Lutz:** Professorin an der Universität Duisburg-Essen und Direktorin des Forschungsinstituts Geragogik (FoGera) in Witten. Entwicklung von didaktischen Konzeptionen im Bereich von Erwachsenenbildung und Altersbildung, speziell im Rahmen von bürgerschaftlichem Engagement; wissenschaftliche Begleitforschung von Projekten zum Lernen im freiwilligen Engagement, z.B. Pflegebegleiter, Demenzbegleiter, Patientenbegleiter.

**Kontakt:** [bubolz-lutz@fogera.de](mailto:bubolz-lutz@fogera.de)

1 Das Konzept der Entwicklungswerkstatt basiert auf dem Modell der „Lernwerkstatt“ im Projekt „Lernort Gemeinde“ (Bubolz-Lutz und Mörchen 2009).

# Die Neuvermessung des öffentlichen Raumes

## Ein Tagungsbericht

Reinhard Hohmann

Der Workshop „Zukunftsfaktor bürgerschaftliches Engagement – Chance für kommunale Entwicklung“ am 9. und 10. Dezember 2009 in Bad Honnef stand unter einem pragmatischen Gesichtspunkt. Zu seinen zentralen Zielen gehörte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus nordrhein-westfälischen Kommunen praxisnahe Anregungen zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements zu geben, die keineswegs überall in den Städten und Gemeinden auf gleichem Niveau verbreitet ist und gleiche Aufmerksamkeit findet.

Nun läuft Pragmatismus Gefahr, ein Problem lösen zu wollen, bevor es in seiner tieferen Struktur verstanden worden ist. Das war in Bad Honnef nicht der Fall. Eher im Gegenteil: Durch alle Referate, Statements und Diskussionsrunden zog sich wie ein roter Faden die Überzeugung, dass die Engagementförderung grundsätzliche Aspekte unseres Staatsverständnisses berührt. Letztlich geht es um eine neue Definition des Verhältnisses zwischen der Bürgerschaft und ihrem Gemeinwesen, die ihrerseits allen Beteiligten komplexe Lernprozesse abverlangen wird. Bürgerinnen und Bürger sind gefordert, mehr Verantwortung für das Gemeinwohl zu übernehmen, als sie es bislang tun. Kommunen werden sich von der Dienstleistungskommune weiter hin zu einer Beteiligungskommune entwickeln und dabei in weit stärkerem Umfang auf die Bürger zugehen müssen, als dies bislang üblich ist.

**Auf drei Aspekte der Tagung soll im Folgenden eingegangen werden:**

### 1. Es ist etwas falsch im Verhältnis von Bürgerschaft und Staat

Künftig werden die Bürgerinnen und Bürger stärker als in der Vergangenheit gefordert sein, Verantwortung für das Gemeinwesen zu übernehmen. Die Gründe dafür sind vielfältig, der offenkundigste liegt in den absehbaren dramatischen Langzeitfolgen der Wirtschafts- und Finanzkrise. Sie werden viele Städte und Gemeinden förmlich zwingen, bislang wahrgenommene Aufgaben an ihre Bürgerinnen und Bürger ab- oder sie gänzlich aufzugeben. Das gilt für Bibliotheken, Theater und Sportstätten, für die innere Aus-

gestaltung der Ganztagschulen und die äußere Gestaltung von Pausenhöfen und Spielplätzen. All dies sind keine originären kommunalen Aufgaben, sondern freiwillige Leistungen, die seit den 1960-er Jahren in kommunale Trägerschaft übergegangen und dort verblieben sind, also der direkten Verantwortung durch die Bürgerschaft sozusagen entzogen wurden. Die beiden Zukunftsfragen lauten, ob die Bürger bereit sind, sie wieder an sich zu nehmen, und ob Verwaltungen und Stadträte ihnen das zutrauen und die Übergänge effektiv fördern.

Reibungslos werden diese nicht vonstatten gehen, eher wird es viele Bedenken geben. Klaus Wermker, der die Entwicklung Essens zu einer Bürgerkommune über viele Jahre aktiv begleitet hat, berichtete von lesefreudigen Menschen, die sich in der Stadtteilbücherei ehrenamtlich engagieren wollten. Sie wurden mit dem Argument zurückgewiesen, ihre Qualifikation werde wohl nicht ausreichen, dem glücklicherweise erreichten professionellen Standard der Bibliotheksarbeit zu genügen.

Im Grunde geht es um das sozialetische Prinzip der Subsidiarität. Es ist im 19. Jahrhundert von Abraham Lincoln so formuliert worden, dass eine Regierung nur dort eingreifen dürfe, wo der Einzelne (und die kleinere Einheit) strukturell überfordert sei, nicht aber bei all den Aufgaben, die von mündigen und verantwortlichen Individuen gut und gern selbst erledigt werden können. Dieses amerikanische Denken steht in deutlichem Gegensatz zur europäischen Sozialstaatstradition. Man denke nur an die aktuelle Debatte um das staatliche Gesundheitssystem in den USA, über die hierzulande gern der Kopf geschüttelt wird. Ganz so abwegig ist das Theorem, jeder müsse (in erster Linie) für seine Gesundheit selbst Vorsorge treffen und der Staat sei nur für die existenzielle Nothilfe zuständig, allerdings nicht. Bei der Diskussion um die Begrenzung des Leistungskatalogs der gesetzlichen Krankenversicherung holt es uns wieder ein.

Das Subsidiaritätsprinzip ist in Deutschland in allen Parteien immer hoch gehalten worden. Der ehemalige sozialdemokratische Bundeskanzler Helmut Schmidt bekennt sich in seinem Buch „Außer Dienst“ ausdrücklich dazu und hält es für den bedeutsamsten Beitrag der christlichen Sozialethik zur modernen Politik. De facto ist der Bürger im



Sozialstaat allerdings von immer mehr Aufgaben entbunden worden. Die Systeme der sozialen Sicherung wurden bis in die 1980-er Jahre systematisch ausgebaut, die Kommunen, aber auch Bund und Länder hatten den Ehrgeiz, allen Bürgerinnen und Bürgern an allen Orten möglichst gleiche Lebensbedingungen zu gewährleisten.

Wenn heute wieder verstärkt nach der Eigenverantwortung gefragt wird, dann liegt das nicht nur an der deutlich zu Tage tretenden Überforderung des Sozialstaates. Es müssen nicht nur Lasten umverteilt werden. Vielmehr können Einzelne, Gruppen und Vereine Probleme in ihrem Quartier, in ihrem unmittelbaren Lebensraum möglicherweise eleganter und effizienter lösen als dies eine entfernte Verwaltung kann. Katharina Mehring (Holthausen-Biene) zeigte am Beispiel eines dörflichen Bürgerbüros, wie das funktionieren kann. Die örtlichen Organisationen haben mit wenigen Mitteln und viel eigenem Engagement tägliche Öffnungszeiten geschaffen, das Büro ist fußläufig im Dorf zu erreichen, ein Netzwerk von Engagierten kümmert sich und hat die Fähigkeit entwickelt, kurzfristig Probleme zu lösen: Ein Jugendlicher wünscht sich eine Skater-Bahn und ist auch bereit, selbst Hand anzulegen. Neu zugezogene Familien tun sich schwer, Kontakte aufzubauen, und brauchen attraktive Kontakt- und Begegnungsangebote. Ältere Menschen müssen täglich mit dem Nötigsten versorgt werden, damit sie in ihrer Wohnung bleiben können. Für all das gibt es Lösungen vor Ort, es braucht aber eine Bürgerschaft, die sich verantwortlich fühlt.

Die eigentliche Herausforderung der zukünftigen Bürgergesellschaft liegt darin, dass die zentralen Zukunftsaufgaben – Globalisierung und Interkulturalität, demografischer Wandel, Klimaschutz und Wirtschaftskrise – nicht nur nach globalen und nationalen Lösungen verlangen, sondern auch nach ergänzenden kreativen Antworten vor Ort. Hier, wenn überhaupt, können Menschen erfahren, dass sie den Megatrends nicht hilflos ausgeliefert sind, sondern sie, wenn auch in beschränktem Umfang, gestalten können. Wer hat denn, fragte der Arnsberger Bürgermeister Hans-Josef Vogel, die Hospizarbeit und die Aidshilfe erfunden? Das war nicht der Staat. Es waren engagierte Bürgerinnen und Bürger.

Der Bürgergesellschaft steht offenbar ein typisch deutsches Phänomen im Wege, auf das Henk Kinds (Deventer/NL) hingewiesen hat. In den Niederlanden und vielen

anderen europäischen Ländern ist die bürgerschaftliche Selbstorganisation kulturell stärker verankert. Juristische Hürden für eine Vereinsgründung gibt es praktisch nicht. Wer sich einer Aufgabe widmen will, gründet eben einen Verein. „Wir machen das selbst“ ist kein neues Paradigma, sondern hat sich seit langem eingebürgert. Die Bedeutung der Großorganisationen als Mantel und Schutzraum für bürgerschaftliche Aktivität hat seit 20 Jahren abgenommen – ein Phänomen, das sich hierzulande verspätet, allerdings ebenso heftig bemerkbar macht.

Es dürfen bei aller Attraktivität des Modells der Bürgerkommune allerdings deren Risiken nicht übersehen werden. Das wurde in den Diskussionsrunden klar. Bürger, die sich engagieren, reklamieren zugleich mehr Einfluss. Die Machtverhältnisse verschieben sich, das Mandat des Orts-, Gemeinde- und Stadtrats wird angefragt. Selbst wenn das Konfliktpotenzial nicht ausgereizt wird, steigt doch der Bedarf an Abstimmung, Kommunikation und Kompromissfähigkeit.

Im Quartier, also dem unmittelbaren Lebensumfeld, lässt sich wohl am ehesten die Vereinbarkeit von verfassten kommunalen Strukturen und Bürgerengagement realisieren. Was ist aber, wenn die Bürger-Initiative weiter reicht? Wenn sie sich in die Wirtschaftsförderung und Industriepolitik, die Stadtplanung und städtische Großprojekte einmischt? Wo sind die Grenzen, wer legt sie fest?

Mit einem Mehr an Bürgerbeteiligung steigt möglicherweise auch die Ungleichheit der Lebensverhältnisse. Wo es gelingt, potente Unternehmen in die kommunale Entwicklung einzubinden, prosperiert die Kommune möglicherweise stärker als dort, wo sich solche sozial engagierten Unternehmen nicht finden. Kulturämter haben vielleicht derzeit noch einen pädagogischen Ehrgeiz und halten es für wichtig, dass auch in kleineren Städten mindestens einmal jährlich ein Symphoniekonzert mit Werken des 20. Jahrhunderts zu hören ist. Eine freie Theater- und Konzertgemeinde wird das möglicherweise für eher entbehrlich halten, strenger kalkulieren und rigoroser beim Streichen von unrentablen Veranstaltungen sein. Und wie ist es zu bewerten, wenn private Sponsoren noch stärkeren Einfluss auf die Programmgestaltung nehmen?

Die Probleme reichen möglicherweise sogar noch weiter. Die grüne Bürgerbewegung der 1980-er Jahre ist in der Parteienlandschaft angekommen und hat das Parteien-

spektrum erweitert, weil sie von einer zentralen politischen Programmatik zusammen gehalten worden ist. Das ist vom neuen bürgerschaftlichen Engagement nicht zu erwarten. Eher siedelt es sich jenseits der offiziellen politischen Szene an, interessiert sich mehr für kurzfristige lokale Lösungen als für längerfristige politische Szenarien. Und die paradoxe Folge könnte sein, dass sich zunehmendes Bürgerengagement in weiter wachsender Parteienverdrossenheit und sinkender Wahlbeteiligung niederschlägt. Das wäre ein echtes Dilemma: Die Bürgergesellschaft würde unsere Demokratie beleben und zugleich ramponieren.

Aus all dem wird deutlich, dass in der kommunalen Engagementförderung mehr verhandelt wird als die Bewältigung der Krise öffentlicher Haushalte. Es geht um eine neue politische Kultur, in der das persönliche Engagement nicht gegen, sondern im Einverständnis mit der parlamentarischen Ordnung gestaltet werden muss.

## 2. Die Potenziale der Drittelgesellschaft

Deutschland ist – bezogen auf das ehrenamtliche Engagement – eine Drittelgesellschaft. Etwa 30% der Bevölkerung sind bereits in der einen oder anderen Form engagiert, eine ebenso große Zahl zeigt kein Interesse und keine Neigung. Interessant ist das große Reservoir derjenigen, die sich ein Engagement vorstellen können, aber das rechte Einsatzfeld und die für sie passende Anbindung noch nicht gefunden haben.



Dies wurde bei der Tagung in vielen Beiträgen aus der Praxis bestätigt. Das Feld des Engagements ist weit gestreut und unübersichtlich. Das traditionelle Ehrenamt, dem oft nachgesagt wird, es sei vom Aussterben bedroht, ist besser als sein Ruf. Für viele Menschen gehört die Beteiligung im Sportverein, in der Kirche, in Frauengemeinschaften oder sozialen Diensten wie selbstverständlich zum Lebensstil. Deshalb wurde den „Starterkommunen“ durchgängig empfohlen, beim bereits funktionierenden Bürgerengagement anzusetzen. Selbst wenn ganz neue Initiativen gestartet werden sollen, wird man die Menschen, die dazu gebracht

werden, wohl am ehesten im Kreise der bereits Engagierten finden. Es ist zehnmal leichter, einen alten Kunden zu binden als einen neuen zu gewinnen. Diese Kaufmannsweisheit bewährt sich auch hier.

Neuere Engagementformen speisen sich eher als „traditionelle“ aus einer konkreten Problemlage und sind oft zeitlich befristet angelegt. Die Bindung an eine Kirche, eine Gewerkschaft oder einen karitativen Verband ist weit weniger stark ausgeprägt, oft entfällt sie ganz. Als „Betroffenheitsengagement“ siedelt es sich in den modernen Milieus der jungen Performer und Aufsteiger an. Ihnen liegt zum Beispiel daran, das eigene Wohnumfeld attraktiv zu gestalten oder den Schulen ihrer Kinder ein ausgeprägtes Profil zu geben. Ihr Ansatz ist pragmatisch, weniger weltanschaulich geprägt. Gegenüber der Kommunalverwaltung treten sie eher fordernd als bittend auf, das Konfliktpotenzial liegt in Folge dessen offener zutage als beim traditionellen Ehrenamt. Das Ausleben der eigenen Kreativität und der Spaßfaktor spielen ebenfalls eine Rolle. Man möchte seine Kompetenzen unter Beweis und „etwas auf die Beine stellen“.

Insgesamt ist eine Differenzierung zwischen „neuem“ und „altem“ Engagement, so Thomas Rübke (Nürnberg), wenig zielführend. Engagement speist sich aus einem Cluster von Motiven: Betroffenheit angesichts offensichtlicher Not spielt eine große Rolle, eine hergebrachte Kultur („Ich habe mich eigentlich immer schon engagiert“), aber auch ein nicht zu unterschätzendes egoistisches Bedürfnis nach sinnstiftender Tätigkeit. Nimmt man das ernst, gelangt man sehr schnell an die Zielgruppe der älteren Mitbürgerinnen und Mitbürger. Auch diese Erkenntnis ist nicht neu. Meinhard Miegel hat in seinem Buch „Die deformierte Gesellschaft“ schon vor Jahren darauf hingewiesen, dass ein Kernproblem des demografischen Wandels gar nicht einmal der faire soziale und finanzielle Ausgleich zwischen Alt und Jung ist, sondern die Bindung des alten Menschen an eine zugleich notwendige und erfüllende Aufgabe. Was bleibt zu tun, wenn das biologisch Erforderliche – die eigene materielle Sicherung, die Fürsorge für die Familie und die Allokation der Kinder – erledigt ist? Die Evolution hat uns dafür keine Antwort mitgegeben, in der Natur war ein langes Alter offenbar nicht vorgesehen. Bürgerschaftliches Engagement vermag diese Lücke zu füllen. Ihm liegt die schöne Idee zugrunde, dass der Mensch, der sich weniger um sich selbst und seine Nächsten zu sorgen hat, Zeit, Muße und Kraft besitzt, sich um die „öffentlichen Dinge“ zu kümmern.

Die erfreulich hohe Engagementbereitschaft im Allgemeinen darf nicht darüber hinweg täuschen, dass Angehörige hedonistischer Milieus sowie Migrantinnen und Migranten kaum vertreten und nur schwer ansprechbar sind. Das ist ein großes Problem, denn soziales Engagement ist gerade dann am erfolgreichsten, wenn die Engagierten aus dem Milieu der Betroffenen selbst kommen. Eltern, die sich mit der Erziehung ihrer Kinder schwer tun, werden das Angebot eines Familienpaten leichter annehmen, wenn er ihre Sprache spricht – im wörtlichen und übertragenen Sinne. Das gilt für viele Felder. Kommunen, die hier aktiv werden wollen, machen sich auf einen beschwerlichen,

aber keineswegs aussichtslosen Weg. Rübke konnte es als einen besonderen Erfolg des Zentrums Aktiver Bürger in Nürnberg werten, dass peu à peu Menschen aus den prekären Stadtvierteln selbst gewonnen und qualifiziert werden konnten, in denen lokale Stützpunkte gegründet wurden. Manche Milieus lassen sich vielleicht nur durch monetäre Anreize zu sozialem Engagement bewegen. Darüber sollte man ohne ideologische Scheuklappen reden.

### 3. Die Bringschuld der Kommunen

Wie immer dann, wenn Beziehungen auf eine neue Basis gestellt werden sollen, stellt sich die Frage, von welcher Seite die Initialzündung ausgehen, wer also den ersten Schritt machen muss.

Hier war man sich einig, dass die Bringschuld bei der Kommune liegt. Es führt kein Weg daran vorbei, dass sie die Bürgerinnen und Bürger einladen, Konzepte für Bürgerengagement entwickeln sowie den Mut zu neuen Wegen und Umwegen haben muss. Wenn Bürgermeister sich für das Thema einnehmen lassen, so ist dies von unschätzbarem Wert. Ebenso wichtig ist es, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter quer durch die Abteilungen der Verwaltung einen Sinn für Bürgerbeteiligung entwickeln, mehr noch: dass sie selbst engagiert sind. Auch dahin ist der Weg steinig. In Essen hat es Jahre gedauert, bis Bürgerengagement als festes Thema des Führungskräftestrainings etabliert war. Ebenso schwer war es, ein verpflichtendes Engagementpraktikum in den Ausbildungsplänen aller städtischen Auszubildenden zu verankern. Beide Initiativen tragen aber heute reiche Früchte.

Engagementförderung braucht Professionalität. Wenn man den Kern der Freiwilligkeit und Ehrenamtlichkeit auf der einen Seite bewahren will, dann sollte dem auf der anderen Seite ein verlässliches, stabilisierendes Element gegenüber stehen. Das muss kein hauptberuflicher Vollzeit-Ehrenamtsbeauftragter sein – es gibt viele Facetten der Professionalität. Aber die kommunale Engagementförderung muss ihre speziellen Kompetenzen in die Waagschale werfen. Sie hat den Blick auf zukünftige Strukturprobleme der Gemeinde, sie kann Entwicklungen prognostizieren, Daten liefern, Expertise einholen.

Vor allem aber kann sie Bürgerinnen und Bürger ermutigen. Das ist vielleicht noch wichtiger als die viel beschworene Anerkennungskultur. Wer sich engagiert, möchte sicherlich auch dafür gelobt werden. Gratifikationen, wie sie im Kontext der Ehrenamtskarte üblich sind, sind sinnvoll und machen das Engagement durchaus zusätzlich attraktiv. Der Kern der Anerkennungskultur liegt aber in der permanenten Aufmerksamkeit, dem lebendigen Diskurs und der kreativen Kommunikation. Wer sich freiwillig engagiert, möchte darüber reden, was man anders und besser machen kann, welche neuen Aufgaben es vielleicht gibt und wie man sie angeht, wie sich Defizite beheben lassen. Er möchte auch Ärger loswerden, Erfolgsgeschichten erzählen, Bilanz ziehen und neue Anregungen erhalten. Engagement ist in den Augen der Handelnden keine Dienstleistung, sondern eine Herzensangelegenheit.

Um dem gerecht zu werden, wird von Kommunen und ihrer Mitarbeiterschaft ein neues Denken verlangt. Denn es treffen zwei Handlungslogiken aufeinander, die sich per se schlecht vertragen. Verwaltung ist auf Überparteilichkeit, Langfristigkeit und Nachhaltigkeit angelegt. Bürgerengagement speist sich aus Parteinahme, Spontaneität und Aktualität. Das führt zwangsläufig zu unterschiedlichen Prioritäten und mündet im kommunalen Alltag oft genug in Patt-Situationen und wechselseitigen Vorwürfen.

Nun ist keinem kommunalen Mitarbeitenden in die Wiege gelegt, solche Patts aufzulösen und die Kompetenzen beider Seiten zu echten Win-win-Szenarien zusammenzuführen. Deshalb wurde in Bad Honnef ausführlich über die Förderung der Förderer gesprochen. Mit hergebrachten Fortbildungsseminaren für kommunale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird man der anspruchsvollen Aufgabe wohl deshalb nicht gerecht werden, weil neues Wissen und bloße Einsicht allein noch nicht dazu führen, im Alltag neu und anders handeln zu können. Erfolgversprechender sind innovative Formen des Lernens in Entwicklungs- und Praxiswerksstätten, wo man von den Initiativen anderer Kommunen lernen („hemmungslos bei ihnen klauen“), eigene Projekte entwickeln und erproben, Erfahrungen zur Diskussion stellen und Feedback einholen kann. Das Land Nordrhein-Westfalen, namentlich das Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration, könnte mit der Einrichtung von Innovationszirkeln den Kommunen, die jetzt noch am Anfang der Engagementförderung stehen, einen wichtigen Entwicklungsschub geben und zudem ein landesweites Netzwerk zur Unterstützung der kommunalen Engagementförderung ins Leben rufen.

Die Grundlagen dafür wurden in Bad Honnef gelegt. Die engagierten Debatten zeigten, dass das Thema an sich in den Kommunen ebenso angekommen ist wie die Unsicherheit, ob man der gestellten Aufgabe auch gewachsen sein wird. Es gibt großen Einsatz und eine Reihe ermutigender Beispiele, die sich trotz der Informationsgesellschaft längst nicht überall herumgesprochen haben, die es aber zu diskutieren und auf die eigene Gemeinde anzuwenden gilt. Die Tagung war eine Initialzündung. Die Teilnehmenden, Bürgermeister und Verwaltungsfachleute, hoffen nun auf eine Initiative des Ministeriums für Generationen, Familie, Frauen und Integration.



**Reinhard Hohmann M.A.:** Erwachsenenbildner, Projektleiter bei der Katholischen Bundesarbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung. Arbeitsschwerpunkte: Ethisches Lernen, religiöse Bildung, christliche

Sozialethik, Kompetenzentwicklung für Lehrende, Bildungsberatung. Regelmäßiger Mitarbeiter der Zeitschrift „Erwachsenenbildung“.

**Kontakt:** reinhard-hohmann@t-online.de

# Kommunen auf dem Weg in die Bürgergesellschaft – Strategische Weiterentwicklung bürgerschaftlichen Engagements in Städten, Gemeinden und Kreisen

Ulrike Sommer und Petra Zwickert

Es ist nicht zu übersehen: Das Thema bürgerschaftliches Engagement hat in der Politik, in den Medien, in der öffentlichen Diskussion Konjunktur. Das ist kein Zufall. Vielmehr trifft das Thema einen Nerv unserer Zeit, weil es eng verbunden ist mit einer Reihe „großer“ gesellschaftlicher Fragen, die uns bewegen und herausfordern:

- Was hält unsere Gesellschaft zusammen?
- Wie meistern wir die Auswirkungen des demografischen Wandels?
- Wie gestalten wir ein gutes und zukunftsweisendes Zusammenleben von Menschen unterschiedlicher sozialer und kultureller Herkünfte?
- Staat und Kommunen, Wirtschaft, Bürgerinnen und Bürger – wer muss, wer sollte was in der und für die Gesellschaft leisten?

Hat die Auseinandersetzung mit diesen Fragen uns dem Leitbild einer aktiven Bürgergesellschaft in Bund, Ländern und Kommunen tatsächlich auf breiter Front näher gebracht? Beim Blick auf die Entwicklung der vergangenen Jahre fällt die Bilanz durchaus gemischt aus.

Auf allen föderalen Ebenen sind in einer Reihe von Bereichen und Feldern neue Instrumente und Formen der Engagementförderung entstanden, neue Programme und Initiativen wurden entwickelt. Unverkennbar gibt es auf der Ebene des Bundes, aber auch einzelner Länder Bestrebungen, die Förderung bürgerschaftlichen Engagements systematischer als bisher im Regierungshandeln zu verankern und vornehmlich additiv angelegte engagementpolitische Agenden zu ressortübergreifend abgestimmten Konzepten und Strategien fortzuentwickeln.

Aufmerksamkeit findet derzeit das ambitionierte Vorhaben der Bundesregierung, unter Federführung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend eine föderal und sektoral abgestimmte „Nationale Engagementstrategie“ zu entwickeln und dabei neue Formate der Beratung und Beteiligung zu erproben (Nationales Forum).

Aber auch auf Länderebene gibt es bemerkenswerte Projekte zu einer stärkeren strategischen Verankerung von Bürgerengagement, beispielsweise als Gestaltungsprinzip bei zentralen politischen Vorhaben – wie in Rheinland-Pfalz,

wo die Bürgerschaft seit mehreren Jahren aktiv an der Reform und Weiterentwicklung der Kommunal- und Verwaltungsstrukturen beteiligt wird.

Inwieweit bürgerschaftliche Leitvorstellungen und Handlungsprinzipien staatliches Handeln langfristig und grundlegend beeinflussen und verändern werden, hängt auch davon ab, ob sie auf den „großen Baustellen der Politik“ wie Arbeitsmarkt, demografischer Wandel, Integration, Bildung, Gesundheit oder Pflege Eingang finden. Bürgergesellschaftliches Engagement gilt oft genug noch als weicher Faktor der gesellschaftlichen Entwicklung (vgl. dazu Heuberger und Roth).

Wie stellt sich die Situation nun auf kommunaler Ebene dar? Schließlich werden die Herausforderungen der Globalisierung, des sozialen und demografischen Wandels, der Integration für Bürgerinnen und Bürger vor Ort am deutlichsten erlebbar und müssen hier konkret bearbeitet werden.

Es gibt Städte, Gemeinden und Kreise, die – oft schon seit Jahren – die Unterstützung, Stärkung und Entwicklung bürgerschaftlichen Engagements und bürgerschaftlicher Teilhabe als wesentliches Handlungs- und Gestaltungsprinzip umgesetzt haben. Im Rahmen des Workshops „Zukunftsfaktor bürgerschaftliches Engagement – Chance für kommunale Entwicklung“ im KSI wurden anschauliche und überzeugende Beispiele dafür vorgestellt.

Grundsätzlich gilt, dass die politische Wertschätzung und Förderung des Bürgerengagements auf der kommunalen Ebene in den letzten Jahren deutliche Fortschritte gemacht hat. Dennoch ist Konrad Hummel zuzustimmen, dass es meist nicht allein an politischem Willen, Mut oder Entschiedenheit bei den kommunal Verantwortlichen fehlt, sondern oft auch an systematischem Planungswissen für die Entwicklung von Bürgerengagement.

Es ist gerade die Finanzkrise, die auf kommunaler Ebene die Auseinandersetzung mit dem Thema vorantreibt – nach dem Grundsatz, „wo aber Gefahr ist, wächst das Rettende auch“ (Hölderlin, Patmos). Denn die desolate Haushaltslage vieler Kommunen hat sich im Gefolge der Krise dramatisch verschärft. Zugleich werden durch die Delegation einer zunehmenden Zahl staatlicher Aufgaben an die kom-



munale Ebene deren Handlungs- und Gestaltungsoptionen geschmälert.

So ist es zunächst oft eine schlichte Erwartung, die kommunal Verantwortliche mit dem Thema bürgerschaftliches Engagement verbinden: Sie hoffen darauf, dass das freiwillige Engagement der Bürgerschaft dazu beitragen kann, bei schwieriger werdender Haushaltslage Angebote aufrechtzuerhalten und den Abbau kommunaler Leistungen zu kompensieren.

„Die Zeit der Unschuld ist vorbei“ – so formulierte es der Mitarbeiter eines großen Wohlfahrtsverbandes jüngst in einer Debatte. Manche Aufgabe, die Kommunen im Zuge der Ausweitung der öffentlichen Daseinsvorsorge an sich gezogen haben, wird die Verwaltung wieder an Bürgerinnen und Bürger zurückgeben müssen – oder hat es bereits getan. Die Abkehr vom Leitbild eines alles regelnden und alimentierenden Staates hat längst begonnen. Aus der Not geboren, erwächst daraus aber auch eine Chance: Wo sollten die Bürgerschaft und ihre Organisationen als Partner oder Koproduzent in der Kommune an der Entwicklung von Leistungen und Angeboten beteiligt werden und was können sie möglicherweise besser als der Staat?

Eine Förderung des Bürgerengagements, die vornehmlich auf die Lückenbüsser-Funktion von Bürgerinnen und Bürgern setzt, hat langfristig wenig Perspektiven. Im ungünstigsten Fall verschärft sie die Entfremdung zwischen Bürgerschaft und kommunaler Politik bzw. Verwaltung. Da hilft auch die wortreiche Deklaration der Unverzichtbarkeit des ehrenamtlichen freiwilligen Einsatzes als „so-

zialer Kitt“ des Gemeinwesens wenig. Bürgerinnen und Bürger realisieren rasch und empfindlich, wo sie zur Aufrechterhaltung gefährdeter Infrastrukturen oder Leistungen herangezogen werden sollen – und fühlen sich als Lückenbüsser benutzt.

Zu einem Zukunftsfaktor wird die Förderung bürgerschaftlichen Engagements erst dann, wenn sie nicht nur auf die kurzfristige Mobilisierung freiwilliger Helfer setzt, sondern vielmehr auf ein anderes Verständnis von Rolle und Bedeutung der Bürgerschaft sowie auf Partizipation fördernde und einfordernde politische Prozesse und Verfahren. Bürgerinnen und Bürger übernehmen dann nicht nur mehr Pflichten, sondern haben auch mehr Rechte, aktiv ihre Kommune mitzugestalten.

Thomas Olk, Vorsitzender des Sprecherrats des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement, hat es so formuliert: „Bürgerschaftliches Engagement muss einen zentralen Platz in den Konzepten zur Bewältigung der Herausforderungen einer Stadtgesellschaft einnehmen – und zwar nicht erst im Nachhinein oder als ‚Orchidee‘ am Rande, sondern von vornherein und als struktureller Bestandteil der kommunalen Entwicklungsstrategie.“

Es sind vor allem drei Dimensionen, die Bürgerkommunen auszeichnen:

- Die aktive Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern an kommunalen Planungs- und Entscheidungsprozessen; Bürger sind nicht länger – wie im Verständnis und in der Terminologie des New Public Management – „Kunden“ der Kommunalverwaltung, sondern vielmehr deren Auftraggeber und Mitgestalter (Stichwort: Bürgerhaushalt).
- Die Einbeziehung der Bürgerschaft bei Entwicklung und Gestaltung kommunaler Angebote – als Akteure und Partner (Stichwort: Bürgerbäder, -bibliotheken).
- Die Unterstützung der Bürgerschaft in ihren ureigenen zivilgesellschaftlichen Aktivitäten, die sich positiv für das Gemeinwohl und das Gemeinwesen auswirken (Stichwort: Unterstützung von Sportvereinen, kulturellen Organisationen, Selbsthilfegruppen etc.).

Bürgerschaftliches Engagement sichert und schafft sozialen Zusammenhalt und fördert den Gemeinsinn. Damit ist es eine wesentliche Triebfeder für die Weiterentwicklung und für die Zukunftsfähigkeit der lokalen Gemeinwesen, wie Warnfried Dettling, einer der profiliertesten Vertreter der Idee einer lebendigen Bürgergesellschaft hierzulande, es formuliert: „Keines der großen Themen, mit denen sich Politik derzeit herumschlägt, kann mit Aussicht auf Erfolg angegangen werden, wenn es nicht gelingt, das soziale Kapital der Gesellschaft zu mobilisieren.“

Bürgerschaftliches Engagement schafft Lebensqualität vor Ort – und bereichert nicht nur diejenigen, denen das Engagement zugute kommt, sondern auch diejenigen, die sich engagieren. Im besten Fall kann die Kommune Segregation verhindern bzw. die Integration unterschiedlicher Herkunft, Generationen, Geschlechter, Kulturen, sozialer Milieus etc. fördern.

Bürgerschaftliches Engagement kann schließlich zu einer Stärkung der lokalen Demokratie und zu einer Revi-



talisierung der kommunalen Selbstverwaltung beitragen – der Beitrag von Hans-Josef Vogel in diesem Band befasst sich ausführlich mit dieser Frage. Warnfried Dettling spricht in diesem Zusammenhang von der „Wiedergewinnung des Politischen und Sozialen aus den Wurzeln der Gesellschaft“.

So verstanden ist kommunale Engagementförderung höchst voraussetzungsvoll:

- Die Kommune darf Engagement nicht nur zulassen und ermöglichen, sondern sie muss es aktiv fördern, dazu einladen und ermutigen. Dies erfordert eine kommunale Verwaltung, die sich als Moderatorin und Dienstleisterin für die Bürgergesellschaft vor Ort versteht.
- Bürger, die selbstbewusst ihre Teilhaberechte wahrnehmen, sind nicht immer „pflegeleicht“. Das neue Selbstverständnis der Kommune muss sich auch im Umgang mit diesen anspruchsvollen Mitgestaltern des Gemeinwesens bewähren.
- Eine kommunale Engagementförderung, die alle mitnehmen will, muss neue Formen der Ansprache, Aktivierung und Beteiligung finden, die dem Bedarf und der Lebensweise der Betroffenen entsprechen.

Viele Kommunen signalisieren, dass sie Interesse am Thema Engagementförderung haben – und sehen sich teilweise überfordert.

Die Aufgabe von Landespolitik bestehe darin, Kommunen vor Ort stark zu machen, ihre Handlungsfähigkeit zu entwickeln und sie nicht zu schwächen – so lautet eine der zentralen Empfehlungen des Bürgergutachtens zur Kommunal- und Verwaltungsreform in Rheinland-Pfalz.

Bereits jetzt engagiert sich das Land Nordrhein-Westfalen in unterschiedlichen Kontexten für die Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements vor Ort. Einige Beispiele:

- Die „Qualifizierungsoffensive für Ältere“ (als Fortsetzung des Bundesmodellprojekts „Erfahrungswissen für Initiativen“), in deren Rahmen in 14 Kommunen sogenannte Seniorentainerinnen und -trainer ausgebildet werden, die lokale Engagementprojekte initiieren können.
- Das in Nordrhein-Westfalen zusätzlich geförderte und ausgeweitete Bundesmodellprogramm „Aktiv im Alter“, das den Erfahrungsaustausch zwischen Kommunen und lokalen Akteuren sowie eine aktive Teilhabe älterer Menschen an den sie betreffenden Prozessen vor Ort fördern will. An diesem Projekt beteiligen sich 42 Kommunen im Land.
- Mit dem Programm „Initiative ergreifen“ unterstützt das Land seit 1996 Projekte der Stadterneuerung, die zur Verbesserung der sozialen oder kulturellen Infrastruktur beitragen, die nachbarschaftliche oder städtebauliche Entwicklungen in der Kommune anstoßen und maßgeblich aus bürgerschaftlichem Engagement entstanden sind (bislang rd. 60 Projekte).
- In enger Kooperation mit Städten, Gemeinden und Kreisen ist 2008 das Projekt einer landesweiten Ehrenamtskarte gestartet. Mit der Karte kommen zeitlich besonders engagierte Ehrenamtliche in den Genuss von vielfältigen Vergünstigungen bei öffentlichen und privaten Einrichtungen und Angeboten. Nach einem Jahr Laufzeit beteiligen sich bereits 70 Kommunen. Das Projekt ist nicht nur ein innovatives Instrument der Anerkennungskultur. Es zielt zudem darauf, die beteiligten Kommunen zu einer

Reflexion über das Engagementthema zu motivieren und eine Weiterentwicklung ihrer Engagementförderung anzuregen.

Der Workshop im KSI wandte sich vor allem an politisch oder fachlich verantwortliche Vertreterinnen und Vertreter von Kommunen, die am Beginn eines Prozesses der Entwicklung zur Bürgerkommune stehen – mit Bedarf an Impulsen für eine strategische Entwicklung des Bürgerengagements an ihrem Ort. Er sollte eine Vorstellung von der Bedeutung des Themas und von den damit verbundenen Anforderungen an die kommunale Verwaltung vermitteln. Die lebendigen Debatten während der Veranstaltung wie die unmittelbaren Rückmeldungen von Teilnehmerinnen und Teilnehmern im Anschluss haben bestätigt, dass dieses Ziel erreicht wurde. Der Workshop sollte auch dazu beitragen, Erkenntnisse über den Unterstützungsbedarf der Kommunen zu gewinnen. Gefragt sind Lernprozesse, die sich an Struktur und Profil der Kommune orientieren, nicht aber uniforme oder standardisierte Muster.

Das Land Nordrhein-Westfalen – und das MGFFI als federführendes Ressort für das Thema – betrachten die Unterstützung der Kommunen bei der strategischen Weiterentwicklung ihrer Engagementförderung als wichtige Aufgabe. Das MGFFI hat mit dem Katholisch-Sozialen Institut eine in Lern- und Entwicklungsprozessen erfahrene Einrichtung gewonnen, die es bei dieser Entwicklungsaufgabe maßgeblich unterstützen kann.

#### Literatur

- Dettling, Warnfried (2007): Vom Rand in die Mitte. Perspektiven der Bürgergesellschaft. In: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen* 2/2007, S. 7-14.
- Heuberger, Frank (2008): Die Bürgergesellschaft ist noch kein „harter Faktor“ in der Politik. In: Stiftung Mitarbeit (Hrsg.): *Mitmachen. Mitgestalten. Mitentscheiden. Strategien für eine lebendige Bürgerkommune*. Bonn, S. 20-26.
- Hummel, Konrad (2009): Überlegungen zur Bürgerkommune. *BBE-Newsletter* 12/2009.
- Klages, Helmut (2008): Mitgestaltung als Herausforderung der modernen Bürgerkommune – Grundsätzliche Über-

legungen. In: Stiftung Mitarbeit (Hrsg.): *Mitmachen. Mitgestalten. Mitentscheiden. Strategien für eine lebendige Bürgerkommune*. Bonn, S. 35-47.

Olk, Thomas (2009): Engagementpolitik in Kommunen. Redebeitrag auf dem Fachkongress „Bürger für Bürger – Engagement in Kommunen stärken“, Berlin, 18.-19.05.2009. *BBE-Newsletter* 12/2009.

Roth, Roland (2009): Die Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements für die Zukunftsfähigkeit der Kommunen. Redebeitrag auf dem Fachkongress „Bürger für Bürger – Engagement in Kommunen stärken“, Berlin, 18.-19.05.2009. *BBE-Newsletter* 12/2009.

Stiftung Mitarbeit (Hrsg.) (2008): *Mitmachen. Mitgestalten. Mitentscheiden. Strategien für eine lebendige Bürgerkommune*. Bonn.



**Ulrike Sommer:** Leitung des Referats Bürgerschaftliches Engagement, gesellschaftliches Engagement von Unternehmen im Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (seit 2007), zuvor langjährige Tätigkeit im Bereich der politischen (Weiter-)Bildung. Mitglied im Sprecherrat des Bundesnetzwerks

*Bürgerschaftliches Engagement.*

**Kontakt:** ulli.sommer@mgffi.nrw.de



**Petra Zwickert:** Referentin im Referat Bürgerschaftliches Engagement, gesellschaftliches Engagement von Unternehmen im Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen, seit 2002 in der Landesregierung mit dem Thema Bürgerschaftliches Engagement befasst.

**Kontakt:** petra.zwickert@mgffi.nrw.de





## Leitbild zur Förderung des gesellschaftlichen Engagement



### Präambel

Arnsberg soll ein guter Ort zum Leben sowie eine moderne und attraktive Bürgerstadt mit Vorbildcharakter und Zukunft sein. Um diesen Kern-auftrag zu erfüllen, hat sich die Stadtverwaltung das Ziel gesetzt, Arnsberg gemeinsam mit Bürgerschaft, Wirtschaft und Politik weiter zu entwickeln und die BürgerInnen dabei zu unterstützen, ihr Leben selbst zu gestalten.

Die Verleihung des Preises "Soziale Stadt 2004" belegt eindrucksvoll, dass die Stadt Arnsberg sich einen Namen gemacht hat als Kommune, die gesellschaftliches Engagement gezielt und erfolgreich fördert. Das bislang Erreichte und die bewährte Zusammenarbeit von Stadtverwaltung und engagierten BürgerInnen bestärkt uns darin, den einschlagenen Weg getreu den strategischen Zielen des Gesamtleitbildes der Stadt Arnsberg weiter zu beschreiten. Gemeint sind die strategischen Ziele "Die Bürger mit uns" und "Wer nicht voran geht, geht zurück".

Mit dem Allianzen-Modell fördert die Stadt Arnsberg projekt- und aufgabenbezogene Organisationen auf Zeit, die Arnsberger Allianzen. In diesen arbeiten Menschen aller Generationen mit Unternehmen, Vereinen, Verbänden und Institutionen gleichwertig und partnerschaftlich zusammen.

● **Attraktive Verantwortungsrollen sind wichtig, um motivierte und kompetente BürgerInnen für gesellschaftliches Engagement zu gewinnen.**

1. Attraktivität durch Beteiligung: Alle engagierten BürgerInnen werden an der Entscheidungsfindung und Umsetzung von Entscheidungen beteiligt.
2. Attraktivität durch Kooperation: Wir nehmen das strategische Ziel der Stadt Arnsberg – "Die Bürger mit uns!" – ernst und fördern in einem neuen Rollenverständnis zusammen mit den BürgerInnen das gesellschaftliche Engagement für BürgerInnen.
3. Attraktivität durch Leistungs- und Nutzendanken: Nicht Status und Formalqualifikationen gilt es anzuerkennen, sondern allein das, was jemand zum Nutzen der BürgerInnen leistet.
4. Attraktivität durch hierarchiefreie Teamarbeit: Alle Personen einer Arnsberger Allianz sind gleich. Es gibt keine Unter- oder Überordnung.
5. Motivation durch attraktive Verantwortungsrollen: Die Attraktivität der Verantwortungsrollen entscheidet mit über die Motivation engagierter BürgerInnen.

● **Wir steigern die Qualität unserer Leistungen, indem wir die Beteiligten gezielt qualifizieren.**

1. Die Koordinationsstelle der Arnsberger Allianzen sorgt für die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen.
2. Eine erfolgreiche Unternehmung, die die Leistungspotenziale engagierter BürgerInnen ausschöpfen will, muss sich organisatorisch und personell an diesen Leistungspotenzialen orientieren.
3. Die Ressourcen der BürgerInnen und die der Stadtverwaltung sind effizient und nachhaltig einzusetzen.

**Um das Potenzial auszuschöpfen, das engagementbereite BürgerInnen mitbringen, müssen Beteiligungsfelder, Gestaltungsfreiräume und eine entsprechende Infrastruktur geschaffen werden.**

1. Die Organisationsstruktur des kommunal geförderten gesellschaftlichen Engagements muss engagierten BürgerInnen eine aktive Mitgestaltung ermöglichen. Dies ist die Gewähr für ihre aufgabenbezogene Identifikation und teambezogene Integration.
2. Es müssen Beteiligungsfelder definiert und klar umgrenzte Freiräume für Selbstorganisation und eigenverantwortliche Gestaltung geschaffen werden.
3. Das gesellschaftliche Engagement muss eine echte Hilfe sein. Echt ist Hilfe nur dann, wenn sie die Menschen befähigt, sich selbst zu helfen, wenn sie die Selbsthilfe erfolgreicher macht oder den Menschen ermöglicht, ihre eigene Lebenssituation zu gestalten (Subsidiaritätsprinzip).



Wichtige Ziele von Allianzen können sein: Die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen fördern. Den Familien helfen, ihren Alltag zu bewältigen. Das Miteinander der Generationen stärken. Menschen, die aus anderen Ländern zu uns kommen, helfen sich zu integrieren. Die Zukunftsfähigkeit Arnbergs als Bürgerkommune sichern.

Drei wichtige Voraussetzungen für das erfolgreiche Wirken der Arnberger Allianzen haben wir bereits geschaffen:

- Wir haben uns verbindliche Ziele gesetzt und Qualitätsstandards für das gesellschaftliche Engagement definiert.
- Wir haben eine effiziente Organisationsstruktur für das kommunal geförderte gesellschaftliche Engagement in Arnberg geschaffen.
- Wir legen hiermit ein Leitbild für unsere Arbeit vor, das Leitbild der **“Arnberger Allianzen zur Förderung des gesellschaftlichen Engagements”**



## Unser Motto

**“Gemeinsam für ein starkes und lebenswertes Arnberg”.**

Mit diesem Motto orientieren wir uns bei der Förderung gesellschaftlichen Engagements konsequent am Gesamtleitbild der Bürgerstadt Arnberg. Unsere Arbeit fußt auf den Werten und politischen Zielen unseres Gemeinwesens. Wir sind davon überzeugt, dass gemeinsames Handeln und gemeinschaftliches Miteinander aller BürgerInnen ein hohes Gut sind. Der Gemeinschaftssinn setzt Kräfte frei und ist Garant für eine nachhaltige Entwicklung Arnbergs.



## Unsere Leitsätze

- **Unsere Maßstäbe für die Förderung gesellschaftlichen Engagements sind Bedarf und Lebensqualität.**

1. In erster Linie fördern wir Leistungen, die sozial notwendig sind, daneben fördern wir auch Leistungen, welche die Lebensqualität in Arnsberg verbessern helfen.  
Gründe der sozialen Notwendigkeit liegen vor, wenn BürgerInnen in Lebenssituationen sind, zu deren Gestaltung oder Bewältigung letzten Endes Nachbarschaftlichkeit und Gemeinsinn erforderlich sind.  
Gründe der Lebensqualität liegen vor, wenn die Leistungen geeignet sind, den Alltag in Arnsberg lebenswert zu machen.
2. Die Definition von neuen Verantwortungsrollen wie z. B. "Familienlotsen" muss dem gemeinsam festgestellten Bedarf folgen. Wir lehnen den umgekehrten Weg strikt ab und lassen nicht zu, dass Rollenträger Bedarfe erfinden.
3. Eine Förderung können wir nur dann verantworten, wenn sie bedarfsgerecht ist. Als Kommune sind wir nicht Herr über eigenes Geld, sondern wir verfügen lediglich über Ressourcen, die uns die SteuerzahlerInnen zu treuen Händen anvertraut haben.



- **Wir sehen in dem gesellschaftlichen Engagement auch eine die Generationen verbindende Brücke.**

1. Wir bauen nicht Brücken für die Generationen, sondern wir lassen die Generationen gemeinsam Brücken zueinander bauen.
2. Was die Generationen verbindet, ist nicht das Füreinander, sondern das Miteinander im Rahmen gemeinsamer Aufgaben.
3. Vorurteile und Konflikte zwischen den Generationen wollen wir durch die Zusammenarbeit der Generationen in gemeinsamen Projekten und durch gemeinsame Verantwortlichkeiten abbauen.
4. Wir wollen eine Kultur des Engagements für das Gemeinwesen bei allen Generationen aktiv fördern.

- **Wir schaffen eine Kultur der Anerkennung.**

1. Öffentliche Anerkennung schafft man weniger durch Belobigungen, sondern vielmehr durch qualifiziertes Engagement.
2. Das Engagement Freiwilliger wird desto eher und desto mehr anerkannt, je selbstbestimmter und selbstbewusster es geleistet wird.
3. Die folgenden Voraussetzungen schaffen eine praktische, d.h. handlungsbezogene Art der Anerkennung. Das Engagement erfolgt
  - ◆ eigenverantwortlich,
  - ◆ eingebunden in eine Gemeinschaft,
  - ◆ mit qualifizierter Begleitung und Betreuung,
  - ◆ kosten- und risikoneutral,
  - ◆ mit einem klaren Auftrag,
  - ◆ in einem definierten Zeitraum.



# Förderung bürgerschaftlichen Engagements – thematischer Bestandteil des Leitbildprozesses der Stadt Rheine

Zusammenstellung Wiebke Gehrke und Siegmund Schridde

## Vorbemerkung

Nach Abschluss eines mehrstufigen Partizipationsverfahrens hat der Rat der Stadt Rheine im November 2007 ein Leitbild und darauf aufbauend ein „Integriertes Entwicklungs- und Handlungskonzept“ (IEHK) für die Stadt beschlossen. Dieses gilt es nun auf der Basis eines Kataloges konkreter Einzelmaßnahmen, der gleichzeitig verabschiedet worden war, bis zum Jahr 2020 umzusetzen.

Ein zentraler Baustein bei der gemeinschaftlichen Erarbeitung des IEHK war ein zweitägiges Zukunftsforum, in dem die Bürgerschaft eingeladen wurde, ihre Ideen, Vorschläge und Projekte einzubringen und in verschiedenen Arbeitsgruppen zur Diskussion zu stellen. Eine Arbeitsgruppe befasste sich mit dem Thema Gesellschaft und Bürgerengagement. Als wesentliches Ergebnis stellte

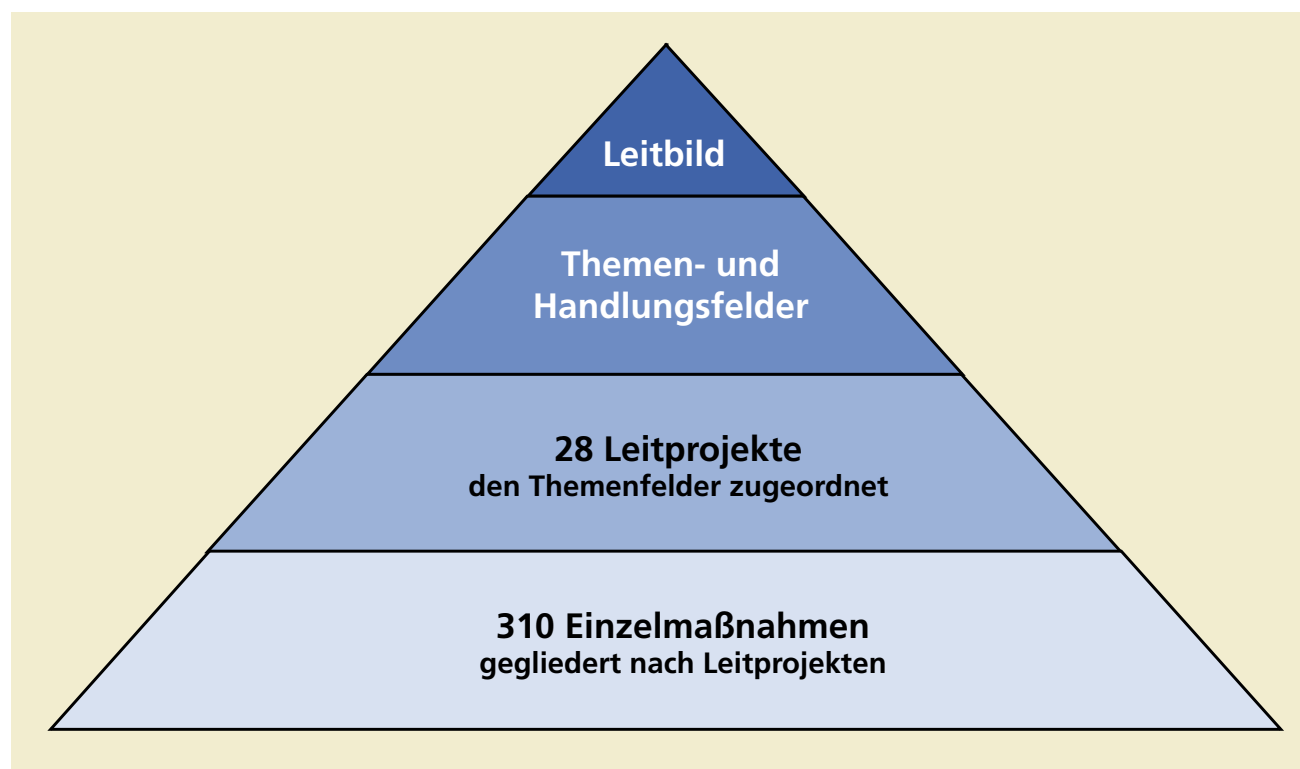
die Arbeitsgruppe fest, dass sich bereits heute in vielen Lebensbereichen Ansätze bürgerschaftlichen Engagements finden. Die Förderung bürgerschaftlichen Engagements ist dementsprechend eine Querschnittsaufgabe und daher als fester Bestandteil in allen Planungen zu berücksichtigen.

## Leitbild

Das Leitbild Rheine 2020 soll im Wesentlichen drei Funktionen erfüllen: Es soll

- der Orientierung bei Entscheidungsprozessen dienen
- der Koordinierung, indem es das Handeln auf bestimmte Ziele lenkt und
- der Mobilisierung, indem es zum Handeln motiviert.

In seinem Mittelpunkt steht der Mensch in der Gesellschaft: „befähigt, mit dem demografischen Wandel umzugehen,



zufrieden durch die unverwechselbare Lebensqualität, die Rheine ausmachen wird, und getragen durch die Integration, die das gemeinschaftliche Miteinander stärken wird.“

Als Grundlage für das zukünftige städtische Handeln wurde ein Leitbild bestehend aus den folgenden Leitsätzen für Rheine 2020 vom Rat der Stadt Rheine beschlossen:

Rheine lebt -	in sozialverträglichem Miteinander
Rheine ist lebenswert -	für jedes Alter und alle Kulturen
Rheine hat (Lebens-)Qualität -	durch einen hohen Freizeit- und Wohnwert und eine vitale Innenstadt
Rheine bildet -	sich, aus und weiter
Rheine hat Kultur -	die Menschen, das Angebot, das Gemeinwesen
Rheine ist innovativ -	mit dynamischer Wirtschaft.

## Themenfelder

Um die so formulierten Entwicklungsziele zu erreichen und umzusetzen, wurden die Leitsätze in 11 Themenfeldern ausgearbeitet:

Soziale Stadt – Stadtentwicklung – Bildung – Kultur – Sport / Freizeit – Arbeit / Wirtschaft / Tourismus – Natur / Umwelt / Landschaft – Wohnen – Finanzielle Zukunftsfähigkeit – Subsidiarität und Partizipation – Organisation und Personalentwicklung.

### Themenfeld Subsidiarität und Partizipation (Textauszüge)

Die Bürgerinnen und Bürger sind die Stadt.

Die erfolgreiche Bewältigung der Anforderungen und Folgen des demografischen Wandels als die Zukunftsaufgabe der Stadtentwicklung Rheines ist eine Aufgabe, die Bürger und Bürgerinnen jeden Alters, jeglicher Herkunft und jeder sozialen Stellung als Beteiligte braucht. Die Vielfältigkeit der Anforderungen der Stadtentwicklung erfordert das Aufbrechen traditionell praktizierten Nebeneinanders von Verwaltung, Politik, Wirtschaft und Verbänden sowie der Bürgerschaft.

#### Profil

- Partizipation zeigt sich in der politischen Gemeinschaft in zwei Formen. Aktive Teilhabe und Gestaltung an und von gesellschaftlichen Prozessen und in konkreten Projekten; passive Teilnahme an Informations- und Diskussionsveranstaltungen, um zur Dokumentation einer bürgerschaftlichen Meinung als Abwägungsgrundlage für politisch Verantwortliche beizutragen.
- Bürgerschaftliches Engagement als bestes Beispiel gelebter Partizipation (Teilhabe) hat in Rheine Tradition. Ob Jugendbetreuung in Sportvereinen, Mithilfe in der Senioren- und Behindertenarbeit oder Übernahme von Aufgaben in Kultur- und Umweltinitiativen – die Bereitschaft, sich ehrenamtlich zu engagieren, ist bei vielen Rheinensern in einem überdurchschnittlichen Maße vorhanden.

- Die vielfältigen von den Bürgerinnen und Bürgern geleisteten ehrenamtlichen Aufgaben tragen zum selbstbewussten Selbstverständnis der Bürgerschaft genauso bei wie zur Entlastung des städtischen Haushalts. Vieles, was Rheine an Leistungen für alle BürgerInnen bietet, wäre ohne das Ehrenamt nicht denkbar.
- Zusätzlich zu diesem Engagement verfügt Rheine über gute Ansätze der bürgerschaftlichen Einbindung in kommunale Aufgaben, z.B. mit den Stadtteilbeiräten. Bürgerbeteiligung, Bürgerversammlungen und Informationsveranstaltungen zu Planungen, Projekten und allgemeinen Themen wie z.B. dem demografischen Wandel werden mit großer Resonanz durchgeführt.
- Die Stabsstelle Bürgerengagement der Stadt Rheine verfolgt seit dem 1. Oktober 2005 das langfristige Ziel, ein unabhängiges, trägerübergreifendes Kontakt-, Beratungs- und Förderbüro für das Bürgerengagement in Rheine aufzubauen.

#### Perspektive

Anforderungen und Folgen des demografischen Wandels als Zukunftsaufgabe der Stadt Rheine zu bewältigen, ist die Aufgabe, die Bürger und Bürgerinnen jeden Alters, jeder Kultur und jeder sozialen Stellung als Beteiligte braucht. Den Informations- und Kräfteverlust des traditionell praktizierten Nebeneinanders von Verwaltung, Politik, Wirtschaft und Verbänden sowie der Bürgerschaft gilt es durch neue Kommunikations- und Kooperationsformen zu vermeiden.

Die Zukunftsaufgaben der Stadt Rheine erfordern ebenso eine nachhaltige Haushaltspolitik als Grundlage für die finanzielle Zukunftsfähigkeit, diese bedeutet jedoch keinen flächendeckenden, pauschalen Sparzwang. Die Stadt kann allerdings in Zukunft nur noch die Aufgaben erbringen, die sie als „Hoheitsträgerin“ wahrnehmen muss oder die ihre Bürgerinnen und Bürger nicht auch selbst in Form ihres Engagements erbringen können; die Auswahl dieser Aufgaben kann nicht ohne Partizipation in der Entscheidungsfindung erfolgen.

Aktives Bürgerengagement ist in Rheine gelebter Wille, die Stadt und das eigene Lebensumfeld mitzugestalten und stellt mit seinem hohen Beteiligungsgrad von der Hälfte der Bürgerinnen und Bürger eine überdurchschnittliche, positive Identifikation mit dem Gemeinwesen dar. Gleichzeitig ist auch die Hälfte der Bürger und Bürgerinnen, die sich noch nicht freiwillig engagieren, laut der neuesten Untersuchung grundsätzlich dazu bereit. Das sind Menschen, die sich gerne engagieren möchten, jedoch nicht genau wissen, an wen sie sich wenden sollen oder welche Tätigkeit die richtige für sie ist. Dieses in der Bürgerschaft vorhandene Potenzial kann die Freiwilligenbörse der Stadt Rheine ansprechen, betreuen und möglichst passgenau vermitteln.

Um eine Infrastruktur zur Unterstützung des Engagements zu schaffen, sind Service und Dienstleistung, d. h. ansprechbar sein, beraten, unterstützen, Öffentlichkeit herstellen, notwendige Aufgaben der Stabsstelle. Eng damit verbunden ist eine Bestandsaufnahme des bürgerschaftlichen Engagements in Rheine. Ziel muss es sein, die Vielfalt des bürgerschaftlichen Engagements zu

kennen und zu dokumentieren, um darauf aufbauend Förderungs- und Vernetzungsaktivitäten zu entwickeln. Eine Netzbildung zur Kommunikation und zum Erfahrungsaustausch ist genauso unerlässlich wie eine im öffentlichen Bewusstsein verankerte Anerkennungskultur.

Subsidiarität und Partizipation heißen für Rheine, offen und transparent die Grundlagen, Aufgaben und Grenzen des Verwaltungshandelns darzulegen und Mitarbeit auch einzufordern. Ein durchgängiges und einheitliches Erscheinungsbild der Informationen aller Fachbereiche oder städtischen Angebote müssen das Zurechtfinden in der Vielfalt erleichtern. Selbstverständlicher Einsatz aller modernen Medien, kurze Informations- und Kommunikationswege, immer bei Beachtung des Vorrangs des zwischenmenschlichen Gesprächs, bauen partnerschaftliches Verhalten zwischen Verwaltung und Bürgerinnen und Bürgern auf. In Zukunft sind teilweise bereits geübte Beteiligungsformen, die den gesetzlich vorgeschriebenen Rahmen übersteigen, als selbstverständliche Vorbereitung komplexer Abwägungsentscheidungen fortzuführen.

## Leitprojekte – Einzelmaßnahmen

Den Themenfeldern wurden im IEHK insgesamt 28 Leitprojekte zugeordnet, priorisiert und mit einem detaillierten Maßnahmenkatalog (inkl. Zuständigkeiten, Zeitrahmen und – soweit möglich – Finanzierung) versehen. Aus dem Maßnahmenkatalog ist ersichtlich, dass die Förderung bürgerschaftlichen Engagements in vielen Leitprojekten wichtiger Projektbestandteil ist und daraus auch der integrative Charakter sichtbar wird. Im Folgenden werden exemplarisch einige Beispiele benannt:

### Leitprojekt 2: Kinder und Jugendliche in Rheine

Viele Bürger(innen) engagieren sich in Vereinen, Verbänden und freien Gruppen. Das Engagement ist zunehmend projektorientiert, flexibel, lebensnah und zeitlich begrenzt. Auslösende Faktoren sind häufig individuelle Betroffenheit, persönlich erlebte Missstände aber auch das Gefühl der Autonomie im Handeln. Soziale Kompetenz und die Bereitschaft zu aktivem Handeln müssen früh geübt werden, um Demokratie gestalten zu können. Das kann bereits im Kindergarten durch eigenverantwortliches Handeln spielerisch erlernt werden und in Schulen über Projektwochen zur politischen Bildung, in die Politikerinnen und Politiker einbezogen werden, verstärkt werden.

Ausgewählte Einzelmaßnahmen:

- Förderung der Kommunikation der Schulen untereinander, indem Netzwerke unter Beteiligung von Schüler(innen), Lehrer(innen), Eltern und Fördervereinen ausgebaut werden.
- Kinder- und Jugendparlamente gründen bzw. stärker in gesellschaftspolitisches Leben einbinden.
- Bürgerengagement zur Selbsthilfe, Eigenarbeit und Nachbarschaftshilfe motivieren und unterstützen.

- Angebote für den Austausch zwischen den Generationen (z.B. ehrenamtliche Betreuungsangebote, Nachbarschaftshilfe) fördern und ausbauen.
- Soziales Engagement institutionalisieren (Beispiel: zwei Schüler(innen) übernehmen die Unterstützung eines pflegebedürftigen Menschen)

### Leitprojekt 12: Sport, wesentlicher Faktor für Lebensqualität, Regeneration und soziale Kontakte

In Befragungen haben zwei Drittel aller Rheinenser Bürger(innen) angegeben, sich in ihrer Freizeit sportlich zu betätigen, ein Drittel tut dieses in Vereinen. Deutlicher kann der Wert des Sportes für die Lebensqualität der Bürger(innen) nicht dokumentiert werden. Die Intentionen liegen dabei nicht nur in der sportlichen Beschäftigung in der Gruppe der Gleichgesinnten, dem Streben nach Fitness, auch der regenerative Ausgleich für berufliche Anspannung und das allgemein gesteigerte Bewusstsein zur Gesundheitsvorsorge sind treibende Elemente.

Ausgewählte Einzelmaßnahmen:

- Mit Vertretern von Vereinen, Verbänden, und Verwaltung „runden Tisch“ bilden, freiwillige Mitwirkung motivieren.
- Vereinsübergreifende Kinder- und Jugendsportwerkstätten gründen; dabei partielle Mitarbeit von Vereinen vereinbaren – Paten in den Vereinen gewinnen.

### Leitprojekt 13: Stadtteilzentrum „Haus ohne Barrieren“ – Haus für Ehrenamt, Service und soziale Kontakte

Das „Haus ohne Barrieren“ dient der Kommunikation (im Café) und Kooperation, der Betreuung in Form von Nachbarschaftshilfe und unterstützt Freizeitaktivitäten. Jede, jeder kann anonym hingehen, Schwellenängste, die durch „sich outen müssen“ und sich beobachtet fühlen entstehen, sollen vermieden werden bzw. gar nicht erst aufkommen. Das Haus kann Konflikten z.B. in der Erziehung vorbeugen und dem Frühwarnsystem zugute kommen. Es ist nicht zu versäumen, ehrenamtlich Tätige in die Projektgestaltung und -umsetzung und die tägliche Arbeit einzubeziehen.

Ausgewählte Einzelmaßnahmen:

- Stadtteilzentrum „Haus ohne Barrieren“ als Haus für Ehrenamt, Service und Bürger einrichten.
- Soziale Infrastruktur verstärkt auf die Stadtteile ausrichten und durch ehrenamtliche Arbeit unterstützen.
- Angebot an wohnungsnaher sozialer Infrastruktur für unterschiedliche Gruppen stützen und ggf. ausbauen – Kooperation zwischen Wohnungsgesellschaften, Kommune, Wohlfahrtsverbänden, freien Trägerorganisationen und Bürger(innen) verstärken bzw. initiieren.

### Leitprojekt 24: Kommunikation und Kooperation im Kulturbereich (Auszug)

Ehrenamt, Stiftungen, Vereine und Initiativen haben in Rheine eine lange Tradition. Sie sind wichtige Einrichtungen, die weiterhin intensiv in das kulturelle Leben eingebunden werden sollen. Eine kommunikative und kooperative

Kommune unter organisiertem Einschluss einer Vielzahl unterschiedlicher Akteure hat auch vor dem Hintergrund finanzieller Engpässe der öffentlichen Hand gute Voraussetzungen, ein weiterhin anspruchsvolles Profil zu formulieren und umzusetzen.

## Unternehmensleitbild

Im Anschluss an die Verabschiedung des IEHK startete die Stadtverwaltung Rheine 2008 einen mehrstufigen Beteiligungsprozess über alle Führungsebenen, um für sich selbst ein Unternehmensleitbild zu entwickeln. Das Unternehmensleitbild ist unabdingbare Voraussetzung, um das Leitbild der Stadt einschließlich des IEHK zielgerichtet umsetzen zu können. Die Sätze 5 und 6 des unten dokumentierten Unternehmensleitbildes verdeutlichen die Grundhaltung, die es braucht, um den integrativen Charakter des IEHK zu beachten und zu bewahren. Zu seiner Verabschiedung wurden im Juni 2009 dann alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeladen, einen Tag lang bei einem Mitarbeiter-Dialogforum in der Eissporthalle in Rheine

- ihre Meinung zu äußern,
- Bilder und Vorstellungen von der Zukunft zu entwickeln,
- eigene Prioritäten zu setzen.
- und das weitere Vorgehen zu planen.

*Ausführliche Informationen zum Integrierten Entwicklungs- und Handlungskonzept sind beim Zentralen Projektmanagement der Stadt Rheine, Herrn Günter Strauch, Tel.: 05971 939-211 oder unter [www.rheine.de](http://www.rheine.de) erhältlich.*

*Das Integrierte Entwicklungs- und Handlungskonzept wurde durch das Büro ArchitekturStadtplanungStadtentwicklung – Hamerla | Ehlers | Gruß-Rinck | Wegmann aus Düsseldorf begleitet.*

*Die Entwicklung des Unternehmensleitbildes begleitete die PETERS & HELBIG GmbH, Marketing, Management, Innovation aus Essen.*

## Wir – engagiert für Rheine

### Die Stadtverwaltung

Wir sind Dienstleister für den Einzelnen, für die ganze Stadt und für die Politik –

**wir kümmern uns.**

Wir tragen mit Bürgerinnen, Bürgern und Politik Verantwortung für ein soziales und tolerantes Miteinander –

**wir sind gemeinsam stark.**

Wir sind stolz auf unsere leistungsfähige und wirtschaftliche Verwaltung –

**wir sind gut.**

Wir fördern kulturelle Vielfalt und bürgerschaftliches Engagement –

**wir sind bunt.**

Wir verstehen uns als Wissensorganisation und teilen unser Wissen –

**wir sind schlau.**

Wir bieten Austausch und Vernetzung zu national und international zukunftsrelevanten Themen –

**wir verbinden.**

Wir sind innovativ und sichern die zukunftsfähige Entwicklung unserer lebens- und liebenswerten Stadt –

**wir sind Rheine!**

# Workshop

## Zukunftsfaktor bürgerschaftliches Engagement

### Chance für kommunale Entwicklung

Beispiele – Perspektiven

am 9. und 10.12.2009 in Bad Honnef



katholisch-soziales institut

gefördert vom:

Ministerium für Generationen,  
Familie, Frauen und Integration  
des Landes Nordrhein-Westfalen



Unser Workshop richtet sich an Städte, Kreise und Gemeinden in Nordrhein-Westfalen, die angesichts wachsender Herausforderungen auf der Suche nach Ansätzen sind, wie sie Ressourcen und Potenziale für die kommunale Entwicklung erschließen können. Beispiele aus dem In- und Ausland belegen die zunehmende Bedeutung einer gezielten Förderung des Sozialkapitals: In Zeiten knapper Finanzmittel besinnen sich immer mehr Bürgerinnen und Bürger darauf, was ihnen die Qualität ihres Lebensumfeldes wert ist. Unterstützt durch förderliche Rahmenbedingungen tragen sie – oft auch mit neuen Engagementideen – wesentlich zur Gestaltung und Entwicklung des Gemeinwesens bei.

Eine Studie der Universität Duisburg-Essen (Stark u.a. 2008) zeigt, dass in Nordrhein-Westfalen die Erschließung des Zukunftsfaktors Bürgerschaftliches Engagement (BE) unterschiedlich weit gediehen ist: Einige Kommunen haben sich bereits von dem Leitbild einer neuen Verantwortungsteilung zwischen Kommune, Wirtschaft und Zivilgesellschaft inspirieren lassen und investieren auf ebenso vielfältige wie erfolgreiche Weise in die Mehrung lokalen Sozialkapitals. Andere Kommunen hingegen zeigen sich noch zögerlich, suchen nach einem für ihre Gemeinde passenden Konzept und/oder anderen Formen der Unterstützung, um in ihren Kommunen ein engagement-freundliches Klima zu schaffen.

*Keines der Themen,  
mit denen sich  
die Politik derzeit  
herumschlägt, kann  
mit Aussicht auf  
Erfolg angegangen  
werden, wenn es  
nicht gelingt, das  
soziale Kapital der  
Gesellschaft zu  
mobilisieren.*

*(Warnfried Dettling)*

#### Der Workshop verfolgt zwei zentrale Ziele:

- (1)** Wir wollen dazu beitragen, „Starterkommunen“ im Bereich der Engagementförderung zu motivieren und zu ermutigen, für sich zu schauen, wie und was sie in ihren Gemeinden zur Entwicklung einer Kultur des Gemeinsinns und der Beteiligung beitragen können.
- (2)** Wer bürgerschaftliches Engagement fördern will, braucht Anregungen und Unterstützung. Deshalb wollen wir Sie im Rahmen des Workshops als „Experten in eigener Sache“ befragen, wo Sie sich Unterstützung – auch vom Land – erhoffen.

Die Erhebung wie die gesamte Tagung werden wissenschaftlich evaluiert und dokumentiert, um künftiger Förderpolitik eine Orientierung zu geben.

Als Mitwirkende in unserem Workshop heißen wir Hauptamtliche aus Städten, Kreisen und Gemeinden in Nordrhein-Westfalen herzlich willkommen: Die politischen Spitzen im Landrats- wie im (Ober-) Bürgermeisteramt, Beigeordnete genauso wie Vertretungen aus Fachreferaten und von Stabs-/Geschäftsstellen der Engagementförderung.

Prof. Dr. Ralph Bergold  
Direktor des KSI

Annette Mörchen  
Projektleiterin

# Program

## Mittwoch, 9. Dezember 2009

- 14.00 Uhr **BE häppchenweise: Gelungene Beispiele der Engagementförderung vor Ort**  
Vier Kommunen eröffnen Einblicke in ihre lokale Engagementförderung – serviert mit Snacks und Getränken zum Willkommen
- Ramona Przybylsky, **Verein Alter und Soziales e.V., Ahlen**
  - Petra Vorwerk-Rosendahl, **Geschäftsstelle Engagementförderung der Stadt Arnberg**
  - Petra Diepenthal, Katharina Mehring (engagierte Bürgerin), **Zukunftsbüro WABE, Lingen Holthausen-Biene**
  - Siegmund Schridde, **Stabsstelle Bürgerengagement der Stadt Rheine**
- 14.45 Uhr **Eröffnung**  
**Prof. Dr. Ralph Bergold**, Direktor des KSI  
**Ulrike Sommer**, Leiterin des Referates „Bürgerschaftliches Engagement, gesellschaftliches Engagement von Unternehmen“, MGFFI
- 15.05 Uhr **Einführung in den Ablauf des Workshops**  
**Annette Mörchen**, Projektleitung
- 15.15 Uhr **Ansätze kommunaler Engagementförderung in Deutschland und in den Niederlanden**  
**(1) Impulsreferate**  
Prof. Klaus Wermker, Leiter des Büros Stadtentwicklung der Stadt Essen  
Henk Kinds, Community Partnership Consultants (CPC), Deventer (NL)

### ORGANISATORISCHES

Tagungsgebühr:  
entfällt

Fahrtkosten:  
werden nicht erstattet

Begrenzte Teilnehmendenzahl: Die Reihenfolge der Anmeldungen wird berücksichtigt!

Sie erhalten eine schriftliche Rückmeldung, ob Ihre Anmeldung berücksichtigt werden konnte.

Anmeldung:  
bis 20.11.2009  
(Eingang beim KSI)

schriftlich auf beiliegendem Anmeldeformular an  
Katholisch-Soziales Institut  
z.Hd. Frau Pieper  
Selhofer Str. 11  
53604 Bad Honnef

pieper@ksi.de  
Fax: 02224-955100

Rückfragen

Organisatorische Fragen  
bitte an Frau Pieper:  
Tel.: 02224-955-168,  
pieper@ksi.de  
Sonstige Fragen bitte an  
die Projektleiterin  
Annette Mörchen:  
Tel.: 02632-947412,  
annette.moerchen@t-online.de

Infos zu Veranstalter und  
Tagungshaus: www.ksi.de

Mit der Anmeldebestätigung  
erhalten Sie eine  
Anreiseskizze

16.15 Uhr **(2) Nachgefragt – weitergedacht ...**  
Fishbowl im Dialog mit den Referenten  
Moderation: Reinhard Hohmann, KBE

16.45 Uhr Kaffeepause

17.15 Uhr **Neue Perspektiven: Bürgerschaftliches Engagement als Zukunft sicherndes soziales Kapital**  
**(1) Ein anderer Blick auf die Kommunen: Sozialraumorientierung**  
Impulsreferat: Dr. Thomas Röbbke, Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern  
**(2) ... und in meiner Kommune?!**  
Moderierte Kleingruppenarbeit: Auf der Suche nach ungehobenem Engagementpotenzial

18.45 Uhr Abendessen

19.45 Uhr **Wie Bürgerinnen und Bürger ihre Stadt (mit-)gestalten und wie / was Kommune dazu beitragen kann**  
Gespräch mit den VertreterInnen der vier Beispielkommunen

20.15 Uhr **Erste Eindrücke einer teilnehmenden Beobachterin**  
Kommentierung des ersten Tages  
Prof. Dr. Gisela Jakob, Hochschule Darmstadt

20.45 Uhr **Informeller Austausch**



## Donnerstag, 10.12.2009

09.00 Uhr **Förderung bürgerschaftlichen Engagements – eine kommunale Pflichtaufgabe?!**  
Impulsreferat: **Hans-Josef Vogel, Bürgermeister der Stadt Arnberg**

09.45 Uhr **Förderung der Förderer: Was Städte, Kreise und Gemeinden zur Anregung und Unterstützung bürgerschaftlichen Engagements brauchen**  
• **Wo stehen wir – wohin wollen wir – was brauchen wir?**  
Reflexion in zwei moderierten Gruppen  
Moderation AG 1: Prof. Dr. Gisela Jakob, Hochschule Darmstadt  
Moderation AG 2: Reinhard Hohmann, KBE

11.15 Uhr **Auf den Punkt gebracht: Unterstützungswünsche der Kommunen**  
**Prof. Dr. G. Jakob und R. Hohmann** im Dialog zu den Ergebnissen

12.00 Uhr **Braucht die Bürgerkommune eine andere Kommunalpolitik?**  
Impulsreferat: **Dr. Konrad Hummel, wissenschaftlicher Mitarbeiter des VHW Verband für Stadtentwicklung**

12.45 Uhr **Pläne und Perspektiven: Engagementförderung des Landes Nordrhein-Westfalen**  
**Ulrike Sommer und Petra Zwickert, MGFFI**

13.00 Uhr Mittagessen, anschl. Ende des Workshops

**Gesamtmoderation:** Annette Mörchen  
**Wissenschaftliche Begleitung und Evaluation des Gesamtprojektes:** Prof. Dr. Elisabeth Bubolz-Lutz, Universität Duisburg-Essen