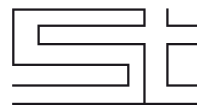


Kommunale Anlaufstellen für Bürgerschaftliches Engagement

Fakten Instrumente Innenansichten



STÄDTETAG
BADEN-WÜRTTEMBERG

Vorwort

Kommunale Anlaufstellen für Bürgerschaftliches Engagement sind innerhalb der Verwaltung angesiedelte Fachstellen mit dem Ziel, Engagement zu initiieren oder zu unterstützen. Obwohl Teil der Verwaltung, wirken sie an der Schnittstelle zwischen Bürgerschaft, Verwaltung und Politik und damit weit über die eigene Organisation hinaus. Die in den Anlaufstellen tätigen Fachkräfte werden deshalb auch als „Grenzgänger“ bezeichnet, als Personen, die in der Lage sind, die Grenzen zwischen Politik, Verwaltung und Bürgerschaft zu überschreiten, die unterschiedlichen „Sprachen“ zu verstehen und zwischen diesen Bereichen zu vermitteln.

Entstanden sind die Kommunalen Anlaufstellen in Baden-Württemberg zu Beginn der 1990er Jahre. Damals reiste Dr. Konrad Hummel aus der neu gegründeten Geschäftsstelle für Bürgerengagement im Sozialministerium mit viel Energie durch die Kommunen und entwickelte mit den Partnern vor Ort neue Engagementformen. In diesem neuen Betätigungsfeld war der Hunger nach Erfahrungsaustausch groß und so wurde 1999 das StädteNetzWerks BE als Informationsdrehscheibe gegründet. Die Mitgliedschaft war und ist kostenfrei, aber an die Bedingung geknüpft, einen verbindlichen Ansprechpartner für den Erfahrungsaustausch im Netzwerk und innerhalb der eigenen Stadt zu benennen. Mit diesen Ansprechpartnern begann schließlich der systematische Aufbau von Fachstellen für Bürgerschaftliches Engagement in den Städten und, das kann man rückblickend sagen, Schritt für Schritt die Profilierung eines neuen Berufsbildes.

Die Kommunalen Anlaufstellen für Bürgerschaftliches Engagement haben in diesen letzten 12 Jahren einen wichtigen Beitrag zur politischen Kultur und zur Lebensqualität in unseren Städten geleistet. Sie haben Projekte initiiert, Geld beschafft, Räume aufgeschlossen, Menschen „hinter dem Ofen“ hervorgeholt und zu Engagement ermutigt. Sie haben Unternehmen animiert, sich in das Gemeinwesen einzubringen, auch ohne Geld und Spenden, aber mit ihrer Kompetenz und mit ihrem unternehmerischen Geist. Die Kommunalen Anlaufstellen haben gemeinsam mit ihren Kolleginnen und Kollegen aus den Verwaltungen und mit der Bürgerschaft Kinderspielflächen aufgebaut, „Angsträume“ besichtigt und entschärft, und mit Menschen, die sich das selbst nicht zugetraut hätten, Barfuß-Parcours angelegt und Theatergruppen gebildet. Sie haben Agenda-21-Gruppen

begleitet, Bürgerforen und Sozialkonferenzen organisiert und sie haben dabei auch manch schwierige Situation erlebt und durchgestanden.

Bei all dem haben sie meist in der berühmten „zweiten Reihe“ gestanden. Sie haben andere ermutigt, gestärkt und anerkannt, aber sie selbst blieben im Hintergrund. Dieser Platz in der zweiten Reihe gehört gleichsam zum Berufsbild. Mit dem nun vorliegenden Buch soll dies bewusst durchbrochen werden, sollen die Personen und Strukturen hinter den Engagierten einmal gezielt beleuchtet werden, um die Vielzahl von Leistungen zu zeigen und zu würdigen, die in der Engagementförderung erbracht werden und damit Standards setzen für die Lebensqualität in Baden-Württemberg.

Es ist uns gelungen, zu diesem Zweck Forschung im StädteNetzWerk anzuregen und wir freuen uns, die Ergebnisse hier erstmals vorzustellen zu können. Unser Dank gilt daher Olivia Metzendorf, Jonas Fahsel und Jan Westermann, die uns ihre Erkenntnisse zur Verfügung stellen sowie Professor Dr. Jürgen Kegelmann für seine Mitwirkung und seine wissenschaftliche Unterstützung. Ebenfalls zu diesem Buch beigetragen haben mit ihren Interviews Eva-Maria Goss, Patricia Leßnerkraus und Olivia Metzendorf sowie selbstverständlich die befragten Kommunalen Anlaufstellen für Bürgerschaftliches Engagement. Begleitet wurde das Projekt schließlich von einer Redaktionsgruppe bestehend aus, wie könnte es anders sein, Kommunalen Anlaufstellen. Darin arbeiteten Heike Kunz aus Kirchheim/Teck, Birgit Läßle-Held aus Fellbach, Gabriele Mreisi aus Ulm, Dr. Ursula Weber aus Reutlingen, Thomas Haigis aus Filderstadt, Dr. Herbert Hoffmann aus Ditzingen und Wolfgang Kirst aus Esslingen. Auch ihnen gilt unser herzlicher Dank!

Der Städtetag ist froh und stolz darauf, dass die Städte in Baden-Württemberg bundesweit die stärksten Strukturen zur Engagementförderung aufgebaut haben. Doch wir werden dabei nicht stehen bleiben. Die aktuellen Bestrebungen zu mehr Bürgermitwirkung werden auch die Kommunalen Anlaufstellen verändern und zu Multiplikatoren der politischen Beteiligung machen. Der Städtetag wird diese Entwicklung auch weiterhin kraftvoll unterstützen.

Professor Stefan Gläser, Oberbürgermeister a.D.

Geschäftsführendes Vorstandsmitglied Städtetag Baden-Württemberg

Einführung

Stadt ist niemals Stillstand. Ihre Häuser, Plätze, Wege und öffentlichen Räume, aber auch die Stadtgesellschaft selbst verändern sich permanent. Manche Veränderungen bleiben lange unsichtbar, weil sie im privaten Bereich stattfinden oder weil sie diskret behandelt und „verwaltet“ werden. Manche sollen unsichtbar bleiben und werden vielleicht an die Ränder der Städte verlegt, von wo aus sie zurück in den sichtbaren Bereich, in den öffentlichen Raum drängen. Zuwanderung, Abwanderung, der Anstieg des Durchschnittsalters, neue Partnerschafts- und Familienmodelle, neue Netzwerke und Wohnformen, Teilhabe oder Ausgeschlossen sein, das gesamte Freizeitverhalten von Sport über Religion bis Kultur, die Nutzung von Kommunikationstechnologien und von Verkehrsmitteln: All das sind gesellschaftliche Veränderungen, die in der Stadt sichtbar werden und die die Führung einer Stadt vor immer neue Herausforderungen stellen – und Stadtpolitik so zu einem der spannendsten Politikbereiche machen.

Dabei ist inzwischen Konsens, dass die Verwaltung bzw. die Verwaltungsspitze diese Herausforderung keineswegs alleine meistern kann. Kein Modell lokaler Steuerung kommt heute noch ohne „den Bürger“ aus. Dieser nimmt dabei verschiedene Rollen ein. Er ist Konsument vor Ort, Experte in eigener Sache, Koproduzent von Leistungen, demokratischer Souverän und Teilnehmer in einer kooperativen Demokratie.

Aus der großen Bedeutung „des Bürgers“ für lokale Politik ergibt sich zwangsläufig, dass die Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements und der Bürgerbeteiligung elementar für die Gestaltung lokaler Politik sind. Im StädteNetzWerk BE wurde deshalb die Kernkompetenz „Engagementförderung“ seit den 90er Jahren kontinuierlich – zunächst von engagierten Altenhilfefachberatern, von IAV-Stellen (Information, Anlauf und Vermittlung), von Bürgerbüros und schließlich von Fachkräften in den unterschiedlichsten Kommunalen Anlaufstellen – herausgebildet und weiterentwickelt. Aufgrund dieser zahlreichen Erfahrungen ist es nun an der Zeit, diesen Reichtum darzustellen. Wir sind daher sehr froh, dass dieses Buch über die Anlaufstellen für Bürgerschaftliches Engagement realisiert werden konnte.

Wir haben für dieses Buch Forschung von wissenschaftlichem Nachwuchs angestoßen, dessen Verdienst es ist, empirisch aufgezeigt zu haben, was in den

Kommunalen Anlaufstellen geleistet wird. Die Beiträge der Autorinnen und Autoren stehen für sich – ebenso wie die Interviews, die die Besonderheit der Städte und der dort wirkenden Persönlichkeiten widerspiegeln. Ebenfalls aufgenommen haben wir die Beobachtungen des ehemaligen Fachberaters im StädteNetzWerk, der seine Tätigkeit für den Städtetag im September 2012 beendete und mit einer nachdenklichen Betrachtung seine weiterhin bestehende Verbindung zur Engagementförderung dokumentiert.

Das nun vorliegende Buch richtet sich sowohl an Verwaltungsspitzen, Politik und Praxis, als auch an die Forschung außerhalb des Landes, welche die Berichte aus Baden-Württemberg immer wieder neugierig, aber oft auch ein wenig skeptisch aufnimmt; neugierig, weil Baden-Württemberg aufgrund seiner Tradition, seiner kleinteiligen kommunalen Struktur sowie aufgrund seiner nicht überall, aber doch vielerorts noch relativ guten ökonomischen Ausgangslage einen vergleichsweise großen Handlungsspielraum hat und dadurch in der Engagementförderung viel realisieren konnte – skeptisch, weil dieser Handlungsspielraum als ein Sonderweg betrachtet wird, der nicht auf andere Teile Deutschlands übertragbar scheint. Dem muss entgegnet werden, dass es auch in Baden-Württemberg durchaus Kommunen gibt, die mit defizitären Haushalten und Strukturschwäche zu kämpfen haben, die aber trotzdem eine konsistente Engagementförderung betreiben. Engagementförderung ist keineswegs an gut gefüllte Kassen gebunden. Engagementförderung ist vielmehr die ständige Suche nach den „Dingen“ im sozialen Leben einer Stadt, die man nicht kaufen kann; nach dem, was einen hohen Wert hat, aber keinen Preis. Engagementförderung vermehrt, um es mit einem Begriff zu sagen, der zu Beginn des Jahrtausends oft verwendet und nun zu Unrecht vergessen wurde, Soziales Kapital, indem sie Vertrauen stärkt, Beziehungsnetzwerke aufbaut, die wiederum Vertrauen stärken, usw. Es wäre schön, wenn dieses Buch alle, die in, für und mit den Kommunalen Anlaufstellen Bürgerschaftliches Engagement unterstützen, in dieser Suche stärken und bestärken könnte!

Die Redaktionsgruppe:

Thomas Haigis, Dr. Herbert Hoffmann, Wolfgang Kirst, Heike Kunz, Birgit Läpple-Held, Gabriele Mreisi, Prof. Dr. Ursula Weber

Inhalt

I Kommunale Anlaufstellen für Bürgerschaftliches Engagement im StädteNetzWerk des Städtetags Baden-Württemberg

Patricia Leßnerkraus , Eva-Maria Goss, Olivia Metzendorf 8

II Ein neues Leistungsprofil. Aufgaben und Schwerpunkte der Kommunalen Anlaufstellen für Bürgerschaftliches Engagement

Organisationsstrukturen von Bürgerschaftlichem Engagement
Jonas Fahsel, Professor Dr. Jürgen Kegelmann 64

Das seh' ich erst, wenn ich's glaube: Ansätze
zur Messbarkeit der Engagementförderung
Jan Westermann 78

Partizipation im Bürgerschaftlichen Engagement
Olivia Metzendorf 104

Anstelle eines Abschiedsbriefes: Beobachtungen zur Zukunft der
Kommunalen Anlaufstellen für Bürgerschaftliches Engagement
Professor Dr. Ralf Vandamme 116

III Service

Die Mitgliederliste des StädteNetzWerks Bürgerschaftliches
Engagement beim Städtetag Baden-Württemberg 126



Stadt Aalen

67.000 Einwohner

Gründung als Bürgerbüro im Jahr 1999,
Neugründung als Stabsstelle Bürger-
schaftliches Engagement in 2010

Friedrich Erbacher (50%)



„Mich fasziniert die Vielfalt des Bürgerschaftlichen Engagements und was damit für ein Gemeinwesen getan werden kann.“

„Mich fasziniert die Vielfalt des Bürgerschaftlichen Engagements und was damit für ein Gemeinwesen getan werden kann“, sagt Friedrich Erbacher von der im Jahr 2010 neu gegründeten Stabsstelle Bürgerschaftliches Engagement in Aalen. Diese Vielfalt zeigt sich in Projekten wie beispielsweise den Nachtwanderern, einer festen Gruppe von Bürgern, die nachts durch die Straßen zieht und den Kontakt zu Jugendlichen sucht.

„Das Projekt entstand aus Beschwerden der Bürger über die jungen Leute und läuft nun seit über einem Jahr erfolgreich im Stadtteil Wasseralfingen“, berichtet Erbacher. Ein weiteres Projekt, welches sich aus der Initiative der Engagierten entwickelte, sind die Vernetzungstreffen für Lesepaten. Bereits zwei Mal hat ein solches Treffen auf Anregung der bereits aktiven Lesepaten stattgefunden und Interessierte dazu motiviert, selbst Pate zu werden. „Die aktiven Paten besuchen regelmäßig Grundschulen und fördern die Lesefähigkeit der Kinder“, erklärt Erbacher und fügt hinzu, „diese Aktivitäten werden oft von den Beteiligten selbst organisiert“. Während der jährlichen Treffen tauschen sich bis zu 30 aktive Lesepaten aus. Von Seiten der Schulen sind Lehrer anwesend, welche die Bedarfe der Schüler darlegen. Neben dem Austausch initiierten die engagierten Bürger außerdem eine Fortbildung für Lesepaten, welche seither zur Unterstützung für deren Arbeit angeboten wird. „Der Einsatz der Lesepaten macht deutlich, dass Bürgerschaftliches Engagement oft über die Grenzen der eigentlichen Aktivität, wie in diesem Fall das Lesen, hinaus geht“, resümiert Erbacher.

Mit Blick auf die Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements sagt Erbacher: „Ich wünsche mir eine stärkere Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Gruppen

des Bürgerschaftlichen Engagements in der Stadt.“ Die Bürger müssen die Stadtverwaltung hierzu noch mehr fordern, so dass gemeinsam mit den Bürgern deren Ziele umgesetzt werden können. „Ein gelungenes Beispiel hierfür ist der neu gegründete Beirat von Menschen mit Behinderungen in der Stadt“, berichtet Erbacher, „denn Bürgerschaftliches Engagement umfasst auch neue Formen von Bürgerbeteiligung“. Auf Seiten der Verwaltung fordert dies einen stärkeren Fokus auf dieses Thema. „Zu diesem Zweck müssen mehr Zugangsmöglichkeiten für Engagement geschaffen und Bürger wie Verwaltung sensibilisiert werden“, erklärt Erbacher. „Die Verantwortung liegt aber auch bei den Funktionsträgern in Vereinen und Organisationen, die sich für neue Engagierte öffnen müssen und gleichzeitig lernen Aufgaben an diese zu delegieren“, erläutert er weiter. Nicht zuletzt muss Bürgerschaftliches Engagement aus Sicht des Leiters der Stabsstelle immer weiter in die Öffentlichkeit getragen werden.

„Schaue ich auf meine Arbeit, sehe ich jedoch bereits jetzt, dass Bürgerschaftliches Engagement einen Mehrwert schafft, der mit Geld für eine Kommune nicht zu erreichen ist.“

„Schaue ich auf meine Arbeit, sehe ich jedoch bereits jetzt, dass Bürgerschaftliches Engagement einen Mehrwert schafft, der mit Geld für eine Kommune nicht zu erreichen ist“, fasst Friedrich Erbacher zusammen. Der Leiter der Stabsstelle fügt hinzu, dass „der Mehrwert entsteht, wenn Bürger sich engagieren und gemeinsam für ein Ziel arbeiten“.

Stadt Ditzingen

25.000 Einwohner

Gründung als Stabsstelle

Bürgerschaftliches Engagement

im Jahr 2000

Dr. Herbert Hoffmann (50%)



In Ditzingen steht das Logo der Bürgerstiftung symbolisch für das Bürgerschaftliche Engagement in der Stadt. „Die Mühle in unserem Logo symbolisiert etwas Fließendes, das sich in viel Energie umsetzt“, erklärt Herbert Hoffmann. Das Mühlrad beschreibt gleichfalls die Entwicklung der Stabsstelle für Bürgerschaftliches Engagement seit ihrer Gründung. „Aus Bürgerbeteiligungsverfahren sind Projekte erwachsen, von denen einige bereits ihr 10jähriges Jubiläum feiern,“ berichtet Hoffmann. Als ebenso nachhaltig hat sich die Ausbildung von Mentoren für Bürgerengagement erwiesen, die die Arbeit Hoffmanns von je her prägt. „Die ausgebildeten Bürgermentoren verselbstständigen sich in Ditzingen und stoßen immer neue Projekte in der Stadt an. Sie engagieren sich in unzähligen Patenprojekten, wie beispielsweise den Lesepaten“, berichtet er. Durch das vielfältige Engagement der Bürgermentoren kam es im Jahr 2008 sogar zur Gründung einer Bürgerstiftung. Die Aufgabe der Stabsstelle für Bürgerschaftliches Engagement besteht darin, die so entstandenen Projekte zu begleiten und zu steuern. Für Hoffmann sind diese Projekte besonders im Hinblick auf Nachhaltigkeit wichtig. „Die Bürger, die sich hier als Paten engagieren, schauen über den eigenen Tellerrand hinaus und sind oft bereit, sich auch darüber hinaus weiter zu engagieren“, erklärt er. Ein Projekt auf das Herbert Hoffmann besonders stolz ist, ist die Restaurierung eines alten Mühlrades, bei welcher Hauptschüler, Auszubildende und lokale Handwerksmeister gemeinsam anpacken, um das Mühlrad wieder in Schuss zu bekommen.

Den Erfolg des Bürgerschaftlichen Engagements in Ditzingen sieht Herbert Hoffmann vor allem in der großen Kontinuität der Projekte begründet. Er erklärt,

dass die Bürger viel Zeit in ihr Engagement investieren. „Ausschlaggebend ist ebenfalls, dass die Bürger mitunter rational an ihre Aufgaben herangehen, dies aber emotional an ihre Mitbürger weitergeben – eine Einstellung, die blindem Aktionismus entgegenwirkt und das Engagement nachhaltiger gestaltet“ sagt Hoffmann. Als einen weiteren Erfolgsfaktor nennt Hoffmann, dass Bürgerschaftliches Engagement von der Verwaltungsspitze der Stadt von Beginn an gewollt und gefördert wird. Die Stabsstelle ist in Ditzingen beim Oberbürgermeister angesiedelt und verfügt dadurch über direkten Zugang zu den einzelnen Verwaltungsbereichen. Demzufolge genießt Hoffmann für seine Arbeit in der Stabsstelle viel Gestaltungsfreiraum und darüber hinaus eine enge Vernetzung mit der Verwaltung.

„Ich erfreue mich daran, dass ich das Mühlrad nicht jeden Tag neu anschieben muss, weil die Menschen in Ditzingen Bürgerschaftliches Engagement in der Stadt zu großen Teilen selbst tragen.“

„Mit meiner Arbeit in der Stabsstelle möchte ich vor allem Aktivitäten im Bereich Bürgerschaftliches Engagement bündeln und Bürger zum Engagement motivieren“ sagt Hoffmann. Insbesondere Organisationen wie Kirchen, Vereine und Schulen verlieren aktuell an gesellschaftlicher Relevanz. Gerade deshalb möchte Herbert Hoffmann Menschen für Bürgerschaftliches Engagement und den Gedanken des lebendigen Gemeinwesens gewinnen. „Die Bürger sollen dabei aber die Rahmenbedingungen für ihr Engagement selbst bestimmen können“ unterstreicht er.

Dies ist es auch, was Herbert Hoffmann für seine Arbeit in der Stabsstelle motiviert: „Ich erfreue mich daran, dass ich das Mühlrad nicht jeden Tag neu anschieben muss, weil die Menschen in Ditzingen Bürgerschaftliches Engagement in der Stadt zu großen Teilen selbst tragen. Auch wenn es immer wieder Rückschläge gibt, beweist er langen Atem, um die Erfolge der Bemühungen sehen und erleben zu können: „Der nachhaltige Erfolg, den ich in meiner Arbeit spüre, treibt mich an, weiter zu machen.“

Stadt Esslingen am Neckar

92.000 Einwohner

Einrichtung der Stelle Altenhilfe-Fachberatung im Jahr 1993,
ab 2007 Beauftragte für Bürgerengagement,
seit 2009 Stabsstelle Bürgerengagement und Senioren

Renate Schaumburg (40%), Wolfgang Kirst (90%)



„Im Zuge der demographischen Entwicklung und gesellschaftlicher Veränderungen werden ... die Bürgerschaft, ... Institutionen, Verwaltung und Politik in Zukunft auf BE angewiesen sein.“

„Im Zuge der demographischen Entwicklung und gesellschaftlicher Veränderungen werden wir und damit meine ich sowohl die Bürgerschaft, wie auch Institutionen, Verwaltung und Politik in Zukunft auf Bürgerschaftliches Engagement angewiesen sein“, erklärt Renate Schaumburg. „Durch den Ausbau von Bürgerschaftlichem Engagement können wir die Lebensqualität, aber auch das solidarische Miteinander in einer Stadt sichern helfen“, fügt sie hinzu. Es wird in Zukunft noch viel wichtiger werden, dass Menschen sich für das Gemeinwesen engagieren. Bürgerschaftliches Engagement wird von

der Stabsstelle als wertvolle Ergänzung zu hauptamtlichen Tätigkeiten gesehen. Es geht darum, freiwilliges Engagement und Hauptamt produktiv zu verbinden.

In Esslingen haben bürgerschaftlich engagierte Gruppen bereits seit 1993 eine Anlaufstelle. Seit 1995 haben sie im „Forum Esslingen – Zentrum für Bürgerschaftliches Engagement“ eine Heimat. „Derzeit nutzen rund 20 Gruppierungen dieses Haus. Sie finden hier alles, was sie an Infrastruktur für ihre Aktivitäten benötigen“, sagt Wolfgang Kirst. Im Laufe der Jahre wurden in mehreren Stadtteilen Bürgerhäuser geschaffen, die stadtteilbezogenen Gruppen Raum für ihre Aktivitäten bieten. Koordinierungsausschüsse sichern in allen Häusern den Austausch, die Zusammenarbeit und die Weiterentwicklung. „Die gut funktionierende Vernetzung zeigt sich besonders deutlich in der Zusammenarbeit“, berichtet Schaumburg, „wir haben z.B. einen Kleinreparaturdienst, der sich auch um die Instandhaltung der Räume kümmert, die PC-Mentoren pflegen die gemeinsame Webseite, auf der sich alle Gruppen präsentieren. Die Stabsstelle ist koordinierend im Hintergrund tätig.“

„Die Erfahrung zeigt, dass es richtig war, von Beginn an auf Kooperationen zu setzen, Engagierte zu Beteiligten zu machen und den Aufbau von Netzwerken zu fördern“, so Schaumburg. Ein wichtiger Schritt war 2005 die Gründung des Netzwerkes ESaktiv. Vertreter aus Vereinen, Kirchen, Institutionen und der Selbsthilfe sowie Vertretungen der lokalen Agenda und der Verwaltung haben sich zum Ziel gesetzt, Bürgerschaftliches Engagement auszubauen, weiterzuentwickeln und zu stärken.

„Die Erfahrung zeigt, dass es richtig war, von Beginn an auf Kooperationen zu setzen, Engagierte zu Beteiligten zu machen und den Aufbau von Netzwerken zu fördern.“

„Ein Beispiel für die Arbeit des Netzwerks ist die jährlich stattfindende Fortbildungsreihe für alle Engagierten in Esslingen. Sie dient der Qualifizierung und fördert den Austausch“, berichtet Wolfgang Kirst.

Ein weiterer Meilenstein war 2010 die Gründung einer verwaltungsinternen Arbeitsgruppe. „Ihr Auftrag war es, die Strukturen des Bürgerschaftlichen Engagements zu überprüfen und zu bilanzieren“, erklärt Schaumburg. Auf dieser Basis wurde ein Entwurf zu Leitlinien für Bürgerschaftliches Engagement erarbeitet und in einer breit angelegten Diskussion mit vielen Akteuren vervollständigt. Nach Beschluss dieser Leitlinien durch den Gemeinderat werden sie Grundlage für Handlungsempfehlungen zur nachhaltigen Sicherung von freiwilligem Engagement sein.

Die beiden Fachkräfte sehen den Reiz ihrer Arbeit in der Mitgestaltung eines zukunftsorientierten Gemeinwesens und in der direkten Zusammenarbeit mit Menschen, die sich aktiv für Andere einbringen. Diese sehen sie als Vorbild und Hoffnungsträger für ein solidarisches Miteinander. „Motor für die Weiterentwicklung des Bürgerschaftlichen Engagements zu sein und als Mittler zwischen Verwaltung, Politik und Engagierten zu agieren, macht diese Arbeit für uns interessant und attraktiv. Gleichzeitig fordert sie uns aber ständig neu heraus“, erklären Schaumburg und Kirst.

Stadt Fellbach

ca. 44.500 EW

Stabsstelle BE seit 2003

Birgit Läßle-Held (70% Leitung),
stundenweise Assistenz Sekretariat
u. ein 1-Euro-Jobber (50%)



In Fellbach treffen sich die Ehrenamtlichen gerne unter einem großen, roten Sonnenschirm. „Ich bin BAFF heißt, ich bin „Bürger aktiv für Fellbach“, erklärt Stabsstellenleiterin Birgit Läßle-Held das Ehrenamtssymbol der Stadt. So richtig „Fahrt aufgenommen“ hat das Thema BE in Fellbach 2003 mit dem ersten Bürgermentorenkurs. Aus diesem ersten Seminar entstand der Oma-Service, eine ehrenamtliche Hausaufgabenbetreuung sowie die Azubipaten Fellbach. Letzteres ist ein Projekt, bei dem Jugendlichen aus der Hauptschule geholfen wird, einen Arbeitsplatz oder einen Praktikumsplatz zu finden, Bewerbungen zu schreiben oder ein Vorstellungsgespräch zu führen. „Aus dem zweiten Kurs 2005 erwuchs unsere „Freiwilligenagentur BAFF, deren Team interessierte Bürgerinnen und Bürger passgenau berät und in ein geeignetes Engagement vermittelt“, sagt Läßle-Held. Nach dem dritten Mentorenkurs 2007 war die Stadt um drei weitere Projekte reicher: die Bürgermentoren, genannt „Mümentos“, der ehrenamtliche offene Bücherschrank im Hallenbad sowie das Präventionsprojekt „Felli-Kinderschutzinseln“. „Als Stabsstelle begleite ich die einzelnen Projekte, ich bin als Ansprechpartnerin für die einzelnen Projektmentoren in Kontakt mit den diversen Einrichtungen, unserem Netzwerk und unterstütze fachlich, gelegentlich auch finanziell und mit gewünschter, notwendiger Fortbildung. Kurz: Die Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements obliegt der Stabsstelle“, resümiert Birgit Läßle-Held, die mit ihrem Team beim Ersten Bürgermeister Günter Geyer angesiedelt ist. „Auf dem Papier ist unsere Arbeit als Querschnittsaufgabe definiert, jedoch könnte diese Funktion in der täglichen Arbeit durchaus noch intensiviert werden“, wünscht sich Läßle-Held und hofft darauf, dass „die Wahrnehmung von Bürgerbeteiligung auch innerhalb der Fachämter, sich durch den aktuellen Partizipationsprozess „Staffel 25“

(Stadtentwicklung für Fellbach 2025) mit seinen Themenworkshop weiter erhöht“. „Bürgerschaftliches Engagement gehört aus der Sicht der Bürger in Fellbach mittlerweile zum kommunalen Selbstverständnis“, freut sich die Stabsstellenleiterin, stets auf der Suche nach neuen spannenden Engagementfeldern, wie den neuen Bildungsk Kooperationen, die sich vor kurzem im schulischen Bereich ergaben. Motivation durch Anerkennung und Wertschätzung, deshalb hat der Gemeinderat als weiteres Anerkennungsinstrument für Engagierte im Jahr 2008 auch die EhrenamtsCard Fellbach beschlossen. Diese bietet neben Vergünstigungen zu Kulturveranstaltungen oder zu öffentlichen Einrichtungen der Stadt auch die Einsatzmöglichkeit als Bildungsgutschein. „Mich selbst motiviert, dass ich mit meiner Arbeit mitten im Leben bin, zu allen Schichten, allen Altersklassen und allen Ethnien meine Kontakte habe. Die Samen, die man vor vielen Jahren gesät hat, sieht man Schritt für Schritt wie Pflänzchen aufgehen. Ich kann mich wie ein Kind freuen, wenn ich Menschen, die gleich ticken, zusammenbringen kann, und daraus etwas Neues entsteht“. Ebenso wichtig sind ihr exzellente Netzwerke, eigene Lebenserfahrung sowie der regelmäßige und produktive Austausch unter den BE-Kräften im kommunalen wie auch im Landesnetzwerk, der bei der Reflexion der eigenen Arbeit hilfreich ist. „Ich glaube“, so Läßle-Held, „dass das Bürgerschaftliche Engagement vor einem Wendepunkt steht, weil sich die einzelnen Bereiche wie Soziales, Demografischer Wandel, Kultur, Kinder und Jugend, innere Sicherheit, Umwelt künftig gedanklich mehr vernetzen müssen. Fellbach ist durch seinen auf Bürgerpartizipation angelegten Stadtentwicklungsprozess, welcher Anfang 2011 durch entsprechende Beschlüsse des Gemeinderates eingeleitet wurde, bereits erste Schritte in diese Richtung gegangen.“

„Bürgerschaftliches Engagement gehört aus der Sicht der Bürger in Fellbach mittlerweile zum kommunalen Selbstverständnis.“

Stadt Filderstadt

44.100 EW

Referat für Bürgerbeteiligung und
Stadtentwicklung; seit 2000 als Stabsstelle
direkt der Oberbürgermeisterin unterstellt
Thomas Haigis (100%, Leiter),
Jutta Grillhiesl (100%)



Der frühere Oberbürgermeister wollte die Kommunalpolitik mit einer neuen Idee beflügeln und etwas Bleibendes für die Stadt entwickeln. Er schuf die neue Stabsstelle und stattete sie personell mit zwei Vollkräften, einem eigenen Budget, sowie mit allen Rechten und Pflichten aus, um alle verwaltungsinternen Strukturen nutzen zu können. „Damit gab der Oberbürgermeister gleich zu Beginn dem Thema einen hohen Stellenwert. Wobei der Begriff Bürgerbeteiligung zunächst für alle drei Säulen – Verwaltung, Gemeinderat und Bevölkerung – genau definiert werden musste“, erinnert sich Thomas Haigis. Dafür organisierte die Stabsstelle Fortbildungen und erstellte eigene Handbücher für die Verwaltung, es gab Klausuren mit dem Gemeinderat, andere Einrichtungen wie Kirchen, Schulen, Kindergärten oder Vereine wurden mit ins Boot geholt. „Partizipation und Engagement sind für uns untrennbar verbunden und Aufgabe von Verwaltung und Gemeinderat zugleich“, sagt Haigis. „Damit für alle Beteiligten die Bedingungen klar definiert sind, haben wir als erste Gemeinde in einem jahrelangen demokratischen Prozess die Filderstädter Spielregeln zur Bürgerbeteiligung entwickelt“. Die Mitarbeiter der Stabsstelle sehen sich als Moderatoren und Organisatoren, quasi als Spinne im Netz zwischen den drei Säulen. „Wir haben auch einen eigenen Ausschuss für Verwaltung und Bürgerbeteiligung, der von Oberbürgermeisterin Gabriele Dönig-Poppensieker geleitet wird. Das ist eine gute Schnittstelle für engagierte Bürger zu Verwaltung und Gemeinderat, wo die Bürger eine Gemeinderatsvorlage persönlich einbringen und mit den Gemeinderäten besprechen können“, sagt Haigis. Neben der prinzipiellen Infrastruktur hält Haigis auch eine angemessene Wertschätzungskultur in Form von Fortbildungen, Dankeschön-Abenden oder Exkursionen beispielsweise auf die Alb für ausgesprochen wertvoll als Anerkennung

und Motivation für die Engagierten. „Weder Bürgerbeteiligung noch Engagement sind Selbstläufer“, unterstreicht Haigis, „und derzeit kommen wir zwar noch im Seniorbereich gut an die Menschen ran, aber die Jugend ist schwer zu mobilisieren, weil die einfach keine Zeit mehr hat. Wo die Menschen noch selbst betroffen sind wie in Kindergarten oder Schule, klappt die Zusammenarbeit. Diese Bürger, zumeist Eltern, sind zwar sehr anspruchsvoll, aber bringen sich auch ein mit Kritik und Engagement“.

„Weder Bürgerbeteiligung noch Engagement sind Selbstläufer.“

Thomas Haigis und seine Kollegin wollen Bürgerbeteiligung und Engagement als wichtigen Bestandteil der Kommunalpolitik so stabil verankern, dass sie unabhängig von politischen Mehrheiten funktionieren. „Nachhaltigkeit ist unser oberstes Ziel“ beschreibt Haigis seine Vision. Er wünscht sich eine differenziertere Herangehensweise mit entsprechend ausgearbeiteten Rahmenbedingungen für die unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppierungen und Schichten. „Darauf müssen wir mehr Augenmerk legen. Aber dafür benötigen wir das entsprechende Personal, die notwendigen Finanzen und das richtige Augenmaß. „Die Politik darf sich auf keinen Fall mangels leerer Kassen dazu verleiten lassen zu sagen: Lassen wir das doch die Bürger machen“, warnt Haigis. Eine weitere Gefahr droht seiner Ansicht nach durch die wachsende Monetarisierung, womit Ehrenamtliche durch absolute Niedriglöhne von diversen sozialen Einrichtungen gekauft werden, aber ihren Ehrenamtsstatus behalten. „Wir als Stabsstelle können diese Entwicklung zwar nicht beeinflussen, aber wir selbst bleiben dabei“, so Haigis, „bei uns fließt definitiv kein Geld.“

„Wir bleiben dabei: bei uns fließt definitiv kein Geld.“

Stadt Freiburg

200.000 Einwohner

Gründung des Treffpunkts Freiburg
im Jahr 2000

Mitarbeiter Franz-Albert Heimer (62,5%),
Philipp Ziegler (50%)



„In Freiburg verteilt sich die Engagementförderung auf viele Schultern“, sagt Franz-Albert Heimer und fährt fort, dass es sechs Stellen zur Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement in der Stadt gibt. Die Stabsstelle Bürgerengagement sitzt im Rathaus der Stadt Freiburg und die anderen fünf Stellen, die Freiwilligen-Agentur, das Selbsthilfebüro, die Freie Arbeitsgemeinschaft Bürgerschaftliches Engagement FARBE e.V., das städtische Agenda 21-Büro und der Treffpunkt Freiburg, sind in gemeinsamen Räumen untergebracht. „Die räumliche Nähe ist sehr hilfreich für die Vernetzung untereinander“, berichtet Heimer, der als Geschäftsführer des Treffpunkts in der Hauptsache drei Aufgaben erfüllt: Zum einen stellt der Treffpunkt Vereinen und Gruppen Räume für Sitzungen, Veranstaltungen und Büroarbeit kostenfrei zur Verfügung, einschließlich der jeweiligen Technik. Darüber hinaus organisiert er Fortbildungen für die Engagierten aus der Stadt und dem Umland zu Themen wie Vereinsbuchhaltung oder Website-Gestaltung. „Für die Umsetzung dieser Fortbildungen kooperiert er vor allem mit der Freiwilligen-Agentur und dem Selbsthilfebüro, aber auch der Volkshochschule, der örtlichen Caritas, dem örtlichen Roten Kreuz und dem Freiburger Vereinsstammtisch. „Ich stelle das Programm für die Fortbildungen nach dem Bedarf zusammen, den ich in meiner täglichen Arbeit und aus den

Rückmeldungen der Engagierten als besonders dringlich empfinde“, erklärt Heimer. Als dritte Hauptaufgabe unterstützt er die Ehrenamtlichen durch Öffentlichkeitsarbeit, z.B. gestaltet er in Zusammenarbeit mit den anderen Diensten der Engagementförderung das jährliche Magazin „engagiert in Freiburg“, welches in einer Auflage von 4000 Exemplaren an vielen Stellen in der Stadt ausliegt.

„Es wäre hilfreich, die Engagierten, die Freiwilligenmanager und die Engagementförderer untereinander mehr zu vernetzen.“

Damit seine Arbeit und die seiner Kollegen gelingen kann, braucht es derzeit vor allem mehr finanzielle und damit personelle Ressourcen „Dabei sind die fachlichen und sozialen Kompetenzen gleichermaßen wichtig. Außerdem drückt uns die beengte Raumsituation – über 90 Vereine und Gruppen treffen sich bei uns – und zunehmend müssen wir absagen“, sagt Heimer. Trotz der unzähligen Aktivitäten wünscht er sich, mehr Zeit in die Vernetzung investieren zu können. „Es wäre hilfreich, die Engagierten, die Freiwilligenmanager und die Engagementförderer untereinander mehr zu vernetzen“, erklärt Heimer. So organisierten 2009 das Selbsthilfebüro und der Treffpunkt beispielsweise ein Vernetzungstreffen für Wohnprojekte. „Auf der Veranstaltung stellten Studierende der Katholischen Hochschule ihre Erkenntnisse aus einem Forschungsprojekt den Aktiven in den Wohnprojekten vor, was lebhaft diskutiert wurde und zur Steigerung der Vernetzung untereinander führte“, berichtet Heimer. „Auch die erfreuliche Zusammenarbeit mit dem Gemeinderat möchten wir gerne vertiefen“, sagt er. Ein Ergebnis dieser Zusammenarbeit: Seit Sommer 2011 gibt es den „Projekte-Fonds Freiburg“, aus dem Engagierte unbürokratisch kleinere Summen für Materialien wie Flyer, Veranstaltungen, Supervision oder Büromaterial erhalten können.

„Für die Zukunft wünsche ich mir mehr strategisches Arbeiten, um eine noch effektivere Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements leisten zu können – wir sind in Freiburg derzeit bei etwa 30% von dem, was möglich wäre“, sagt Heimer. „Bei all dem bin ich jedoch froh, dass ich mir meine Brötchen mit etwas verdienen kann, dass ich richtig toll finde“, ergänzt er, „denn nur mit mehr Bürgerengagement und Bürgerbeteiligung werden wir die anstehenden gesellschaftlichen Herausforderungen bewältigen.“

„Für die Zukunft wünsche ich mir mehr strategisches Arbeiten, um eine noch effektivere Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements leisten zu können.“

„Nur mit mehr Bürgerengagement und Bürgerbeteiligung werden wir die anstehenden gesellschaftlichen Herausforderungen bewältigen.“

Stadt Geislingen

28.000 Einwohner

Gründung als Bürgertreff im Jahr 1996 mit einer Anlaufstelle für Bürgerschaftliches Engagement, derzeit Geschäftsstelle Bürgerschaftliches Engagement und MehrGenerationenHaus

Fr. Wettstein (75%+10%MGH), Fr. Konold (20%+20%MGH)



„Mitzuerleben, wie aus einem Kulturprojekt plötzlich Stadtentwicklung wird, war für mich ein sehr spannendes Erlebnis“ sagt Sabine Wettstein. Im Jahr 2006 rückte der Arbeitskreis Bürgerschaftliches Engagement von und mit Unternehmen eine vernachlässigte Altstadtgasse mit vielen Leerständen eine Woche lang in den Fokus der Aufmerksamkeit. Überall leuchteten unterschiedliche, fantasievolle Lichter und die Leerstände verwandelten sich in Galerien für lokale Künstler. „Die Gasse rückte aber auch in den Fokus der Politik“, berichtet Wettstein, „und es fiel die Entscheidung, die Gasse zu sanieren“. Gemeinsam mit den Bürgern wurde ein Planungsprozess angestoßen in welchem die Anwohner überlegten, wie man ihre Gasse verändern wolle. „Ein Aha-Erlebnis war für mich, dass der Stadtbaumeister von Beginn an dabei war und viele Abende in das Projekt investiert hat“ erinnert sich Sabine Wettstein und ergänzt, dass die Zusammenarbeit sehr kooperativ war. „Der Stadtbaumeister hat sich für die engagierten Bürger stark gemacht und z.B. einen lokalen Künstler damit beauftragt, ein Farbkonzept für die Häuserfassaden zu entwerfen.“ Viele der im Planungsprozess entstandenen Ideen – vom Straßenbelag über die Beleuchtung – konnten umgesetzt werden. „Die Anwohner nahmen sogar selbst Geld in die Hand, um ihre eigenen Häuser zu verändern“ erzählt Wettstein. Aber auch viele lokale Unternehmen, die von Beginn des Prozesses an dabei waren, beteiligten sich an der Umsetzung der Ideen.

Als Erfolgsfaktoren für das Bürgerschaftliche Engagement in Geislingen nennt Wettstein vor allem zwei Gremien, die in Geislingen schon seit 2004 gemeinsam in diesem Bereich aktiv sind. Zum einen das Netzwerk Bürgerschaftliches Engagement, welches sich als Interessenvertretung der Engagierten in der Stadt versteht. Und zum anderen den Lenkungsausschuss, welcher sich unter dem

Vorsitz des Oberbürgermeisters paritätisch aus Mitgliedern der Stadtverwaltung, des Gemeinderats und Mitgliedern des Netzwerks Bürgerschaftliches Engagement zusammensetzt. Beide Gremien werden von der Umweltbeauftragten der Stadt sowie Sabine Wettstein beraten. „In diesem Dialogforum können Anträge aus dem Bereich Bürgerschaftliches Engagement eingereicht und an den Gemeinderat weitergeleitet werden“ erklärt Wettstein und fügt hinzu, dass dieser direkte Weg in die Politik bisher noch nicht vollzogen wurde.

„Ich erhoffe mir davon, an neue Menschen und ihre Ideen heranzukommen und das Misstrauen zwischen der Bürgerschaft und dem Gemeinderat abzubauen.“

Eine weitere Brücke zwischen Bürgerschaft und Politik soll mit Bürgerräten hergestellt werden. Im Herbst 2011 startete Geislingen erstmals mit diesem Verfahren, in welchen zufällig ausgewählte Bürger über Themen der Stadt diskutieren und Handlungsempfehlungen verfassen. „Ich erhoffe mir davon, an neue Menschen und ihre Ideen heranzukommen und das Misstrauen zwischen der Bürgerschaft und dem Gemeinderat abzubauen“, sagt Wettstein. Durch die Bürgerräte soll der direkte Kontakt zwischen den Bürgern und dem Gemeinderat ermöglicht werden, so dass die klugen Ideen der Bürger sichtbar und mit den Entscheidungen des Gemeinderates abgeglichen werden können. „Ich bin sehr gespannt, mit welchem Ergebnis wir nach dem ersten Bürgerrat dastehen und ob dies eine Möglichkeit ist, Bürgerschaft dauerhaft miteinzubeziehen.“

Die Motivation für ihre tägliche Arbeit fasst Sabine Wettstein wie folgt zusammen: „In einer Stadt muss es eine Stelle geben, wo Bürger mit ihren Anliegen und Ideen willkommen sind, wo man ihnen Mitwirkungsmöglichkeiten anbietet. Die Impulse und das Engagement seitens der Bürger sollen dazu beitragen, dass die Lebensqualität in der Stadt wächst, die Menschen mit anpacken bei der Gestaltung ihrer Zukunft und dann auch zufriedener sind.“

„In einer Stadt muss es eine Stelle geben, wo Bürger mit ihren Anliegen und Ideen willkommen sind, wo man ihnen Mitwirkungsmöglichkeiten anbietet.“

Stadt Göppingen

55.500 Einwohner

Fachstelle für Bürgerschaftliches Engagement,
Bürgerstiftung, Lokale Agenda seit September 2001

Monika Hauf, 100% inkl. Lokale Agenda und
Bürgerstiftung, seit September 2009



Monika Hauf ist mit ihrer Stelle im Fachbereich Schule, Sport, Soziales und dort im Referat Bürgerangebot und Soziales angesiedelt und verfügt selbst über eine gute Vernetzung innerhalb der städtischen Verwaltung. „Der regelmäßige Austausch zu geplanten Projekten innerhalb der Verwaltung weist teilweise noch Verbesserungspotential auf“ ergänzt sie. Dennoch ist Hauf mit dem Entwicklungsstand des Bürgerschaftlichen Engagements sehr zufrieden. „Wir haben eine gute Anerkennungskultur und bieten unseren Ehrenamtlichen jährlich eine Auswahl an Fortbildungen wie Projektmanagement, Homepage-Design oder Rhetorik für eine geringe Aufwandsentschädigung an. Wenn es gar nichts kostet, wird leider schnell die Qualität infrage gestellt.“ Es gibt die Goldene Ehrenamtskarte für Ehrenamtliche mit mindestens 3 Stunden Ehrenamt die Woche oder 120 Stunden im Jahr. Die Karte ist angelegt als Bonussystem des Citymarketingvereins, beinhaltet ein 10 Euro-Startguthaben, einen Rabatt bei der Verkehrssicherheitswacht für Spritsparkurse oder Sicherheitstraining und Restaurant Nordsee. „Diese Rabatte zahlen die Anbieter aus eigener Kasse, von der Bürgerstiftung wird nichts erstattet. Ferner gibt es noch kostenfreies Kulturkino sowie diverse Ausflüge oder Gutscheine für die Stadtbücherei, was von der Bürgerstiftung finanziert wird.“ Eine Besonderheit in Göppingen ist das Zertifikat für engagierte Schüler, das Ort und Umfang des Engagements genau beschreibt. Es wird sowohl vom jeweiligen Rektor der Schule als auch von Oberbürgermeister Guido Till unterschrieben und ist mit dem Stadt und dem Landeswappen versehen. Bei Bewerbungen zeigt sich dieses Zertifikat durchaus als nützlich und motiviert die Schüler zusätzlich. Im Bürgerhaus stellt die Stadt seit drei Jahren verschiedene Räumlichkeiten inklusive Küchennutzung für die Gruppen des Bürgerschaftlichen

Engagements kostenlos zur Verfügung. Die Freiwilligenagentur existiert seit eineinhalb Jahren und wird von Ehrenamtlichen von der Sprechstunde über die Beratung bis hin zur Kontaktpflege mit interessierten Einrichtungen betreut. „Wir haben eine gute Nachfrage sowohl seitens der Einrichtungen als auch aus der Bevölkerung heraus“, freut sich Hauf. Der Schwerpunkt der Bürgerschaftlich Engagierten liegt bei Studenten und Ruheständlern. Eines der Prestigeprojekte ist der ‚Dialog der Generationen‘. „Hier treffen sich freiwillig Schüler zweier ausgewählter Schulklassen und Senioren, die sich über Geschichte und Erfahrungen austauschen. Das macht Geschichte auf sehr persönliche Weise lebendig“, erklärt Hauf das Projekt, das gemeinsam mit dem Stadt seniorenrat und zwei Mentoren betreut wird. Die Senioren stellen sich zwar ehrenamtlich zur Verfügung, sind aber jeweils nur themenbezogen im Einsatz. Bei über 600 Vereinen, Einrichtungen und Initiativen kommt Monika Hauf nicht dazu, eigene Projekte zu initiieren. Sie versteht sich mehr als Koordinationsstelle und Hüterin der bestehenden Anerkennungskultur. „Bei unserem Angebot in Göppingen ist es auch nicht vorrangig, dass man Neues schafft, sondern Bestehendes begleitet und unterstützt.“ Eine Idee will sie dennoch gerne verwirklichen: „Im Herbst gibt es in einem Teilort eine Zukunftswerkstatt ‚Gut Wohnen und Leben im Alter‘. Wenn dabei als Ergebnis Handlungsbedarf für Bürgerschaftliches Engagement herauskommt, würde ich gerne mit einer Kollegin dort ein Freiwilligenmanagement aufbauen, wo es um die Frage geht: Wie gewinne ich Ehrenamtliche, wie halte und wie verabschiede ich sie? Das ist wichtig, denn Ehrenamt muss keine Dauerverpflichtung sein.“

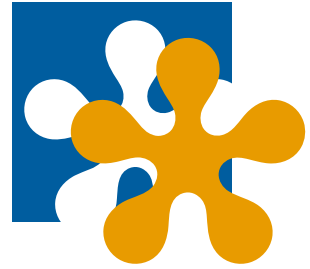
„Eine Besonderheit in Göppingen ist das Zertifikat für engagierte Schüler.“

Stadt Heidelberg

140.000 Einwohner

Gründung der Koordinierungsstelle für
Bürgerschaftliches Engagement in 2001

Alexander Föhr (50%), Hanni Derr (50%)



**Bürgerschaftliches
Engagement**

Wer sich in Heidelberg bürgerschaftlich engagieren möchte, lässt sich entweder bei der Freiwilligenbörse beraten oder klickt sich durch die im Aufbau befindliche Online-Freiwilligen-Datenbank. „In dieser sammeln wir gemeinsam mit der Freiwilligenbörse die vielfältigen Möglichkeiten, sich in der Stadt zu engagieren“, sagt Alexander Föhr von der Koordinierungsstelle für Bürgerschaftliches Engagement, die beim Referat des Oberbürgermeisters angesiedelt ist. Gemeinsam mit den Beauftragten für Bürgerschaftliches Engagement in anderen Ämtern der Stadtverwaltung Heidelberg arbeiten er und seine Kollegin Hanni Derr an der Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements wie beispielsweise beim Markt der Möglichkeiten für Heidelberger Vereine, Gruppierungen und Initiativen. „Dieser bot den Beteiligten hervorragende Chancen, um sich und ihr Engagement der breiten Öffentlichkeit vorzustellen und gleichzeitig viele Bürger als neue Aktive zu gewinnen“, fasst Föhr zusammen. Einen neuen Ansatz, Mitstreiter für Bürgerschaftliches Engagement schon früh anzusprechen, verfolgt die Koordinierungsstelle mit dem Projekt „Schulstunde Bürgerschaftliches Engagement“. „Wichtig ist uns dabei vor allem, die Schüler dort abzuholen, wo sie sich täglich aufhalten und mit ihnen gemeinsam herauszufinden, wo ihre Interessen liegen“, so Föhr. Zum Einstieg sollen die Doppelstunden von Mitarbeitern der Verwaltung und der Freiwilligenbörse gestaltet werden, anschließend übernehmen Freiwillige den Unterricht.

Die enge Zusammenarbeit zwischen der Freiwilligenbörse und der Koordinierungsstelle hat sich in Heidelberg bewährt, fest etabliert und ist durch eine vom Gemeinderat verabschiedete Kooperationsvereinbarung aus dem Jahr 2002 auch offiziell besiegelt. „Das besondere ist die Art und Weise, wie wir aufgestellt

sind“, berichtet Föhr, denn die Mitarbeiter der Freiwilligenbörse und der Koordinierungsstelle treffen sich monatlich, um aktuelle Themen und Entwicklungen zu besprechen. „Diese breite Aufstellung und die enge Vernetzung auch mit weiteren städtischen Ämtern sind in Heidelberg von großer Bedeutung“, erklärt er, „da diese eine breitgefächerte Sichtweise auf das komplexe Themenfeld ermöglicht“. Im Bereich Integration beispielsweise liegt der Fokus sehr auf der Anbindung und Vernetzung der ausländischen Vereine. „Mit ihnen zusammen erlebt die Stadt großartige Vielfalt, denn die Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement ist ein Thema, das alle angeht und allen gleiche Chancen bietet“, macht Föhr deutlich.

Leitplanken für das Handeln vor Ort bildet die „Rahmenkonzeption zur Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements“ aus dem Jahr 2010. „Dass der Oberbürgermeister hinter der Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement steht und einen guten Draht zu den Engagierten in der Stadt hat, macht unsere tägliche Arbeit einfach und gibt uns den nötigen Rückenwind“, berichtet Föhr. Neben der engen Vernetzung des Bürgerschaftlichen Engagements in der Stadt fördern er und Hanni Derr eine verwaltungsinterne Anerkennungskultur für engagierte Mitarbeiter. So berichtet die Mitarbeiterzeitung der Stadtverwaltung regelmäßig über das Engagement der Mitarbeiter, um den Stellenwert von Bürgerschaftlichem Engagement auch intern zu stärken.

„Für die Zukunft wünsche ich mir eine kontinuierliche und an den Bedürfnissen der Engagierten orientierte Arbeit in verlässlichen Strukturen. Hierzu horchen wir auch zukünftig in die Bürgerschaft hinein und nehmen deren Impulse auf“, erklärt Föhr. „Und dies ist nur ein Grund, weshalb meine Arbeit so abwechslungsreich ist und ich fasziniert davon bin, mich jeden Morgen neu zu fragen was der Tag wohl bringt“, resümiert Alexander Föhr.

„Diese breite Aufstellung und die enge Vernetzung auch mit weiteren städtischen Ämtern sind in Heidelberg von großer Bedeutung, da diese eine breitgefächerte Sichtweise auf das komplexe Themenfeld ermöglicht.“

Stadt Heidenheim

48.000 Einwohner

Gründung der Stabsstelle für Bürgerschaftliches Engagement im Jahr 2009

Dorothee Perrine (80%),

Diana Fanselow (50%),

1 Student der Dualen Hochschule (50%)



Ich für uns
Engagement in Heidenheim

„Bürgerschaftliches Engagement muss sexy sein.“

„Ein Projekt, das mich besonders gefangen genommen hat, ist die „Red Box“,“ sagt Dorothee Perrine. Zwei Freiwillige einer Kirchengemeinde, die einen Bürgermentorenkurs besuchten, hatten die Idee, ein altes Feuerwehrauto umzubauen und damit Jugendlichen mobile Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung anzubieten. „So kam der Stein ins Rollen, der später 15 Freiwillige dazu bewegte, über das Radio Geld für diese Idee zu sammeln“, berichtet Perrine und fügt hinzu, „dass es nicht nur im Radio einen Aufruf gab, für das Projekt zu stimmen, sondern auch in den neuen Medien wie beispielsweise auf Facebook.“ Die Kombination der neuen Medien mit dem Engagement der Jugendlichen brachten das Projekt zum Erfolg und im nächsten Jahr wird die Innenausstattung des Feuerwehrautos durch eine Streetsoccer-Ausrüstung und andere Freizeitmöglichkeiten ersetzt werden. „Die Stabsstelle für Bürgerschaftliches Engagement schlägt bei diesem Projekt die Brücke zwischen der Stadtverwaltung und den beiden Initiatoren. „Von Beginn an unterstützte der Oberbürgermeister das Anliegen und die Bemühungen der Bürger wurden von Seiten der Stadtverwaltung gefördert. „Dass die Kirchengemeinde bei mir als Mitarbeiterin der Stabsstelle um Beratung bat, öffnete die Tür für das Projekt, denn so konnte ich die Interessen beider Parteien zusammen bringen“, erzählt Perrine. Die Vernetzung von Initiativen der Bürger mit der Stadtverwaltung sieht Perrine neben der Offenheit und Akzeptanz, die in der Stadt für Bürgerschaftliches Engagement herrschen als große Erfolgsfaktoren. „Darüber hinaus ist es sehr hilfreich, dass die Stabsstelle nicht im Rathaus, sondern ausgelagert für die Bürger zugänglich ist“, erklärt Perrine. Die Stadtverwaltung stellt außerdem Gelder bereit, die die Stabsstelle nutzt, um ihre Aktivitäten zu finanzieren. „Auf diese

Art und Weise kann ich meine Kompetenzen direkt in der Zusammenarbeit mit Bürgern und Organisationen einsetzen“, resümiert Perrine. Das Besondere in Heidenheim ist darüber hinaus, dass man Bürgerschaftliches Engagement im Rahmen eines Sozialarbeitsstudiums an der Hochschule in Heidenheim studieren kann und der Stabsstelle so stets ein Student als qualifizierte Halbtagskraft zur Verfügung steht.

Trotz der bereits hohen Akzeptanz muss Bürgerschaftliches Engagement jedoch weiter interessant für die Bürger bleiben und so setzt Dorothee Perrine auf ihr Wissen aus dem Studium sowie gezieltes Marketing. „Wir schalten alle zwei Wochen ca. zwei bis drei Anzeigen in der Zeitung mit peppigen Texten wie beispielsweise für die Leih-Oma-Initiative: „Daniel, 3 Jahre, sucht gleichgesinnte für gemeinsame Unternehmungen – gerne älter“. „Bürgerschaftliches Engagement muss sexy sein“, betont Perrine, „sonst erreichen wir das Ziel einer Vollbeschäftigung der Bürger in diesem Bereich auch in Zukunft nicht“.

Momentan liegt die Engagementquote in Heidenheim bei knapp über 30%, aber die Mitarbeiterinnen der Stabsstelle haben es sich zum Ziel gesetzt, dass es zukünftig einmal normal ist, sich für Andere zu engagieren. Dies findet sich auch in Perrines Vision einer generationengerechten Stadt wieder, denn „jeder“, so Perrine, „sollte das Bedürfnis haben, etwas für jemand anderes zu tun“. „Ich wünsche mir, dass Bürgerschaftliches Engagement aus der mildtätigen Ecke herauskommt und selbstbewusster auftritt“, sagt Dorothee Perrine abschließend.

„Jeder sollte das Bedürfnis haben, etwas für jemand anderes zu tun. Ich wünsche mir, dass Bürgerschaftliches Engagement aus der mildtätigen Ecke herauskommt und selbstbewusster auftritt.“

Stadt Herrenberg

ca. 31.000 Einwohner

Stadtverwaltung Herrenberg, Koordinatorin

Bürgerschaftliches Engagement

Rita Pehlke-Seidel (100%),

Stabsstelle beim Oberbürgermeister



Seit Dienstantritt im September 2009 ist Rita Pehlke-Seidel die einzige Mitarbeiterin der Stabsstelle Bürgerschaftliches Engagement mit Schwerpunkt Bürgerbeteiligung. Zu ihren Aufgaben zählen neben Planung und Umsetzung von Beteiligungsprozessen die Ausbildung der Bürgermentoren, allgemeine Unterstützung von Organisationen, Vereinen, Verbänden und Kirchen sowie die Konzeptentwicklung „Bürgerorientierte Kommune“, für die der Gemeinderat ein Leitbild verabschiedet hat. Die Stabsstelle ist gleichzeitig Anlauf- und Beratungsstelle für Bürgerengagement, und Schnittstelle für Ehrenamtliche zu städtischen Ämtern, Einrichtungen und zu Bildungseinrichtungen. Der Herrenberger Gemeinderat hat in 2011 einmalig 200 000 € für Bürgerprojekte in den Haushalt gestellt und Vergabekriterien hierfür verabschiedet. „Mit Kirchen oder Vereinen entwickle ich auch selbst Projekte, begleite sie – aber nicht in leitender Funktion“, sagt Pehlke-Seidel. Stolz ist sie auf ein bundesweit einmaliges und von der Region Stuttgart mit 500 Euro prämiertes Projekt. „Im letzten Jahr haben zwei Bürgermentorinnen den „Treffpunkt Heimweg“ ins Leben gerufen. Das ist ein extra kreiertes Logo, das bei öffentlichen Abendveranstaltungen aufgestellt wird. Dort können sich die Besucher sammeln und Gruppen für den gemeinsamen Heimweg bilden.“ Eine ihrer nächsten Themen auf der Agenda ist das Projekt „Nachtwanderer“. Mit speziellen Westen kenntlich gemachte Erwachsene gehen nachts durch Herrenberg und suchen Kontakt zu alkoholisierten oder aggressiven Jugendlichen. „Ein wichtiges Vorhaben für den Jugendschutz und gegen Vandalismus in unserer historischen Altstadt“. Mit Verwaltung und Gemeinderat sieht sie sich sehr gut vernetzt. „Ich nehme an Amtsleiterrunden teil, habe so mit allen Dezernenten zu tun. Da in Herrenberg Bürgerbeteiligung und -engagement ein Querschnitts-Thema ist, werde ich bei jeder Überschneidung

involviert. Seit neuestem übernehmen bei uns die Amtsleiter Patenschaften für bestimmte Projekte Patenschaften. Ich berate sie und organisiere regelmäßige Patenschaftstreffen“. Neu ist auch die freiwillige Einbindung der städtischen Auszubildenden in ehrenamtliche Projekte. „Zusätzlich betreue ich ein dreijähriges Projekt der Bundesregierung „Lokaler Aktions Plan: Toleranz fördern – Kompetenz stärken“ mit einem Finanzvolumen von insgesamt bis zu 270.000 Euro. Das Projekt fördert die Zivilgesellschaft und beinhaltet die Bereiche Engagement von Jugend, Migration sowie Teilhabe von Menschen mit Behinderung. Die Ziele des Projekts decken sich in Teilen mit meiner Arbeit fürs Bürgerschaftliche Engagement. Das ermöglicht einen größeren finanziellen Handlungsspielraum.“

„Demokratie kann man nur dann weiter entwickeln, wenn man Verwaltungen von der Dienstleistungsgesellschaft hin zu einer Bürgerkommune entwickelt.“

Auch die Anerkennungskultur für Ehrenamtliche baut Pehlke-Seidel aus. „Wir haben neue Anerkennungskriterien entwickelt, um jüngere Jahrgänge sowie die Jugend entsprechend auszeichnen zu können, ebenso wie Menschen mit Zivilcourage und Unternehmen“, erklärt sie die neue Anerkennungskultur. „Es gibt eine jährliche Veranstaltung mit Essen und kultureller Darbietung, zu der alle zu Ehrenden geladen sind und sie vom Oberbürgermeister Thomas Sprißler neben Urkunde und einem Geschenk vor allem die persönliche Würdigung als wichtigste Anerkennung erhalten.“ Andere Instrumente wie eine Ehrenamtscard hält Pehlke-Seidel derzeit nicht für notwendig. „Beteiligung der Bürger ist wesentlich wichtiger als eine Vergütung jedweder Art“, betont sie. „Demokratie kann man nur dann weiter entwickeln, wenn man Verwaltungen von der Dienstleistungsgesellschaft hin zu einer Bürgerkommune entwickelt. Mit Bürgerengagement allein kommt man nicht voran, wenn man nicht zugleich die Bürgerbeteiligung forciert“, bilanziert Pehlke-Seidel ihre Erfahrungen der letzten zwei Jahre.

Stadt Karlsruhe

300.000 Einwohner

Gründung als Aktivbüro im Jahr 2001

Rosemarie Strobel-Heck (100%),

Lieselotte Kluckhohn (100%),

1 unbesetzte Stelle (100%)



„Kein anderer Bereich in der öffentlichen Verwaltung wird so positiv beschaut wie das Bürgerschaftliche Engagement“, sagt Rosemarie Strobel-Heck von dem beim Amt für Stadtentwicklung angesiedelten Aktivbüro in Karlsruhe. Dies ist vor allem in den vielen Aktivitäten des Aktivbüros seit seiner Gründung vor zehn Jahren erkennbar. „Auf die „Meile des Engagements“, mit der wir im Jahr 2002 gestartet sind, bin ich besonders stolz“, berichtet Strobel-Heck. Aus 80 Ausstellungs- und Infoständen von Vereinen und Initiativen wurden bereits im Jahr 2008 160 Stände, an welchen sich die aktiven Vereine, Initiativen und

*„Kein anderer Bereich
in der öffentlichen
Verwaltung wird so
positiv beschaut wie
das Bürgerschaftliche
Engagement.“*

Verbände während der eintägigen Veranstaltung präsentieren. „Die Beteiligten forderten bereits im ersten Jahr, dass die Präsentation der Stände künftig auf dem Marktplatz stattfinden soll“, erinnert sich die Leiterin des Aktivbüros. Neben der Präsentation der Vereinigungen gibt es ein Bühnenprogramm und verschiedene Aktionen wie beispielsweise einen Fußballkicker bestehend aus Menschen mitten auf dem Marktplatz oder die Teddyklinik für die kleinen Besucher. „Vor der Veranstaltung bieten wir Vereinen und den teilnehmenden Gruppen außerdem eine Fortbildung an, in welcher sie erfahren, wie man einen Stand interessant gestaltet“, erläutert Strobel-Heck. Darüber hinaus werden Broschüren mit den Kontaktdaten der Aussteller und eine Sonderseite in der Stadtzeitung gedruckt. Neben der „Meile des Engagements“ zählt Rosemarie Strobel-Heck auch die Fortbildungsreihe für Ehrenamtliche in Karlsruhe zu einem wichtigen Baustein im Bereich Bürgerschaftlichen Engagements. „Diese ist in verschiedene Ausbildungsgänge gegliedert, die bis zu fünf Kurse umfassen, sagt Strobel-Heck und fügt hinzu, „dies sind z.B. „Kommunikation

und Führung, ‚Finanzen und Recht‘ oder ‚Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.‘
Bei der Ausarbeitung der Fortbildungen kamen Strobel-Hecks Kenntnisse als Referentin für Weiterbildung mit der Forderung eines Arbeitskreises zum Thema Bürgerschaftliches Engagement zusammen. „Die Resonanz ist groß und wir können den Bedarf oft nicht decken“, erläutert Strobel-Heck, „denn wir möchten die Gruppen bei zehn Personen halten, so dass noch ein Austausch zwischen den Teilnehmern möglich ist“.

„Das Bürgerschaftliche Engagement stößt in manchen Bereichen jedoch auch an seine Grenzen.“

„Das Bürgerschaftliche Engagement stößt in manchen Bereichen jedoch auch an seine Grenzen“, sagt Rosemarie Strobel-Heck. Vor allem rechtliche und bürokratische Hindernisse sieht sie in diesem Kontext und so hat in Karlsruhe das Forum Ehrenamt beschlossen, einen Arbeitskreis für bürokratische Hindernisse einzurichten. „Es kann einfach nicht sein, dass beispielsweise die Rechtsmaterie so komplex ist, dass Vereine mit nicht einmal 30 Mitgliedern für ihre Steuererklärung einen Steuerberater zu Rate ziehen müssen“, erklärt Strobel-Heck. Der Arbeitskreis arbeitet in Kooperation mit dem Landesbüro Ehrenamt und sammelt Missstände, macht Vorschläge und übergibt diese an das Landesbüro. „Mit diesem Engagement möchte ich nicht nur bürokratische Hürden abbauen, sondern vor allem die Vereine stärken“, fasst Strobel-Heck zusammen, „denn die Bürger sollen sich engagieren können, ohne sich überfordert zu fühlen“.

„Die Bürger sollen sich engagieren können, ohne sich überfordert zu fühlen.“

„Alles in allem ist mein Job eine interessante Aufgabe, die ich gerne mache“, erklärt Rosemarie Strobel-Heck. „Aber er ist zugleich auch ein Knochenjob, denn man muss immer parat sein“. Manchmal muss sie auch Bürger enttäuschen, die ins Aktivbüro kommen, weil sie nicht allen Bedürfnissen und Anfragen nachkommen kann. „Trotzdem finde ich es fantastisch und mein Job spornt mich täglich an, weil er täglich anders ist.“

Stadt Kirchheim unter Teck

rund 39.750 EW

„Fachstelle Älterwerden“ neu 1992;

ab 1998 „Fachstelle Bürgerengagement“

im Amt für Familie und Soziales.

Aktuelles Team: Heike Kunz (25%), Corina Däuble (50%),

Tina-Carolin Scheu (50%)



Bürgerschaftliches Engagement in Kirchheim unter Teck begann bereits Anfang der 90er Jahre mit dem Teilsozialplan „Älterwerden in Kirchheim“. „Die meisten Ehrenamtlichen gab es im Bereich der offenen Altenarbeit, so dass die „Fachstelle Älterwerden“ ins Leben gerufen wurde. Von 1993 bis 1995 gab es dann die vom Sozialministerium geförderte „Initiative 3. Lebensalter“, aus der schließlich das Bürgerbüro erwuchs, das später ein eigener Verein wurde. Die „Fachstelle Älterwerden“ bekam später den Namen „Fachstelle Bürgerengagement“, weil wir nicht länger nur Senioren ansprechen wollten“, erklärt Heike Kunz die Entwicklung. 2002 wurde als verbindliche Arbeitsgrundlage die sogenannte „Kirchheimer Anerkennungskultur für Ehrenamt, Bürgerschaftliches Engagement und Freiwilligenarbeit“ entwickelt. „Im ersten Teil, den Kirchheimer Grundsätzen für BE, wird zum Beispiel festgehalten, dass BE zur Verbesserung von Wohnqualität und positivem Lebensgefühl beiträgt“, erklärt Kunz, die betont, dass dies eine Gemeinschaftsaufgabe aller Träger Bürgerschaftlichen Engagements ist. Dafür gab es einen sogenannten Schulterschluss zwischen der Stadt und siebzehn unterschiedlichen Organisationen aus den Bereichen Soziales, Kultur, Sport, Kirchen und Selbsthilfe. Aktuell entwickeln Stadt, Partner und Bürgermentorentrainer eine modernere Form von Qualifizierungskursen für Bürger. „Wir wollen jetzt vernetzende Bürger, dafür muss vorher klar sein, welche Einsatzfelder es überhaupt gibt“, so Kunz. Schwerpunkte liegen u.a. im Bereich der Jugendlichen und beim Thema Pflege und pflegende Angehörige. „Wir haben schon früh festgestellt, dass Menschen, die Familienmitglieder gepflegt haben, auch im Anschluss bereit sind, als Pflegepaten ihre Erfahrungen und Fähigkeiten weiterzugeben“, berichtet Kunz. Teil Zwei besteht aus den drei Bausteinen Anerkennung in Form von

thematischen Feiern zum Tag des Ehrenamts oder vergünstigten Einladungen ins Open-Air-Kino, Weiterbildung und Qualifizierung sowie Vermittlung durch die Bürgeragentur. Im letzten Baustein unterscheidet sich Kirchheim von vielen anderen Mitstreitern. „Wir haben unsere Bürgeragentur nicht mit Ehrenamtlichen besetzt, sondern mit hauptamtlichen Mitarbeitern von der Fachstelle BE. „Wir sind neutral und schaffen es, den Überblick über Angebot und Nachfrage zu wahren“, begründet Kunz den Kirchheimer Weg. Zur täglichen Arbeit ist Erfahrungsaustausch und Anregung übers StädteNetzWerk Bürgerschaftliches Engagement für Heike Kunz ein absolutes Muss, da die Bürger sehr deutlich gemacht haben, dass sie eine intensivere Beteiligung und Vernetzung quer durch die Verwaltung wünschen und die Stadt ebenso stark daran interessiert ist, Bürger- und Betroffene entsprechend einzubinden. „Als Beispiel nenne ich unsere Nachbarschaftsnetzwerke mit dem Motto „Lebensräume von 0 bis 100.“ Umweltthemen sind ein weiterer Bereich für Bürgerengagement und -beteiligung. Heike Kunz wünscht sich deshalb langfristig: „Wir müssen nach innen wie außen deutlich machen, dass wir Querschnittsstelle mit intern wie extern optimaler Vernetzung und großer Fachkompetenz sind und entsprechende Voraussetzungen dafür schaffen.“

„Wir haben unsere Bürgeragentur mit hauptamtlichen Mitarbeitern von der Fachstelle BE besetzt. Wir sind neutral und schaffen es, den Überblick über Angebot und Nachfrage zu wahren.“

Stadt Ludwigsburg

87.000 Einwohner

Fachbereich Bürgerschaftliches Engagement
seit 2005

Volker Henning, Fachbereichsleiter, 100%,

Eveline Bernhardt, Sekretariat, 100%,

Christine Becker, 50% und Cornelia Lechner, 50%



LUDWIGSBURG

FREIWILLIGEN FORUM

*Eine gemeinsame Initiative von
Kirchen, Caritas und Diakonie*

„Dass es einen ganzen Fachbereich Bürgerschaftliches Engagement gibt, ist nahezu einzigartig in Baden-Württemberg. Das bedeutet, dass ich mehr Mitarbeiter und auch ein entsprechendes Budget habe. In meinem Fachbereich sind viele verschiedene Aufgaben gebündelt und viele Arbeitsfelder mit Netzwerkcharakter angesiedelt. Wir arbeiten Hand in Hand mit dem Freiwilligenforum der Kirchen und haben die Anlaufstelle Bürgerschaftliches Engagement konsequent gemeinsam ausgebaut“, beschreibt Volker Henning seinen Fachbereich, der im Dezernat II für Bildung, Sport, Soziales beim Ersten Bürgermeister angesiedelt ist. „Mein Job besteht aus Koordination, Delegation, Finanzierung sowie Beschaffung von Drittmitteln und Kooperationspartnern sowie Wissensvermittlung im Umgang mit Ehrenamtlichen für die anderen Fachbereiche im Haus. Die reine Projektbetreuung liegt allein bei meinen Mitarbeitern“, definiert Henning die Aufgaben. Die Stadt stellt für die Anlaufstelle Bürgerschaftliches Engagement zwei Mitarbeiterinnen, von der Caritas und der Diakonie stehen zusammen vier Mitarbeiter für die angebotenen Sprechstunden zur Beratung und Vermittlung von Ehrenamtlichen zur Verfügung. Die Räumlichkeiten für die Anlaufstelle kommen von der Stadt, die auch die entsprechenden Broschüren und einen informativen Internetauftritt erarbeitet hat, in denen sich die Bürger über Bürgerschaftliches Engagement in Ludwigsburg informieren können. In Kooperation mit der Ludwigsburger Kreiszeitung wird jeden Donnerstag unter der Rubrik „Ihr Einsatz, bitte“ darauf hingewiesen, welche Ehrenamtlichen derzeit für bestimmte Einrichtungen gerade gesucht werden. „In meinem Fachbereich laufen die Seniorenarbeit, die Integration, die Gleichstellung und die lokale Agenda sowie die Kommunale Kriminalprävention. Die Mitarbeiter haben gemeinsame Sitzungen und sind somit alle

gut miteinander vernetzt“, sagt Henning. Daraus entstehen viele Projekte, wie der ‚Marktplatz Gute Geschäfte‘. „So bringen wir die Sozialen Einrichtungen mit Ludwigsburger Firmen zusammen, um Engagement und Kooperation zu stärken,“ erklärt Henning. Auch die Anerkennungskultur spielt in Ludwigsburg eine zentrale Rolle im Bürgerschaftlichen Engagement. Am Tag des Ehrenamts wird jährlich die Ludwigsburg-Medaille verliehen. Gemeinsam mit der Bürgerstiftung wurde zudem ein Sonderpreis kreiert, der jeweils in Höhe von 3.500 Euro an ein bis drei Gruppierungen aus den unterschiedlichen Engagements verliehen wird. Langfristig gesehen wünscht sich Volker Henning die Anlaufstelle für Bürgerschaftliches Engagement mehr mitten im Ludwigsburger Leben. „Wir hätten gerne eine wahrnehmbare Räumlichkeit, ebenerdige Räume am Marktplatz mit Werkstattcharakter, in denen Ehrenamtliche arbeiten und beispielsweise direkt etwas am PC recherchieren können.“ Aber auch inhaltlich sieht Henning das Ziel im Bürgerschaftlichen Engagement in Ludwigsburg noch nicht erreicht. „Es sollten auch mehr Bürger auf uns zukommen nach dem Motto: Ich habe folgendes Potential und eine Idee, was können wir gemeinsam daraus machen? Wenn Person und Idee tatsächlich in unser Stadtentwicklungskonzept passen, unterstützen wir sie bei der Umsetzung mit all unseren Möglichkeiten.“ Bislang fehlt es der Stadt Ludwigsburg noch an geeigneten Qualifizierungs- und Weiterbildungsangeboten für Ehrenamtliche, doch auch dieses Thema steht als Aufgabe auf Hennings Agenda.

„Ein ganzer Fachbereich Bürgerschaftliches Engagement ist nahezu einzigartig in Baden-Württemberg.“



Die Gründung der Freiwilligenbörse MACHMit e.V. im Jahr 1997 ist der Beginn der Förderung Bürgerschaftlichen Engagements in Mannheim. Als 2001 die Fachstelle für Bürgerschaftliches Engagement eingerichtet wird, geht die Koordination der Freiwilligenbörse in städtische Verantwortung über, während die Beratungsgespräche von Ehrenamtlichen übernommen werden. Ergänzt wird dies durch eine Internetbörse, durch die insbesondere Jüngere und Berufstätige angesprochen werden sollen: Per Mausklick können Stadtteil und gewünschtes Betätigungsfeld ausgewählt werden. Anschließend erhält man weitere Informationen per e-Mail. „Meine Arbeit geht jedoch über die beratende und motivierende Ebene weit hinaus. Sie umfasst auch vernetzende und qualifizierende Tätigkeiten wie zum Beispiel die Ausbildung von Bürgermentoren. Das sind ‚Freiwilligenagenturen auf zwei Beinen‘, die ihre Motivation und Erfahrung weitergeben und als Multiplikatoren fungieren“, erläutert Manuela Baker-Kriebel. Vernetzend ist die Beauftragte für BE sowohl städtisch wie auch bundesweit tätig: Durch die Arbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen in der Metropolregion werden gemeinsame Themen bearbeitet und findet ein Austausch über die Methoden zur Förderung des BE in Hessen, Rheinland-Pfalz und Baden-Württemberg statt. Doch auch innerhalb der Stadtverwaltung gibt es eine intensive Zusammenarbeit: „Als Querschnittsaufgabe findet sich BE in allen Fachbereichen wieder. Eine kollegiale Plattform zu haben ist sehr wichtig, weil man die Themen dann aus verschiedenen Perspektiven betrachten kann.“ Auf städtischer Ebene ist die Vernetzung ebenso stark ausgeprägt. So wurde die Absolventum-Ehrenamtsbörse mit der Universität Mannheim entwickelt, durch die Studierende an das soziale Engagement herangeführt werden. „Gute Geschäfte Mannheim“ bildet eine weitere Form des Engagements, bei der Unternehmen mit gemeinnützigen

Einrichtungen ins Gespräch kommen, sich für das Gemeinwohl unentgeltlich engagieren und gleichzeitig neue Kompetenzen erwerben können. „Es geht ständig darum, Menschen, die vielleicht sonst nicht miteinander in Kontakt kämen, zueinander zu bringen und Zugänge durch Bürgerschaftliches Engagement zu ermöglichen. Dadurch entstehen neue Netzwerke und Beziehungen, denn meine Arbeit ist in der Tat Beziehungsarbeit“, beschreibt Manuela Baker-Kriebel ihr Aufgabenfeld. Als Entwicklungs- und Koordinierungsstelle hat sie auch die Aufgabe die dezentralen Einrichtungen in den verschiedenen Stadtteilen Mannheims zu unterstützen und somit Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten. So wird in der Neckarstadt-West, einem Stadtviertel mit hohem Migrantenanteil, eine Freiwilligenberatung angeboten, um gezielt Menschen mit Migrationshintergrund anzusprechen.

*„Es geht darum
Menschen zueinander zu bringen.
Meine Arbeit ist
Beziehungsarbeit.“*

Darüber hinaus möchte Frau Baker-Kriebel für neue Ideen und Handlungsformen des BE offen sein. Damit sind sowohl neue thematische Bereiche wie die Pflege gemeint, als auch die Vermittlung neuer Zielgruppen in bestimmte ehrenamtliche Tätigkeitsfelder wie z.B. die Gewinnung von Senioren als Tagesmütter. „Die Entwicklung neuer Konzepte ist somit Programm: Wie gewinne ich diese Personenengruppe für den Bereich? Wie bereite ich die Ehrenamtlichen auf ihre Aufgabe vor und wie begleite ich sie dabei?“ Die Qualifizierung der Ehrenamtlichen dient nicht nur der Vorbereitung auf ihre Tätigkeit, sondern ist zugleich auch eine Anerkennung für ihren Einsatz. Ein Beispiel für ein Schulungsangebot ist der „Turbokurs“ im Vereinsmanagement, in welchem die Teilnehmer mit dem Vereinsrecht, der Akquirierung von Projektgeldern sowie der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit vertraut gemacht werden, damit sie weitere Projektideen verwirklichen können. Diese Form der Anerkennung wird von Ehrungen und öffentlichen Auszeichnungen ergänzt. Manuela Baker-Kriebel wünscht sich, „dass die Leistungen der engagierten Bürger noch sichtbarer werden. Dazu würde ich gerne eine lebendige Dialogplattform entwickeln, über die der Austausch mit den Bürgern gefördert werden kann. So erfahre ich, was die Bürger wirklich brauchen und was für sie Anerkennung bedeutet.“

Stadt Nürtingen

42.000 Einwohner

Stabsstelle BE seit 1997

Hannes Wezel (100% Leitung),

Irmgard Schwend (60%), Katrin Fehrle (50%),

Silvia Sollner (50%), Nathalie Küster (20%)



Als 1990 das Nürtinger Rathaus baulich erweitert wurde, entschieden Verwaltungsspitze und Gemeinderat, zusätzlich Räume zu schaffen, in denen die Bürger täglich ein- und ausgehen. „Bürgertreff am Rathaus“ nannten sie es. Inzwischen werden die 300 qm Räumlichkeiten rund um die Uhr mit rund 1.900 Belegungen pro Jahr genutzt. „Der damalige Bürgermeister Guido Wolf erkannte Bürgergesellschaftliches Engagement als Zukunftsthema, holte uns aus dem Amt für Arbeit und Soziales raus und schuf 1997 als Erster in Baden-Württemberg die ihm zugeordnete Stabsstelle BE“, berichtet Hannes Wezel von den Anfängen. Er und sein Team sehen sich als Nahtstelle im Dialog von Bürger, Politik und Verwaltung. „Bei uns gehören diese drei Säulen wie selbstverständlich zusammen“, erläutert er. Mit der Zeit wurden 14 Beteiligungsforen entwickelt, in denen diese drei Säulen kontinuierlich an allen kommunalen Aufgabenfeldern wie Kultur, Sport, Soziales, Sicherheit oder Grünplanung gemeinsam arbeiten. „Über die Foren haben wir zudem eine gute Vernetzung zu Kirchen, Schulen, Wirtschaft und vielen Vereinen.“ Gemanagt werden die Foren von Bürgermentoren. „Es werden Themen nicht nur diskutiert, sondern konkrete und vom Gemeinderat positiv beschiedene Projekte angeschoben. Mentoren sowie Foren sind in der Geschäftsordnung des Gemeinderates verankert und haben damit ein Rede- und Antragsrecht im Gemeinderat“, beschreibt Wezel das Modell. Ein Beispiel ist das Forum „Sicheres Nürtingen“, das mit der Kampagne „Wir schauen hin“ begann. Die Nürtinger sollten hellwach durch ihre Stadt gehen, vor Problemen oder Notsituationen nicht die Augen verschließen und sich im Ernstfall an zuvor aufgestellten Verhaltensregeln orientieren. Danach kamen die Kelly-Inseln als Anlaufstellen für Kinder. „Und seit einem Jahr sind bei uns die Nachtwanderer unterwegs. Ehrenamtliche Erwachsene laufen am Wochenende in kleinen Gruppen – ausgestattet mit Erste Hilfe-Set und

Handy – nachts durch die Stadt, suchen das Gespräch mit Jugendlichen, um Zerstörung, Streit oder anderen Schaden schon im Vorfeld zu vermeiden“, beschreibt Wezel das Projekt. „Diese Foren sind regelrechte Co-Produzenten für die klassische Verwaltung.“ So auch das Forum „Demokratie vor Ort“. Mentoren begeben sich in schwierige Stadtteile oder an Brandherde und entschärfen eskalierende Nachbarschaftsstreitigkeiten. Die Stabsstelle BE entwickelt zwar auch selbst Ideen, sieht sich aber zugleich als Dienstleister für die Ideen der Bürger. Als Dankeschön für Bürgerschaftliches Engagement gibt es eine Freiwilligenakademie für kostenfreie Qualifizierungsmaßnahmen sowie den Freiwilligenpass. „Dieses Bonusheft mit Gutscheinen von Handel, Banken und Gewerbe gibt es jetzt seit 15 Jahren“. Seit 16 Jahren übernimmt dreimal jährlich die Nürtinger Zeitung eine Beilage namens „Bingo“, in der sich die Bürgerschaftlich Engagierten durch Beiträge über ihre Arbeit präsentieren. Zudem findet jeden Mai ein Benefiz-Lauf statt, der von Wirtschaft und Banken großzügig unterstützt wird. Positiv bewertet Wezel das Engagement einiger Nürtinger Firmen, die regelmäßig ihre Auszubildenden in soziale Projekte einbinden. Dennoch glaubt Wezel, dass das Thema BE durch qualifizierte Weiterbildung bei Verwaltung sowie Gemeinderäten noch tiefer verankert werden muss. „Jeder sollte wissen, dass dies keine Konkurrenzveranstaltung ist, sondern eine Bereicherung, die aber künftig durch neue Aufgabenfelder noch wichtiger und schwieriger wird“, betont er. „Die Selbsthilfe im Gesundheits- und Pflegebereich wird uns sehr beschäftigen. Wir müssen deshalb langfristig genau die Ressourcenorientierung der Engagierten anschauen. Diese Form von Ermächtigung und Ermöglichung müssen wir als Profis viel mehr spielen, statt nur engmaschig zu betreuen und zu begleiten.“

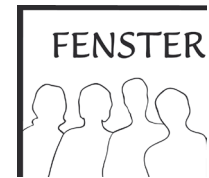
„Mentoren sowie Foren sind in der Geschäftsordnung des Gemeinderates verankert und haben damit ein Rede- und Antragsrecht im Gemeinderat.“

Stadt Ostfildern

36.000 Einwohner

Gründung der Koordinierungsstelle
Bürgerschaftliches Engagement 2002

Birgit Romanowicz (50%)



„Unser Ziel ist es, Unternehmen und soziale Akteure im Non Profit-Bereich zusammenzubringen und sie zu vernetzen.“

„Es ist nie langweilig und ich habe Gestaltungsräume, die ich jeden Tag nutzen kann“, so beschreibt Birgit Romanowicz ihre Arbeit bei der Koordinierungsstelle für Bürgerschaftliches Engagement der Stadt Ostfildern. Diese Gestaltungsräume füllten sich in den vergangenen Jahren immer wieder mit neuen Projektideen, die sie gemeinsam mit den Bürgern der Stadt entwickelt und zum Leben erweckt hat. So zum

Beispiel der „Marktplatz für gute Geschäfte“, der im Mai 2011 in Kooperation mit der Wirtschaftsförderung stattfand. Von der Koordinierungsstelle initiiert, wurde eine Lenkungsgruppe gebildet, welche sich aus Unternehmensvertretern, Vertretern aus sozialen Einrichtungen und Bürgermentoren zusammensetzte. „Unser Ziel ist es, Unternehmen und soziale Akteure im Non Profit-Bereich zusammenzubringen und sie zu vernetzen“, fasst Romanowicz zusammen. Hierzu wurden spezielle Vorbereitungsworkshops für die Akteure aus dem sozialen Bereich organisiert, bevor sie sich mit den Unternehmen auf dem „Marktplatz für gute Geschäfte“ trafen. „Dort ging es darum, für alle Beteiligten eine Win-win-Situation zu erreichen“, erklärt Birgit Romanowicz und ergänzt „an diesem Tag wurden 67 neue Engagementvereinbarungen geschlossen“. So stellt bspw. ein Unternehmen der Kinderkreativwerkstatt Ausstellungsmöglichkeiten für eine Sonderausstellung zur Verfügung, während die Kinderkreativwerkstatt dem Unternehmen Schulungs- und Tagungsräume bereit stellt. Oder aber das Beispiel einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die ein Bewerbungstraining für Jugendliche der Kinder- und Jugendförderung organisiert. Im Gegenzug übernehmen die Jugendlichen das Catering für eine Veranstaltung des Unternehmens.

„Die Frage nach einem zweiten „Marktplatz für gute Geschäfte“ kam sofort auf“, berichtet Romanowicz stolz. Die Lenkungsgruppe ist nun aber erst einmal damit beschäftigt, bei den Partnern nachzufassen und diese ggf. bei der Umsetzung der Engagementvereinbarungen zu unterstützen.

Neben dem „Marktplatz für gute Geschäfte“ sticht in Ostfildern aber auch das Projekt der Paten für Grundschüler mit Migrationshintergrund besonders hervor. Hier engagieren sich mittlerweile 17 Mentoren. „Besonders im Gedächtnis ist mir die Geschichte eines versetzungsgefährdeten Kindes geblieben, bei dem sich die Mentorin mit in den Unterricht gesetzt und somit positiv auf die Versetzung eingewirkt hat“, erzählt Romanowicz. Die vielseitigen Projekte im Bereich Bürgerschaftliches Engagement wären allerdings nicht möglich, wenn es die perfekten Brückenbauer aus der Freiwilligenagentur in Ostfildern nicht gäbe. „Diese“, so Birgit Romanowicz, „sind meine verlängerten Arme und Beine im Bereich Bürgerschaftlichen Engagements, denn sie knüpfen viele Netzwerknoten in der Bürgerschaft der Stadt“. Zum Erfolg des Bürgerschaftlichen Engagements in Ostfildern trägt aus Sicht Romanowiczs die Verbindlichkeit der Absprachen sowie eine ausgeprägte Anerkennungskultur und die Umsetzung der Projekte ohne hohe bürokratische Hürden bei. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist außerdem, dass vor dem Start eines neuen Projekts geprüft wird, ob dieses wirklich in die Kommune passt.

„Bürgerschaftliches Engagement soll sich weiter wie ein Feuer in der Stadt ausbreiten. Das Feuer soll alle Lebensbereiche erfassen und auch weiterhin Mitspieler für die spannenden Projektideen entfachen.“

Für die Zukunft wünscht sich Birgit Romanowicz „dass Bürgerschaftliches Engagement sich weiter wie ein Feuer in der Stadt ausbreitet. Das Feuer soll alle Lebensbereiche erfassen und auch weiterhin Mitspieler für die spannenden Projektideen entfachen.“ Aber nicht erst in Zukunft, sondern bereits heute sagt Romanowicz von ihrer Arbeit in der Koordinierungsstelle: „Ich kann inhaltlich voll hinter dem stehen, was ich tue, denn es ist eine richtig sinnvolle Arbeit!“

Stadt Pforzheim

rund 119.000 Einwohner

Koordination Bürgerschaftliches Engagement

Hansjürgen Remer 100% (20% Bürgerschaftliches Engagement, 80% Presse, Öffentlichkeitsarbeit, Repräsentation)



Anfang 2011 hat Pforzheim mit der Aufbauarbeit für das Bürgerschaftliche Engagement offiziell begonnen. Das Thema ist angesiedelt im Dezernat 1, beim Amt für Öffentlichkeitsarbeit, Rats- und Europaangelegenheiten und dort dem zuständigen Referenten für Öffentlichkeitsarbeit und Repräsentation in der Pressestelle zugeordnet. „Das macht Sinn“, erklärt Remer den Wechsel, „da ich durch Repräsentation, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit auch optimal mit Kultur- und Sportvereinen und Institutionen wie z.B. dem Jugend- und Sozialamt, dem Stadtjugendring und dem Kreissenorenrat vernetzt bin“.

Begonnen wurde zunächst mit einer gründlichen Ist-Aufnahme mit allen hausinternen Ämtern. „Gemeinsam mit dem Enzkreis führen wir jährlich einen Ehrenamtstag durch. Seit 2006 arbeiten wir auch eng mit der von Stadt und Enzkreis getragenen Freiwilligenagentur FRAG zusammen. Sie ist bei der Volkshochschule angesiedelt und wird personell neben Kräften der VHS auch durch Ehrenamtliche des Kreissenorenrats getragen“, zählt Remer die bisherigen Aktivitäten auf. Im Jahr 2010 hatte er bereits unabhängig von der offiziellen Planstelle Bürgerschaftliches Engagement in Pforzheim einen Marktplatz der Möglichkeiten mit rund 70 verschiedenen Gruppen organisiert. „Es gab mehr Teilnehmer-Nachfragen als Platzangebote, die Besucher-Resonanz war sehr positiv“, resümiert er.

„Für weitere Dinge wie Internet-Auftritt oder Anerkennungskultur braucht man personelle und finanzielle Kapazitäten.“ Beides ist aufgrund der momentanen städtischen Haushaltslage jedoch nicht vorhanden. „Wir befinden uns derzeit in einem Masterplanprozess, der wegweisend für die gesamten politischen Leitlinien der Stadt werden soll. Frühestens am Jahresende wird sich dann zeigen,

wie professionell und systematisch wir den Weg im Bürgerschaftlichen Engagement gehen werden“, sagt er. Ihm ist bewusst, dass Aufbauarbeit mehr Input benötigt als Weiterentwicklung vorhandener Strukturen und hofft deshalb auf personelle Aufstockung. Langfristig sollte sich mindestens eine Vollzeitkraft kontinuierlich über einen Zeitraum von mindestens zehn Jahren dem Thema Bürgerschaftliches Engagement widmen. In der Zwischenzeit will er bereits runde Tische innerhalb der Verwaltung etablieren und verwaltungsinterne Kompetenz- und Zugehörigkeitsfragen klären ebenso wie die Einbindung des Gemeinderats in die Engagementförderung. Gerne würde Remer im 2012 eine Ehrenamts-Schnupperwoche und wieder einen Marktplatz der Möglichkeiten anbieten sowie eine Ehrenamtsbroschüre entwickeln. Die von ihm initiierte elfteilige Serie „Für Andere da sein“ während des Sommers 2011 in der Pforzheimer Zeitung über Engagement für, von und mit ausländischen Mitbürgern sieht er als einen wichtigen Schritt, um mehr für Bürgerschaftliches Engagement zu werben. „Die Vermittlung von Freiwilligen fällt nicht primär in meinen Bereich, diese Aufgabe liegt bei der Freiwilligenagentur“, erklärt Remer, der die zivilgesellschaftliche Entwicklung auch unter den Aspekten Demographie und Integration für ein großes Zukunftsthema hält. „Deshalb bieten wir jetzt im Rahmen unseres Ehrenamtstages ein Fortbildungsprogramm an. Die VHS ist hier mit ihren Angeboten ein solider Partner“, sagt Remer. Auch die Erarbeitung einer adäquaten Anerkennungskultur gehört zu seinen Vorhaben. In der Woche des Bürgerschaftlichen Engagements 2011 startet er deshalb mit der neuen Veranstaltungsreihe „Ehrenamt bringt's – der spezielle Blick hinter die Kulissen“ ein Angebot als spezielle Belohnung für Engagierte, bei der öffentliche und private Einrichtungen Führungen und Events anbieten, bei denen viele Promis das geben, was Engagierte auch geben: Zeit!

„Es ist schade, dass bei uns derzeit einige Themen von der Personal- und Finanzausstattung her besser laufen als die Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements.“

Stadt Ravensburg

48.000 EW

1999 Agenda-Büro; ab 2010 Fachstelle für
Bürgerschaftliches Engagement angesiedelt
beim Büro des OB. Aktuelles Team: Gabi Beicht
(50%), Susanne Bentele (50%), im Sekretariat
Rosemarie Wetzel (35%), Bürgerbüro:
Antonie Ertl (25%) und Heike Sonntag (25%)



Die Beschlüsse des Weltgipfels 1992 in Rio de Janeiro geben den Impuls zur Gründung des Agenda-Büros 1999 in Ravensburg, das sich zum Auftrag macht Bürgerbeteiligung voranzubringen. In Arbeitskreisen organisiert entwickeln engagierte Bürger verschiedene Projekte. Ein Ergebnis davon ist die Gründung des Bürgerbüros im Jahr 2000, das sowohl von Ehrenamtlichen als auch von Hauptamtlichen geführt wird. Als Kontakt- und Informationsstelle vermittelt es ehrenamtliche Dienstleistungen und pflegt die Anerkennungskultur. Neben dem Tag des Ehrenamts, bei dem engagierte Gruppen zu Musik, Essen und Gesprächen eingeladen werden, gibt es das sogenannte Ehrenamtsbonbon. Dabei handelt es sich um ein Gutscheinheft, das von kulinarischen Verköstigungen über Wertekarten für Saunabesuche bis hin zu politischen Bildungsreisen reicht. Aus jeder ehrenamtlichen Gruppe erhält ein Stellvertreter einen Gutschein, der per Losverfahren ausgewählt wird.

Das Agenda-Büro, das inzwischen umbenannt wurde in Fachstelle für Bürgerschaftliches Engagement, übernimmt eine unterstützende Funktion: „Wir schaffen die Rahmenbedingungen, damit die Bürger sich in die Gemeinschaft einbringen und ihre Ideen verwirklichen können, denn sie sprühen hier nur vor Ideen. So gibt es zum Beispiel ein Wahl-Oma-Projekt, bei dem Senioren an Familien vermittelt werden und als neues Familienmitglied bei der Kinderbetreuung mit-helfen. Und jetzt im Herbst gibt es eine Pilzberatung, bei der man sich über die Genießbarkeit der gesammelten Pilze beraten lassen kann“, berichtet Gabi Beicht begeistert. Dennoch bedarf es einer anhaltenden Begleitung durch die Fachstelle für BE, um z.B. gegebenenfalls Spannungen in den Lokale-Agenda-Gruppen

aufzulösen. Deswegen gibt es in jedem Arbeitskreis einen Ansprechpartner, der die Gruppe vertritt und mit dem sich die Fachstelle für BE austauscht.

Auch die Vermittlung zwischen Bürgern und Organisationen erfordert Netzwerkarbeit: „Einfach Abwarten und Tee trinken, das geht nicht“, mahnt Gabi Beicht. So entstand aus der Kooperation mit der Hochschule Ravensburg-Weingarten das „Brother and Sister“-Programm. Dabei begleiten deutsche Familien Studierende aus aller Welt in ihrem Prozess sich mit der schwäbische Kultur vertraut zu machen, indem sie zum Beispiel gemeinsame Ausflüge unternehmen. Ein Projekt, das allein auf Initiative einer engagierten Bürgerin entstand, ist „Backen wir's an“. Hierbei wird von einem Bäcker nach dem Heimatrezept von ausländischen Mitbürgern Kuchen gebacken, die anschließend auf dem Wochenmarkt verkauft werden.

***BE ist Netzwerkarbeit:
„Einfach Abwarten
und Tee trinken, das
geht nicht.“***

Doch auch die Vernetzung innerhalb der Verwaltung ist essentiell um BE zu fördern: „Noch erfolgt der kollegiale Austausch nur situativ. Doch als Koordinierungsstelle möchten wir die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Bürgerschaft, Verwaltung und Politik stärken.“ Derzeit entwickelt die Fachstelle für BE ein Konzept für das Zusammenwirken dieser drei Akteure. Der wertschätzende und partnerschaftliche Umgang miteinander sowie die Sicherung transparenter Strukturen in der Stadtverwaltung werden in Spielregeln festgehalten. In welche Richtung es gehen soll, ist für Gabi Beicht klar: „Es ist das gemeinsame Ziel von Bürgerschaft, Gemeinderat, Oberbürgermeister und Verwaltung Bürgerbeteiligungsprozesse zu stärken und auszuweiten.“

Stadt Reutlingen

112.000 EW

Stabsstelle BE seit Dez. 2002, OB direkt
unterstellt

Uwe Weber (100% Leiter BE in Personalunion
mit dem Amt für Jugend, Schule und Sport),

Dr. Ursula Weber (stellvert. Leitung 70%),

Tina Reymann, Sekretariat (30%)



Der Wunsch der Bürgerschaft nach Partizipation, Transparenz und Bürgerengagement waren die Auslöser für die Einrichtung der Stabsstelle. „Wenn man eine neue Struktur aufbaut, dann schaut man sich nach bereits bestehenden Konzepten um und überprüft den Ist-Stand in der eigenen Kommune. Parallel dazu habe ich ein Bürgermentoren-Training ins Leben gerufen und selbst durchlaufen“, erinnert sich Ursula Weber an die ersten Schritte. Inzwischen nimmt Ursula Weber Führungsaufgaben wahr, was Bedeutung der Arbeit, der Person und des Themas deutlich unterstreicht. „Ich führe inhaltlich, konzeptionell, entwickle selbständig die unterschiedlichen Instrumente zur Förderung des Bürgerengagements und lenke das Engagement der ehrenamtlichen Mitarbeiter.“ Ihre Arbeit trägt inzwischen viele unterschiedliche Früchte wie z.B. eine eigene Mentoren-Werkstatt, aus der große und kleine jes-Projekte, die „Kinderschutzinseln“, „Gute Fee in Reutlingen“, der Lebendige Adventskalender, ein jährlicher Bücher-Flohmarkt, die Initiierung von Selbsthilfegruppen und intergenerative Projekte hervor gegangen sind. Zur perfekten Umsetzung aller Ideen und Projekte ist eine gute Vernetzung wichtig mit dem Land, anderen Kommunen und vor allem innerhalb der eigenen Verwaltung. Ein Beispiel ist hier das Azubi-Volunteering, das insbesondere von der Oberbürgermeisterin Barbara Bosch intensiv befördert wurde. „Bürgerschaftliches Engagement ist ein Querschnittsthema und betrifft nahezu alle Fachbereiche. Als Anlaufstelle für Interne und Externe bin ich mit allen im regen Austausch“, beschreibt Ursula Weber ihre Aufgabe. Sie holt die Kollegen an einen Tisch, um das Thema Bürgerengagement in der Stadt weiterzuentwickeln und die eigene Position immer wieder neu zu definieren. „Das Thema braucht ständig Bewegung, dynamisches Arbeiten. Bei Stillstand

droht Rückschritt“, warnt Weber, die stets zwischen kleinen konkreten Schritten und Weitblick abwägt und täglich Überzeugungsarbeit leistet. „Das ist spannend und immer wieder eine Herausforderung“. Die Stabsstelle BE arbeitet dabei nicht nur möglichst transparent, sie setzt auch auf viele unterschiedliche Kooperationspartner und auf Eigen-

initiative. So hat Ursula Weber die Leselern-Paten initiiert sowie die Job-Paten, die an allen Reutlinger Hauptschulen junge Menschen beim Übergang von der Schule zum Beruf begleiten. Als Anerkennung des bürgerschaftlichen Engagements gibt es gemeinsam mit den städtischen Bildungsträgern seit 2006 eine Ehrenamtsakademie, in der jährlich rund 30 Seminare rund ums Ehrenamt angeboten werden und die ein exzellentes Netzwerk darstellt. Alle zwei Jahre gibt es zudem ein Fest für Engagierte mit einer Festrede der OB. „Jedes Mal kommen rund 700 Gäste, die die diese Anerkennung als Motivation und den gegenseitigen Austausch schätzen“, unterstreicht Weber Sinn und Zweck des Festes. „Bürgerengagement hat bei uns einen hohen Stellenwert.“ Dazu zählt auch das gemeinwohlorientierte Engagement von Unternehmen der Stadt, denn ehrenamtliches Engagement passt nicht nur in Sozial Einrichtungen“, betont Weber. „Ich wünsche mir, dass dieses CC-Thema künftig noch mehr an Bedeutung gewinnt.“

„Bürgerschaftliches Engagement ist ein Querschnittsthema und betrifft nahezu alle Fachbereiche.“

„Das Thema braucht ständig Bewegung, dynamisches Arbeiten. Bei Stillstand droht Rückschritt.“

Stadt Rheinfelden

32.300 EW

Koordinierungsstelle für BE
und Seniorenarbeit

Fachstellenleiterin: Elisabeth Schade-Aniran
(50% BE seit Januar 2011 für 1 Jahr befristet
und 50% Seniorenarbeit)



Rheinfelden
Baden

Rheinfelden ist beim Bürgerschaftliches Engagement erst im Aufbau begriffen und hat seit Schaffung der 50-Prozent-Stelle, die im Amt für Familie, Jugend, Senioren und Soziales angesiedelt ist, schon viel erreicht. „Seit zehn Jahren bin ich bereits in der Seniorenarbeit tätig und leite eine Begegnungsstätte, die durch den Einsatz von Ehrenamtlichen lebt“, erklärt Elisabeth Schade-Aniran den Entwicklungsprozess Bürgerschaftliches Engagement. Bislang fehlen zwar die nötigen Strukturen innerhalb der Verwaltung, dennoch ist Schade-Aniran mit den bisherigen Ergebnissen nicht unzufrieden. „Über den Umweg des Projektmodellvorhabens „Soziale Stadt – Stadtmitte Ost“ bauen wir zur Zeit zusammen mit dem Quartiersmanagement eine Freiwilligen-agentur auf, die drei Jahre durch Fördergelder unterstützt und am 5. Dezember 2011 eröffnet wird.“ Auch die Homepage dazu ist bereits fertig, da von Beginn an drei Freiwillige selbstständig an den Datenbanken mitgewirkt haben. Freiwillige gibt es in Rheinfelden viele bei über 300 Vereinen und Initiativen. Und viele spannende Projekte. „Doch bis Ende letzten Jahres hat die Vernetzung und Bündelung der Ansprechpartner für die interessierten Freiwilligen gefehlt“, erläutert Schade-Aniran. „Derzeit besuchen wir sämtliche Einrichtungen und haben in einer Datenbank alle Profilbögen erarbeitet. Außerdem haben wir mit allen großen Trägern aus den Bereichen Soziales, Sport, Kultur und verschiedenen Arbeitskreisen ein ‚Vernetzungstreffen‘ gegründet, um ein gemeinsames Leitbild zu erstellen.“ Fachstellenleiterin Schade-Aniran nennt aber auch Schwachpunkte: „Neben Freiwilligen, die sich sofort einem Projekt anschließen würden, fehlen uns Engagierte, die auch einmal vorweg gehen, mal etwas anstoßen. Uns fehlt es derzeit noch an Mentoren und Fortbildungsangeboten, aber auch an Vernetzungsmöglichkeiten mit anderen

Kommunen in räumlicher Nähe.“ Da sich Elisabeth Schade-Aniran neben ihrer Tätigkeit in der Seniorenarbeit zusätzlich noch um die Bereiche Migration, den Arbeitskreis ‚Barrierefrei‘ und den Stadt seniorenrat kümmert, ist sie erfahren im Aufbau von Projekten und in der engen Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen. „Aus der Senioren-Begegnungsstätte hat sich ein Haus der Begegnung für alle Altersstufen und Kulturen entwickelt. Eines unserer schönen Projekte ist das Beratungscafé ‚Migranten beraten Migranten‘, wo wir derzeit Hilfe in neun Sprachen anbieten für Wohnungs- oder Arbeitssuche, Behördenbriefe, bei Kindererziehung oder Gewalt in der Ehe.“ Ideen hat Schade-Aniran genügend, doch noch steckt sie in der Basisarbeit. „Meine Ziele für die weitere Aufbauarbeit sind klar definiert: Verwaltungsintern eine gemeinsame Runde zum Thema Bürgerschaftliches Engagement sowie eine gemeinsame Anerkennungskultur erarbeiten. Kleine Schritte werden es sein – aber mit bereits jetzt großer Wirkung.“ Bislang wertschätzt Schade-Aniran den Einsatz der Ehrenamtlichen in ihrem Bereich mit den wenigen ihr zur Verfügung stehenden Möglichkeiten. „Ich schreibe Geburtstags- und Weihnachtsgrüße, wir haben regelmäßige Helfertreffen, ein Mal jährlich einen gemeinsamen Ausflug oder ein Dankeschön-Essen. Die Bürgerstiftung lobt einen Preis für Ehrenamtliche aus und es werden neben gewohnten Ritualen – wie die Vergabe von Medaillen – Engagierte zu Kulturveranstaltungen eingeladen“, zählt sie auf. „Am liebsten würde ich mit unserem Kulturamt eine Ehrenamtscard entwickeln, von der alle gleichermaßen profitieren.“ Für den Fall, dass alles nach Plan läuft, hat sie auch schon die Idee für ihr Herzensprojekt: „Eine Art Streetworker für Senioren. Ich denke dabei an eine Art Besuchsdienst für Menschen, die allein und einsam leben.“

*„Kleine Schritte –
mit großer Wirkung“*

Stadt Schwäbisch Gmünd

60.000 Einwohner

Gründung der Stabsstelle Bürgerschaftliches

Engagement im Jahr 2010

Alexander Groll (100%), Frank Wendel (100%),

Elena Kinkel (100%), 1 BA-Studentin (50%)



In Schwäbisch Gmünd dreht sich die Arbeit der Stabsstelle für Bürgerschaftliches Engagement seit ihrer Einrichtung schwerpunktmäßig um die Gestaltung des Stadtjubiläums im Jahr 2012. „Über 360 Bürger wirken bereits bei den Vorbereitungen für die Aufführung der Staufersaga aktiv mit und gestalten damit das Pilotprojekt für Bürgerschaftliches Engagement in der Stadt“, berichtet Alexander Groll von der Stabsstelle für Bürgerschaftliches Engagement und fügt hinzu, „das Projekt soll aus der Bürgerschaft heraus entstehen und dem

Wunsch der Bürger nach etwas Nachhaltigem entgegen kommen.“ Durch das groß angelegte Musiktheater wird das Gefühl der ältesten Stauferstadt und deren Tradition nicht nur auf der Bühne, sondern auch darüber hinaus bei den Bürgern Schwäbisch Gmünds zum Leben erweckt. „Zu diesem Zweck holen wir die Bürger dort ab, wo sie ihre Interessen, Fähigkeiten und Talente einsetzen können und so Spaß an ihrer Tätigkeit haben“, beschreibt Groll die Arbeit der Stabsstelle. Dies kann bspw. in einer der unzähligen Proben für die Schwertkampfszenen, beim Nähen der Ge-

***„Zu diesem Zweck
holen wir die Bürger
dort ab, wo sie ihre In-
teressen, Fähigkeiten
und Talente einsetzen
können und so Spaß
an ihrer Tätigkeit
haben.“***

wänder für die Darsteller oder aber durch ortsansässige Firmen beim Fertigen der Requisiten sein. „Überall dort wo Bürger kommunizieren, gemeinsam anpacken und zum Gelingen des Musiktheaters beitragen, entsteht das Gefühl des Miteinanders.“ Die Stabsstelle unterstützt jedoch nicht nur im Großprojekt der Staufersaga das Bürgerschaftliche Engagement in Schwäbisch Gmünd. Darüber hinaus finden Bürgersprechstunden mit dem Oberbürgermeister oder Soirées zu brisanten Themen statt, welche den Gedanken des offenen Rathauses erlebbar machen. Vor allem aber auch ressortübergreifenden Themen wie bspw.

das Thema Ressourcenmanagement werden vom Team der Stabsstelle voran getrieben. Groll erklärt: „Wenn ein Bürger für sein Engagement einen Spaten braucht, dann soll er diesen direkt von der Person bekommen, mit der er spricht. Auf diese Weise erhält der Bürger alles aus einer Hand und wird unbürokratisch in seinem Engagement unterstützt.“ Im Falle der Stauer-saga wird der Gedanke des bürgerschaftlichen Engagements von der gesamten Verwaltung der Kommune mitgetragen, was zu einer engen Kooperation der einzelnen Fachbereiche führt und ebenfalls zum Erfolg des Vorhabens beiträgt. „Darüber hinaus ist es wichtig, dass das Engagement der Bürger erst einmal temporär angelegt ist und ein konkretes Ziel anvisiert“, sagt Groll.

„Überall dort wo Bürger kommunizieren, gemeinsam anpacken und zum Gelingen des Musiktheaters beitragen, entsteht das Gefühl des Miteinanders.“

Richtet Alexander Groll den Blick auf die gesellschaftlichen Veränderungen, die mit bürgerschaftlichem Engagement erreicht werden sollen, so steht für ihn der Umgang MIT dem Bürger an erster Stelle. „Dies spiegelt sich in der Entwicklung von der Ordnungs- über die Dienstleistungs- hin zur Bürgerkommune wider“ resümiert Groll die Entwicklungen der vergangenen Jahre. Mit Blick auf die Zukunft sagt er: „Ich möchte nachhaltige Strukturen schaffen, um das Gemeinschaftsgefühl in Schwäbisch Gmünd mit neuem Leben zu füllen. Die Bürger sollen das Rathaus und die Mitarbeiter als zuverlässigen und kompetenten Partner wahrnehmen.“ Seine Motivation für diese Aufgabe zieht Alexander Groll aus dem direkten Kontakt mit den Bürgern der Stadt: „Ich habe Spaß daran dies zu vermitteln und auf diesem Wege neue Engagierte für die Stadt zu gewinnen.“

„Ich möchte nachhaltige Strukturen schaffen, um das Gemeinschaftsgefühl in Schwäbisch Gmünd mit neuem Leben zu füllen. Die Bürger sollen das Rathaus und die Mitarbeiter als zuverlässigen und kompetenten Partner wahrnehmen.“

Stadt Stuttgart

575.000 EW

Stabsstelle „Förderung Bürgerschaftliches Engagement,“
angesiedelt beim Referat Kultur, Bildung und Sport.

Aktuelles Team: Reinhold Halder, Leitung (100%),
Ilona Liedel, Freiwilligenagentur (100 %),
und zwei FSJ-ler.



Die bunten Stäbe auf dem Logo des Netzwerkes frEE Stuttgart (freiwilliges Engagement, Ehrenamt und Selbsthilfe) bilden die Vielfalt der Akteure im freiwilligen Engagement ab. Neben einer Vielzahl an Dach- und Wohlfahrtsverbänden zählen hierzu Stiftungen sowie die frEE-Akademie und die Freiwilligenagentur, die beide zur Stabsstelle zählen. Die Freiwilligenagentur bringt Angebot und Nachfrage auf dem „Stellenmarkt“ für ehrenamtliche Dienstleistungen zueinander. In einem persönlichen Gespräch kann nicht nur für interessierte Bürger nach passgenauen Angeboten gesucht werden, auch Organisationen und Firmen bekommen umfassende Informationen rund ums Ehrenamt. Wer sich selbst ein Bild über die ehrenamtlichen Einsatzmöglichkeiten verschaffen möchte, kann dies über die Freiwilligenbörse im Internet tun, die von Ehrenamtlichen unter Leitung von Ilona Liedel verwaltet wird. Um ihren freiwilligen Tätigkeiten auf hohem Niveau nachkommen zu können, gibt es für engagierte Bürgerinnen und Bürger und für solche, die sich neu engagieren wollen, Fortbildungskurse an der frEE-Akademie. Kostenfrei oder gegen einen geringen Beitrag können Kurse zu den unterschiedlichsten Themen besucht werden. Das Angebot reicht von Informationstechnologie über Rhetorik bis hin zu Fundraising. Koordiniert werden die verschiedenen Institutionen des bürgerschaftlichen Engagements vom Leiter der Stabsstelle, Reinhold Halder. So bildet die Netzwerkarbeit einen wesentlichen Arbeitsschwerpunkt: „Auf Stiftungstagen, beim Sozialen Marktplatz, auf Bürgerempfangen und zu Fachgesprächen bringen wir die BE-Akteure zusammen, geben Anerkennung und entwickeln neue Formen des Bürgerschaftlichen Engagements“, erläutert Reinhold Halder seinen Aufgabenbereich. „Gleichzeitig sind wir aber auch zentrale Anlaufstelle für Fragen, Kritik und Anregungen der Bürger. Wir nehmen diese

Anfragen auf, beantworten sie oder leiten sie an die entsprechenden Stellen in der Stadtverwaltung weiter.“ Aufmerksames Zuhören ist wesentlich, um gesellschaftliche Entwicklungen zu erkennen und Impulse zu setzen. So wurde in der Freiwilligenagentur das Projekt „Jobpatenschaften“ entwickelt, bei dem speziell geschulte Ehrenamtliche in Führungspositionen Menschen in ihrem Prozess der Arbeitssuche unterstützen. In Einzel- und Gruppencoachings, die den sozialen Austausch und das Knüpfen von Kontakten fördern, werden die Arbeitssuchenden kompetent beraten und auf das Bewerbungsverfahren vorbereitet.

Engagement wertzuschätzen ist für die Förderung bürgerschaftlichen Engagements grundlegend. Die Anerkennungskultur in Stuttgart wird deshalb durch verschiedene Formate gepflegt: Neben der Einladung zu Veranstaltungen, Empfängen und Events ist die Verleihung der Ehrenmünze bzw. der Ehrenplakette für verdiente Bürgerinnen und Bürger eine eigene Form der Anerkennung ihrer Leistungen. Weitere Aufgaben der Stabsstelle sind die nachhaltige Verbesserung der Rahmenbedingungen für BE sowie die Öffentlichkeitsarbeit, und damit auch die Verankerung der Idee einer aktiven Bürgergesellschaft in der Verwaltung. „Hierbei stellt sich die Frage, inwieweit es sinnvoll ist, die Förderung von BE allein in der Verantwortung der kommunalen Anlaufstelle zu sehen“, bedenkt Reinhold Halder. Dass die Förderung von BE in Stuttgart als Querschnittsaufgabe verstanden wird, zeigt die Einführung der Ehrenamtsbeauftragten: In der Nähe der Amtsleitung bzw. Geschäftsführung der städtischen Ämter und Eigenbetrieben angesiedelt, fungieren diese als Ansprechpartner für die Anliegen von freiwillig engagierten Bürgern.

„Freiwilliges Engagement und Ehrenamt dürfen nicht funktionalisiert werden.“

Für die Zukunft Stuttgarts wünscht sich Reinhold Halder, „dass freiwilliges Engagement und Ehrenamt nicht funktionalisiert werden und dass die Medien stärker mithelfen, für den gesellschaftlichen Wert des freiwilligen Engagements zu sensibilisieren.“

Stadt Tübingen

ca. 90.000 Einwohner

Stabsstelle BE, angesiedelt beim ersten Bürgermeister;

Gertrud van Ackern, Leiterin Stabsstelle (zwei Jahre 50% und 80% seit Juni 2011), teilt sich eine 50% Sekretariatskraft mit zwei Kolleginnen aus drei anderen Bereichen, partielle Zusammenarbeit mit dem eigenständigen BüroAktiv e.V.



Tübingen
Universitätsstadt

In Tübingen steckt Bürgerschaftliches Engagement noch in den Kinderschuhen, wächst jedoch in kleinen Schritten. „Fünfundzwanzig Prozent meiner Zeit fließt in die Bürgerbeteiligung, die in Tübingen eine große Rolle spielt“, sagt Gertrud van Ackern. Die restliche Zeit widmet sie eigenen Projekten und der Planung der so wichtigen Koordinierung. Dafür erarbeitet sie gerade mit Kooperationspartnern eine Fachveranstaltung zum Bürgerschaftlichen Engagement u.a. zur Anerkennungskultur. „Bislang honorieren Vereine und Organisationen die Arbeit ihrer Ehrenamtlichen, von Seiten der Stadt gibt es, außer beim Sport, leider noch nicht viel“, bedauert sie. Erste Schritte zur städtischen Anerkennung sind aber getan. „Wir wollen die Bürger, die regelmäßig kleine Grünanlagen und Brunnen säubern und pflegen zu einer Veranstaltung mit musikalischer Untermalung gemeinsam mit dem Ersten Bürgermeister einladen und diese Gelegenheit für die Öffentlichkeitsarbeit nutzen“. In der Zeitung möchte van Ackern zwei Mal jährlich Anzeigen schalten, in denen in Kooperation mit Vereinen oder Einrichtungen auf den aktuellen Bedarf an Ehrenamtlichen aufmerksam gemacht wird. Auf ihrer Fachtagung will sie zudem herausfiltern, welche Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen sinnvoll sind. Diese könnten als Module für einen ganzen Verein oder ganze Einrichtung angeboten werden. Die Vermittlung von Freiwilligen läuft über den Verein BüroAktiv Tübingen e.V., der von der Stadt sowie vom Land finanziell bezuschusst wird. „Wir planen gerade gemeinsam eine Art Freiwilligenbörse – im Rahmen einer Neubürgerbegrüßung und auch, um Engagement sichtbar zu machen sowie eine Putzaktion und einen Trainingskurs für Bürgermentoren.“ Seit Gründung 1997 arbeitet BüroAktiv e.V. unabhängig von der Stabsstelle Bürgerschaftliches Engagement. „Wir wollen Bürgerschaftliches Engagement in Tübingen stetig voran bringen“, sagt BüroAktiv e.V.-Geschäftsführerin Andrea

Pfanner. Sie und ihre Mitstreiter sehen sich als Anlaufstelle für Bürger und Unternehmer, die sich im sozialen, aber auch im kulturellen oder ökologischen Bereich engagieren oder etwas spenden wollen. „Aufgrund unserer guten Vernetzung mit Einrichtungen, Initiativen und Vereinen vermitteln wir entsprechende Kontakte und bieten individuelle Beratung an“, erläutert Pfanner die Vereins-Aufgaben. Ferner hilft BüroAktiv e.V. bei Konzepten und Umsetzung von Projekten. „Wir helfen aber auch, wenn jemand Kleidung oder Möbel weggeben und diese einem guten Zweck zuführen will“, sagt Pfanner. Gertrud van Ackern weiß das Potential des BüroAktiv e.V. zu schätzen und hält deshalb zur besseren Koordination und Vernetzung einen Kooperationsvertrag für sinnvoll. Ein absolutes Muss für effektive Arbeit im Bürgerschaftlichen Engagement sind für van Ackern gute Netzwerke, weshalb sie innerhalb der Verwaltung als auch mit externen Einrichtungen eine noch intensivere Vernetzung und Verknüpfung der Schnittstellen erreichen will. Auch die Gewinnung von Ehrenamtlichen bei der Stadt will sie voran treiben. „Derzeit gibt es nur 60 Lesepaten und 20 freiwillige Helfer in der Stadtbibliothek, andere Bereiche sind noch nicht besetzt“, erklärt sie. Bevor van Ackern richtig mit Projektarbeit beginnen kann, will sie eine Starterveranstaltung für Bürger, Vereine, Einrichtungen und Organisationen durchführen, um Bürgerschaftliches Engagement als wichtigen Bestandteil ihrer Arbeit zu etablieren und um Angebot und Nachfrage zu klären.

„Fünfzig Prozent meiner Zeit fließt in die Bürgerbeteiligung, die in Tübingen überall Vorrang hat.“

Stadt Ulm

117.000 Einwohner

Geschäftsstelle BE seit Anfang der 1990er Jahre

Markus Kienle (50%), 5 Stadtteilkoordinatoren mit 25%, (2 mal 100%, zwei mal 50%, ein mal 25 %), hauptamtliche Mitarbeiter in den Bürgerzentren sowie FSJler, eine 75 % Mitarbeiterin in der Freiwilligenagentur sowie 15 Ehrenamtliche



In Ulm hält Markus Kienle die Fäden im Bürgerschaftlichen Engagement zusammen. Im Fachbereich Bildung und Soziales angesiedelt, ist er zuständig für die strategische Sozialplanung und koordiniert das Bürgerschaftliche Engagement in der Stadt. „Ich schaffe Rahmenbedingungen für engagierte Bürger in Ulm, indem ich beispielsweise die Verwirklichung der neuen Informations-, Beratungs- und Vermittlungsstelle für Bürgerschaftliches Engagement (Freiwilligenagentur) angeregt und gemeinsam mit anderen umgesetzt habe. Dies gilt auch für die Stadtverwaltung selbst, hier liegt seit kurzem ein Leitfaden vor, der es Führungskräften erleichtern soll, Ehrenamtliche einzubinden“, sagt Kienle. In seiner Rolle ist er nicht nur Ansprechpartner für jene Stellen in der Stadt, sondern übernimmt in der Position als Vorstandsmitglied der Bürgeragentur ZEBRA und der AG West ebenfalls viele aktive Aufgaben in diesem Bereich.

Seit 1997 ist das Ulmer Dialogmodell das Kernprojekt im Bereich Bürgerbeteiligung der Stadt. „In jedem Stadtteil wurden seither Planungsgruppen ins Leben gerufen, welche als Katalysator dienen, um die Anliegen der Bürger in die Verwaltung zu tragen“, berichtet Kienle und fügt hinzu, „dass auf diesem Wege ebenfalls die Anliegen der städtischen Verwaltung in die Bürgerschaft transportiert werden“. Wenn es schwerpunktmäßig um Bürgerengagement geht, nennt Markus Kienle „Engagiert in Ulm“, eine Initiative, welche unter der Federführung Kienles, des Vorsitzenden des gleichnamigen Vereins, Lothar Heusohn, und der Leiterin der Informationsstelle „Engagiert in Ulm“, Gabi Mreisi, die Rahmenbedingungen für Bürgerschaftliches Engagement befördert. „Wie in einem Schaufenster kann der Bürger hier die Möglichkeiten, sich in der Stadt zu engagieren, entdecken“, erklärt Kienle. Unterstützt und begleitet wird er dabei von den

vielen Mitarbeitern, beispielsweise in der Freiwilligenagentur oder in Vereinen wie der Bürgeragentur ZEBRA oder Institutionen wie der Volkshochschule. In der Volkshochschule ist seit dem letzten Jahr die deutlich ausgebauten Freiwilligenagentur platziert, um dort täglich für die Bürger ansprechbar zu sein. „Die Kooperation mit der Volkshochschule ist ein wichtiger Baustein für die erfolgreiche Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement“, so Kienle. Er unterstreicht damit, dass Bürgerschaftliches Engagement auf verlässlichen organisatorischen und finanziellen Strukturen aufbauen muss, um nachhaltige Erfolge zu erzielen. „Neben den stabilen Strukturen ist die Anerkennung des Engagements der Bürger unerlässlich für dessen Erfolg“, hebt er hervor. Eine wichtige Rolle spielt hierbei die Ulmer Bürgerstiftung. Sie schüttet jährlich mehr als 100 000 Euro an Vereine und Initiativen aus und unterstützt derzeit auch das Konzept „Engagiert in Ulm“. Wichtig ist ebenso die Freiwilligencard, die gerade zehn Jahre alt geworden und mit der Ehrenamtliche eine Vielzahl von Vergünstigungen bekommen können. Dritter Baustein ist das Ulmer Band, eine Auszeichnung der Ulmer Bürgerstiftung an Bürger für besonderes Engagement.

*„Wie in einem Schau-
fenster kann der
Bürger hier die Mög-
lichkeiten, sich
in der Stadt zu enga-
gieren, entdecken.“*

*„Neben den stabilen
Strukturen ist die
Anerkennung des
Engagements der
Bürger unerlässlich
für dessen Erfolg.“*

Mit Blick auf seine Arbeit resümiert Markus Kienle: „Die Tätigkeit im Bürgerschaftlichen Engagement bedeutet viel Koordination der einzelnen Akteure. Für die Zukunft wünsche ich mir, dass Bürgerschaftliches Engagement in Ulm über das Dialogmodell hinaus differenzierte Formen der Bürgerbeteiligung entwickelt. In der Politik, auch in Ulm, soll die Erkenntnis, dass frühzeitige Beteiligung von Bürgern an Planungen innerhalb einer Stadt wichtig ist, weiter ankommen“, sagt Kienle.

Stadt Waiblingen

ca. 54.000 Einwohner

Fachbereich Bürgerengagement

Constanze Weller-Meng,

Geschäftsstellenleiterin

Waiblingen ENGAGIERT, 50%

Waiblingen im Remstal
E N G A G I E R T



„In Waiblingen gibt es einen ganzen Fachbereich Bürgerengagement. Dazu gehören neben meinem Aufgabengebiet auch die Bereiche Senioren, Integration, Chancengleichheit sowie die Begegnungsstätten Forum Nord und Forum Mitte“, sagt Constanze Weller-Meng, die als Geschäftsführerin von Waiblingen ENGAGIERT Anlaufstelle ist für Personen oder: Interessierte, Vereine und Institutionen. Im Forum Mitte gibt es zudem die Freiwilligenagentur für bürgerschaftlich Interessierte, die von vier Frauen ehrenamtlich betreut und von der Stadt Waiblingen mit Geld, Räumen sowie Infrastruktur, aber auch durch einen hauptamtlichen Mitarbeiter des Fachbereichs, unterstützt wird. Seit zehn Jahren gibt es die Geschäftsstelle Waiblingen ENGAGIERT und Weller-Meng fühlt sich mit ihrem Anliegen in der Verwaltung bestens vernetzt. „Ich finde überall offene Türen vor, bin in wichtigen Besprechungen dabei und bekomme immer frühzeitig Informationen und Mitmachangebote aus anderen Fachbereichen. Viele KollegInnen kommen selbst mit Ideen auf mich zu, was mir die Akzeptanz unserer Geschäftsstelle bestätigt“, freut sich Weller-Meng. Eine Besonderheit in Waiblingen sind die verschiedenen bürgerschaftlichen Gremien, wie der Arbeitskreis Waiblingen ENGAGIERT, der Frauen-, der Stadtsenioren-, der Integrations- sowie der Jugendgemeinderat. In einigen Gremien arbeitet neben den Ehrenamtlichen aus jeder Fraktion ein Gemeinderatsmitglied mit. Die Gremien berichten regelmäßig vor dem Gemeinderatsausschuss: „Das ebnet den direkten Weg in die Stadt und verbessert zusätzlich den Informationsfluss.“ Zudem ist Waiblingen Teil des „QualifEE-Teams“. „Das ist eine bewährte interkommunale Zusammenarbeit der Städte Waiblingen, Weinstadt, Fellbach, Stetten und Kernen sowie der VHS für Fortbildungsprogramme von Bürgerschaftlich Engagierten“, erklärt Weller-Meng die Vernetzung im Rems-Murr-Kreis. „Über Informationsaustausch kommt man auch

wieder zu neuen Projektideen und Kooperationen.“ Constanze Weller-Meng gliedert ihre Arbeit neben der Projektbetreuung in verschiedene, tragende Säulen: Anerkennung und Wertschätzung, Information und Vernetzung von Engagierten durch Veranstaltungen, Presse und Öffentlichkeitsarbeit, Qualifikation und Weiterbildung, Schaffung von Rahmenbedingungen z.B. in rechtlicher Hinsicht sowie Beratung und Vermittlung von Projektanfragen. „Neue Projektideen aus der Bevölkerung heraus laufen direkt über meinen Tisch.“

Als Anerkennung gibt es neben dem Stadtpass für das städtische Freizeit- und Kulturprogramm im Wechsel alle drei Jahre eine gesonderte Veranstaltung: 1. Verleihung der Engagement-Plakette für 20jähriges Ehrenamt, 2. der Ehrenamtspreis für Personen oder Projekte in Form von Geldpreisen, die gestiftet sind von Bürgerschaftsstiftung und Waiblinger Firmen sowie 3. eine thematische Veranstaltung, wie zuletzt

„Sport und Integration“. Jährlich wird das Ehrenamtskino angeboten, anlässlich dessen alle Ehrenamtlichen zu einem Openair-Abend eingeladen werden. „Aber auch in den Ansprachen von Oberbürgermeister Andreas Hesky oder im Staufer-Kurier wird das Bürgerschaftliche Engagement stets besonders und ganz selbstverständlich hervorgehoben. In Waiblingen ist die Anerkennung fürs Ehrenamt wirklich gefestigt, weil Gemeinderat und Verwaltung felsenfest dahinter stehen.“ Für die Zukunft sieht Weller-Meng jedoch eine Veränderung. „Einerseits wollen immer mehr Menschen ihr Umfeld aktiv mitgestalten, selber etwas in die Hand nehmen und ein Projekt auf die Beine stellen, anstatt sich nur irgendwo anzuschließen. Andererseits müssen immer mehr Menschen mehr arbeiten und haben weniger Freizeit. Deswegen glaube ich, dass wir neue gesellschaftliche Schichten, wie z.B. Langzeitarbeitslose oder auch noch mehr Migranten, fürs Bürgerschaftliche Engagement gewinnen müssen, um das Niveau der Arbeit zu sichern.“

„Anerkennung fürs Ehrenamt ist in Waiblingen gefestigt, weil Gemeinderat und Verwaltung felsenfest dahinter stehen.“

Stadt Walldorf

ca. 14.800 Einwohner

Fachdienst Soziale Angelegenheiten

Doris Schuppe, 100%, Leiterin Fachdienst



Bürgerschaftliches Engagement in Walldorf gehört zum Fachdienst Soziale Angelegenheiten, ist im Fachbereich 1 Allgemeine Verwaltung, beim Beigeordneten Otto Steinmann angesiedelt. „Bürgerschaftliches Engagement liegt bei mir und der Inhaberin der IAV-Stelle, Elisabeth Sauer, aber innerhalb des Fachdienstes müssen alle Mitarbeiterinnen alle Aufgaben übernehmen, wobei Bürgerschaftliches Engagement nicht oberste Priorität hat. Vorher gilt es soziale Probleme zu lösen“, erklärt Doris Schuppe. Das hat schon öfter dazu geführt, dass laufende Projekte des Bürgerschaftlichen Engagements nicht mit der gewünschten Intensität betreut und gefördert werden konnten. Derzeit steckt Schuppe zirka maximal 12% ihrer jährlichen Arbeitskraft ins Bürgerschaftliche Engagement. Dabei gehören die Stadt und Doris Schuppe mit zu den Vorreitern im Land, denn das Konzept zum Bürgerschaftlichen Engagement lag bereits 1992/93 vor. „Wir gehören zu den Städten, die Bürgerschaftliches Engagement gegen den Landestrend von Beginn an bei der Verwaltung angesiedelt haben. Durch die Einbindung in den Fachbereich bin ich gut vernetzt im Haus und kann schnell die vorhanden Ressourcen erschließen, ohne die Kompetenzen der anderen Bereiche anzugreifen“, sagt sie. Zu den Prestigeprojekten gehören der Besuchsdienst für Alte und Kranke, die Hauszeitung des Pflegezentrums, die ein reines Mentoren-Projekt ist, MAL – eine Gruppe Engagierter, die Lebendigkeit ins Pflegezentrum bringen – sowie die früheren Bewerbungs- und jetzigen Berufsbegleiter. „Diese Projekte laufen schon lange und haben die große Nachhaltigkeit erreicht. Andere BE-Projekte, vor allem solche, die sich auf die mittlere Altersklasse beziehen, sind wegen geringer Nachfrage aus der Bevölkerung gescheitert, so das Café International, die Begleitung von Arbeitslosen oder das Projekt ‚Frau in Not‘, das sich erst gar nicht installieren

ließ,“ resümiert sie ihre Arbeit aus knapp 20 Jahren. Zu den Erfolgen dieser Arbeit zählt auch das Schulen engagierter und interessierter Bürger – sei es in Managementkursen, in Mentorenausbildungen oder in thematischen Kursen, bezogen auf einzelne Projekte. Anregungen aus der Bevölkerung zu Projekten sind eher selten, die finden sich im Bereich Selbsthilfe. „Meist sehen wir als Stadt einen Bedarf, entwickeln ein Projekt und suchen Unterstützung.“ Schuppe macht das geringe Interesse an BE an zwei Gründen fest: „Walldorf hat eine sehr gute soziale Infrastruktur und die Stadt hat Geld, was schon die Erwartung weckt, dass die Stadt alle Aufgaben übernehmen soll.“ Es gibt natürlich auch Projekte die von der Bevölkerung ausgehen wie die Kleiderstube, entstanden in der Zeit, als Walldorf ein Übergangwohnheim hatte oder die Walldorfer Tafel, Butterfly – in seinen Anfängen eine Gesprächsgruppe für Alleinerziehende, heute auch einer der sozialen Vereine Walldorfs, der Arbeitskreis ‚Spielräume‘, bei dem es um Betreuung, Umgestaltung oder Renovierung vorhandenen Spielraumes geht, und anderes mehr. Jedes Jahr lädt die Stadt die in der Verantwortung stehenden derzeit rund 900 Ehrenamtlichen, von denen knapp 130 in kommunalen Projekten tätig sind, zu einem Ehrungsabend ein. Ferner gibt es Qualifikation durch Schulungen und supervidierende Begleitung sowie die persönliche Anerkennung durch Geburtstags- und Weihnachtsgrüße oder einem Geschenk zum runden Geburtstag. Nach ihren Visionen befragt sagt Schuppe: „Es muss eine Entwicklung in Richtung Bürgergesellschaft, eigenverantwortlichem Handeln und Übernehmen von gesellschaftlichen Aufgaben geben. Aufgrund der kommunalen Finanzlagen müssen wir alle das Potential der Bevölkerung langfristig mehr nutzen, sonst geraten wir in eine gesellschaftliche Schieflage.“

„Das Potential der Walldorfer Bevölkerung ist noch lange nicht ausgeschöpft.“



Ein neues Leistungsprofil.
Aufgaben und Schwerpunkte der
Kommunalen Anlaufstellen für
Bürgerschaftliches Engagement

Kapitel II

Jonas Fahsel, Professor Dr. Jürgen Kegelmann **Organisationsstrukturen von Bürgerschaftlichem Engagement**

„Bürgerschaftliches Engagement braucht gute Rahmenbedingungen“¹. So klar die Forderung auch ist, so wenig sind einheitliche Entwicklungen für die Schaffung von Rahmenbedingungen der Stellen für BE deutlich erkennbar. Was sind Erfolgsfaktoren für eine Stelle für BE in den Städten? Welche Strukturen sollte eine Stelle für BE vorweisen können und welche wichtigen strukturbeeinflussenden Faktoren sollten beachtet werden? In einer Bachelorarbeit wurden diese Fragestellungen ausgiebig untersucht. Daraus konnten Thesen für die erfolgreiche strukturelle Gestaltung einer Stelle für BE entwickelt werden.

Unter der Mitwirkung der FaLBE (Fachkräfte im Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement) wurde vom Verfasser ein Fragebogen erstellt, der erkennen lässt, wie die Stellen für BE derzeit aufgestellt sind. Anhand der Auswertung des Fragebogens konnte die konkrete Umsetzung der Koordination des Engagements in den Kommunen in Erfahrung gebracht werden. Mit einer Rücklaufquote von 52% der befragten Mitglieder des StädteNetzWerkes steht die Untersuchung auf einer stabilen Basis.

Im Vorfeld der Arbeit wurden drei Thesen aufgestellt, in denen die Erfolgsbedingungen für die strukturelle Verankerung des BE formuliert wurden. Die Ergebnisse der Befragung sollten die Thesen entweder unterstützen oder falsifizieren. Im Folgenden werden die drei Thesen kurz formuliert:

1. Eine Stelle für BE muss eine gute Positionierung in der Verwaltungsstruktur haben.

Nur mit guten Rahmenbedingungen kann BE sich überhaupt in einer Kommune entwickeln. Daher sollte eine Stelle für BE:

- organisatorisch gut aufgestellt sein,
- konzeptionell in die Verwaltungsstrukturen eingebunden sein,
- politische Rückendeckung genießen und

¹ Vandamme, Ralf „Kernelemente einer koordinierten Engagementförderung: Engagementförderung als kommunale Führungsaufgabe.“ in: 20 Jahre Engagementförderung. Das Wissensmagazin aus Baden-Württemberg: Zahlen, Daten, Fakten zum bürgerschaftlichen Engagement, 3. Ausgabe, Stuttgart (2010), S.9

- eine gute Verflechtung innerhalb der Verwaltung, ebenso wie nach außen vorweisen können.

Die „gute Aufstellung“ betrifft zum einen die Einbettung der Stelle in die vertikale Hierarchie. Zum anderen ist ihre horizontale Einbindung von Bedeutung. Hier geht es vor allem um die Frage, ob und wenn ja, welche Querschnittsfunktionen der Stelle zugeordnet sind. Durch interne Regelungen und Aufgabenzuweisungen kann auch eine Stelle für BE, die in einer Abteilung eines Fachamtes angesiedelt ist, Querschnittsaufgaben wahrnehmen. Gefragt wurde deshalb nach der formalen vertikalen und horizontalen organisatorischen Positionierung. Gefragt wurde aber auch nach den faktischen Beziehungsnetzwerken der jeweiligen Stelle. Die Frage nach den fünf Stellen, mit der die Fachkraft für BE am häufigsten Kontakt hat, sollte hier die „reale“ Positionierung darstellen.

Ob die Stellen für BE konzeptionell gut eingebunden sind, wurde durch das Vorhandensein eines Konzepts abgefragt. Durch ein Konzept kann formal die Position der Stelle für BE geklärt werden. Auch werden in einem Konzept die strategischen Ziele und Rahmenbedingungen geklärt. Inwieweit das BE die „politische Rückendeckung“ hat wurde über die Frage geklärt, ob ein politischer Beschluss des Gemeinderates der Arbeit des BE zugrunde liegt.

Die interne und externe Verflechtung stellt einen weiteren wesentlichen Erfolgsfaktor für die Arbeit im Bereich des BE dar. Es ist sehr wichtig mit allen Beteiligten zu kommunizieren und einen regen Informationsaustausch zu pflegen. Hierbei spielen formale, aber auch informale Kommunikationsstrukturen eine wichtige Rolle². Durch eine formale interne Verflechtung erhält die Aufgabe BE mehr Durchsetzungskraft und Akzeptanz, da Kommunikations- und Entscheidungsfunktionen klar organisiert sind. Die formale externe Verflechtung (z.B. durch die Schaffung geeigneter Projektstrukturen) gewährt eine gleichberechtigte Teilnahme, bezieht die wichtigen verwaltungsexternen Gruppen ein und leistet

2 So weist Kegelmann in seinem Beitrag „Organisation des Bürgerschaftlichen Engagements – Quadratur des Kreises?“ darauf hin, dass die Anforderungen, die an ein erfolgreiches BE gestellt werden oft quer zur üblichen Verwaltungskultur liegen. So ist bürokratische Kommunikation oft formal organisiert, während BE auch eine vertrauensvolle, informale Kommunikation voraussetzt; s. Kegelmann, in: Koordinierte Engagementförderung aus Baden-Württemberg. Zahlen, Daten, Fakten zum bürgerschaftlichen Engagement, 4. Ausgabe, April 2011, S. 6

eine gute Repräsentation nach außen. Diese Formalstrukturen müssen aber auch durch informale, also auf Vertrauen basierende Beziehungsnetzwerke ergänzt werden.

2. BE entsteht nicht aus dem Nichts, sondern braucht eine (auch finanzielle) Förderung von Seiten der Kommunen.

Zu den „guten Rahmenbedingungen“ gehört auch die materielle und immaterielle Unterstützung. Die materielle Unterstützung kann

- durch eine finanzielle Unterstützung gewährleistet werden,
- durch qualifiziertes Personal in ausreichendem Stellenumfang und
- durch die Zurverfügungstellung notwendiger Räumlichkeiten erfolgen.

Hinsichtlich der finanziellen Ausstattung wurde erfragt, ob die Stellen für BE ein Budget verwalten und, wenn ja, wie hoch dieses ist. Bei den Angaben müssen natürlich die unterschiedlichen Budgetierungssysteme berücksichtigt werden. Die Höhe des Budgets hängt auch stark von dem jeweiligen Aufgaben und Schwerpunkten der Stelle für BE ab. Trotzdem ist eine Budgetverantwortlichkeit alleine schon ein wichtiger Hinweis.

Auch die Frage nach dem quantitativ und qualitativ eingesetzten Personal gibt Hinweise zur materiellen Ressourcenausstattung. So wurde nach dem Stellenumfang der Fachkräfte für BE gefragt sowie der weiteren Mitarbeiter, die im Rahmen des BE eingesetzt werden. Auch die konkreten Zeiteile für BE wurden ermittelt und die jeweiligen Qualifikationsprofile abgefragt.

Eine unabdingbare materielle Ressource ist auch die räumliche Ausstattung. Es braucht Räumlichkeiten, wo sich Menschen treffen können und ein Wir-Gefühl entstehen kann. Räumlichkeiten sind Kristallisationspunkte einer Gruppenidentität und deshalb von immenser Bedeutung für die Förderung des BE in einer Kommune.

3. BE wird durch soziokulturelle Aspekte maßgeblich beeinflusst. Diese müssen auch bei der Struktur der Stelle berücksichtigt werden.

Beim Thema BE geht es in erster Linie um Menschen und deren Beziehungen. Es sollte:

- für die persönlichen Bindungen eine Beständigkeit in der Fachkraft für BE liegen,
- eine wertschätzende Anerkennungskultur entwickelt werden und

- eine gute Verbindung und freundliche Beziehung zu den Engagierten gepflegt werden, in der diese mit Informationen und Weiterbildungsmöglichkeiten versorgt werden.

Die viel diskutierten, nicht messbaren, „weichen“ Erfolgsfaktoren beeinflussen auch die Struktur der Stelle für BE. Diesen fördernden Erfolgsfaktoren kann aber durch entsprechende Aufgabenschwerpunkte und intelligente Stellenbesetzungen nachgekommen werden.

Da sich BE sehr stark im Bereich der Vereine, Verbände und Kirchen bewegt, sind menschliche Beziehungen bei der Arbeit von großer Bedeutung. Daher ist eine Beständigkeit in der Stellenbesetzung der Fachkraft für BE sehr hilfreich. Bevor manche Regelungen formal erreicht werden, können sie informal schon längst gelebt werden.

Der Aufbau einer Anerkennungskultur und die Versorgung mit Informationen wurden als Teile eines umfassenden Aufgabenprofils abgefragt. An der Wichtigkeit der Aufgaben kann die Ausrichtung der Stelle für BE ausgelegt werden. Durch eine gute Anerkennungsarbeit und eine stetige Informationsversorgung können die engagierten Bürgerinnen und Bürger motiviert werden und „bleiben bei der Stange“. Eine gute Informationsversorgung zeugt ebenfalls von einer guten (informalen) Verflechtung nach außen.

Im Folgenden sollen ausgewählte Teile der Ergebnisse der Befragung dargestellt werden.

Fragen zur Positionierung

Die meisten Stellen für BE sind in einem Amt angesiedelt. Darauf folgt die Ansiedelung in einer Abteilung. Rund ein Drittel der Stellen sind unabhängig von Ämtern beim Oberbürgermeister oder einer Stabstelle zugeordnet. Nur eines der befragten Mitglieder des StädteNetzWerkes gab an in einer Freiwilligenagentur organisiert zu sein (s. Abb. 1).

Circa zwei Drittel der Stellen für BE geben an, dass ihre Stelle auch Querschnittsfunktion hat. Davon waren fünf Stellen beim Oberbürgermeister, vier als Stabstelle, acht in einem Amt und vier in einer Abteilung angesiedelt. Ein Mitglied gab zur Ansiedelung keine Angabe, bejaht aber eine Querschnittsfunktion. Nur fünf befragte

Städte verneinen eine Querschnittsfunktion. Die Querschnittsorientierung erkennt man auch an den Angaben der Stellen für BE zu den häufigsten Kontakten (s. Abb. 2).

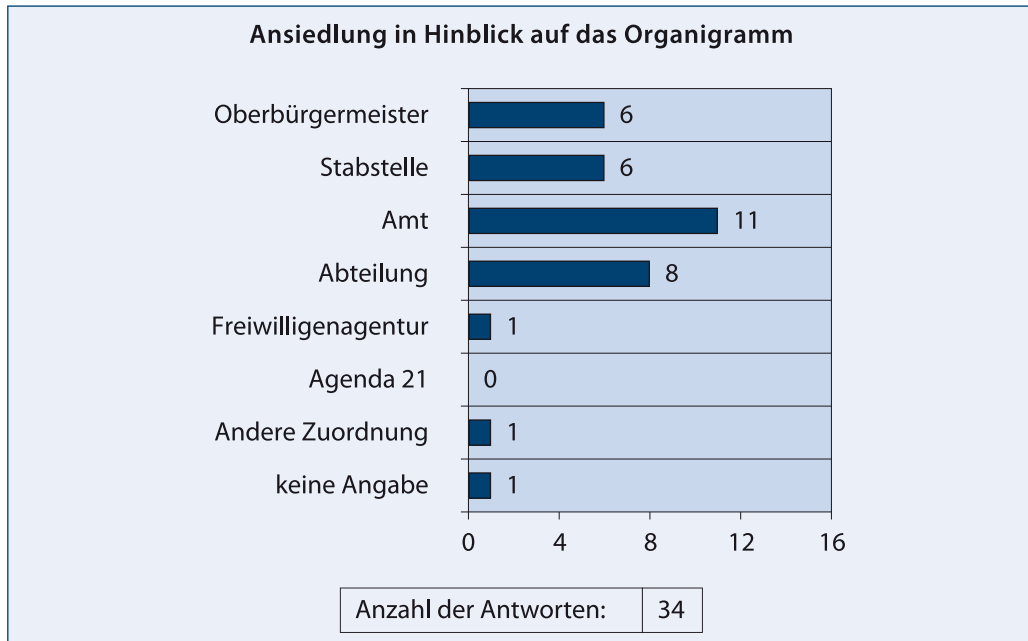


Abbildung 1: Ansiedlung der Stelle für BE im Hinblick auf das Organigramm

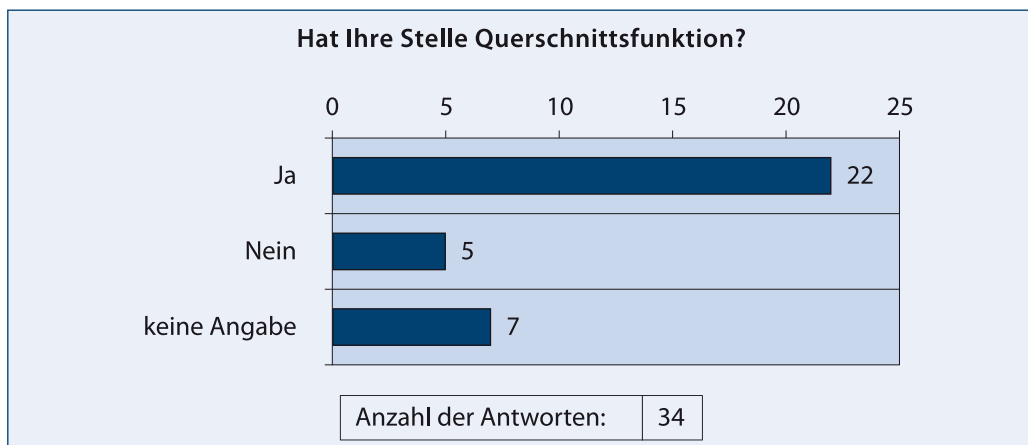


Abbildung 2: Querschnittsfunktion der Stelle für BE

Rund zwei Drittel der Stellen für BE gaben interne und externe Kontakte als die häufigsten an. Diese können thematisch geordnet wie folgt dargestellt werden:

- politische Führungsspitze
- Stadtplanung
- Externe Partner (Vereine, Verbände, Kirchen, ...)
- Lokale-Agenda-21 Gruppen
- Fachämter
- Netzwerkarbeit (s. Abb. 3)

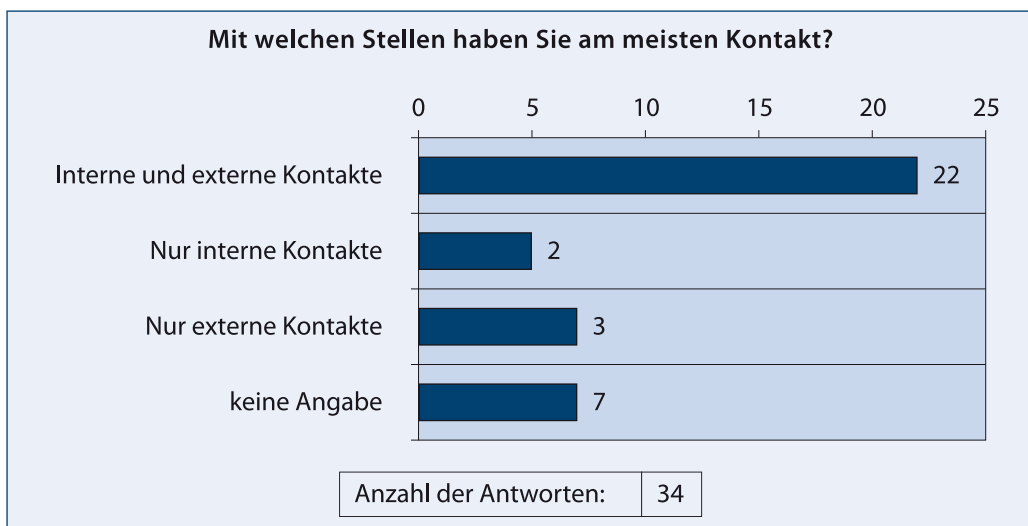


Abbildung 3: Häufigste Kontakte

Im Großteil der Städte sind verwaltungsinterne Strukturen zur Umsetzung von BE vorhanden (s. Abb. 4).

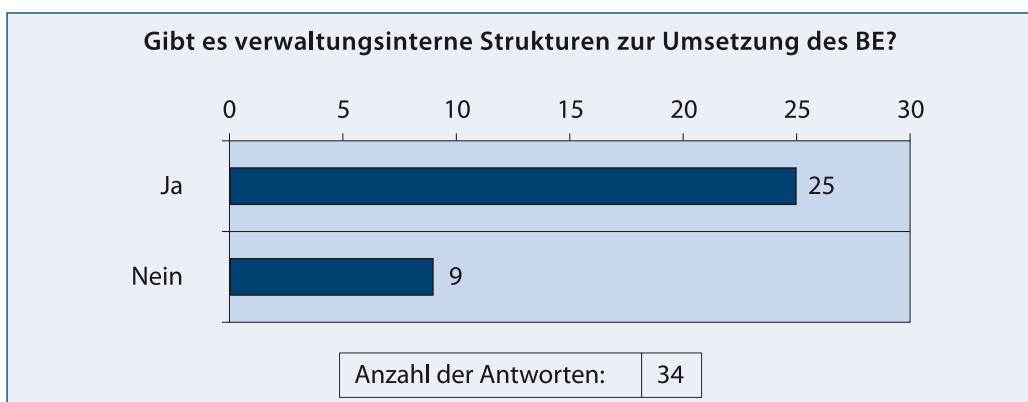


Abbildung 4: Verwaltungsinterne Strukturen zur Umsetzung von BE

Die meisten Städte haben verwaltungsexterne Strukturen aufgebaut (s. Abb. 5).

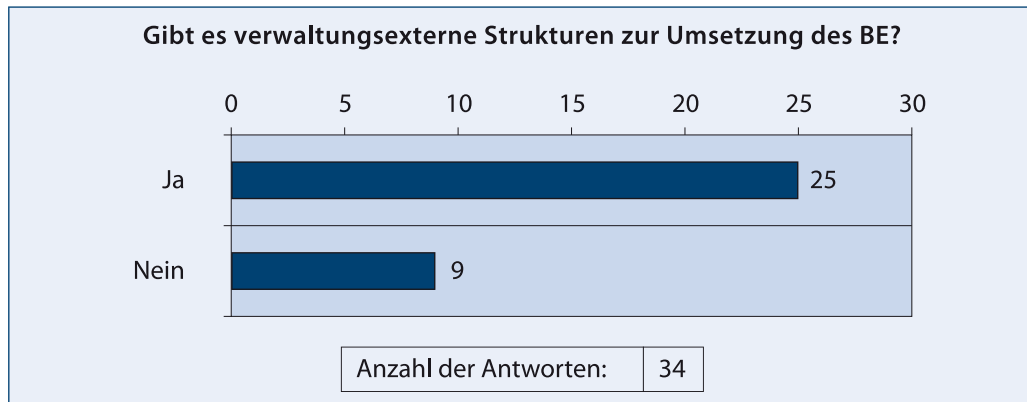


Abbildung 5: Verwaltungsexterne Strukturen zur Umsetzung von BE

In mehr als jeder zweiten Stadt gibt es ein Konzept für die Umsetzung von BE. In ungefähr einem Drittel der Kommunen gibt es noch kein Konzept (s. Abb. 6).

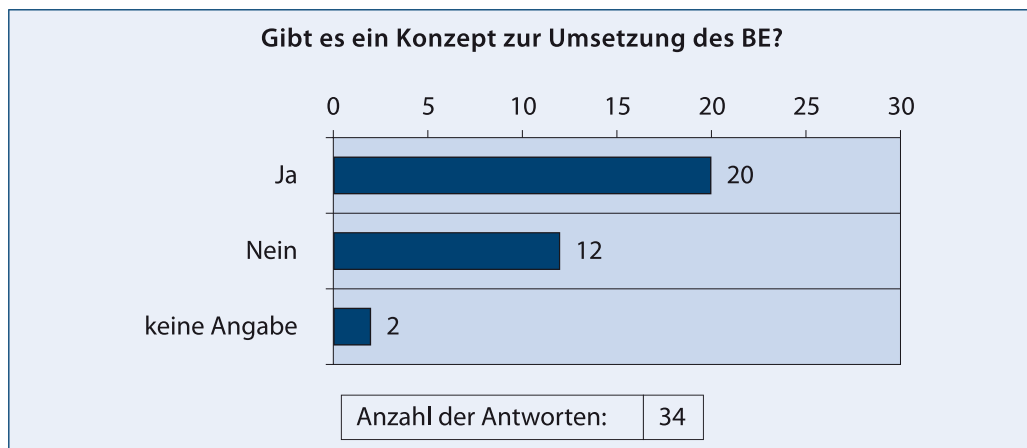


Abbildung 6: Konzept für die Umsetzung von BE in der Stadt

In 26 der befragten Städte hat der Gemeinderat bereits schon einen Entscheidung zum Thema BE gefällt. In lediglich rund einem Fünftel der Städte ist zum Thema BE noch kein Beschluss im Gemeinderat gefasst worden (s. Abb. 7).

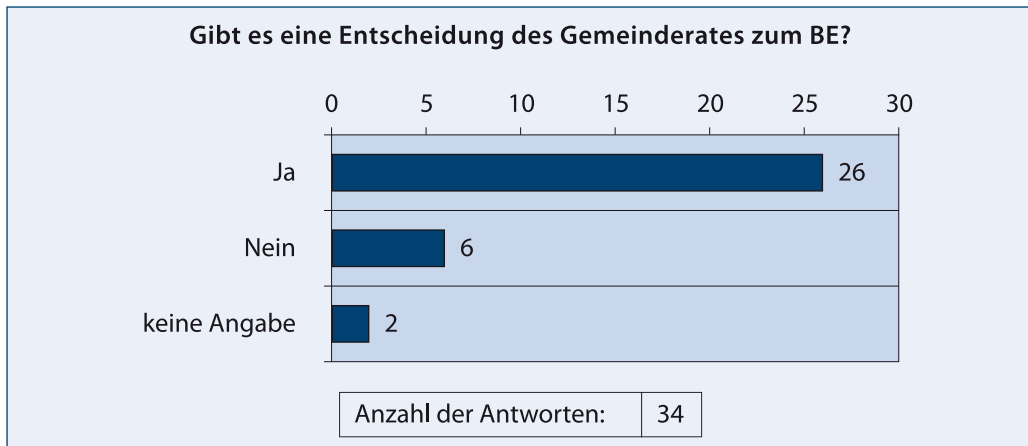


Abbildung 7: Gemeinderatsbeschluss zum Thema BE

Fragen zur Ausstattung

Fast alle der befragten Städte verwalten ein Budget. Die dezentrale Budgetierung ist Teil des Neuen Steuerungsmodells (s. Abb. 8).

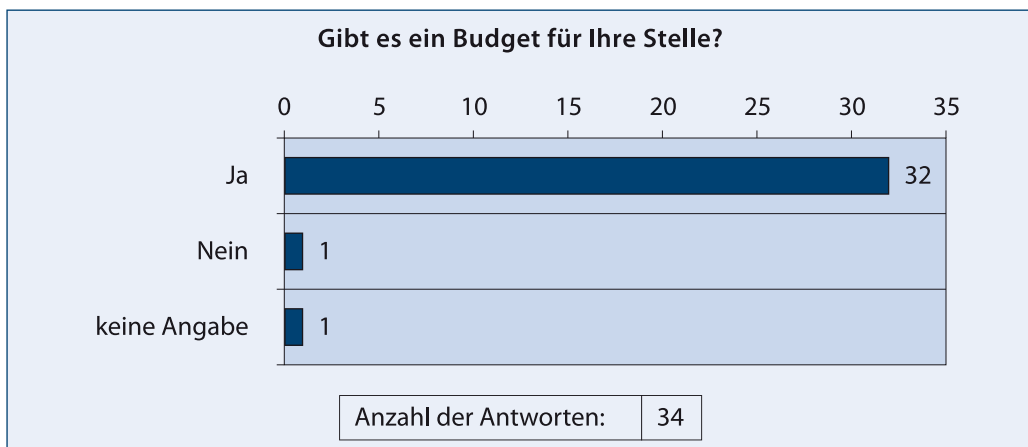


Abbildung 8: Budget für die Stelle für BE

Die Angaben zum Budget wurden zur Vergleichbarkeit auf Euro pro 10.000 Einwohner umgerechnet. Der Durchschnitt der Angaben liegt bei 3184 Euro pro 10.000 Einwohner. Dieser ist jedoch bei einer Standardabweichung von 3218,85 weit gestreut. So steht in manchen Städten ein Euro und mehr für einen Einwohner zur Verfügung, während in anderen Städten nicht einmal zehn Cent für einen

Einwohner bereitgestellt wird. Explizit wurden hier nur die Budgets der Stellen für BE abgefragt. Durch die verschiedenen Budgetierungen des Neuen Kommunalen Haushaltsrechts können Gelder auch in komplementären Budgets vorhanden sein, die hier nicht abgebildet werden (s. Abb. 9).

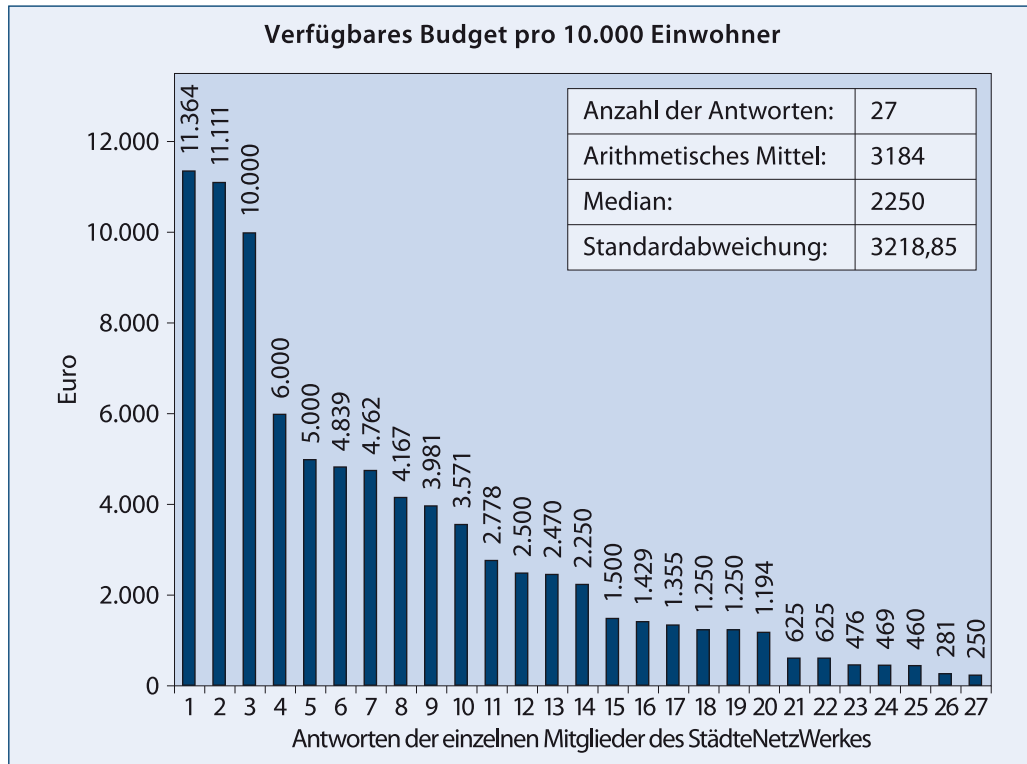


Abbildung 9: Verfügbares Budget pro 10.000 Einwohner

Um vergleichbare Werte zu erhalten, wurden die Wochenarbeitsstunden auf 10.000 Einwohner umgerechnet. Als Arbeitsaufwand wurde hier die Stelle der Fachkraft mit 40 Stunden in der Woche gemittelt, da es teils Beamte und teils Beschäftigte nach dem TVöD sind. Der Umfang der Stelle wurde dem Stellenumfang entsprechend prozentual berücksichtigt. Der angegebene Arbeitsaufwand durch andere hauptamtliche und freiwillige MitarbeiterInnen wurde hinzugerechnet. Hierbei ergibt sich ein Bild mit einem durchschnittlichen Arbeitsaufwand von 16 Stunden in der Woche für das Thema BE pro 10.000 Einwohner. Die Standardabweichung von 18 bedeutet aber, dass die Angaben doch relativ weit gestreut sind (s. Abb. 10).

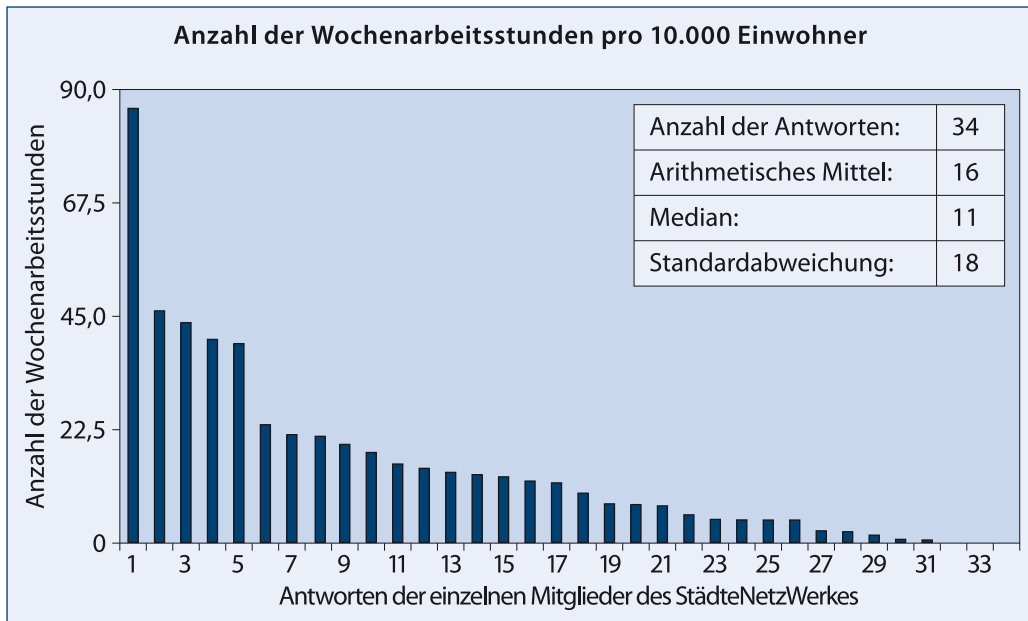


Abbildung 10: Anzahl der Wochenarbeitsstunden pro 10.000 Einwohner

Für einen großen Teil der befragten Städte stehen ausreichende Räumlichkeiten zur Verfügung (s. Abb. 11).

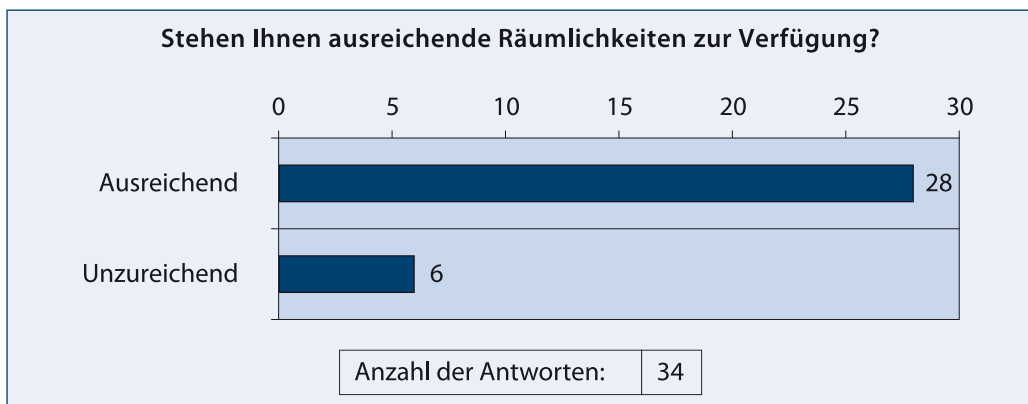


Abbildung 11: Ausreichende Räumlichkeiten für die Arbeit von BE

Fragen zu soziokulturellen Aspekten

Die Fachkräfte für BE beantworteten, wann die Stelle für BE gegründet worden ist, und seit wann die Fachkräfte für BE auf dieser Stelle arbeiten. Im Ergebnis sind die

Stellen für BE zu rund 71% bis heute mit dem ersten Mitarbeiter besetzt. Nur bei 13 der 31 Stellen gab es einen Wechsel des Stelleninhabers. Dies spricht für eine sehr hohe Kontinuität der Arbeit (s. Abb. 12).

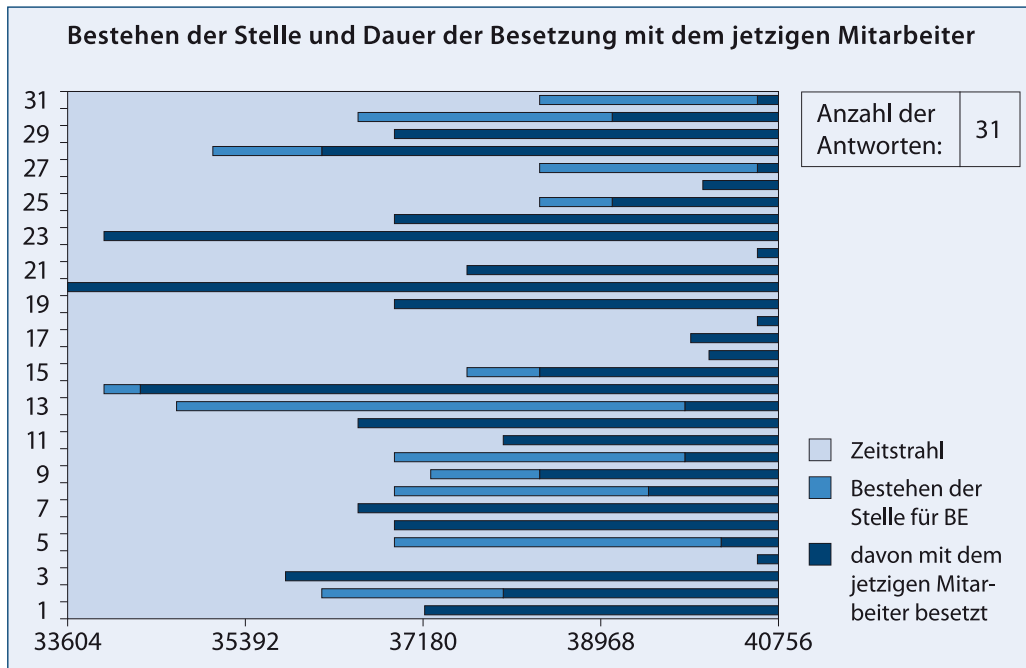


Abbildung 12: Bestehen der Stelle und Dauer der Besetzung mit dem jetzigen Mitarbeiter

Fragen zu den Aufgaben von BE

Aus einem Aufgabenkatalog von 28 Bausteinen, sind die fünf folgenden die durchschnittlich am höchsten gewichteten Aufgaben einer Fachkraft für BE:

1. Konzeption, Planung, Organisation und Durchführung öffentlicher Veranstaltungen
2. Entwicklung und Förderung angemessener Formen der Anerkennungskultur
3. Teilnahme an Bildungsveranstaltungen, Tagungen, Seminaren, Austausch mit anderen Netzwerken
4. Ansprech- und Koordinationspartner von Bildungseinrichtungen, Verbänden und Organisationen bezüglich Ehrenamt und Bürgerschaftliches Engagement
5. Erstellung von Informationsmaterial, z.B. Pressemitteilungen, Rundschreiben, Broschüren, Flyer, Newsletter, Podcast, Videocast, etc.

Fazit:

Die Ergebnisse zeigen, dass die Mehrzahl der Stellen für BE organisatorisch gut eingebunden ist. Dies erklärt auch den Erfolg der Arbeit von BE in den Städten in Baden-Württemberg und die hohe Akzeptanz. Damit wird auch die These „structure matters“ erhärtet. Strukturen sind zentral für die Qualität und Wirksamkeit der Aufgabenerfüllung. Der Aufbau einer Verwaltung und die organisatorisch-strukturelle Einbettung einer Verwaltungsstelle entscheiden mit über das Gelingen der Arbeit. Ebenso muss die Aufgabe BE und deren Stellenwert genau definiert und priorisiert werden. BE steht in der Gefahr „die eierlegende Wollmilchsau“ zu sein, da fast jede kommunale Aufgabenstellung BE-Bezug hat. Umso wichtiger ist eine breite aber trotzdem spezifische Aufgabendefinition. Die definierte Rolle erfordert die hierfür geeignete Struktur und umgekehrt. Ein Weiteres wurde deutlich: Einerseits muss eine Stelle für BE „hoch“ aufgehängt sein, um die notwendige Durchsetzungskraft zu erhalten; andererseits muss sie nah am Bürger, also „vor Ort“ sein. Einerseits sollten Formalstrukturen definiert werden, andererseits sind die Informalstrukturen entscheidend für den Erfolg. BE bedeutet Vernetzung und nicht klassische Hierarchie.

Zur finanziellen Ausstattung der Stellen für BE kann zusammengefasst werden, dass fast alle Stellen für BE über ein Budget verfügen. Jedoch lässt sich bei den Angaben der Höhe des Budgets keine einheitliche Linie erkennen. Die drastischen Unterschiede können aus verschiedenen Gründen zu Stande kommen. Es kann an den unterschiedlichen Budgetierungssystemen der einzelnen Städte liegen, sodass beispielsweise Ausgaben auch an einer anderen Stelle im Haushalt veranschlagt sein können. Es kann auch durchaus sein, dass die Höhe des Budgets von der politischen Zielsetzung abhängt oder durch individuelle örtliche Begebenheiten – wie z.B. ein großes Unternehmen oder Partnerschaften mit anderen Trägern von BE – beeinflusst wird.

Ebenso gibt es bei den Antworten zu der personellen Ausstattung eine enorme Streuung. Es ergeben sich für den Stellenumfang keine vergleichbaren Zahlen. Dies mag von der politischen Zielsetzung der Kommune, der Ausprägung der Zusammenarbeit mit anderen Trägern von BE und den finanziellen Handlungsmöglichkeiten der Stadt abhängen. Bei den Angaben zum Arbeitsaufwand

in Wochenstunden konnte beobachtet werden, dass die Arbeitsleistung der unterstützenden MitarbeiterInnen oftmals weite Schätzungen enthielt. Der zeitliche Aufwand der Engagierten wird nicht dokumentiert, weshalb dieser geschätzt werden muss. Möglicherweise liegt dies aber auch an der Eigenart des Themas BE. Es ist schwer abzuschätzen, wann in einer Zusammenarbeit mit einer Bürgergruppe diese als freiwillige HelferInnen gewertet werden können. Auch sind die engagierten Bürger und Bürgerinnen meist bei anderen Trägern von BE beschäftigt (z.B.: Freiwilligenagentur, Kirche, Vereine, ...) mit denen eine Arbeitsteilung im Bereich des BE angestrebt wird. So ist der Durchschnitt der Wochenarbeitsstunden pro 10.000 Einwohner relativ weit gestreut und kann nur schwer einen Anhaltspunkt für die personelle Ausstattung der Stelle für BE geben.

Der Großteil der befragten Städte bestätigte, dass sie über ausreichende Räumlichkeiten für die Arbeit im Bereich des BE verfügen können.

Die aufgeführten Aspekte der dritten These finden sich in den Ergebnissen der Umfrage wieder. Eine Sensibilität für den wichtigen strukturbewahrenden und -fördernden Umgang mit den engagierten Bürgerinnen und Bürgern ist erkennbar.

Eine Beständigkeit in der Person der Fachkraft für BE wird durch die Antworten der befragten Mitglieder des StädteNetzWerkes betont. Bei wenigen gab es überhaupt einen Wechsel des Stelleninhabers. Anhand des abgefragten Aufgabenprofils werden die gemeinsamen Aufgabenschwerpunkte – trotz der Individualität der Stellen – greifbar. Durchschnittlich ist hierbei die Entwicklung und Förderung einer Anerkennungskultur an zweiter Stelle genannt.

Ebenso sind die Aufgaben als Ansprech- und Koordinationspartner, ebenso wie die Erstellung von Informationsmaterial, an vierter und fünfter Stelle der durchschnittlich zutreffendsten Aufgaben der Fachkräfte für BE zu verzeichnen. Damit sind eine persönliche Beziehung zu den Engagierten und eine fortlaufende Informationsversorgung gewährleistet. Die aktive Weiterbildung der engagierten Bürgerinnen und Bürger scheint dagegen keine derartige Wichtigkeit als Aufgabe zu haben. Doch sind die Fachkräfte für BE selber stark in der Organisation von öffentlichen Veranstaltungen involviert, da dies durchschnittlich als zutreffendste Aufgabe

angegeben worden ist. Die Engagierten werden also eher aktiv durch Mitwirkung als passiv durch Schulungen unterstützt.

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse und unter Beachtung der Aussagekraft der Ergebnisse kann den Städten bei der Konzipierung von Organisationsstrukturen im Bereich des BE Hilfestellung gegeben werden. Es wurde versucht die Rahmenbedingungen der Stelle für BE auf einer vergleichbaren Basis darzustellen, damit den Städten und Gemeinden Anhalts- und Vergleichspunkte zur Verfügung gestellt werden können. Dies ist durch die aufgestellten Thesen gelungen, die in großen Teilen durch die Umfrage unterstützt werden.

Für die Mitglieder des StädteNetzWerkes können die Ergebnisse eine interessante Information darstellen, da dies die erste empirische Untersuchung dieser Art für das StädteNetzWerk war. Insbesondere ist zum ersten Mal ein Aufgabenprofil der einzelnen Stellen abgefragt worden, das Gemeinsamkeiten und Unterschiede deutlich gemacht hat. Mit vergleichendem Blick kann daher die eigene Positionierung identifiziert werden.

Zusammenfassend sind die drei aufgestellten Thesen bestätigt worden. Es muss eine intelligente Aufstellung der Stelle für BE mit möglichst hoher Durchsetzungskraft und gleichzeitiger Bürgernähe umgesetzt werden. Die Aufgabe BE ist mit genügend Mitteln auszustatten und soziokulturelle Einflüsse sind zu beachten. BE hat in jeder Kommune sein eigenes Gesicht und soll bestmöglichst gefördert werden.

Kapitel II

Jan Westermann

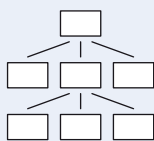
Das seh' ich erst, wenn ich's glaube: Ansätze zur Messbarkeit der Engagementförderung

Einführung

Das seh' ich erst, wenn ich's glaube. Lassen sich die Leistungen der Förderung Bürgerschaftlichen Engagements in „Produkte“ fassen und ... anschließend wiedererkennen? Lassen sich diese Produkte *messen* und ermöglichen diese *Messungen* sinnvolle Eingriffe durch die (Neue) Steuerung der Verwaltung? Was ist ein „Produkt“ – was ist die „Neue Steuerung“ und warum werden diese Konzepte relevant? Unter anderem zu diesen Fragen wurde im gesamten StädteNetzWerk Bürgerschaftliches Engagement in Baden-Württemberg geforscht. Die Erkenntnisse der hierzu durchgeführten Umfragen bilden den Kern dieses Beitrags.

Ausgangslage

„Am 22.4.2009 hat der Landtag von Baden-Württemberg das Gesetz zur Reform des Gemeindehaushaltsrechts beschlossen. Mit diesem Gesetz wurden die rechtlichen Grundlagen für das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen gelegt.“ (nkhr-bw.de) Damit wird ein „Kernbegriff“ der Neuen Steuerung zum ersten Mal rechtlich verankert – das Produkt. Dieses wird in das Zentrum der Steuerung gerückt, denn ab 2016 soll – bzw. muss – der Haushalt anhand von Produkten gegliedert werden. Hierzu wurde bereits 1996 der „Kommunale Produktplan Baden-Württemberg“ entwickelt, welcher seither einer stetigen Überarbeitung unterliegt. In diesem Produktplan werden Verwaltungsleistungen – also auch die der Engagementförderung – in Produkten erfasst, diese wiederum zu Produktgruppen gebündelt, welche Produktbereichen zugeordnet werden. Daraus ergibt sich folgende Struktur – hier exemplarisch für das Produkt „11.14.10 – Bürgerschaftliches Engagement“ dargestellt.



Produktbereich: 11 – innere Verwaltung

Produktgruppe: 11.14 – Zentrale Funktionen

Produkt: 11.14.10 – Bürgerschaftliches Engagement

Nun sollen zu einzelnen Produkten stets „Zielvereinbarungen“ (z.B. Stärkung der Bürgergesellschaft) und neben objektiv bestehenden Grundzahlen (z.B. Einwohnerzahl) sogenannte „Kennzahlen“ formuliert werden. Diese sollen schnell und prägnant über ein Produkt, eine Produktgruppe oder einen Produktbereich informieren. Beispiel hierfür: Produktkosten pro 1.000 Einwohner. Auch diese Kennzahlen erhalten eine Zieldimension (z.B. Wirtschaftlichkeit) und es werden ihnen Ziele zugeordnet (z.B. wirtschaftliche Aufgabenerfüllung). Schließlich kann es noch „Indikatoren“ geben, welche eigentlich nicht messbare Sachverhalte in Form von Daten oder Zahlen wiedergeben sollen. Allgemeines Beispiel hierfür: Personalfuktuation als möglicher Indikator für Mitarbeiterzufriedenheit.

Nachfolgende Darstellung ist dem Produktbuch zum Kommunalen Produktplan Baden-Württemberg (S.35) entnommen und gibt eine Übersicht über das Produkt 11.14.09 „Lokale Agenda“.¹

Neuer Produktplan BW		Produktbeschreibung mit Kenn- und Grundzahlen	
Produktbuch:	Baden-Württemberg		
Ordnungsnummer:	11.14.09		
Bezeichnung:	Lokale Agenda		
Verantwortlich:			
Ebene:	Produkt		
Kurzbeschreibung	• Einrichtungen, Institutionen und Gruppen in der Stadt beraten und für die Mitwirkung an der lokalen Agenda gewinnen • Vernetzung von unterschiedlichen Aktivitäten und Akteuren • Ermittlung von Bedarfen, Initiierung und Förderung von Projekten, Öffentlichkeitsarbeit, Mitwirkung bei kommunalen Planungen		
Auftragsgrundlage			
Zielgruppe			
Ziele	Nachhaltige Entwicklung sowie Förderung der Umsetzung der Lokalen Agenda		
Zugeordnete Kennzahlen:	11.14.09k01 Produktkosten 11.14.09 / 1000 Einwohner		
Zugeordnete Grundzahlen:			

¹ http://www.nkhr-bw.de/servlet/PB/show/1178343/Produktbuch_Kommunaler_Produktplan_Baden-Wuerttemberg.pdf

Bei der sogenannten „Produktorientierung“ handelt es sich also nicht nur um einen zentralen Gedanken des Neuen Steuerungsmodells, sondern um ein ab 2016 gesetzlich *verbindliches* Element. Auch und gerade für die Engagementförderung ergibt sich hieraus erhebliche Relevanz: künftig wird also anhand von Produkten über Erhalt von Geldern entschieden. Den Produkten werden Kennzahlen zugeordnet, welche anhand von entsprechend erhobenen Werten Aussagen über ein Produkt ermöglichen sollen. Bezüglich Wirksamkeit, Erfolg oder Scheitern von Maßnahmen zur Förderung Bürgerschaftlichen Engagements soll – bzw. *muss* künftig anhand des Grades der Erreichung von Zielen Rechenschaft abgelegt werden.

Aktuelle Entwicklungen zeigen, welch hohes Maß an Dynamik in der Umsetzung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens und damit der Produktorientierung steckt. Im „Koalitionsvertrag zwischen BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN und der SPD Baden-Württemberg 2011 – 2016“ will die baden-württembergische Landesregierung Kommunen ein Wahlrecht zwischen Kameralistik und Doppik (inkl. der umfassenden Produktorientierung) einräumen. Welche Auswirkungen diese Ankündigung mit sich bringen wird, ist derzeit nicht abzusehen. Einiges spricht jedoch dafür, dass das Vorhaben der grün-roten Landesregierung wohl lediglich zu einer Verzögerung der verbindlichen Einführungsfrist des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens führen wird. Deshalb geht dieser Beitrag weiterhin von der umfassenden Einführung aus, zumal die Ankündigung des Wahlrechts auf Doppik in Baden-Württemberg bislang keine gesetzliche Verankerung fand.

Eine der zentralen Fragen, die sich im Rahmen der Umsetzung der Produktorientierung ergeben, ist die zentrale Forschungsfrage der im StädteNetzWerk durchgeführten Studie.

Forschungsinteresse

Welche Schwierigkeiten existieren bei der Messung qualitativer Leistungen in der Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements, wie sie im Rahmen der Produktorientierung des Neuen Steuerungsmodells gefordert wird?

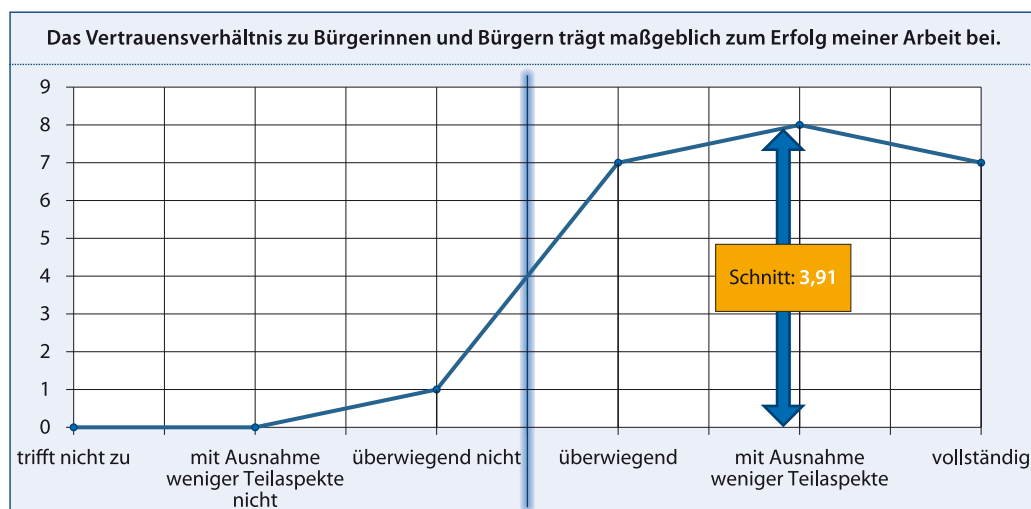
Zu dieser Forschungsfrage wurden vom Verfasser in engem Austausch mit Prof. Dr. Ralf Vandamme (Fachberater des StädteNetzWerks Bürgerschaftliches Engagement) Thesen formuliert, welche in den anschließenden Umfragen be- bzw.

widerlegt werden sollten. Diese Thesen bezogen sich auf die Kernelemente Neuer Steuerung und dienten zur Ermittlung der neuralgischen Punkte dieses Konzeptes. Kurzum: die Messung von qualitativen Faktoren und Leistungen – wie sie im Zentrum der Engagementförderung stehen – die Vereinbarung von Zielen sowie die Formulierung von Kennzahlen und Produkten sollten mithilfe der These auf Schwierigkeiten, Chancen und Risiken hin untersucht werden.

Im Anschluss wurde ein Fragebogen formuliert, der Erkenntnisse zu den Thesen und damit der Forschungsfrage ermöglichen sollte. Dies geschah in enger Zusammenarbeit mit Fachkräften aus dem StädteNetzWerk und mündete in die Versendung eines mehrseitigen Fragebogens an die jeweiligen Fachstellen für Bürgerschaftliches Engagement in den Kommunen. Abschließend wurden telefonische Vertiefungsinterviews mit ausgewählten Fachkräften geführt, um Einzelheiten zu klären und die Ergebnisse abzurunden.

Ergebnisse

Die nachfolgenden Schaubilder geben Auskunft über die im Fragebogen gestellten Fragen und hierauf gegebenen Antworten. Zunächst wurden Faktoren und Leistungen untersucht. Zum einen auf deren Wichtigkeit, zum anderen auf deren Messbarkeit.



Teilweise werden im Fragebogen Antwortvorgaben zu Grunde gelegt, aus denen die Befragten durch Ankreuzen wählen konnten. Bei der Auswertung wurden diesen Antwortmöglichkeiten jeweils Zahlenwerte zugeordnet. In diesem Fall von 0 = „trifft nicht zu“ bis 5 = „trifft vollständig zu“. Eine „neutrale“ Mitte wird hier in der Grafik zwar dargestellt, stand jedoch nicht zur Auswahl, um zu verhindern, dass die Befragten sich im Zweifel für die „goldene“ Mitte entscheiden. Außerdem wurde der durchschnittliche Zahlenwert der Antworten – in diesem Fall also das durchschnittliche Maß der Zustimmung – errechnet und in den Schaubildern als „Schnitt“ grafisch dargestellt. Die Skala auf der x-Achse variiert also, während auf der y-Achse stets die Anzahl der Nennungen abgebildet wird.

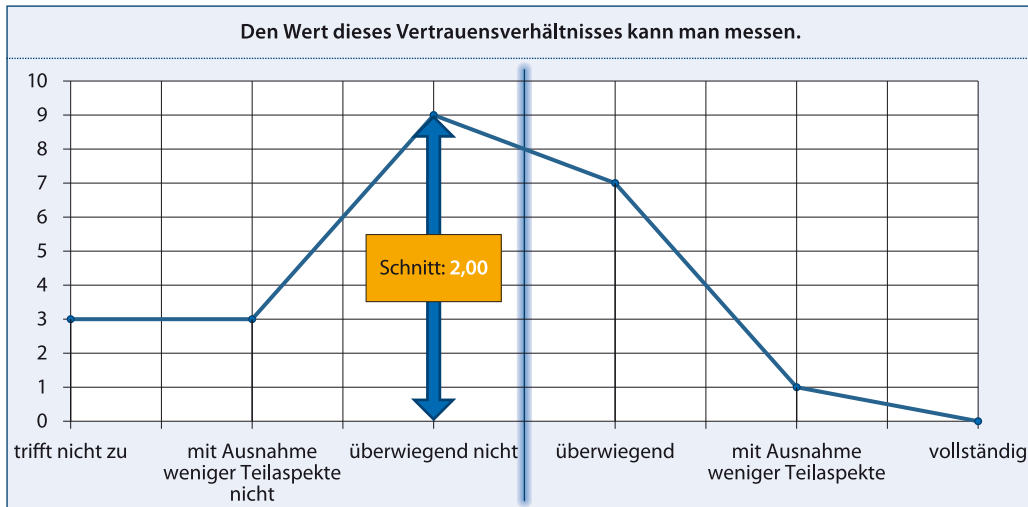
„Weiche Faktoren“

Zu den eigentlichen Ergebnissen: „Vertrauen“ stellt ein Beispiel für die häufig genannten „weichen Faktoren“ dar, die von den Fachkräften im Rahmen der Umfragen als für ihre Arbeit grundlegend wichtig angegeben wurden. So ergibt der erste Punkt des Fragebogens, dass die Befragten Vertrauen „mit Ausnahme weniger Teilaspekte“ für erfolgsrelevant halten.

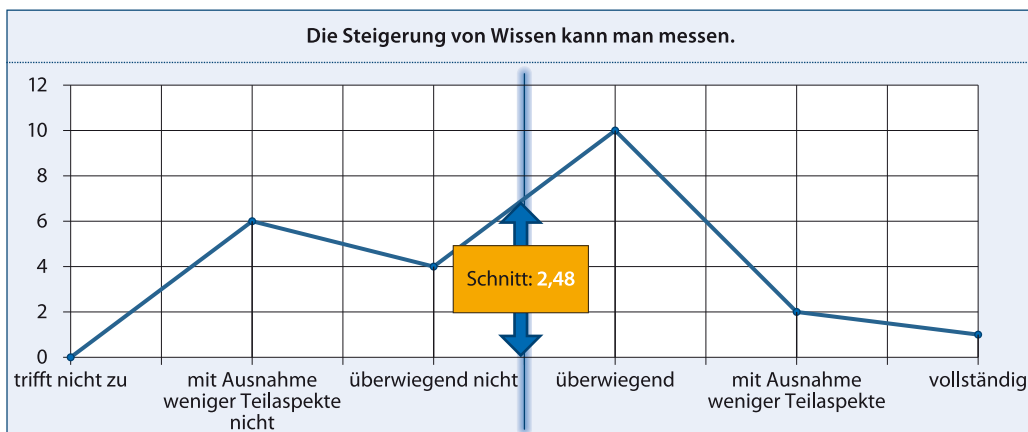
Aus anderen Fragen des Fragebogens, sowie aus den telefonischen Vertiefungsinterviews gingen noch zahlreiche weitere für die Arbeit der Fachkräfte relevante weiche Faktoren hervor:



Die Produktorientierung im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells verlangt die Angabe von Kennzahlen zur Messung sämtlicher Leistungen. Da „weiche Faktoren“ eine wichtige Grundlage für Leistungen darstellen, stellt sich die Frage inwieweit die Messung solcher Größen möglich ist:



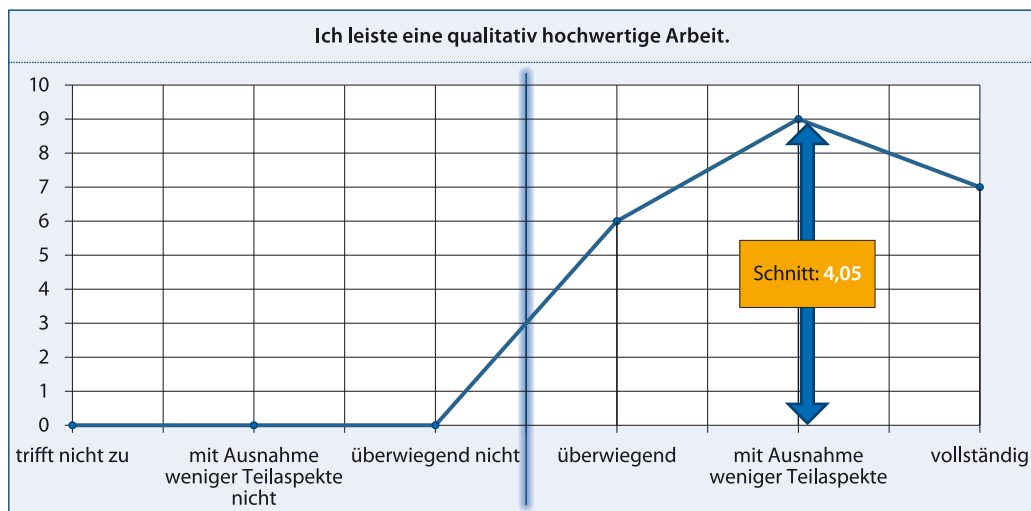
Die Befragten schätzen Vertrauen als „überwiegend nicht“ messbar ein. In Sachen „Wissen“ ergibt sich ein „neutraleres“ Bild: Obwohl insgesamt mehr Antworten im Bereich der Messbarkeit lagen, liegt der Schnitt etwa in der Mitte mit minimaler Tendenz in Richtung Nicht-Messbarkeit. Zurückzuführen ist dies darauf, dass die Ausprägung der Antworten im „negativen“ Bereich (links der Mitte) deutlicher ist, als im positiven.



Im Gegensatz zum klassischen weichen Faktor Vertrauen, handelt es sich bei Wissen um einen Faktor, welcher weniger weich zu sein scheint, sodass er auch in den Vertiefungsinterviews teilweise sogar zu den „gut messbaren“ Faktoren gezählt wurde.

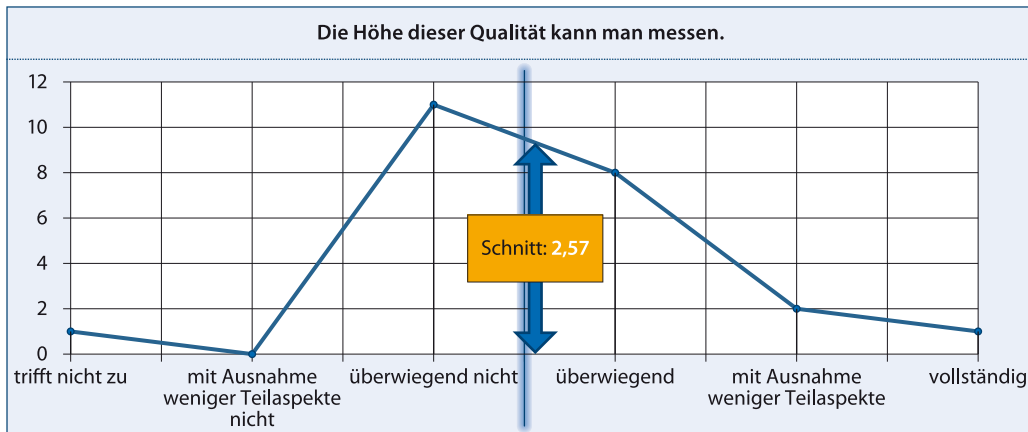
Qualität

Das Neue Steuerungsmodell fordert im Rahmen der Qualitätsorientierung, einem seiner Grundprinzipien, eine stete Gewährleistung und kontinuierliche Verbesserung der Qualität von Verwaltungshandeln – unter anderem eben durch Produktorientierung. Es stellt sich also die Frage, wie die Fachkräfte des Bürgerschaftlichen Engagements Qualität und deren Messbarkeit beurteilen.



Erwartungsgemäß beschreiben alle Befragten ihre Arbeit als zumindest „überwiegend“ von hoher Qualität, weshalb nun interessant ist, wie deren Messbarkeit von den Befragten beurteilt wird.

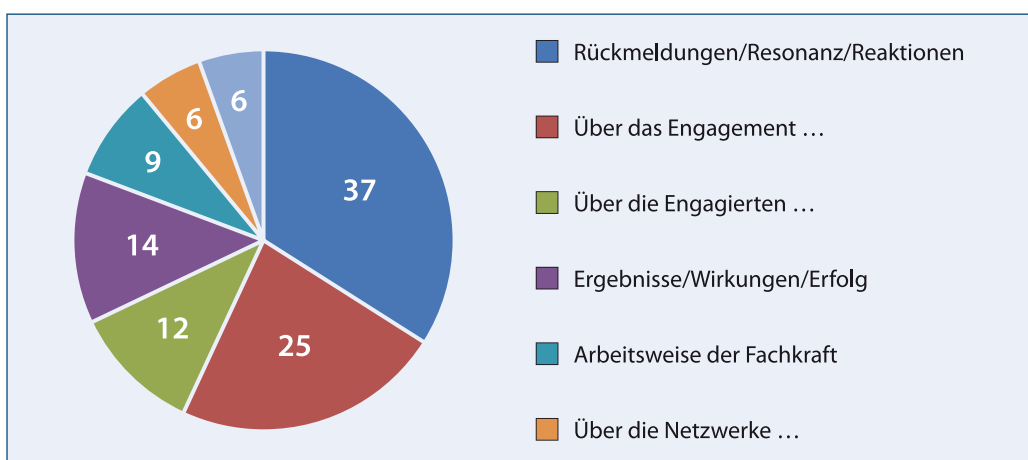
Etwas mehr als die Hälfte der Befragten beschreibt die Qualität ihrer Arbeit als „überwiegend nicht“ oder „nicht“ messbar. Dennoch liegt der Schnitt im Bereich der Messbarkeit, da die Antworten in diese Richtung etwas stärker ausgeprägt sind.



Qualitätsbestimmung

Unabhängig vom jeweiligen Interesse an der Bestimmung von Qualität – seitens der Führung sei dies durchaus vorhanden, seitens der Fachkräfte ist das Bild geteilt – wird deutlich, dass die Höhe der Qualität ihrer Arbeit von den Fachkräften zumindest unbewusst bestimmt wird. Interessant ist dabei nun, auf welchen Wegen dies geschieht.

Hierzu enthielt der Fragebogen die Frage 1.7: „Nach welchen Kriterien bestimme ich die Qualität meiner Arbeit?“. Es waren keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben – die schriftlichen Antworten (insgesamt 109, inkl. Mehrfachnennungen) wurden bei der Auswertung in Gruppen geordnet und gestalten sich wie folgt.



Die Rubrik „Rückmeldungen/Resonanz/Reaktionen“ enthält diejenigen Aspekte, die sich auf Formen des persönlichen Feedback von unterschiedlichen Beteiligten

beziehen. Mit etwa einem Drittel aller Antworten stellen persönliche Rückmeldungen die größte Gruppe dar.

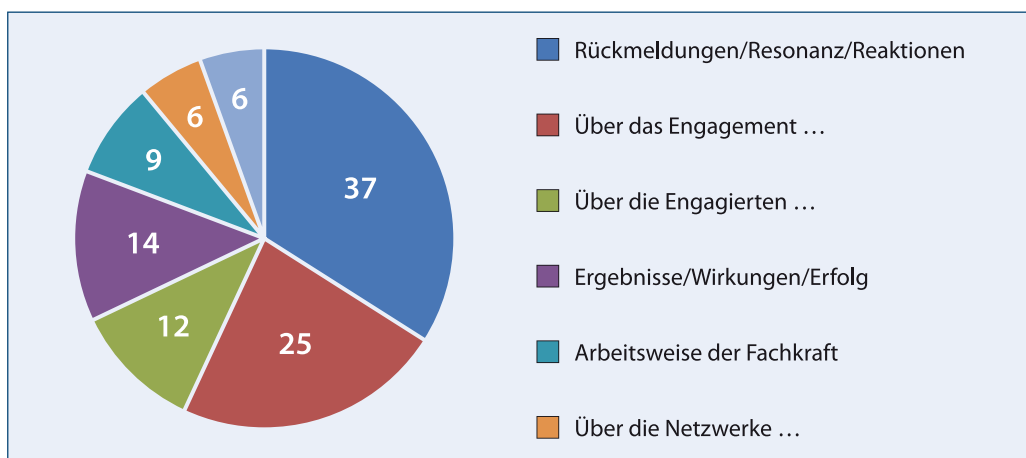
Die Rubrik „Über das Engagement ...“ enthält sämtliche Einschätzungen bestehender Engagementformen, Projekte und Veranstaltungen in Bezug auf deren Umfang und Qualität. Knapp 25% der Antworten fielen in diesen Bereich.

„Über die Engagierten ...“ bezieht sich auf diejenigen Aspekte, die die Engagierten direkt betreffen. Abzugrenzen ist diese Rubrik von „Über das Engagement ...“, worunter lediglich Einschätzungen bezüglich Engagementformen fallen; außerdem von persönlichen „Rückmeldungen“, da diese eines Übermittlers bedürfen, während Informationen „Über die Engagierten“ direkt ablesbar sind (z.B. die Anzahl der Engagierten). Etwas mehr als jede zehnte Antwort fällt in diese Gruppe.

„Ergebnisse/Wirkungen/Erfolg“: mit dieser Rubrik soll die längerfristige Dimension der Engagementförderung eingefangen werden. Die Antworten in der Rubrik „Arbeitsweise der Fachkraft“ unterteilen sich in inhaltlich (zwei Drittel) und strukturell (ein Drittel). „Über die Netzwerke ...“ umfasst diejenigen Aspekte, die sich auf die Arbeit mit und in Netzwerken bezieht.

Schwierigkeiten bei der Qualitätsbestimmung

Ebenso interessant, aber gemäß des Forschungsinteresses noch wichtiger sind die Antworten auf Frage 1.7a: „Wo liegen die Schwierigkeiten bei der quantitativen Erfassung dieser Qualität?“



Die Rubrik „Methodisch“ stellt mit knapp einem Drittel der Antworten die größte Gruppe von Schwierigkeiten. Beispielsweise sind dies „fehlende Instrumente“ oder der Hinweis darauf, dass „Befragungen usw. NUR Hinweise ermöglichen“.

Mit etwa 25% liegen Aspekte, die sich auf die „Art der Messgrößen“ beziehen an zweiter Stelle hinter den Methoden. Am häufigsten wurde genannt, dass es sich bei den zu messenden um „keine klaren Messgrößen handelt“. Viele seien „informell“ oder „im Verborgenen“, vieles laufe „über Stimmungen“ oder „gefühlte Wahrnehmungen“.

Die Rubrik „Quantität vs. Qualität“ – etwa jede zehnte Antwort – enthält die Hinweise der Befragten darauf, dass ein hohes Maß an Quantität nicht automatisch ein hohes Maß an Qualität bedeutet.

Schwierigkeiten bei der Bestimmung von Qualität seien häufig aus Schwierigkeiten bei der „Vergleichbarkeit in der Interpretation der Daten“ oder „keine vergleichbaren Standards“ zurückzuführen. Hierauf machen die Antworten in der Rubrik „Vergleichbarkeit“ aufmerksam.

Ebenso sehr wie „Vergleichbarkeit“ führen laut den Angaben der Befragten die Diskrepanz zwischen Ergebnissen in Sachen „Kurz- vs. Langfristigkeit“ sowie „fehlende Definitionen“ (bzgl. „Qualität“, „Erfolg“ oder „Zielen“) zu Schwierigkeiten. „Fehlende Ressourcen“ wurden ebenso angegeben wie eine „Diskrepanz zwischen objektiven Ergebnissen und subjektiver Wahrnehmung“

Aus den Antworten zu dieser Frage des Fragebogens sowie den Vertiefungsinterviews gingen zahlreiche Beispiele für „schwer quantifizierbare“ Faktoren hervor, welche um die bereits erwähnten „weichen Faktoren“ erweitert, ein breites Bild schwer zu messender Größen ergeben.

Schwer quantifizierbare Faktoren		
	weiche Faktoren	
Rückmeldungen	Zufriedenheit	Wissen
menschliche Dimension	Wohlfühlen	Vertrauen
politische Dimension	Zusammenhalt	gutes Gefühl
informelle Arbeit	Füreinander	Motivation
Verbesserung	Miteinander	Interesse
Zusammenhänge	Bekanntheitsgrad	Identifikation
Mehrwert durch Erfahrungsaustausch	Glück	Stimmung
Netzwerk-/Wissenslandkarte im Kopf	weniger allein Sein	
Wirkung	Verbesserung von Lebensumständen	

In Sachen methodischer Probleme – dem Feld in dem die meisten der Schwierigkeiten verortet sind – ergeben die Vertiefungsinterviews ein facettenreiches Bild, welches hier beispielhaft in Bezug auf Rückmeldungen – den am häufigsten genannten Weg zu Qualitätsbestimmung – skizziert sei.

So wurde häufig darauf hingewiesen, dass Frage- oder Evaluationsbögen sehr ungewohnte, selten genutzte Instrumente seien, die bisweilen gar auf Ablehnung stießen. Seitens der Bürger, da diese häufig Vorbehalte gegen Meinungsumfragen im Allgemeinen hätten, welche aus vielen Bereichen der Wirtschaft bekannt seien (bspw. als störend und aufdringlich empfundene Umfragen zur Kundenzufriedenheit). Seitens der Fachkräfte und Einrichtungen stelle sich außerdem die Frage, wer den Aufwand der Erstellung und Verteilung auf sich nehmen könne und wie man an valide Ergebnisse komme. Dabei sei besonders die schriftliche Form der Befragung problematisch, der direkte Kommunikationsweg der bessere, da allgemeine Vorbehalte auf diesem Weg direkt ausgeräumt werden könnten und bspw. durch Nachfragen die Validität und Genauigkeit der Antworten erhöht werden könne.

Neben den negativen wurden aber auch positive Erfahrungen mit Umfragen beschrieben. Eine Umfrage zur Zufriedenheit von BürgerInnen beispielsweise, im Rahmen derer auch Verbesserungsvorschläge gesammelt wurden. Zum einen sei den BürgerInnen so gezeigt worden, dass die Verwaltung Interesse an ihrer Meinung habe und zum anderen wurde so erkannt, dass ein großer Teil der BürgerInnen die Arbeit der Verwaltung schätze. Darüber hinaus seien viele der genannten Verbesserungsvorschläge angegangen worden.

Auch Befragte, die negative Erfahrungen mit Umfragen gemacht hatten, konnten dem doch Gutes abgewinnen: beispielsweise sei eine Umfrage trotz aufwändiger Planung und Umsetzung zwar kaum auf Resonanz gestoßen, aber dennoch wertvoll gewesen. Denn der Entstehungsprozess, unter starker Bürgerbeteiligung, sei sehr fruchtbar gewesen.

Zielvereinbarungen

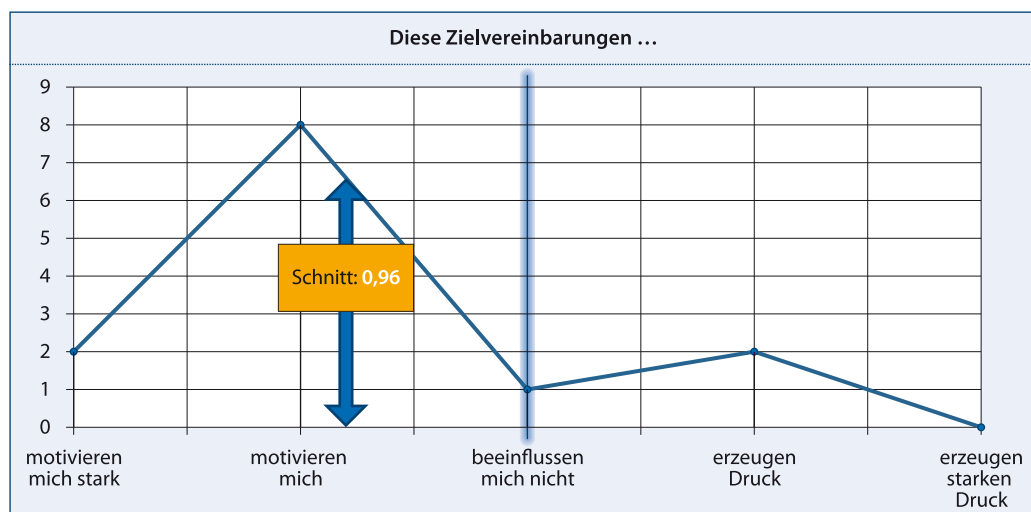
Zur Ermittlung des Einschätzungen von Fachkräften in Bezug auf Zielvereinbarungen wurde zunächst der Ist-Stand erfasst. In etwas mehr als der Hälfte der Fälle

existieren diese in konkreter Form. Von inhaltlicher bzw. formaler Einheitlichkeit kann allerdings keinesfalls die Rede sein.

Diejenigen Befragten, die nicht mit Zielvereinbarungen zu tun haben, sollten die diesbezüglichen Fragen wunschgemäß beantworten, wodurch auch der Soll-Stand ermittelt werden sollte.

Neben Inhalt und Form unterscheiden sich Zielvereinbarungen auch in Sachen Zustandekommen. Entstehen diese unter Einbeziehung mehrerer Partner, so sind dies neben Vorgesetzten meist andere Sachgebiete oder BürgerInnen. Der häufigste Entstehungsprozess jedoch ist der im Dialog zwischen Fachkraft und Führung.

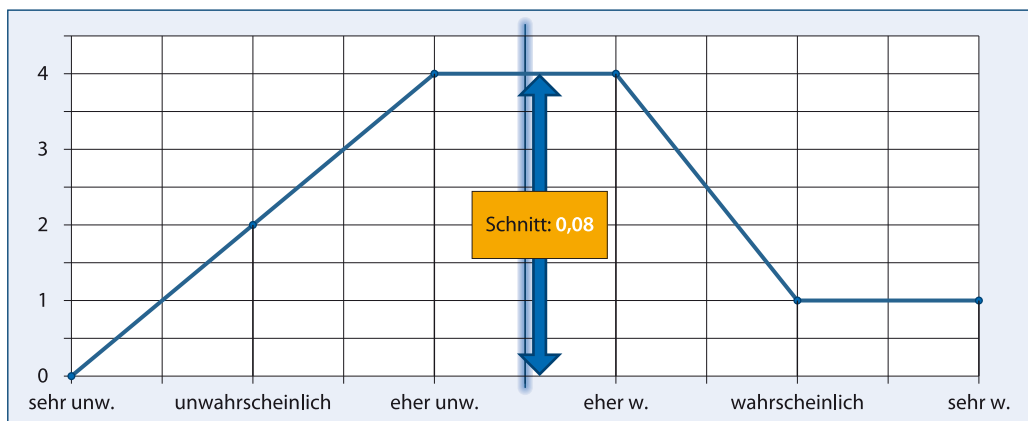
Trotz der Unterschiede sehen alle Befragten die bestehenden Zielvereinbarungen als angemessen hoch an. Interessant ist nun deren Einfluss auf die Fachkräfte, welcher aus folgendem Schaubild ersichtlich wird (Skala von -2,5 bis 2,5).



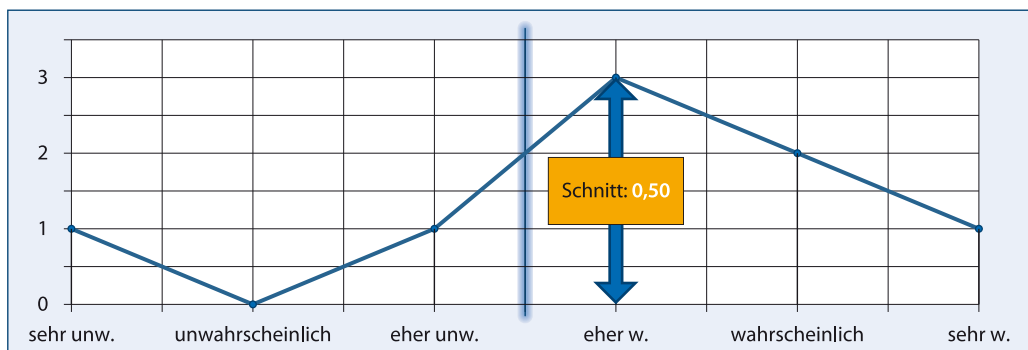
Zielvereinbarungen üben also durchaus einen Einfluss aus. Dieser liegt überwiegend im motivierenden Bereich. Teilweise wird durch Ziele, neben starker Motivation, aber auch Druck erzeugt. Aus den Vertiefungsinterviews ergaben sich zahlreiche weitere Auswirkungen: So seien Ziele eine effektive „Hilfe bei der Routenplanung“, gäben Überblick, Transparenz und Orientierung, wirkten somit „gegen Verzettlung“ und führten zu „mehr Schwung“. Sie förderten den Rückhalt, da sie auf gemeinsamen Vereinbarungen basierten, anhand derer auch Rechenschaft über die Zielerreichung verlangt werden könne. Eine Einigung auf gemeinsame

Vereinbarungen sei häufig aber schwierig. Ohnehin werden Ziele vereinzelt wohl als „eher ein haushaltstechnisches Thema“ gesehen und wirkten auf Netzwerke möglicherweise ebenso irritierend wie auf die Engagierten, da es deren „Grundverständnis widerspreche“.

Eine weitere wichtige Frage ist, was mit Zielen geschieht, nachdem diese erreicht wurden. Die Antworten zu der Frage „Angenommen, Sie haben die vereinbarten Ziele erreicht ... folgt daraus für die nächstfolgende Vereinbarung eine Steigerung der Ziele?“ geben Aufschluss hierüber.



Ebenso viele Antworten besagten, dass eine Steigerung der Ziele wahrscheinlich sei, wie es Antworten dahingehend gab, dass dies unwahrscheinlich sei. Interessant ist, was die Befragten, die bei dieser Frage wunschgemäß antworten durften, angeben. *(vorab erklärt und daher meines Erachtens verständlich)*



Drei Viertel der antwortenden Fachkräfte gaben an, dass Ziele nach deren Erreichung erhöht werden sollten. Ist- und Wunsch-Stand unterscheiden sich im Bereich der Steigerung von Zielvereinbarungen also deutlich voneinander. Kaum Unterschiede zeigen sich allerdings bezüglich deren Entstehung.

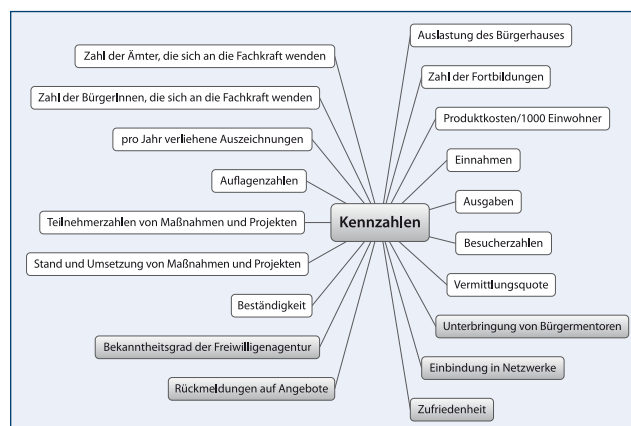
Ebenso wie in der Realität sollten Zielvereinbarungen auch wunschgemäß meist unter Einbeziehung der Führung entstehen – tendenziell unter Einbeziehung mehrerer verschiedener Beteiligter (Fachkraft, Führung, Sachgebiete, BürgerInnen, Externe). Die Vorgabe von Zielen durch die Führung wird in keinem Fall erwünscht.

Kennzahlen

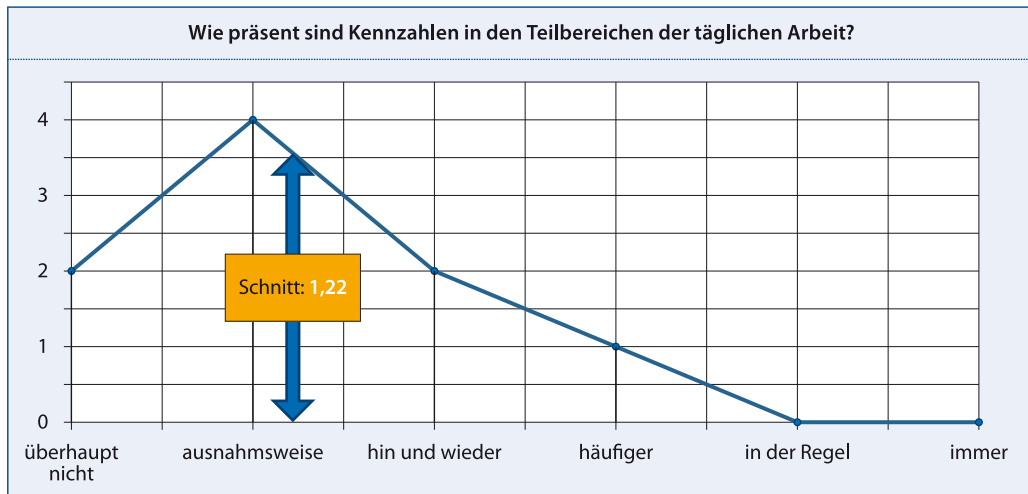
Im Gegensatz zu Zielvereinbarungen existieren bei den Befragten überwiegend keine Kennzahlen (43%). Selbst diejenigen Kommunen, die bereits mit Produkten arbeiten, scheinen die Bildung von Kennzahlen hinten an zu stellen.

Wie bei Zielvereinbarungen sind auch die Wege, auf denen Kennzahlen entstehen, unterschiedlich; insgesamt wird hierbei jedoch weniger auf Beteiligung vieler verschiedener Partner gesetzt, sondern eher auf dialogische Verfahren oder Vorgaben. So sind etwa ein Drittel der existierenden Kennzahlen von der Führung vorgegeben worden, etwa ein weiteres Drittel ist sachgebietsübergreifend entstanden.

An dieser Stelle ist nun interessant, Beispiele für bestehende (weiß) und potenzielle (grau) Kennzahlen in den Blick zu nehmen. Folgende Übersicht zeigt die im Rahmen der Umfragen und Vertiefungsinterviews genannten.

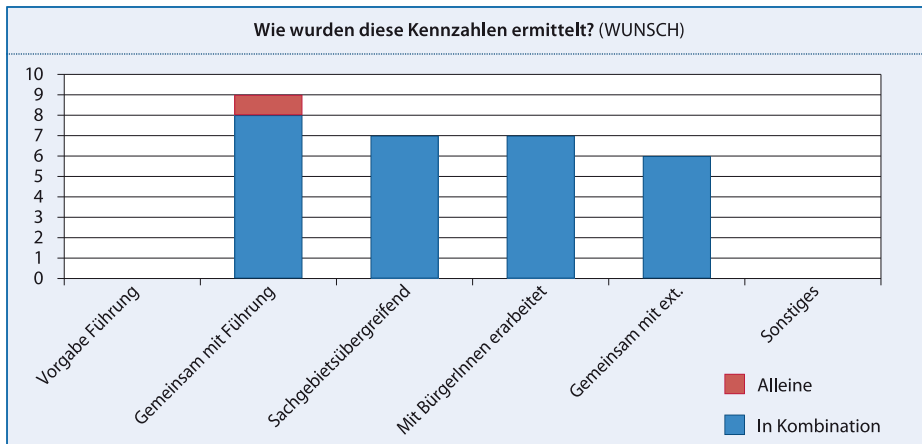


Die Kennzahlenpalette stellt sich also relativ breit dar. Häufig gilt dies aber nur auf dem Papier mit allenfalls geringem Einfluss auf die tägliche Arbeit. Nachstehendes Schaubild unterstreicht dies (Skala von 0 bis 5).

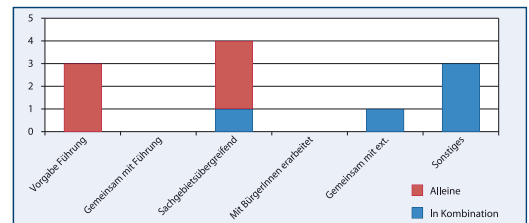


Die Vertiefungsinterviews liefern einige Details hierzu: Daten bezüglich der vorhandenen Kennzahlen würden zwar häufig, teilweise auch unter erheblichem Aufwand, erhoben und im Anschluss wohl auch von der Kämmerei verwertet. Allerdings bekäme die Fachkraft selbst hiervon und von den Folgen meist kaum etwas mit. Kennzahlen führten häufig zu keinerlei Konsequenzen, hätten also „praktisch keinen Einfluss“. Rechenschaft müsse eher auf Basis von Zielvereinbarungen abgelegt werden. Bei der Bestimmung des Grades des Erreichens von Zielen besitzen Kennzahlen derzeit aber ebenfalls kaum Bedeutung.

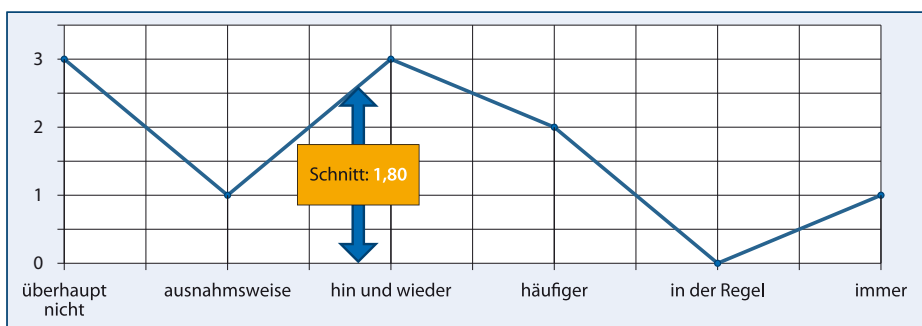
Diejenigen Fachkräfte, die aktuell nicht mit Kennzahlen zu tun haben schildern wieder ihre Wünsche in Bezug auf die im Bogen gestellten Fragen. In Sachen Zustandekommen von Kennzahlen ergibt sich somit folgender Wunsch-Stand (s. Abb 3.2).



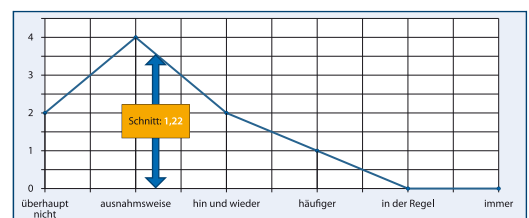
Im Vergleich zur aktuellen Situation (rechts) sollen Kennzahlen viel mehr in Kombination (blau) mehrerer Beteiligten entstehen und keinesfalls durch Vorgaben der Führung. Überwiegend ist man allerdings der Ansicht, dass die Führung bei der Festlegung der Kennzahlen beteiligt sein sollte.



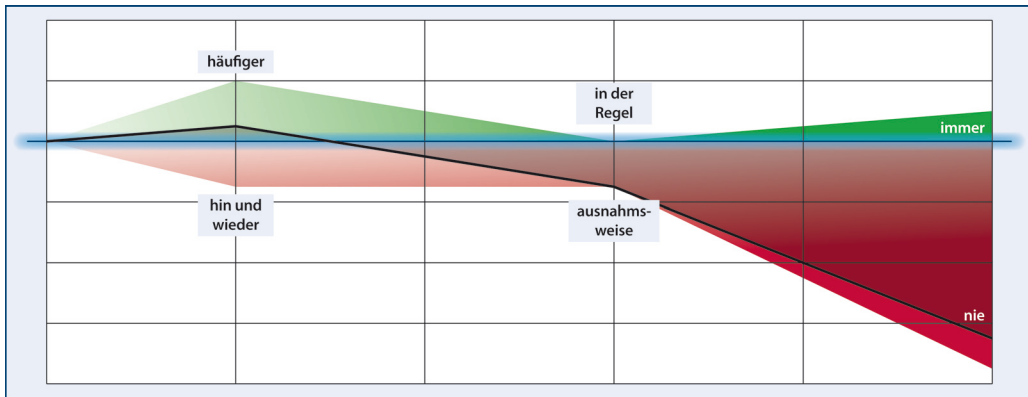
Wie präsent sollen Kennzahlen wunschgemäß sein? Aufschluss hierüber gibt folgendes Schaubild:



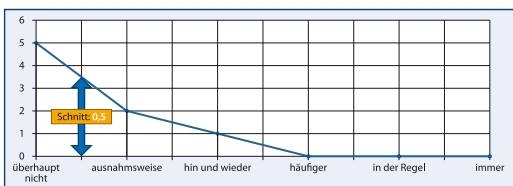
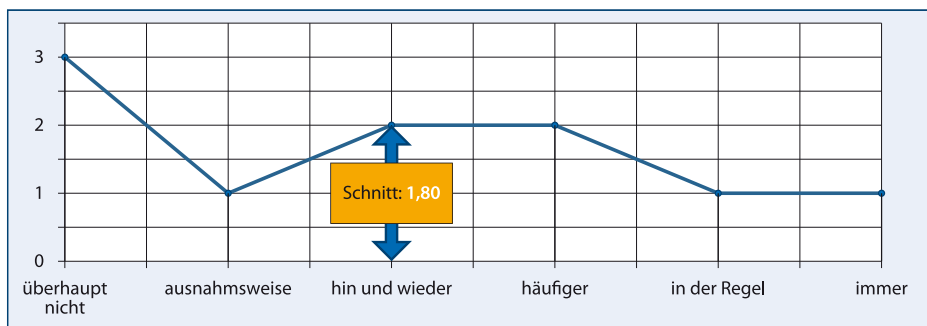
Lag die Präsenz von Kennzahlen in der Realität (rechts) noch im Bereich von „ausnahmsweise“, so liegt sie wunschgemäß etwas höher im Bereich von „hin und wieder“. Folgendes Schaubild vergleicht die Wunschvorstellungen mit



der Realität und bezieht dabei die Gewichtung der Antworten mit ein. Hieraus ergibt sich, dass der Schnitt der Antworten deshalb im unteren mittleren Bereich in Sachen Präsenz liegt, da zum einen die Ausprägung der Antworten in Richtung „immer“ eher gering ist, diejenige in Richtung „nie“ aber vergleichsweise hoch (3mal wurde „überhaupt nicht“ gewählt).



Neben einigen – meist moderaten – Befürwortern der Präsenz von Kennzahlen gibt es also einige – meist entschiedene – Gegner. Ähnlich gestaltet sich dies in Bezug auf die mögliche Funktion von Kennzahlen zur Bestimmung des Grades der Zielerreichung.



Die Antworten der Befragten, bei denen bereits mit Kennzahlen gearbeitet wird (Schaubild links) ergaben, dass diese nur „ausnahmsweise“ zur Bestimmung des Grades der Zielerreichung verwendet werden.

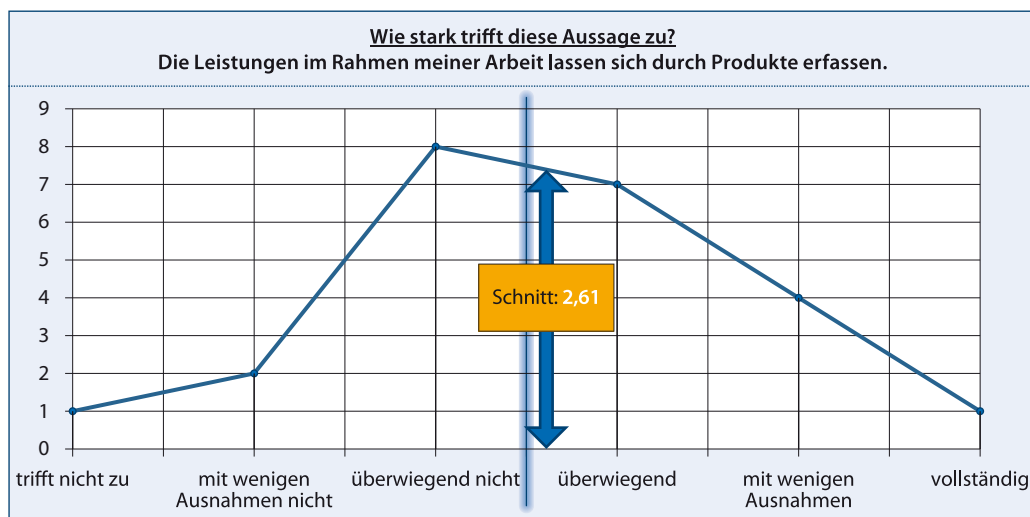
Wunschgemäß sollte dies zumindest „hin und wieder“ geschehen. Damit weichen Realität und Wunsch deutlich voneinander ab, während es neben moderaten Befürwortern einige grundsätzliche Gegner gibt.

Neben Chancen und Risiken wurden Kennzahlen auch auf notwendige Kriterien hin untersucht. Nachstehende Tabelle illustriert die Angaben der Befragten.

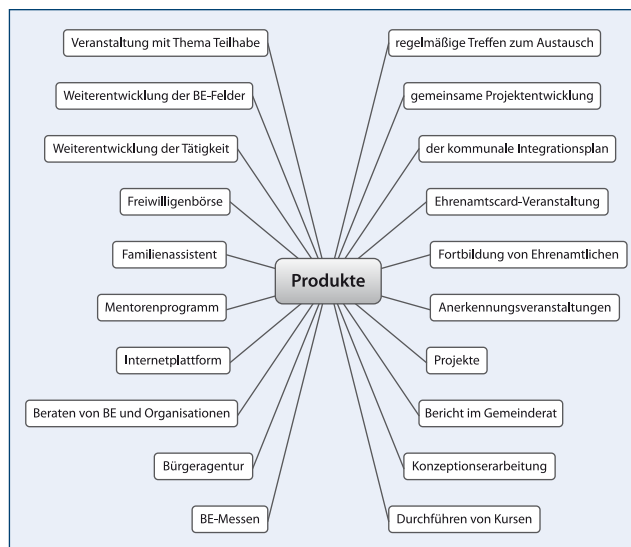
Chancen	Risiken	Kriterien
Kennzahlen	Selbstverständlichkeiten	mit Konsequenzen verbunden
klares Bild der angebotenen Leistungen	treffen nie den Kern	angemessener Entwicklungsaufwand
Vergleiche zwischen verschiedenen Kommunen	Verfälschung	Flexibilität
Wahrung der Individualität von Kommunen	fehlerhafte Ermittlung	inkl. Beschreibung
Prüfung von Maßnahmen auf Sinn	fehlerhafte Interpretation	Wahlfreiheit
Messbarkeit		

Produkte

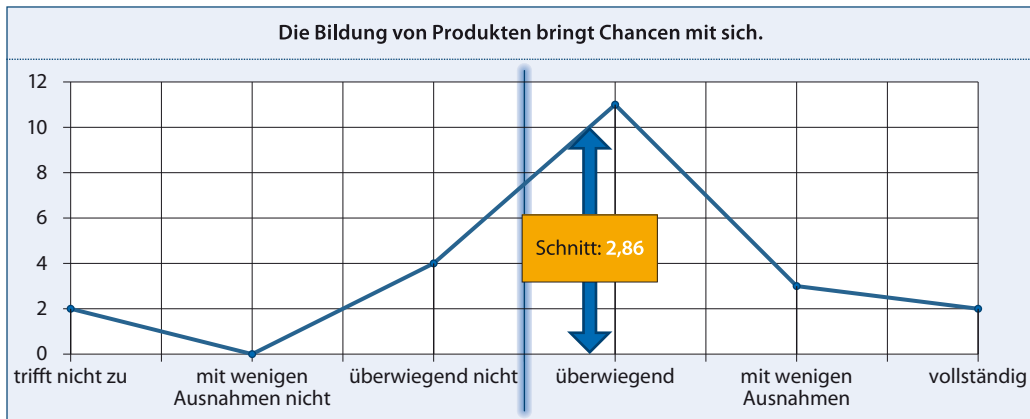
Der letzte Block des Fragebogens befasste sich schließlich mit den Einschätzungen der Fachkräfte in Bezug auf Produkte. Zunächst sollte abgefragt werden, inwieweit die Befragten es für möglich erachten, sämtliche Leistungen, die erbracht werden auch in Produkte zu fassen. Folgendes Schaubild visualisiert die Antworten.



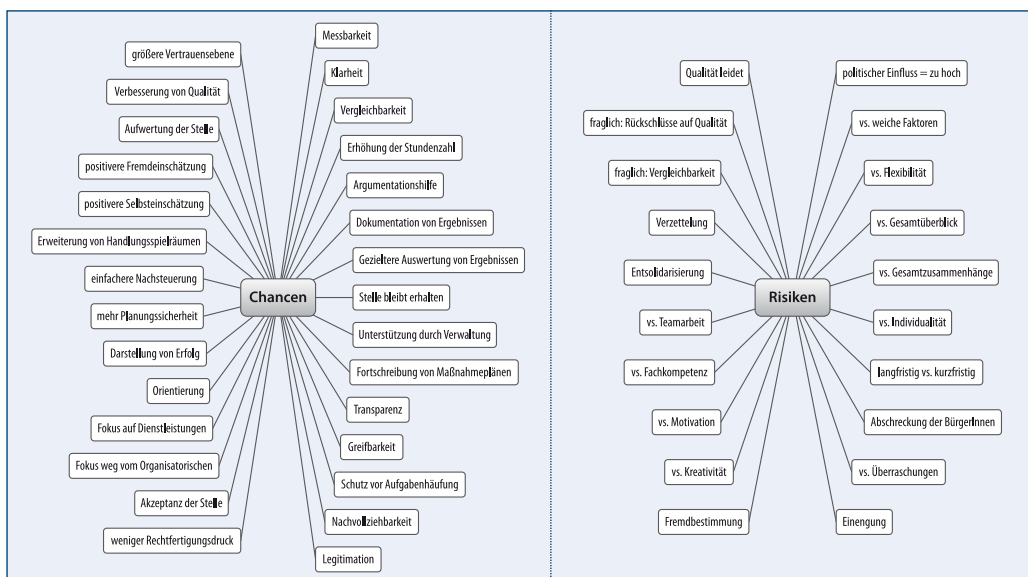
Ersichtlich wird ein geteiltes Bild: zwar liegen etwas mehr Antworten im positiven Bereich, die häufigste Antwort aber ist „überwiegend nicht“. Die Vertiefungsinterviews bestätigen dies: ein Teil der Befragten hält es für weitgehend möglich, während andere es grundsätzlich für schwierig halten. Einigkeit besteht darüber, dass es wohl nicht möglich sein wird, alle Aspekte einer Tätigkeit zu erfassen und ein Produkt wohl immer nur eine nicht abschließende Aufzählung von Teilaspekten bleiben wird. Unter anderem wird dies damit begründet, dass in Sachen Bürgerschaftliches Engagement kaum Standards existieren – in Bereichen mit strengen Vorgaben hingegen passten Produktbeschreibungen gut. Generell seien „Produkte“ aber ungewohnt für die Fachkräfte und bereits begrifflich eher abschreckend. Allgemein sei das Denken in Produktkategorien in der täglichen Arbeit nicht existent. Dennoch nennen die Befragten zahlreiche Beispiele für Produkte:



Neben der Einschätzung der generellen Möglichkeit Leistungen der Engagementförderung vollständig in Produkte zu fassen ist natürlich interessant zu erfahren, wie die Fachkräfte die Chancen und Risiken der Bildung von Produkten beurteilen (s. Abb. 4.2).



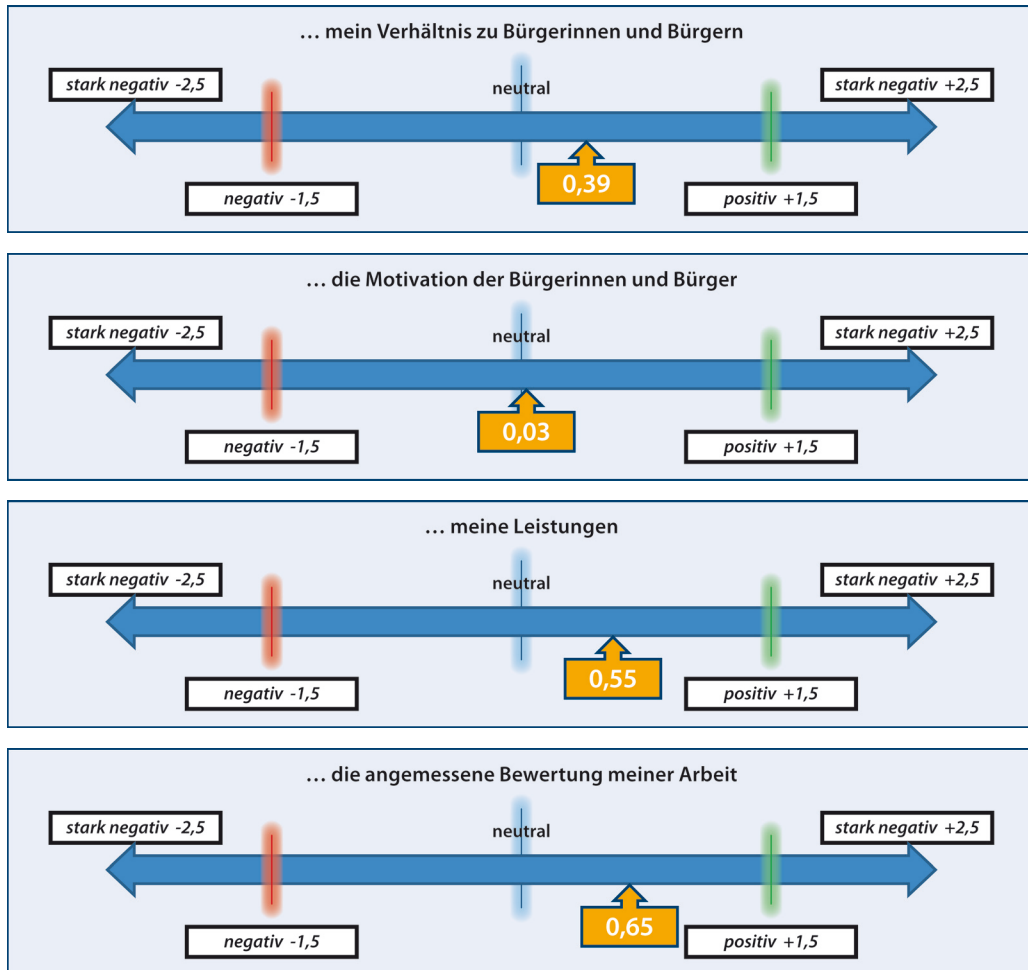
Produkten werden also „überwiegend“ Chancen attestiert. Gleichzeitig werden neben Chancen auch zahlreiche Risiken genannt:



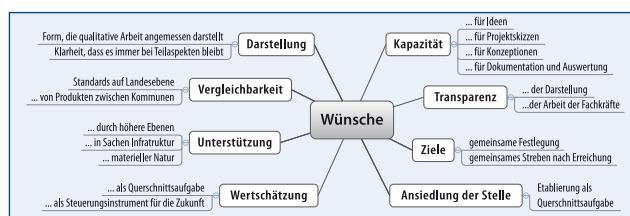
Orientierung an Produktkennzahlen

Am Ende des Fragebogens ging es um den Einfluss, den Produkte, zu diesen formulierte Kennzahlen und die Orientierung hieran auf verschiedene Bereiche ausüben. Ersichtlich wird aus folgenden Strahlen, dass dieser Einfluss – von dem auf die Motivation der BürgerInnen abgesehen – als durchweg „eher positiv“ (0,25 bis 1 auf der Skala von -2,5 bis 2,5) angesehen wird.

Die Orientierung an Produktkennzahlen beeinflusst ...



Um den Fragebogen abzurufen wurde den Befragten die Möglichkeit eröffnet als eine Art „Schlussplädoyer“ zu äußern, was sie sich zur Ermöglichung einer angemessenen Bewertung ihrer Arbeit wünschen. Die Wünsche der befragten Fachkräfte belaufen sich auf viele unterschiedliche Bereiche, welche abschließend dargestellt werden sollen.



Erkenntnisse

Erkenntnis 1: (weiche Faktoren)

Die erste Erkenntnis der Umfragen ist: Schwierigkeiten bei der (Kenn-)zahlenmäßigen Darstellung treten vor allem bei „weichen Faktoren“ auf. Diese spielen jedoch eine erfolgsentscheidende Rolle für die Arbeit der Fachkräfte. Darüber hinaus existieren sie in unterschiedlichen „Härtegraden“ (vgl. Vertrauen vs. Wissen). Entsprechend dieser Härtegrade unterscheiden sich Faktoren in ihrer Messbarkeit.

Erkenntnis 2: Qualität

Fachkräfte des Bürgerschaftlichen Engagements beschreiben ihre Arbeit als qualitativ hochwertig. Hierüber ist man sich weitestgehend einig. Nicht aber über die Möglichkeit, die Höhe dieser Qualität zu messen. Rückmeldungen von verschiedenen Seiten (BürgerInnen, Öffentlichkeit, ...) spielen bei der Bestimmung der Qualität die gewichtigste Rolle. Schwierigkeiten bei der Bestimmung von Qualität sind vor allem methodischer Natur: Es fehlt an Instrumenten zur systematischen Erfassung – diejenigen, die es gibt, ermöglichen keine objektiven Feststellungen, sondern lediglich Hinweise. Dies liegt auch an der Art vieler der bei der Qualitätsbestimmung zu messenden Größen, welche häufig informell sind. Diese „schwer quantifizierbaren Faktoren“ decken sich zu Teilen mit den „weichen Faktoren“.

Erkenntnis 3: Zielvereinbarungen

In etwa der Hälfte der Fälle existieren konkrete Zielvereinbarungen. Diese kommen meist in Zusammenarbeit mit der Führung zustande, sind angemessen hoch und wirken überwiegend positiv auf die Motivation der Fachkräfte. Über die Wahrscheinlichkeit der Erhöhung von Zielen nach deren Erreichen lässt sich aktuell wenig sagen – eine solche Erhöhung wird von den meisten Fachkräften jedoch gewünscht. Ebenso wie das Zustandekommen von Zielvereinbarungen unter Einbeziehung mehrerer Beteiligten; in jedem Falle aber der Führung. Insgesamt genies-
ßen Ziele bei den Befragten einen guten Ruf.

Erkenntnis 4: Kennzahlen

Kennzahlen sind derzeit, wenn vorhanden, nur „ausnahmsweise“ präsent und werden ebenfalls nur „ausnahmsweise“ dazu verwendet den Grad der Zielerreichung zu bestimmen. Die Wunschvorstellungen liegen in beiden Fällen höher: Kennzahlen sollen zumindest „hin und wieder“ präsent sein und zur Darstellung der Zielerreichung dienen. Insgesamt werden Kennzahlen im Vergleich zu Zielvereinbarungen deutlich negativer eingeschätzt. Diejenigen Fachkräfte, die sie ablehnen tun dies sehr entschieden – daneben gibt es einige meist moderate Befürworter.

Erkenntnis 5: Produkte

Fachkräfte Bürgerschaftlichen Engagements denken überwiegend nicht „in Produkten“. Ähnlich wie bei Kennzahlen herrschen bereits begrifflich gewisse Vorbehalte. Dennoch können die Befragten – häufig unbewusst – eine breite Palette von Produkten definieren, welche zusammengenommen auch ein relativ breites Bild über die von Fachkräften erbrachten Leistungen schaffen. Allerdings ist man sich darüber einig, dass Produkte oder ein Produktplan nicht dazu in der Lage sein können, das gesamte Leistungsspektrum zu erfassen. So werden zahlreiche Risiken gesehen. Allerdings schätzen die Fachkräfte Produkte als überwiegend mit Chancen verbunden ein und finden insgesamt mehr Beispiele für Chancen als für Risiken, welche sich aus den Schaubildern auf S. 97 ablesen lassen).

Deutung und Empfehlungen

Weiche Faktoren und Qualität

Interessant wäre zu untersuchen, wie die beklagte „Informalität“ bzw. der „Härtegrad“ eines Faktors (subjektiv) ermittelt wird, sowie ob und wie man diesen zum formaleren bzw. härteren – d.h. messbareren – verändern kann. In der Tat „messen“ Fachkräfte, auch wenn sie dies wohl nicht explizit so nennen, auch weiche Faktoren. Und dies trotz des Konsenses bzgl. ihrer überwiegenden nicht-Messbarkeit. Diese „Messung“ geschieht meist über Rückmeldungen. Deren Ermittlung findet jedoch in aller Regel informell, also nicht systematisch statt, denn es mangelt an

Methoden. Möglicherweise ist es daher erstrebenswert eben an solchen Methoden zur systematischen Ermittlung von Rückmeldungen zu arbeiten. Gerade die Förderung Bürgerschaftlichen Engagements mit ihrer Nähe zu den BürgerInnen, könnte beim Aufbau einer „Feedback-Kultur“ innerhalb der gesamten Verwaltung eine wichtige Rolle spielen. Dies ist aber nur zu erreichen, wenn sowohl „Philosophie“ als auch vor allem Nutzen und Mehrwert ersichtlich werden.

Zielvereinbarungen

„Hilfe bei Routenplanung“ vs. „weniger Platz für Überraschungen“ – diese beiden Zitate beschreiben die wesentlichen Dimensionen von Zielvereinbarungen. Sie werden überwiegend positiv gesehen und scheinen – im Vergleich zu Kennzahlen und Produkten – auf weit weniger Vorbehalte zu stoßen. Wichtig hierbei ist, dass Ziele bestimmte Kriterien erfüllen; allen voran, dass sie unter Beteiligung mehrerer gleichberechtigter Partner vereinbart und nicht vorgegeben werden. Bereits was die Begrifflichkeit angeht sind Ziele greifbarer und gewohnter. Möglicherweise ist es daher sinnvoll, bei der Umsetzung der Produktorientierung an den Zielvereinbarungen anzusetzen. Diese Vorgehensweise stieße wohl auf die geringsten Vorbehalte und entspräche darüber hinaus der Philosophie Neuer Steuerung: (Verwaltungs-)handeln nicht vom „input“, dem Anfang des Leistungsprozesses, sondern vom „output“, also dessen Ergebnis, her zu denken. Erstrebenswert wäre daher, neben der „Feedbackkultur“ eine gleichberechtigende Zielkultur aufzubauen. Im Fachjargon: eine „Kontraktkultur“.

Kennzahlen

Die Umfragen zeigten aber auch, dass die Befragten nahezu keinerlei Erfahrungen im Umgang mit Kennzahlen haben. Dennoch – oder gerade deshalb? – werden sie als **„das eigentliche Problem“** (Zitate aus den Vertiefungsinterviews = fett-kursiv) im Rahmen der Produktorientierung betrachtet. **„Man muss an der Bildung beteiligt sein – dann könnte sich das ganze umkehren“**. Wie schon bei Zielen müssen auch bei Kennzahlen gewisse Kriterien eingehalten werden. Allen voran wäre es daher erstrebenswert, neben der „Feedback“- und der „Kontraktkultur“, auch eine „Kooperationskultur“ zu schaffen. Mit ihrem über Fachbereichsgrenzen hinweg verbindenden

Charakter wäre die Förderung Bürgerschaftlichen Engagements hierauf möglicherweise hervorragend vorbereitet.

„Das Problem wird die Vergleichbarkeit werden“. In den Vertiefungsinterviews wird darauf hingewiesen, dass es gefährlich sein kann, Leistungen verschiedener Kommunen miteinander zu vergleichen. Denn es wird für schwer möglich gehalten, angemessene Kennzahlen zu finden, die die Individualität von Kommunen ausreichend berücksichtigen. Ein landesweiter Produktplan beispielsweise, mit für jede Kommune identischen Kennzahlen, sei hierfür zu unflexibel. Dennoch könnte es gerade mit Hilfe von Kennzahlen möglich sein, eben diese Individualität von Kommunen zu wahren. Netzwerke wie die FaLBE oder das StädteNetzWerk könnten hierbei eine wichtige Rolle spielen, um verschiedene Kommunen an einen Tisch zu bringen und gemeinsam unter Einbeziehung des hier gebündelten Know-Hows über Lösungen zu beraten.

Produkte

„Das Denken in Produktkategorien existiert in der täglichen Arbeit nicht“. Jedoch wird die Produktorientierung wohl weniger grundsätzlich abgelehnt, als vielmehr, dem aktuellen Kenntnis- und Erfahrungsstand zufolge, für unnötig gehalten. Daher besteht die Aufgabe und Verantwortung der Verwaltungsführung darin, der gesamten Verwaltung die Philosophie hinter der Produktorientierung (UND dem hiermit verbundenen Bedarf an (kenn-)zahlenmäßiger Darstellung) zu vermitteln und dafür zu sorgen, dass deren Nutzen und Mehrwert nach innen UND außen – also auch zu den BürgerInnen – sichtbar wird. Eine weitere Verantwortung, und gleichzeitig ein Stück vom Weg, ist die Einbeziehung sämtlicher Beteiligter inner- und außerhalb der Verwaltung (und der BürgerInnen?) in die Bildung von Zielvereinbarungen, Kennzahlen und Produkten. Fraglich bleibt jedoch, ob die Etablierung dieser „Produktkultur“ – auf Basis der „Feedback“- , „Kontrakt“- und „Kooperationskultur“ – die mit ihr verbundenen Mühen wert ist. Wird weder Philosophie noch Nutzen verstanden, so wird diese Frage, und damit auch das Konzept der Produktorientierung, wohl immer verneint werden; und dies trotz gesetzlicher Verankerung und anstehender verbindlicher Umsetzung. **„Der Produktplan muss in der Arbeit aufgehen“, „wenn er aufgezwängt wird stößt er auf Widerstand“.**

Ein neuralgischer Punkt ist die Frage nach der Messung weicher Faktoren und qualitativer Leistungen. Dies wurde in der Praxis bislang viel zu wenig thematisiert und erprobt. Ersichtlich wird dies auch daran, dass an die tatsächlichen Schwierigkeiten solcher Messungen kaum heranzukommen war. Wenn, dann lagen diese eher auf ideeller Ebene, oder es wurden schlicht (noch?) fehlende Methoden beklagt. Wichtig ist deshalb, den Umgang mit Kennzahlen Schritt für Schritt zu erproben, um ihn längerfristig produktiv zu gestalten. Was die Umsetzung der Produktorientierung als Gesamtes angeht, wäre es möglicherweise ein Anfang, an den weniger heiklen Zielen anzusetzen. Wie die Umfragen ergaben, wird dies zuweilen bereits getan, was allerdings auch nicht dazu führen darf, dass die unbequemereren Kennzahlen somit langfristig hinten an gestellt werden. Indikatoren könnte dabei eine wichtige Rolle spielen: Nach der Festlegung von Zielen könnte man beispielsweise damit beginnen Indikatoren zu formulieren, welche Auskunft über deren Erreichung geben. Diese Indikatoren könnten in einer Erprobungsphase sukzessive optimiert, erweitert oder zusammengefasst und schließlich, soweit dies sinnvoll ist, in Kennzahlen übersetzt werden. Letztere sollten aber, wenn nötig, um aussagekräftige Indikatoren ergänzt werden.

Zuallererst gilt es aber **„den Menschen den Mehrwert zu erklären“**, der mit der Orientierung an Produkten einhergeht – auch, wenn dieser wohl niemals für alle ersichtlich werden wird. Somit könnten die Widerstände, die innerhalb und außerhalb der Verwaltung gegenüber Produkten existieren, aufgehoben oder zumindest abgemildert werden. Folgendes klingt provokant, steht nach aktueller Gesetzeslage aber seit langem fest: die gesamte Verwaltung – und damit auch die Förderung Bürgerschaftlichen Engagements – wird nicht um die Produktorientierung herumkommen. Hiermit kann auf drei Arten umgegangen werden: abwarten bis das Unvermeidliche eintritt; hoffen, dass es doch noch anders kommt; oder aber: den Stier bei den Hörnern packen, sich seiner Rolle, Möglichkeiten und Grenzen bewusst werden und den Gestaltungsrahmen ausnutzen, nach Möglichkeit ausweiten, um sich möglichst chancenreiche Bedingungen für „produktives“ Arbeiten zu sichern.

Kapitel II

Olivia Metzendorf

Partizipation im Bürgerschaftlichen Engagement

Wer sich heute engagiert, stellt hohe Anforderungen an seine Freiwilligentätigkeit. Er sieht darin eine Chance neue Kompetenzen zu erwerben, eigene Gestaltungsvorstellungen umzusetzen und sich selbst zu verwirklichen. Damit wächst die Forderung nach mehr Verantwortung und nach einem größeren Mitspracherecht. Zudem ist die kritische Dimension des „Dabeiseins und Dagegenseins“¹, Kritik zu äußern und Widerspruch zu leisten, ein wesentlicher Bestandteil des Bürgerschaftlichen Engagements. Die Verbindung von Solidarität und Selbstverwirklichung sowie ein zunehmender Partizipationsanspruch kennzeichnen das veränderte Engagementverständnis einer selbstbewussten Bürgerschaft – so zumindest lautet die weit verbreitete Annahme. In Wahrheit stößt dieser Anspruch auf Hindernisse.

Die kommunalen Anlaufstellen, eingespannt zwischen Bürgerschaft und Politik, sind hier stark gefordert und können viel bewirken. Dies zeigt eine Untersuchung am Beispiel des Freiwilligendienstes aller Generationen (FDaG), der durch seine zeitliche Flexibilität und Verbindlichkeit u.a. als Einstiegshilfe in das Bürgerschaftliche Engagement gedacht war. In einer schriftlichen Vereinbarung konnten Menschen aus allen Altersgruppen sich für mindestens acht Wochenstunden über wenigstens sechs Monate für eine konkrete Tätigkeit freiwillig einsetzen.² Inwiefern jedoch das Format des FDaGs auch zur Förderung politischer Partizipation beigetragen hat, soll im vorliegenden Beitrag erörtert werden.

Hierzu ist es zunächst notwendig, den Begriff der politischen Partizipation zu klären. In der Literatur wird der Begriff kontrovers diskutiert, so dass sich eine allgemeingültige Definition politischer Partizipation schwierig gestaltet. Hilfreich sind die vier Merkmale politischer Partizipation, die der Politikwissenschaftler Jan Willem van Deth anhand des Vergleichs mehrerer Definitionen politischer Partizipation herausgearbeitet hat: „Zum einen bezieht sich politische

1 Vgl. Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ 2002, S. 32.

2 Vgl. BMFSFJ: Praxishandbuch. 2008.

Partizipation auf Menschen in ihrer Rolle als Bürger und nicht als Politiker oder beispielsweise Staatsbeamte. Zweitens wird politische Partizipation als Aktivität („Tätigkeit“) verstanden – einfach nur fernzusehen oder zu behaupten, man fände Politik spannend, heißt noch nicht, dass man partizipiert. Drittens sollten die Aktivitäten, die man politischer Partizipation zurechnet, freiwillig sein und nicht durch die führende Klasse oder durch ein Gesetz oder eine Richtlinie angeordnet werden. Abschließend bezieht sich politische Partizipation auf Regierung und Politik im weiteren Sinn („politisches System“).³

Überprüft man den FDaG als besondere Form des Bürgerschaftlichen Engagements auf die vier genannten Merkmale, so lässt sich feststellen, dass sich Teilaspekte der politischen Partizipation im Bürgerschaftlichen Engagement wiederfinden: Die Engagierten handeln nicht als Akteure einer Partei, sondern als „individual“ oder „private citizens“ und mischen sich durch ihre Tätigkeiten aktiv in die Gesellschaft ein, ohne dass dies aus einer staatlichen Verpflichtung heraus motiviert ist. Doch obwohl der politische Aspekt im Bürgerschaftlichen Engagement stark ausgeprägt ist, sind nicht alle Formen direkt darauf ausgerichtet, Einfluss auf politische Entscheidungen oder Entscheidungsträgerinnen und -träger zu nehmen. Politische Partizipation findet in Reinform nicht in allen Bereichen des Bürgerschaftlichen Engagements statt.

Nichtsdestotrotz ist Bürgerschaftliches Engagement die bewusste Entscheidung als Mitglied einer Gemeinschaft durch sein Handeln an der Gestaltung des Gemeinwesens mitzuwirken. Denn mit der aktiven Befassung mit einer bestimmten Thematik geht die Entwicklung eigener Ideen und Verbesserungsvorschläge einher. Den Engagierten muss daher eine Form der Einflussnahme auf politische Entscheidungsprozesse gewährleistet werden. Wenn die Politik diesen Anliegen und Ideen aus der Bürgerschaft kein Gehör schenkt und sie nicht ernst nimmt, gehen ihr zum einen wertvolle Anregungen und neue Gedankengänge verloren und zum anderen macht sie sich unglaublich. Nehmen dies die Bürgerinnen und Bürger wahr, so sinkt auch ihre Bereitschaft sich zu engagieren und Verantwortung für das Gemeinwesen zu übernehmen. Denn Engagementförderung und Bürgerbeteiligung gehen Hand in Hand.

3 Van Deth 2006, S.171-172.

Die sich anschließende Frage, die sich aus der engen Verbindung von Engagementförderung und Bürgerbeteiligung ergibt, ist, inwieweit Partizipation in einer Gemeinschaft ausgebildet sein soll und kann. Eine Gegenüberstellung des Modells „Starke Demokratie“ von Benjamin Barber mit dem Modell der „Kooperativen Demokratie“ von Jörg Bogumil zeigt hierzu zwei sehr gegensätzliche, idealtypische Vorstellungen.

Das Ideal in Benjamin Barbers „Starker Demokratie“ stellt eine breite politisch-soziale Beteiligung vieler Menschen in möglichst vielen Bereichen dar. Die Bürgerinnen und Bürger bringen sich ein, erwerben Kenntnisse und Kompetenzen und entwickeln somit ein Gefühl für die Bedürfnisse und Belange der Gemeinschaft. Daraus entsteht wiederum ein Verantwortungsgefühl für das Gemeinwesen. Diese „erzieherischen“⁴ Elemente und Prozesse bilden sie zu verantwortungsbewussten Staatsbürgerinnen und -bürgern aus. Dabei regieren sich „tätige Bürger [...] unmittelbar selbst, nicht notwendigerweise auf jeder Ebene und jederzeit, aber ausreichend häufig und insbesondere dann, wenn über grundlegende Maßnahmen entschieden und bedeutende Macht entfaltet wird. Selbstregierung wird durch Institutionen betrieben, die eine dauerhafte Beteiligung der Bürger an der Festlegung der Tagesordnung, der Beratung, Gesetzgebung und Durchführung von Maßnahmen (in der Form „gemeinsamer Arbeit“) erleichtern. Die starke Demokratie setzt kein grenzenloses Vertrauen in die Fähigkeit der Individuen, sich selbst zu regieren, hält aber [...] daran fest, dass die Menge im Großen und Ganzen ebenso einsichtig, wenn nicht gar einsichtiger als die Fürsten⁵ sein wird.“⁶ Barber hebt also die Bedeutung der aktiven und prozessualen Demokratie hervor. Er unterteilt die aktive Partizipation in drei Stadien: Die gemeinsame Diskussion politischer Angelegenheiten („talk“), die konkrete Entscheidungsfindung („decision making“) und die Umsetzung dieser Entscheidungen durch gemeinschaftliches Handeln („common action“).⁷ In allen dieser drei Stadien ist die Bürgerschaft der Hauptakteur, die über die Entscheidungsgewalt verfügt.

4 Vgl. Barber 1994, S. 290.

5 Barber verwendet hier den Begriff „Fürsten“ als Synonym für Eliten oder Herrscher.

6 Barber 1994, S. 146 ff.

7 Vgl. Hoecker 2006, S. 7.

Anders ist dies in der kooperativen Demokratie nach Bogumil. Er schreibt, dass sein Modell im Vergleich zu anderen Demokratietheorien „[...] von weitgehend realistischen Annahmen in Bezug auf die Beteiligungsbereitschaft und Ressourcen der Bürger aus[geht]“⁸. Dabei umfasst die kooperative Demokratie „[...] freiwillige, dialogisch orientierte und auf kooperative Problemlösungen angelegte Verfahren der Bürger- und Verbändebeteiligung an der Politikformulierung und an der Politikumsetzung auf kommunaler Ebene [...]“⁹. Kooperative Demokratie beschreibt insbesondere den Bereich, in dem die Bürgerinnen und Bürger aktiv handeln. Als Mitgestalterinnen und Mitgestalter ihrer Kommune engagieren sich die Bürgerinnen und Bürger freiwillig und wirken dadurch an der öffentlichen Meinungsbildung mit. Beispiele hierfür sind die Planungszelle, Zukunftswerkstätten oder Mediationsverfahren. Die Teilnahme an den Beteiligungsformen der kooperativen Demokratie ist jedoch nicht verpflichtend. Vielmehr müssen die Beteiligungsangebote so gestaltet sein, dass Bürger aus allen Bevölkerungsschichten einbezogen werden und zu Wort kommen. Doch nicht nur die Bürgerschaft, sondern auch zivilgesellschaftliche und privatwirtschaftliche Akteurinnen und Akteure sollen in der kooperativen Demokratie teilnehmen und gemeinschaftlich Problemlösungen entwickeln können. Bei diesem Zusammenspiel aus Bürgerschaft, Politik, Verwaltung, Verbänden und Wirtschaft sollen jedoch die Kommunalvertreterinnen und Kommunalvertreter über das Letztentscheidungsrecht verfügen.

Hieran ist zu erkennen, dass kooperative Demokratie kein Demokratiemodell ist, das für sich alleine steht, sondern eine Ergänzung der direkten und repräsentativen Demokratie darstellt. Die bisherigen Demokratieformen bleiben also weiterhin bestehen, so dass „[...] alle grundlegenden Fragen der städtischen Gesamtentwicklung [...] weiter der Verantwortlichkeit der Kommunalpolitik [unterliegen].“¹⁰ Lediglich punktuelle Sachfragen und Verantwortungsbereiche, wie z.B. die Aufgabenübertragung von städtischen Sportstätten oder Freibädern an Vereine, sollen an die Bürgerschaft delegiert werden. Das Letztentscheidungsrecht der Kommunalvertreterinnen und -vertreter begründet sich zum einen

8 Holtkamp/Bogumil/Kißler 2006, S. 13.

9 Bogumil 2001, S. 212.

10 Bogumil: Bürgerbeteiligung. 2001, S. 7.

damit, dass die Ergebnisse der Bürgerbeteiligungsverfahren meistens von einer homogenen Mittelschichtgruppe entwickelt wurden, so dass darin nicht die Interessen aller Bevölkerungsschichten enthalten sind. Zum anderen überblicken die politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger die Stadtentwicklungsziele und allgemeinen Planungen der Kommune.¹¹ Nur auf dieser Grundlage können weitsichtige Entscheidungen getroffen werden.

Im Modell der kooperativen Demokratie können die Bürgerinnen und Bürger zwar durch die Stärkung ihrer Mitgestalterrolle Einfluss auf bestimmte Bereiche politischer Entscheidungen ausüben, doch neben der periodischen Stimmabgabe verfügen sie über keine weiteren Entscheidungskompetenzen.

Vergleicht man das Modell der kooperativen mit dem der starken Demokratie, so wird deutlich, dass in beiden Fällen die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger an der kommunalen Mitgestaltung ein Kernelement bildet. Unterschiedliche Vorstellungen haben Barber und Bogumil über die Ausprägung der Entscheidungskompetenzen der Bürgerschaft. Während Bogumil das Letztentscheidungsrecht bei den Kommunalvertretern sieht, vertritt Barber die Meinung, dass nur eine dauerhafte Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger an der Entscheidungsfindung und die anschließende Umsetzung die unmittelbare Volkssouveränität sichert.

Sowohl in der Engagementförderung als auch bei den politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern Baden-Württembergs bestehen unterschiedliche Auffassungen darüber, inwieweit Bürgerbeteiligung mit Entscheidungsrechten einhergehen sollen und ob die Delegation öffentlicher Aufgaben mit entsprechenden Entscheidungskompetenzen an die Bürgerschaft sinnvoll ist. Viele Politikerinnen und Politiker sehen die Partizipation der Bürgerinnen und Bürger durch die Teilnahme an den Kommunal-, Landtags- und Bundestagswahlen ausreichend gewährleistet, da sie als Volksvertreterinnen und -vertreter verfassungsgemäß im Auftrag des Volkes Entscheidungen treffen.

Die zahlreichen Bürgerhaushalte, Zukunftskonferenzen und weitere deliberative Beteiligungsverfahren unter Beibehaltung der Entscheidungskompetenz der Kommunalpolitik deuten darauf hin, dass Bogumils Demokratievorstellung sich in

¹¹ Vgl. Bogumil/Holtkamp/Kißler 2006, S. 20.

der kommunalen Wirklichkeit etabliert hat. Ist somit Barbers Modell der starken Demokratie überholt? Nicht, wenn der Anspruch der Regierenden darin besteht, die Bevölkerung zu kritischen und selbständig denkenden Bürgerinnen und Bürgern anzuleiten, die es als ihre Aufgabe sehen das Zusammenleben in einer Gesellschaft stetig zu verbessern. „Nehmen Individuen ihre Aufgaben als Bürger wahr, dann werden sie zugleich dazu erzogen, öffentlich als Bürger zu denken [...]. Politik wird zu ihrer eigenen Universität, Bürgerschaft zu ihrer eigenen Lehranstalt und Partizipation zu ihrem eigenen Lehrmeister.“¹²

Barber sollte wieder stärker beachtet werden, da er den Prozess der Entscheidungsfindung durch die Bürgerschaft in den Vordergrund stellt. Das Einbeziehen der Bürgerinnen und Bürger in die Entscheidungsfindung führt, wie bereits erläutert, zu einer Identifikation mit den Bedürfnissen der Gemeinschaft und der Entwicklung eines Verantwortungsbewusstseins für diese.¹³ Darüber hinaus erzeugen die intensiven Diskussionen und Beratschlagungen, eine „Entschleunigung“¹⁴ des Prozesses der Entscheidungsfindung.

Die Geschwindigkeit, in der aufgrund des Drucks wirtschaftlicher Akteure, wie z.B. Ratingagenturen, über komplexe Sachverhalte entschieden wird, führt dazu, dass die Entscheidungskonsequenzen von Politik und Bürgerschaft nicht überschaut werden können, was zu einem Verlust der Transparenz und Legitimität politischer Entscheidungen führt. In den Politikwissenschaften wird eine Krise der parlamentarischen Demokratie diagnostiziert, die z.B. Herfried Münkler auch an der Alternativlosigkeit politischer Entscheidungen festmacht: „Der demokratische Prozess [...] ist [...] auf der Formulierung von Alternativen begründet. Wo dies unmöglich ist, wird die Demokratie zur Fassade.“¹⁵ Ein Mittel gegen Alternativlosigkeit kann Bürgerbeteiligung sein. Die Bürgerinnen und Bürger verfügen über Fachwissen, das im Diskussionsprozess weitere Aspekte einbringen und neue Ideen generieren kann. Diese „entschleunigte Beratung“¹⁶ durch Bürgerbeteiligung kann den Parlamentarismus stärken.

12 Barber 1994, S. 149.

13 Ebd. S. 23.

14 Münkler: Politiker. 2012.

15 Münkler: Politiker. 2012.

16 Ebd.

Dass Bürgerinnen und Bürger am Prozess der Entscheidungsfindung mitbeteiligt sein möchten, zeigen die internationalen Protestbewegungen in Europa, seien es die Jugendbewegungen in Spanien, Frankreich oder Portugal, die Anti-Atomkraft-Bewegung oder die Proteste gegen das Bahnprojekt Stuttgart 21. Viele Bürgerinnen und Bürger sehen ihre Interessen von den Politikerinnen und Politikern nicht vertreten. Der Zweifel, dass das Handeln der gewählten Repräsentantinnen und Repräsentanten dem Volkswillen entspricht, gehört zum Alltag einer lebendigen Demokratie.

Ziel der Politik muss es also sein, die Bürgerinnen und Bürger zu motivieren, sich über den Wahlgang zur Urne hinaus aktiv einzumischen. Durch die Re-Politisierung¹⁷ der Bürger sollen diese ein Interesse und Verantwortungsbewusstsein für die positive Entwicklung ihrer Kommune hin zu einer starken Gemeinschaft ausbilden. Aktive und engagierte Bürgerinnen und Bürger sind deswegen von großer Wichtigkeit, da sie die fundamentalen Elemente einer Demokratie, Freiheit, Eigenverantwortung und selbstbestimmtes Handeln, aufrechterhalten. Zudem tragen die Bürgerinnen und Bürger mit ihrem Engagement zu einer Kultur der Solidarität und des gegenseitigen Respekts bei und fördern das soziale Miteinander. Erkennt die Politik also die Stellung, die Bürgerschaftliches Engagement für den Zusammenhalt der Gesellschaft und die Sicherung des demokratischen Staatswesens einnimmt, so muss sie nicht nur die Rahmenbedingungen für Bürgerschaftliches Engagement schaffen, sondern diese auch mit Strategien zur Bürgerbeteiligung verknüpfen.

Zunächst muss der Zugang an der gesellschaftlichen Teilhabe und Mitwirkung für alle Bürgerinnen und Bürgern gewährleistet werden, gleichgültig welcher sozialen Schicht sie angehören. Sie sollen Engagementangebote vorfinden, die auf ihre Lebenssituation angepasst sind, so dass ein leichter Einstieg in die gesellschaftliche und politische Beteiligung gegeben ist. Anschließend muss eine Form der Einflussnahme der Bürgerinnen und Bürger auf politische Entscheidungsprozesse gewährleistet werden. Hierzu kann die Entwicklung nachhaltiger Modellprogramme förderlich sein, die den Dialog zwischen Bürgerschaft und Vertreterinnen und Vertretern von Politik und Verwaltung fördern.

¹⁷ Vgl. Kegelmann 2011, S. 5.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwiefern der von der Bundesregierung entwickelte Freiwilligendienst aller Generationen ein Programm war, das das politische Bewusstsein der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gestärkt und zu einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Bürgerschaft, Verwaltung und Politik beigetragen hat. Dieser Frage wurde in einer qualitativen Untersuchung nachgegangen. In sechs Kommunen Baden-Württembergs wurden sechs Vertreterinnen und Vertreter der kommunalen Anlaufstellen sowie 14 Freiwillige im FDaG interviewt mit dem Ziel, eine Einschätzung zur partizipatorischen Wirkung des FDaGs zu gewinnen. Beide Befragtengruppen sollten einschätzen, inwiefern die Freiwilligen durch die Teilnahme am FDaG

- an der Gestaltung ihrer Stadt mitwirken,
- ein Verantwortungsbewusstsein für die Entwicklung ihrer Stadt ausgebildet haben,
- eine höhere Aufmerksamkeit für ihre Anliegen von Seiten der Kommunalvertreterinnen und -vertreter genießen,
- mit den politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern partnerschaftlich zusammenarbeiten und
- ihre Anliegen in den politischen Entscheidungsprozess einbringen können.

Die Auswertung der Interviews hat zu folgenden Ergebnissen geführt¹⁸: Das Format FDaG trägt dazu bei, neuen Personengruppen den Zugang ins bürgerschaftliche Engagement zu erleichtern. Dadurch werden Bürgerinnen und Bürger aller Gesellschaftsschichten zu Mitgestalterinnen und Mitgestaltern des Gemeinwesens. Dies fördert das Verantwortungsbewusstsein der Freiwilligen für ihre Kommune und trägt zur Entwicklung einer starken Gemeinschaft bei. Die Ideen, die die Freiwilligen durch ihre Tätigkeit entwickeln, finden jedoch keinen Eingang in die politischen Entscheidungsprozesse. Ein Grund hierfür ist, dass die Aufmerksamkeit der Politik für die Anregungen der Freiwilligen nicht bedeutend höher ist, als für die Ideen von Bürgerinnen und Bürgern, die nicht am FDaG teilnehmen.

¹⁸ Die folgenden Ergebnisse basieren auf der Bachelorarbeit „Anspruch und Wirklichkeit der partizipatorischen Wirkung des Freiwilligendienstes aller Generationen. Eine empirische Erhebung in sechs Kommunen in Baden-Württemberg.“, die in Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren Baden-Württemberg realisiert wurde.

Darüber hinaus fehlt bei vielen Projekten, in denen sich die Freiwilligen engagieren, der politische Bezug, sodass der Austausch mit den Kommunalvertreterinnen und -vertretern von vornherein nicht vorgesehen ist. Ein weiterer Grund weshalb der Dialog zwischen den Freiwilligen und der Politik nur sehr begrenzt stattfindet, ist die fehlende Ambition einiger Freiwilliger sich im politischen Bereich zu informieren oder zu engagieren. Oftmals steht die Motivation des Helfens, nicht aber der politischen Einflussnahme im Vordergrund. Findet ein Austausch mit den politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern statt, werden jedoch die mangelnde Umsetzung, das fehlende Interesse und die hierarchischen Entscheidungswege in der Politik bemängelt. Da die von den Freiwilligen entwickelten Verbesserungsvorschläge kaum oder nur in geringem Maße umgesetzt wurden und darüber hinaus keine weiteren Möglichkeiten der Mitentscheidung bestanden, ist der FDaG kein Programm, das bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in besonderer Weise zu einer Steigerung der Partizipation beiträgt.

Neben der Auswertung der oben aufgeführten Ergebnisse lohnt es sich, die Rolle der kommunalen Anlaufstellen in diesem Prozess genauer zu betrachten. So konnte beobachtet werden, dass, je stärker der Kontakt und die Zusammenarbeit der kommunalen Anlaufstellen mit den Freiwilligen war, desto eher deren Anliegen Gehör bei den politischen Vertreterinnen und Vertretern fanden. Dadurch, dass die kommunalen Anlaufstellen in der Verwaltung angesiedelt sind, kennen sie die Wege in den Gemeinderat und wissen, wie die Anliegen der Freiwilligen in den Entscheidungsprozess eingebracht werden können. Dabei hat jedoch auch der Bereich, in welchem ein FDaG absolviert wurde, eine Rolle gespielt. Wurde im FDaG ein Thema behandelt, das von aktueller Relevanz für die Politik war (wie z.B. das Thema Integration von Migranten), stieg die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Politikerinnen und Politiker für die Ideen und Ergebnisse der Freiwilligen interessierten. Bei Projekten, die nicht politisch ausgelegt waren (z.B. der FDaG im Stadtarchiv), fand der Austausch mit Kommunalvertreterinnen und -vertretern selten statt. Der Grund hierfür war, dass weder die Freiwilligen noch die Kommunalvertreterinnen und -vertreter in Zusammenhang mit dem FDaG den Kontakt zueinander gesucht haben. Festzuhalten bleibt jedoch, dass die kommunale Anlaufstelle das verbindende Element zwischen Bürgerschaft und Politik bildet.

Um Bürgerbeteiligung im Sinne von politischer Partizipation zu fördern, ist der Einsatz des Programms FDaG nicht das richtige Format. Dies haben die Ergebnisse zur Untersuchung der Partizipationssteigerung bei den Freiwilligen im FDaG belegt. Dadurch, dass das Format FDaG nicht darauf ausgelegt ist, Bürger an Projekte mit politischen Schwerpunkten heranzuführen, wird das Interesse, eigene Ideen in den politischen Entscheidungsprozess einzubringen, nicht sonderlich gefördert. Bürgerschaftliches Engagement und Bürgerbeteiligung sind jedoch untrennbar miteinander verbunden. Wer Bürgerschaftliches Engagement fördert, sollte daher auch politische Partizipation zumindest mitdenken. Der FDaG blieb hier unter seinen Möglichkeiten. Künftige Programme sollten dies besser machen, indem sie den Bürgerinnen und Bürgern Mut machen ihre Anregungen und Ideen den Kommunalpolitikerinnen und -politikern vorzustellen. Dazu sollte das Programm einen regelmäßigen Dialog zwischen Politik und Engagierten ermöglichen. Ebenso ist der Austausch zwischen kommunalen Anlaufstellen und Politik zu intensivieren, da die Fachkräfte aus dem Bürgerschaftlichen Engagement aufgrund ihrer Nähe zur Bürgerschaft die Diskussionen in der Zivilgesellschaft sehr genau kennen und entsprechend in die Politik vermitteln können. Somit gilt es, kommunale Engagementstrukturen zu fördern, die auf eine enge Zusammenarbeit mit Politik und kommunalen Anlaufstellen ausgelegt sind.

Literatur

Barber, B. (1994): Starke Demokratie. Über die Teilhabe am politischen Leben. Rotbuch Verlag: Hamburg.

Bogumil J. (2001): Modernisierung lokaler Politik. Kommunale Entscheidungsprozesse im Spannungsfeld zwischen Parteienwettbewerb, Verhandlungszwängen und Ökonomisierung, Nomosverlag: Baden-Baden.

Bogumil J./Holtkamp, L./Kißler, L. (2006): Kooperative Demokratie. Das politische Potenzial von Bürgerengagement. Campus Verlag: Frankfurt.

Deth van, J. (2006): Vergleichende politische Partizipationsforschung.
In: Berg-Schlosser, D./Müller-Rommel, F. (Hrsg.): Vergleichende Politikwissenschaft.
Ein einführendes Studienhandbuch. 4. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften:
Wiesbaden, S. 167 – 187.

Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (2002):
Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft.
Bundestagsdrucksache 14/2351: Berlin.

Hoecker, B. (2006): Politische Partizipation: systematische Einführung.
In: Hoecker, B. (Hrsg.): Politische Partizipation zwischen Konvention und Protest.
Eine studienorientierte Einführung. Verlag Barbara Budrich: Opladen.

Kegelman, J. (2011): Die Organisation des bürgerschaftlichen Engagements –
Quadratur des Kreises? In: Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familien
und Senioren Baden-Württemberg (Hrsg.): Koordinierte Engagementförderung.
Das Wissensmagazin aus Baden-Württemberg. Zahlen, Daten, Fakten
zum bürgerschaftlichen Engagement. 4. Ausgabe, S. 5 – 9.

Metzendorf, O. (2011): Anspruch und Wirklichkeit der partizipatorischen Wirkung
des Freiwilligendienstes aller Generationen. Eine empirische Erhebung in sechs
Kommunen in Baden-Württemberg. Eine Zusammenarbeit mit dem Ministerium
für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren Baden-Württemberg.

Internetquellen

BMFSFJ: Praxishandbuch. 2008.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend:

Praxishandbuch zum Freiwilligendienst aller Generationen (2008):

http://www.freiwilligendienste-aller-generationen.de/fileadmin/inhalt_dokumente/handbuch-freiwilligendienste.pdf

Bogumil: Bürgerbeteiligung. 2001, S. 7.

Bogumil, J.: Neue Formen der Bürgerbeteiligung an kommunalen

Entscheidungsprozessen – Kooperative Demokratie auf dem Vormarsch!? (2001)

<http://homepage.ruhr-uni-bochum.de/joerg.bogumil/Downloads/Zeitschriften/kassel.pdf>

Münkler: Politiker. 2012.

Münkler, H.: Die rasenden Politiker (2012):

<http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-87347252.html>

Kapitel II

Professor Dr. Ralf Vandamme

Anstelle eines Abschiedsbriefes: Beobachtungen zur Zukunft der Kommunalen Anlaufstellen für Bürgerschaftliches Engagement

Das freiwillige, nicht auf materiellen Gewinn gerichtete Engagement entsteht nicht von alleine. Zeitmangel, hohe Mobilität im Berufsleben, fehlende Kenntnis über die Angebote vor Ort und fehlende Vorbilder erschweren den Zugang zu einem Engagement. Angesichts dessen ist seit Beginn der 1990er Jahre in Baden-Württemberg eine umfassende Engagementförderung entstanden, die eine neue Anerkennungskultur aufbaute, bewährte Organisationsformen neu entdeckte (Genossenschaften, Bürgerstiftungen), neue Betätigungsfelder (Stichwort „Leihoma“) entwickelte und neue Zielgruppen ansprach. Engagementförderung ist eine Erfolgsgeschichte.

Ein wesentlicher Faktor für diesen Erfolg ist in Baden-Württemberg der Umstand, dass die Kommunen Verantwortung für die Engagementförderung übernahmen und übernehmen. Teilweise wird diese Verantwortung mit anderen, z.B. Freiwilligenagenturen, Bürgerstiftungen usw., geteilt. Ganz abgegeben wird sie jedoch nicht. Denn bestimmte Angebote oder Leistungen sind besser oder sogar ausschließlich nur von „der Kommune“ zu erbringen. Dazu gehören:

- die Einrichtung einer **Anlaufstelle** für Bürgeranfragen, -vorschläge usw.
- der Aufbau einer **Anerkennungskultur** „von höchster Stelle“
- Planungsaufgaben, die das Gemeinwesen betreffen und bei welchen die Bürgerschaft sowohl in der Entwicklung als auch in der Umsetzung einzubeziehen ist
- die **Koordination** der engagementunterstützenden Leistungen innerhalb, teilweise aber auch außerhalb der Verwaltung, etwa zur Abstimmung von Aktivitäten der Zivilgesellschaft (nicht alle Feste zur gleichen Zeit ...) oder zur Vermittlung zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren, etwa bei gemeinsamen, stadtteilbezogenen Projekten. Hier kann der Kommune die Rolle eines neutralen Moderators zukommen
- **Freiwilligenmanagement** mit eben jenen Bürgerinnen und Bürgern, die sich in direkter Kooperation mit der Stadt engagieren.
- **Information** im Vorfeld politischer Entscheidungen

- **Politische Partizipation** außerhalb des repräsentativen Systems, durchaus aber auch in Abstimmung mit diesem, also z.B. in Beiräten und Ausschüssen.

Der baden-württembergische Weg der Engagementförderung zeichnet sich dadurch aus, dass die Kommune Verantwortung in den beschriebenen Bereichen wahrnimmt. Dies hat insbesondere in den Städten zur Bildung und zum Ausbau zahlreicher kommunaler Anlaufstellen sowie zu einer Professionalisierung ihrer Fachkräfte geführt. Auch wenn manche Fachstellen aufgrund von Personalwechsel vorübergehend nicht besetzt sind, ist insgesamt der Trend zum Ausbau der Strukturen für Engagement ungebrochen.

Nach den Jahren des Aufbaus sind die kommunalen Netzwerke in eine Phase der Konsolidierung getreten. Offene Ablehnung der Engagementförderung ist selten geworden. Das hat die Arbeit der Anlaufstellen verändert. Zu sagen, es habe ihre Arbeit entspannt, scheint beinahe übertrieben angesichts der Arbeitsdichte in diesem Feld, das in hohem Maße von der Entgrenzung der Arbeitszeit geprägt ist, von Abendterminen und Zeitdruck, mit einem hohen Risiko zu persönlicher Überlastung und Burnout. Die Arbeit der kommunalen Anlaufstellen hat in der Konsolidierungsphase an äußerer Sicherheit gewonnen, ist aber gleichzeitig schleichenden Prozessen ausgesetzt, die die Arbeitsgrundlage nicht minder gefährden. Zu diesen Prozessen zählt neben der Gefahr unzureichender Regeneration der eigenen Kräfte insbesondere ein schleichender Profil- und Bedeutungsverlust des bürgerschaftlichen Engagements (BE).

Ein Problem der Engagementförderung besteht darin, dass es an vielen Stellen fließende Übergänge in benachbarte Tätigkeitsfelder gibt. Beispiel: Wo liegt genau die Grenze zwischen Erwerbsarbeit und BE? Darf man im BE gar kein Geld annehmen? Eine Kostenerstattung auf Nachweis für die Busfahrkarte? Eine pauschale Kostenerstattung für regelmäßige Ausgaben, wie Telefon und Internet? 50 Euro pro Monat? 2 Euro pro Stunde? 2400 Euro im Jahr?

Steuerrechtlich ist die Lage klar. Alles, was stundenbezogen vergütet wird, ist Nebenerwerb. Übungsleiter üben einen Nebenerwerb im Rahmen eines steuerfreien Betrags aus. Kommunalpolitisch gesehen ist die Lage jedoch schwierig: Wer hat die Standfestigkeit, einem Übungsleiter zu erklären, dass er von der kommunalen Anerkennungskultur ausgeschlossen bleibt, weil er bereits eine Vergütung erhält?

Übungsleiter sind das Paradebeispiel einer „sowohl-als-auch“-Situation: Im Herzen Engagierte, die aber aus verschiedenen Gründen auf eine Bezahlung wert legen – und diese dann doch oftmals an den Verein zurückspenden. Diese „sowohl-als-auch“-Situationen finden wir überall an den Rändern des Bürgerschaftlichen Engagements. Es ist wichtig, sie so weit wie möglich aufzuklären, um mit den Engagierten die „Spielregeln“ festzulegen und die Bedeutung ihres Engagements zu vergegenwärtigen. Eine vollständige Klärung dieser „sowohl-als-auch“-Situationen scheint in vielen Fällen jedoch unmöglich.

So viel wie sinnvoll zu klären, sich darin aber nicht zu verlieren, gehört zu den Grundkompetenzen der Kommunalen Anlaufstellen. Diese Grundkompetenz wird stets aufs Neue herausgefordert. Aktuell sind es insbesondere zwei Entwicklungen, die die Kommunalen Anlaufstellen zu einer Positionierung zwingen, um einen Bedeutungsverlust des BE zu verhindern: die ungelöste Ehrenamtsfrage und die Bürgerbeteiligung.

Ehrenamt zwischen Modernisierung und Pragmatismus

Die Erfindung des Bürgerschaftlichen Engagements aus dem Geiste der Senioren-genossenschaften, Bürgerbüros, Freiwilligenagenturen und bunten Projekte knüpfte teilweise an verschüttete Traditionen an (Genossenschaften) – und brüskierte andere. Das traditionelle Ehrenamt in Kommune, Verein und Verband sah oftmals durch die neue Bewegung des BE die eigene Vorherrschaft bedroht und sich in die Ecke des Rückständigen und Verstaubten gedrängt. Traditionsstolze Vereine mit über hundertjähriger Geschichte taten sich schwer mit den neuen Begrifflichkeiten und mussten diese als Zumutung empfinden. Spontaneität, zeitlich begrenzte Projekte, Eigensinn des Engagements standen in krassem Gegensatz zu dem am Wettkampf geschulten, auf Leistungsbereitschaft und Verlässlichkeit beruhenden Ehrenamt. Der Gegensatz zwischen Bürgerschaftlichem Engagement und Ehrenamt erschien grell und unüberbrückbar.

Doch das traditionelle Ehrenamt stand zunehmend unter Druck und musste etwas tun, um seinem Ausbluten entgegenzuwirken. So entstanden zahlreiche Initiativen zur Gewinnung neuer Mitglieder, die sich auch an den Erfolgskonzepten

des BE orientierten. Ein hervorragendes Beispiel sind die Projektchöre – Chöre, die außerhalb des normalen Vereinsgeschehens für nur einen, besonderen Auftritt proben. Gesangsvereine sprechen dafür Menschen außerhalb des Vereines an und bestreiten den Auftritt mit zeitgemäßem Liedgut. Verständlich, dass dies Freude bereitet und einmal Interessierte so auch für das Vereinsleben dauerhaft gewonnen werden können.

Auch im Sport wurden neue Ansätze erprobt, wurden einzelne Personengruppen gezielt angesprochen und geworben, wurde das Freiwilligenmanagement verbessert. Die Sportvereine stellten darüber hinaus, dabei oftmals von den Sportverbänden unterstützt, ihren wichtigen Beitrag zum Gemeinwohl dar: Integration durch Zusammenwirken unterschiedlicher Kulturen in einer Mannschaft, Gewaltprävention durch Begegnung und Jugendarbeit, Gesundheitsprävention durch gezielte Angebote, z.B. für ältere Menschen oder für muslimische Frauen, von denen sich nur ein geringer Teil sportlich betätigt. Die Vereine beteiligten sich in der Kommune an der Sportentwicklungsplanung, die sich nach den Bewegungsbedürfnissen einer permanent unter Zeitdruck stehenden Gesellschaft richtet. Und sie entwarfen Sportparks, in denen sich Spontansport und Vereinssport begegnen können in der Hoffnung auf gegenseitige Befruchtung (ausführlich behandelt im Rahmen des Werkstattgesprächs des StädteNetzWerks BE in Lörrach, Werkstattbericht 13).

Die Sozialverbände, die in einer langen Tradition der ehrenamtlichen Hilfe stehen, erkannten ebenfalls Handlungsbedarf und entwickelten ein eigenes Freiwilligenmanagement, benannten professionelle Ansprechpartner für die Freiwilligen, bauten ihre Anerkennungskultur aus usw. Sie investierten in die Organisationsentwicklung ihrer Einrichtungen und öffneten diese, nicht zuletzt mit Hilfe der Freiwilligen, in das Quartier hinein. Dabei veränderten sie auch ihre Sprache, indem sie weniger von Ehrenamtlichen, vermehrt aber von Freiwilligen sprachen. Damit nahmen sie diesen die Bürde des „Amtes“ und gaben ihnen stattdessen einen neuen Gestaltungsspielraum.

Das traditionelle Ehrenamt, so könnte die optimistische Bilanz lauten, hat mit den Ideen des Bürgerschaftlichen Engagements eine umfassende Modernisierung durchlaufen und steht nun gesund und gekräftigt da. Doch leider ist dies nicht die

ganze Wahrheit. Das Ehrenamt ist in seinen traditionellen Handlungsfeldern und Organisationen weiterhin vom Schwund insbesondere der Verantwortungsträger (weniger der Mitglieder)¹ ebenso wie von einer allgemeinen Überalterung gekennzeichnet. Letztere führt – entgegen einer weit verbreiteten Annahme – zum plötzlichen Vereinstod: Eine Kerngruppe an Leistungsträgern wird gemeinsam alt und scheidet gemeinsam aus. Von außen ist dieser Prozess erst dann sichtbar, wenn der Vorstand nicht mehr besetzt werden kann und der Verein infolgedessen aufgelöst wird. Aufgrunddessen wird die Vitalität von Vereinen lange überschätzt. Ihre Überlebensfähigkeit ist vielfach geringer, als vermutet.

Hält man das klassische Ehrenamt für einen wichtigen Bestandteil des sozialen Lebens, besteht also dringender Handlungsbedarf. Dieser landet auch bei den Kommunalen Anlaufstellen für Bürgerschaftliches Engagement. Doch treffen die Anlaufstellen bei den Vertretern des Ehrenamtes keineswegs immer auf eine, wie oben am Beispiel der Projektchöre beschrieben, offene Haltung. Stattdessen findet man vielfach einen Pragmatismus, der beherzt „zupackt“ wo dies erforderlich ist, aber eine tiefe Abneigung gegen komplizierte „theoretische“ Gedankengänge hegt. Dieser Ehrenamtspragmatismus kann sich nicht aus eigener Kraft reformieren, sondern hält zunächst einmal an Altbewährtem fest. Wenn die Übungsleiter ausbleiben, fordert er mehr Geld für die Bezahlung der Ehrenamtlichen, ohne auch die negativen Folgen eines vermehrten Geldflusses für das solidarische Miteinander zu reflektieren. Während dem Bürgerschaftlichen Engagement von Anfang an auch die Idee zugrunde lag, Gemeinsinn und demokratische Tugenden zu wecken und zu befördern, deklariert sich das pragmatische Ehrenamt als streng unpolitisch – auch wenn diese Geste immer dann durchbrochen wird, wenn „die Politik“ über die finanziellen Ressourcen für den Sportplatz oder das Vereinsheim befindet. Das Ehrenamt ist also voller Widersprüche. Wer es fördern will, muss sich mit diesen Widersprüchen auseinandersetzen. Vor der Öffnung des Ehrenamtes und seiner weiteren Modernisierung stehen schmerzhafteste Prozesse der Auseinandersetzung, möglicherweise auch mit der eigenen politischen Vergangenheit, wo diese einer Öffnung hin zu politischer Teilhabe im Wege steht.

1 Priller und andere: Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen: Ergebnisse einer Organisationsbefragung. 2012, S. 5

Dem Bürgerschaftlichen Engagement blieben solche schmerzhaften Prozesse der Selbstreflexion keineswegs erspart. Regelmäßig wurde und wird ihm vorgeworfen, billiger Ersatz für professionelle Arbeit zu sein. Dem gegenüber ist beharrlich die besondere Qualität des Engagements darzustellen, ohne die Engagementförderung keinen Sinn machen würde: die zwischenmenschliche Nähe, das „von gleich zu gleich“, wie es etwa aus Selbsthilfegruppen bekannt ist und überall dort entsteht, wo Menschen sich „ganz unprofessionell“ auf andere einlassen können und dürfen. Die Freude am Gestalten, wenn Menschen ein gemeinsames Ziel verfolgen und von der Zuversicht erfüllt sind, etwas zu einem großen Ganzen beizutragen und Spuren zu hinterlassen, und so weiter! Diese besondere Qualität ist in jedem Handlungsfeld freiwilligen Engagements zu entdecken und zu beschreiben – auch im traditionellen Ehrenamt.

Zu befürchten ist allerdings, dass in der Praxis oftmals das konkrete Tun im Vordergrund steht und die Modernisierung des Ehrenamtes nicht konsequent genug fortgesetzt wird. Deshalb bleibt es die Aufgabe übergeordneter Strukturen, wie z.B. der Landesverbände, also etwa des Landessportbunds, des Landesfeuerwehrverbands usw., den Strukturwandel des Ehrenamtes weiter zu analysieren, mit der Basis in den Vereinen und Organisationen die daraus folgenden Probleme zu diskutieren und neue Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Die Kommunalen Anlaufstellen sollten überall dort, wo Ehrenamt sich öffnet, wo es neue Kooperationen eingeht, wo es am demokratischen Leben teilnimmt, unterstützen. Der Versuch aber, in den breitgefächerten Strukturen des Ehrenamtes selbst Bewusstseinsbildung betreiben zu können, muss die Kommunalen Anlaufstellen überfordern.

Bürgerbeteiligung²

Bei der Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements hatte Bürgerbeteiligung von Anfang an eine hohe Bedeutung. Auch das Gründungstreffen des StädteNetzWerks BE fand 1999 in Fellbach unter dem Titel „Bürgerorientierte Kommune – Wege zur Stärkung der Demokratie“ statt. Bürgerbeteiligung wurde

2 Dieser — vollständig überarbeitete — Abschnitt basiert auf den einleitenden Thesen zur Klausur der FaLBE am 5./6. Juli 2012 in Bad Boll.

dabei als Kooperation zwischen Bürgerschaft, Verwaltung und Politik und als die Übernahme von Verantwortung seitens der Bürgerschaft verstanden. Mehr Verantwortung, so die Annahme, konnte nur mit mehr Mitbestimmungsrechten einhergehen. Verantwortung und Mitbestimmung charakterisieren die gemeinsame Suche nach der besten Lösung für alle, ganz im Sinne der Kooperativen Demokratie.

Seltener diskutiert wurde in diesem Zusammenhang das Thema Konflikt. Das Dilemma der Engagementförderung besteht darin, einerseits den Wert von Konflikt anerkennen zu müssen, als Beitrag zur Willensbildung, als Zeichen demokratischer Freiheit, andererseits eine Grenze ziehen zu müssen, ab der die Förderung des Engagements enden muss, um nicht selbst Konfliktpartei zu werden. Denn die kommunalen Anlaufstellen und Fachkräfte für Bürgerschaftliches Engagement sind gegenüber ihrem Arbeitgeber, der Verwaltung, zu Loyalität verpflichtet. Sie können daher nicht gegen die Verwaltung oder gegen Gemeinderatsbeschlüsse mobilisieren. Die Frage ist nur: Ab wann schlägt die Unterstützung bürgerschaftlichen Eigensinns um in Parteinahme in einem Konflikt? Ab wann müssen sich die Kommunalen Anlaufstellen aus dem demokratischen Empowerment zurückziehen?

An dieser Stelle argumentieren jene, die eine Engagementförderung außerhalb der Verwaltung befürworten, also z.B. durch Bürgerstiftungen oder autonome Freiwilligenagenturen, dass diese frei von Staatsräson handeln und so wirklich alle Bürgeranliegen unterstützen könnten. Dies trifft allerdings nur zu, wenn sie finanziell nicht von der öffentlichen Hand getragen und so am „goldenen Zügel“ geführt werden.

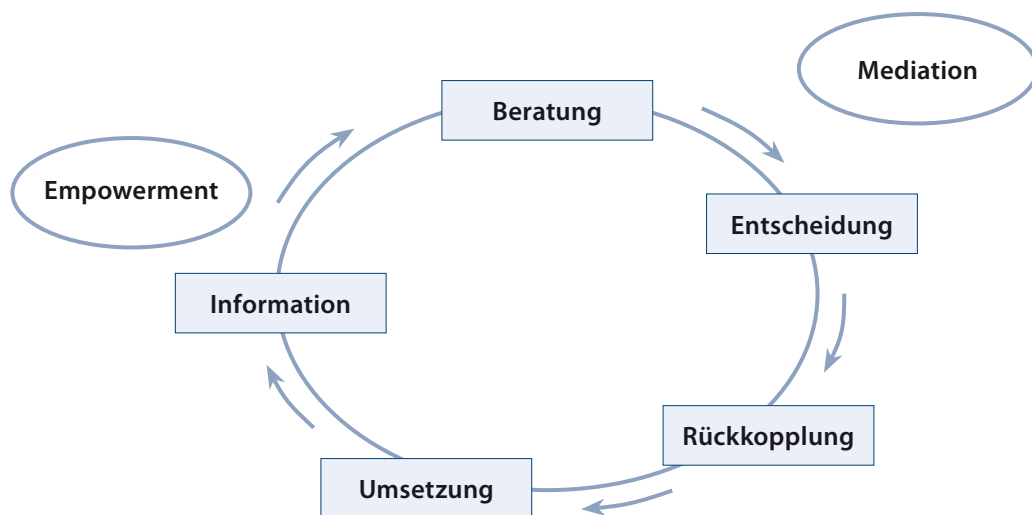
Der Umgang mit Konflikten und politischen Auseinandersetzungen ist also für die Engagementförderung zu regeln und wurde bereits an einigen Standorten durch „Geschäftsordnungen“ oder „Spielregeln“ beschrieben.

Auch wenn unter dem Eindruck von Stuttgart 21 von den politisch Verantwortlichen im gesamten Land verstärkt Bürgerbeteiligung gefordert wurde, war ein wesentliches Motiv dafür, Konflikte im Vorfeld zu vermeiden. Insbesondere erscheinen frühzeitige Information und Konsultation der Bürgerschaft als Schlüsselinstrumente zur Konfliktprävention. In einigen Verwaltungen wurden und

werden daher Personalstellen eingerichtet, um der Bürgerschaft Vorhaben der Verwaltung oder auch Gemeinderatsvorlagen frühzeitig vorzustellen (Beispiel Heidelberg und Lahr)³. Diese Stellen flankieren die Fachkräfte für Bürgerschaftliches Engagement in ihrer Tätigkeit. Die Festlegung der Schnittstellen und Kommunikationswege zwischen Engagement- und Beteiligungsförderung ist eine dringende verwaltungsinterne Organisationsaufgabe, damit nicht die Fehler wiederholt werden, die im naturwüchsigen Nebeneinander von Lokaler Agenda 21 und BE gemacht wurden und so zwangsläufig zu unfruchtbaren Konkurrenzen und Loyalitätskonflikten in Verwaltung und Bürgerschaft führten.

Mit der plötzlichen allgemeinen Aufwertung von Bürgerbeteiligung müssen die Kommunalen Anlaufstellen ihr Aufgabenprofil hinsichtlich der Umsetzung von Beteiligungsprozessen, aber auch hinsichtlich der Gewinnung und Befähigung von Bürgerinnen und Bürgern schärfen.

Beteiligungsprozesse können idealtypisch in fünf Phasen unterteilt werden: Information, Beratung (mit der Bürgerschaft), Entscheidung (durch den Gemeinderat oder beschließende Ausschüsse), Rückkopplung (Vermittlung und Erläuterung der Entscheidung), Umsetzung (auch gemeinsam mit der Bürgerschaft).



3 Städtetag Baden-Württemberg: Hinweise und Empfehlungen zur Bürgermitwirkung in der Kommunalpolitik, 2012. S. 39

Üblicherweise haben die Fachkräfte mit einigen Phasen intensiv zu tun, mit anderen weniger. Der blau-graue Kreis in der Graphik auf Seite 123 umreißt die Phasen der Bürgerbeteiligung, in die Engagementförderung bereits häufig eingebunden ist.

Politische Entscheidung liegt in der Regel jenseits der Wahrnehmung von Engagementförderung – von wenigen Beispielen abgesehen, wie etwa Filderstadt, wo es einen entsprechenden Ausschuss gibt, in dem Bürgerinnen und Bürger Rederecht haben und in dem direkt über deren Anliegen entschieden wird. Andere Tätigkeiten der Kommunalen Anlaufstellen gehören zu den partizipationsvorbereitenden Maßnahmen: Qualifizierung, Ansprache und Gewinnung von Zielgruppen (im Schaubild auf Seite 123 zusammengefasst zu „Empowerment“) oder auch die Beilegung von Konflikten (im Schaubild unter dem Begriff „Mediation“ berücksichtigt).

Die Aufgaben der Fachkräfte für Bürgerschaftliches Engagement in den Kommunalen Anlaufstellen sind vielfältiger geworden und sie müssen in der Erledigung dieser Aufgaben mit einer zunehmenden Anzahl an Personen kooperieren. Engagementförderung war zunächst ein Alleinstellungsmerkmal der Fachkräfte – und ist dies immer weniger, weil es zunehmend verschiedene Engagementförderer in jeder Kommune und Kommunalverwaltung gibt. Ebenso wird auch Bürgerbeteiligung kaum jemals nur von einer Stelle der Verwaltung aus gefördert werden, sondern verlangt immer ein komplexes Zusammenspiel der zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es wird notwendig sein, diese Entwicklung in einem professionell angeleiteten Erfahrungsaustausch zu reflektieren und daraus neue Modelle zur Organisation von Querschnittsaufgaben zu entwickeln.

Es mag paradox erscheinen: Nie war Engagementförderung so gut ausgestattet und so unstrittig wie heute, und doch ist sie möglicherweise gerade jetzt gefährdet, ihre Identität und damit ihre Zielorientierung zu verlieren – durch zunehmenden Pragmatismus, der die Handlungsprinzipien des BE aufweicht, durch eine Beteiligungseuphorie, die neue Strukturen neben die des BE setzt, ohne rechtzeitig das Nebeneinander und Miteinander aufeinander abzustimmen. Möglicherweise. Jetzt ist die Zeit, diese potentiellen Gefährdungen zu erkennen, zu reflektieren und gegenzusteuern.



Service

Kapitel III

Die Mitgliederliste des StädteNetzWerks Bürgerschaftliches Engagement beim Städtetag Baden-Württemberg / Stand: Januar 13

Das StädteNetzWerk Bürgerschaftliches Engagement des Städtetages lebt vom offenen Erfahrungsaustausch. Um dies allen Interessierten zu erleichtern, stellen wir hier die aktuelle Mitgliederliste zur Verfügung. Bei Interesse an einer aktiven Mitarbeit im StädteNetzWerk richten Sie sich bitte an das Dezernat III, Agnes Christner und Martin Müller.

Kontakt: Agnes.Christner@staedtetag-bw.de; Martin.Mueller@staedtetag-bw.de.

Stadt Aalen, Stabsstelle Bürgerschaftliches Engagement Friedhofstraße 8, 73430 Aalen	buergerengagement@aalen.de Tel.: 07361/52 1140 / Fax: -30
Peter Lau Leiter des Hauptamts Stadt Bad Säckingen Rathausplatz 1, 79713 Bad Säckingen	lau@bad-saeckingen.de Tel.: 07761/51-203 / Fax: -321
Ulrich Maucher Stadtverw. Biberach. Umweltschutzbeauftragter Museumstr. 2, 88400 Biberach	umaucher@biberach-riss.de Tel.: 07351/51-496 / Fax: -159
Magdalena Heinrichs Heike Lück Fachstelle f. Bürgerschaftl. Engagement/Treff am See Poststraße 38, 71032 Böblingen	heinrichs@boeblingen.de lueck@boeblingen.de Tel.: 07031/669-2476 / -2477
Regina Vogt Stadt Böblingen, Sozialplanung Postfach 1920, 71009 Böblingen	vogt@boeblingen.de Tel.: 07031/669-2361 / Fax: -12361
Alexandra Geider Inge Ganter Hauptamt, Mach-Mit Büro Kaiserstr. 66, 76646 Bruchsal	alexandra.geider@bruchsal.de inge.ganter@bruchsal.de Tel.: 07251/79-373 / -364 Fax: -455
Tilla Steinbach Kordinatorin Stadtentwicklungsprozess Lederstraße 1, 75365 Calw	step2025@calw.de Tel.: 07051/167-9051 / Fax: /1687614
Marina Bentz Stadtverwaltung Crailsheim Stabsstelle Oberbürgermeister, Agenda-Büro Marktplatz 1, 74564 Crailsheim	marina.bentz@crailsheim.de Tel.: 07951/403-108 Fax: -121

Dr. Herbert Hoffmann Anlaufstelle Bürgerschaftliches Engagement Postfach 14 55, 71252 Ditzingen	hoffmann@ditzingen.de Tel.: 07156/164-308 / Fax: -101
Jochen Trollmann Stadtverwaltung Ellwangen Haupt-, Personal- und Organisationsamt Spitalstrasse 4, 73479 Ellwangen (Jagst)	jochen.trollmann@ellwangen.de Tel. 07961/84 – 222 / Fax: -1152
Karin Trietsch Öffentlichkeitsarbeit Postfach 1107, 69208 Eppelheim	k.trietsch@eppelheim.de Tel.: 06221/794-117 / Fax: -194
Inge Burck BürgerKontaktBüro Schulstr. 2, 69214 Eppelheim	Tel.: 06221/794-107 / Fax: -227
Renate Schaumburg Wolfgang Kirst Stabsstelle Bürgerengagement Rathausplatz 2/3, 73728 Esslingen am Neckar	renate.schaumburg@esslingen.de wolfgang.kirst@esslingen.de Tel.: 0711/3512-3108 / -3406 Fax: -55 31 08 / -55 34 06
Dr. Robert Determann Kulturamt Postfach 7 62, 76261 Ettlingen	kultur@ettlingen.de Tel.: 07243/101-460 / Fax: -437
Sonja Reinsfelder Geschäftsstelle Bürgerschaftliches Engagement Klostergasse 8, 76275 Ettlingen	be@ettlingen.de Tel.: 07243/101 499 / Fax.: – 432
Birgit Läßle-Held Stabsstelle Bürgerschaftliches Engagement Koordinationsstelle BAFF (Bürger aktiv für Fellbach) Postfach 20 20, 70710 Fellbach	freiwillig-aktiv@fellbach.de Tel.: 0711/5851-740 / Fax: -292
Jutta Grillhiesl-Mauz Thomas Haigis Referat für Bürgerbeteiligung und Stadtentwicklung Postfach 11 80, 70772 Filderstadt	jgrillhiesl-mauz@filderstadt.de thaigis@filderstadt.de Tel.: 0711/7003-374 / -375 Fax: -376
Gerhard Rieger Koordinationsstelle Bürgerschaftliches Engagement Rathausplatz 2-4, 79095 Freiburg	riegege@stadt.freiburg.de Tel.: 0761/201-3017 / Fax: -3098
Stefanie Rieger Büro d. Oberbürgermeisters, Koordinierungsstelle BE Adenauerplatz 1, 88045 Friedrichshafen	s.rieger@friedrichshafen.de Tel.: 07541/203-1006 / Fax: – 81110
Christine Pfundtner Geschäftsstelle BE im Bürgertreff Schillerstr. 4, 73312 Geislingen	christine.pfundtner@geislingen.de Tel.: 07331/440363

Andrea Schindler Interne Dienste – Agenda 21 und BE Marktstraße 11, 89537 Giengen an der Brenz	agenda@giengen.de Tel.: 07322/952-2490
Chris Cathrin Berger BE, Bürgerstiftung, Lokale Agenda 21 Bürgerhaus, Kirchstraße 11; 73033 Göppingen	CBerger@goeppingen.de Tel.: 07161/650-355 / Fax: -98 355
Hanni Derr Referat des Oberbürgermeisters – BE Marktplatz 10, 69117 Heidelberg	hanni.derr@heidelberg.de Tel.: 06221/58- 10351 / Fax: -20900
Brigitte Klingler Bürgeramt Migration und Bürgerengagement Bergheimer Str. 69, 69115 Heidelberg	brigitte.klingler@heidelberg.de Tel.: 06221/58-17370 / Fax: -49160
Dorothee Perrine Diana Fanselow Koordinierungsstelle Bürgerschaftliches Engagement Grabenstr. 15, 89522 Heidenheim	dorothee.perrine@heidenheim.de diana.fanselow@heidenheim.de Tel.: 07321/327-1060 / Fax 323-1060
Rita Pehlke-Seidel Stadtverwaltung Herrenberg, Koordinatorin BE Marktplatz 5, 71083 Herrenberg	r.pehlke-seidel@herrenberg.de Tel.: 07032/924 220 / Fax: -4221
Gisela Höpfer Büro für Bürgerschaftliches Engagement Marktplatz 12, 72160 Horb a. N.	g-hoepfer@horb.de Tel.: 07451/901-142 / Fax.: -143
Rosemarie Strobel-Heck Amt für Stadtentwicklung – Aktivbüro Zähringer Str. 61, 76131 Karlsruhe	rosemarie.strobel-heck@afsta.karlsruhe.de Tel.: 0721/133-1270 / Fax: -1279
Heike Kunz Fachstelle Bürgerengagement Corina Däuble Fachstelle Bürgerengagement Widerholtplatz 3, 73230 Kirchheim unter Teck	H.Kunz@kirchheim-teck.de Tel.: 07021/502-360 / Fax: -372 C.Daeuble@kirchheim-teck.de Tel.: 07021/502-338 / Fax: -372
Roland Bunten Hauptamt Martin Wichmann Stadtplanung und Umwelt Stadtverwaltung, 78459 Konstanz	BuntenR@stadt.konstanz.de Tel.: 07531/900-220 / Fax: -242 wichmannM@stadt.konstanz.de Tel.: 07531/900-506 / Fax: -526
Guido Schöneboom Erster Bürgermeister Rathausplatz 4, 77933 Lahr	guido.schoeneboom@lahr.de Tel.: 07821 910 0106 / Fax -0113

Jürgen Umminger Hauptamtsleiter Carmen Eckert Hauptamt/Bürgerschaftliches Engagement Marktplatz 1, 97922 Lauda-Königshofen	juergen.umminger@lauda-koenigshofen.de Tel.: 09343/501-133 / Fax.: -100 carmen.eckert@lauda-koenigshofen.de Tel.: 09343/501-159 / Fax.: -100
Verena Ziegler Stadt Laupheim, Rathaus Marktplatz 1, 88471 Laupheim	verena.ziegler@Laupheim.de Tel.: 07392/704-222 / Fax: 232
Meike Ruebsch Amt f. Soziale Dienste, Bürgerforum – Seniorendienste Neuer Markt 3, 70771 Leinfelden-Echterdingen	m.ruebsch@le-mail.de Tel.: 0711/1600-299 / Fax: -200
Ariane Gerhard Bürgerschaftliches Engagement u. Lokale Agenda 21 Bürgerzentrum Stadtmitt Neuköllnerstr. 5, 71229 Leonberg	ger@leonberg.de Tel.: 07152/3099-77
Claudia Williams Stadt Lörrach, OB-Referentin Luisenstraße 16, 79539 Lörrach	c.williams@loerrach.de Tel.: 0 76 21/4 15-608 / Fax: -353
Volker Henning Fachbereich Bürgerschaftliches Engagement Pf 249, 71602 Ludwigsburg	v.henning@ludwigsburg.de Tel.: 07141/910- 2626 / Fax: -2791
Manuela Baker-Kriebel Beauftragte für Bürgerschaftliches Engagement Postfach 10 30 51, 68030 Mannheim	manuela.baker-kriebel@mannheim.de Tel.: 0621/293-9361 / Fax: -3257
Sabine Jäger-Renner Bildung, Kultur und Soziales Abt. Soziale Dienstleistungen Stuttgarter Str. 2-4, 72555 Metzingen	s.jaeger-renner@metzingen.de Tel.: 07123/925-254 / Fax: -4330
Polly Stürmer Sachgebiet Familie, Bildung und Kultur Freiherr-von-Stein-Str. 20, 72116 Mössingen	p.stuermer@moessingen.de Tel.: 07473/370-150
Kathrin Fehrle Irmgard Schwend Stabsstelle für BE, Bürgertreff am Rathaus Marktstraße 7, 72622 Nürtingen	buergertreff@nuertingen.de Tel.: 07022/75-367/369 / Fax: -587
Angela Perlet Stadt Offenburg. Fb Bürgerservice und Soziales. Beauftragte für Bürgerschaftliches Engagement Kornstraße 9, 77652 Offenburg	angela.perlet@offenburg.de Tel.: 0781/822222 / Fax: -7650

Birgit Romanowicz Koordinierungsstelle für Bürgerschaftl. Engagement Klosterhof 4, 73760 Ostfildern	b.romanowicz@ostfildern.de Tel.: 0711/34 04-254 / Fax: -9254
Hansjürgen Remer Koordination Bürgerschaftliches Engagement Marktplatz 1, 75158 Pforzheim	buergerengagement@stadt-pforzheim.de Tel.: 07231/39-2309 / Fax: -44118
Dieter Kleisinger Fachbereichsleiter „Zentrale Steuerung und Gemeindeorgane“ Postfach 12 63, 76402 Rastatt	zentrale-steuerung@rastatt.de Tel.: 07222/972-181 / Fax: -115
Susanne Bentele Bürgerschaftliches Engagement Postfach 21 80, 88191 Ravensburg	Susanne.Bentele@ravensburg.de Tel.: 0751/82-234 / Fax: 8260-102
Anke Bächtiger Stabsstelle Bürgerengagement Marktplatz 22, 72764 Reutlingen	anke.baechtiger@reutlingen.de Tel.: 07121/303-5771
Elisabeth Schade-Aniran Koordination f. Bürgerschaftliches Engage- ment u. Seniorenarbeit Postfach 15 60, 79605 Rheinfelden	e.schade-aniran@rheinfelden-baden.de Tel.: 07623/95-315 / Fax: -11315
Martin Reuter Bürgerschaftliches Engagement Postfach 22 31, 76282 Rheinstetten	martin.reuter@rheinstetten.de Tel.: 07242/9514- 637 / Fax: -116
Marion Sailer-Spies Kordinatorin für Bürgerschaftliches Engagement und Öffentlichkeitsarbeit Marktplatz 18, 72108 Rottenburg am Neckar	Marion.Sailer-Spies@rottenburg.de Tel.: 07472/165-419 / Fax: -377
Stefanie Greiner Hauptverwaltung Hauptstr. 29-31, 79650 Schopfheim	s.greiner@schopfheim.de Tel.: 07622/396-150
Sigrid Maier-Rupp Bürgerschaftliches Engagement / Familien-, Schul- und Sportamt Urbanstraße 24, 73614 Schorndorf	Sigrid.Maier-Rupp@schorndorf.de Tel.: 07181/602-519 / Fax -196
Krystyna Saurer Abt. Jugend, Familie u. Bürgerschaftl. Engagement Antje Wiedmann-Bornschein Fachstelle Bürgerschaftliches Engagement Schloßstraße 10, 78713 Schramberg	saurer@juks-online.de Tel.: 07422/206-96 wiedmann-bornschein@juks-online.de Tel.: 07422/206-96 / Fax -23016
Alexander Groll Leitung Stabsstelle Bürgerschaftliches Engagement Marktplatz 1, 73525 Schwäbisch Gmünd	alexander.groll@schwaebisch-gmuend.de Tel.: 07171/603-1015 / Fax -1019

Gisela Wandel Bürgerschaftl. Engagement Stadt Schwäbisch Hall Peter Wunderlich Bürgerbeauftragter, Stabstelle OB Am Markt 6, 74523 Schwäbisch Hall	Gisela.Wandel@schwaebischhall.de Tel.: 0791-751-308 / Fax: -447 Peter.Wunderlich@schwaebischhall.de Tel.: 0791/751- 204 / Fax: -447
Rolf Mailänder Amt für soziale Dienste Matthias Riesterer Amt für soziale Dienste – Jugendbüro Rathausplatz 1, 71063 Sindelfingen	stadt@sindelfingen.de Tel.: 07031/94-263 / Fax: -778 matthias.riesterer@sindelfingen.de Tel.: 07031/94-515 / Fax: -778
Thorsten Kalb Fachbereich Jugend – Soziales – Ordnung Ralph Stephan Museumsleitung Christiane Kaluza-Däschle Umweltschutz Postfach 7 60, 78207 Singen	sja.stadt@singen.de Tel.: 07731/85-500 / Fax: -503 ralph.stephan@uni-konstanz.de Tel.: 07731/85-267 / Fax: -243 uws.stadt@singen.de Tel.: 07731/85-195 / Fax: -193
Dr. Matthias Ehrlein Bürgermeister Klaudia Dworschak Koordinationsstelle Bürgerschaftliches Engagement Rathausstr. 1-3, 76297 Stutensee	matthias.ehrlein@stutensee.de Tel.: 07244/969-201 / Fax: -109 agenda21@stutensee.de Tel.: 07244/73 75 01 / Fax: -109
Reinhold Halder Ilona Liedel Bürgermeisteramt – Stabsstelle / Förderung Bürger- schaftliches Engagement Europahaus, Nadlerstr. 4, 70173 Stuttgart	reinhold.halder@stuttgart.de ilona.liedel@stuttgart.de Tel.: 0711/216-2455 / -1588 Fax: -3434
Matthias Sacher Stadtverwaltung Trossingen. Wirtschaftsförderung/Stadtmarketing Schultheiß-Koch-Platz 1, 78647 Trossingen	matthias.sacher@trossingen.de Tel.: 07425/25-104 / Fax: -152
Gertrud van Ackern Stabsstelle Bürgerschaftliches Engagement Bei der Fruchtschranne 5, 72072 Tübingen	gertrud.van.ackern@tuebingen.de Tel.: 07071/204-1532
Andrea Pfanner BüroAktiv e.V. Bei der Fruchtschranne 6, 72070 Tübingen	info@bueroaktiv-tuebingen.de Tel.: 07071/213 15
Brigitte Breinlinger Leiterin Fb Sport, Freizeit und Kultur Pf 4753, 78512 Tuttlingen	brigitte.breinlinger@tuttlingen.de 07461/99-215 Fax: – 324

Markus Kienle Bürgerschaftl. Engagement/strateg. Sozialplanung Olgastraße 143, 89073 Ulm	M.Kienle@ulm.de Tel: 0731/161-5113; Fax: -1470
Jessica Waibel Amt für Familie, Jugend und Soziales, Abteilung Jugendarbeit und Bürgerschaftliches Engagement Justinus-Kerner-Str. 7, Stadt Villingen-Schwenningen	jessica.waibel@villingen-schwenningen.de Tel: 07721/82-2157 / Fax: -2187
Constanze Meng Waiblingen ENGAGIERT Kurze Straße 33, 71332 Waiblingen	constanze.meng@waiblingen.de Tel.: 07151/5001-239 / Fax: -589
Regine Gudat Amt für Bildung, Soziales und Kultur Postfach 2 80, 79176 Waldkirch	gudat@stadt-waldkirch.de Tel.: 07681/404 -149 / Fax.: – 147
Doris Schuppe Fachdienst Soziale Angelegenheiten Postfach 14 65, 69185 Walldorf	doris.schuppe@walldorf.de Tel.: 06227/35-161 / Fax: -165
Elisabeth Sauer IAV-Stelle Winterstr. 6, 69190 Walldorf	Elisabeth@Elisabeth-Sauer.de Tel.:06227/62-100
Gabriele Lohrbäcker-Gérard Referentin des Oberbürgermeisters Obertorstraße 9, 69469 Weinheim	g.lohrbaecher-gerard@weinheim.de Tel.: 06201/82-397
Katharina Breyer Stabsst. Stadtmarketing – Bürgerschaftl. Engagement Marktplatz 1, 71384 Weinstadt	k.breyer@weinstadt.de Tel.: 07151/693-283 / Fax: -290
Uwe Schlör-Kempf Leitung Kinder, Jugend, Sport, Vereine Mühlenstraße 26, 97866 Wertheim	uwe.schloer-kempf@wertheim.de Tel.: 09342/301-310 / Fax: -503
Andrea Gärtner Fachbereich 1 Zentrale Verwaltung Marktstr. 13, 69168 Wiesloch	andrea.gaertner@wiesloch.de Tel.: 06222/84-327 / Fax: -476
Karl Walter EhrenamtsBüro Gartenstraße 36, 69168 Wiesloch	ehrenamt@wiesloch.de Tel.: 06222/84-366