

## **Die Verankerung einer strategischen Engagementförderung auf kommunaler Ebene**

Empfehlungen der AG 4 „Perspektiven der lokalen Bürgergesellschaft“ des BBE  
für kommunale Politik und Verwaltung

*Vorbemerkung: Die hier aufgeführten Empfehlungen für die Verankerung einer strategischen Engagementförderung auf kommunaler Ebene wurden im Kontext der Sitzung der AG4 „Perspektiven der lokalen Bürgergesellschaft“ des BBE am 29. April 2015 in München erarbeitet. Darüber hinaus flossen die Ergebnisse aus einer Online-Umfrage in diese Empfehlungen ein, die unter allen registrierten Mitgliedern der AG4 durchgeführt wurde.*

Immer mehr Städte und Gemeinden erkennen für sich, dass es Aufgabe von kommunaler Politik und Verwaltung ist, lokales Engagement strategisch auszubauen und zu unterstützen. Erste Kommunen verabschieden Engagementstrategien, kommunale Ehrenamtsbeauftragte nehmen ihre Arbeit auf. Um aber eine strategische Engagementförderung erfolgreich und dauerhaft auf kommunaler Ebene zu verankern, gilt es einige Maßgaben zu berücksichtigen. Die im Folgenden aufgeführten zehn Empfehlungen sollen hierbei als Orientierung verstanden werden und erheben keinen Anspruch auf abschließende Vollständigkeit.

### **1. Lokale Rahmenbedingungen realistisch einschätzen und berücksichtigen**

Die Voraussetzungen für eine effiziente kommunale Engagementstrategie sind je nach lokalem Kontext und Rahmen grundverschieden. Dies manifestiert sich mitunter in den strukturellen (auch ökonomischen) Rahmenbedingungen in der Kommune, in der Stadt- bzw. Ortsgröße, in regionalen Unterschieden, in der vorgefundenen lokalen Engagementlandschaft oder vorhandenen Erfahrungen. Darüber hinaus divergieren der Professionalisierungsgrad sowie die personelle und finanzielle Ausstattung von – insofern vorhanden – lokalen Stellen der Engagementförderung mitunter deutlich. Diese Unterschiedlichkeit gilt es bei der Entwicklung und Umsetzung einer kommunalen Engagementstrategie realistisch einzuschätzen und zu berücksichtigen. Eine Einheitslösung gibt es damit nicht!

## **2. Engagementförderung als kommunale Haltung von oben entwickeln**

Kommunale Engagementförderung kann nur dann wirkungsvoll sein, wenn ihr Priorität eingeräumt wird und dies in der Haltung der Stadtspitze zum Ausdruck kommt. Dies setzt voraus, dass der Bürgermeister oder die Bürgermeisterin einen solchen Prozess ernsthaft will und durch persönliche Beteiligung unter Beweis stellt. Die Kommune als Ermöglicher für Beteiligung und bürgerschaftliches Engagement – diese Haltung sollte die Stadtspitze nach innen (in die Verwaltung, in die Fraktionen des Rates) und nach außen vermitteln und dafür werben. Insofern nicht vorhanden sind die dazu notwendigen Voraussetzungen zu schaffen – beispielsweise die Bereitstellung von Ressourcen, die Erarbeitung eines verbindlichen Konzeptes und die Anbindung an Gremien (Ratsbeschluss o.ä.).

## **3. Kommunale Engagementstrategie formulieren und leben**

Grundlage für eine sinnvolle kommunale Engagementförderung ist eine klare, schriftlich fixierte Strategie. Diese sollte möglichst knapp und verständlich gehalten sein und konkrete Entwicklungsziele benennen. Sinnvoll ist es dabei, die Strategie in einem Verbund aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und zivilgesellschaftlichen Akteuren zu entwickeln, auch um eine langfristige Akzeptanz aller Seiten zu gewährleisten. Bei aller Konkretisierung braucht ein solches Konzept aber Offenheit für eine Weiterentwicklung – eine lernende Kommune sollte sich selbst den Raum geben, nach einer gewissen Zeit Prioritäten und Ziele neu zu setzen. In jedem Falle sollte sich eine kommunale Engagementstrategie immer an realistisch Erreichbarem orientieren, um keine unerfüllbaren Erwartungen zu wecken; Chancen und Grenzen sind klar zu benennen. Dies bedeutet auch, dass die in einer Strategie formulierten Ziele beispielsweise durch eine adäquate Ressourcenausstattung auch tatsächlich umsetzbar sind.

## **4. Bedarfsgerechte, nachhaltige Strukturen etablieren**

Jede Strategie ist nur so viel wert wie die Struktur, in die sie eingebettet ist. Diese Struktur sollte bedarfsgerecht und zugleich flexibel, insbesondere aber nachhaltig angelegt sein. Unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit empfiehlt es sich, Strukturen langsam wachsen zu lassen; die Realisierung von Nachfolgefinanzierungen sollte dabei immer mitgedacht werden. Nachhaltige Strukturen zeichnen sich zudem dadurch aus, dass eine regelmäßige Überprüfung zum Stand der Zielerreichung eingebaut wird. Darüber hinaus ist zu überlegen, inwieweit Gremien notwendig sind. Zu viele formalisierte Strukturen können durchaus abschreckend wirken. Außerdem müssen Strukturen so geschaffen sein, dass sie zur dauerhaften Teilnahme ermutigen; dies führt zu Konstanz und mehr Zufriedenheit bei den Beteiligten.

## **5. Verwaltung sensibilisieren und qualifizieren**

Bei der Umsetzung einer Strategie und deren Verankerung in den Strukturen kommt der kommunalen Verwaltung eine wichtige Rolle zu. Für diese Rolle sollten Verwaltungsmitarbeiter über alle Hierarchieebenen hinweg sensibilisiert und qualifiziert werden. Dies kann in der Theorie geschehen durch Schulungen oder eine Verankerung von Lerneinheiten über Bürgerschaftliches Engagement an Verwaltungshochschulen. Es muss gleichzeitig ganz praktisch umgesetzt werden, in

dem wechselseitig die Fachbereiche der Verwaltung die Vereine und Engagierten vor Ort kennenlernen und ein besseres Verständnis für die jeweiligen Handlungszwänge entsteht. Zudem sollte sich jede Verwaltung das Engagement-Potenzial der eigenen Mitarbeiterschaft stärker zu Eigen machen und beispielsweise Corporate Volunteering ermöglichen oder das bürgerschaftliche Engagement der Mitarbeiter öffentlich darstellen.

#### **6. Breite Beteiligung unterschiedlichster lokaler Akteure sicherstellen**

Eine nachhaltige und wirkungsvolle kommunale Engagementförderung hängt nicht alleine von der politischen Spitze und der Verwaltung ab. Sie setzen womöglich den Rahmen, sind aber in der Umsetzung maßgeblich auf die Mitarbeit einer Vielzahl lokaler Akteure angewiesen. Dazu zählen beispielsweise etablierte Vereine, Verbände, organisierte Religionsgemeinschaften und die lokale Wirtschaft. Zu Ihnen gehören aber auch auf Zeit angelegte Netzwerke und Initiativen, im Aufbau befindliche Gruppen (bspw. im Bereich Migration und Flüchtlingshilfe) und natürlich auch einzelne, nicht organisierte Engagierte. Kommunale Engagementförderung funktioniert nur, wenn sie inklusiv gedacht und umgesetzt wird, d.h. die Beteiligung der verschiedenen lokalen Akteure mit ihren Sichtweisen und Leistungen sichergestellt wird.

#### **7. Verantwortung teilen, Ziele gemeinsam verfolgen**

Wenn unterschiedliche Akteure in die Entwicklung einer Engagementstrategie eingebunden sind, tragen sie alle auch Mitverantwortung für das Gelingen dieser Strategie! Es geht nicht nur darum „Wunschlisten“ zu formulieren, sondern sich selber aktiv einzubringen. Insoweit sollte rechtzeitig geklärt werden, inwieweit einzelne Akteure dazu bereit und fähig sind. Außerdem sollten Empfehlungen nur dann umgesetzt werden, wenn sie von mehreren Akteuren mitgetragen werden. Grundsätzlich gilt der Grundsatz „Fördern und Fordern“, um beide Seiten in die Verantwortung zu nehmen. Nur wenn Verantwortung geteilt, Machbarkeit realistisch eingeschätzt und gemeinsame Prioritäten gesetzt werden, können die verfolgten Ziele auch erreicht werden.

#### **8. Rollen klären, Vernetzung ermöglichen**

Auch bei geteilter Verantwortung bleibt es beim Einbezug vieler Akteure unerlässlich, Rollen zu definieren und einzuhalten. Dazu müssen Kommunikationsstrukturen geschaffen werden, die eine Vernetzung zwischen verschiedenen Akteuren und Themen ermöglichen - sowohl zwischen Kommune, Zivilgesellschaft und Wirtschaft als auch innerhalb der Kommunalverwaltung. Eine koordinierende Rolle der Kommune kann dabei hilfreich sein, da sie durch Hauptamtlichkeit eine gewisse Stabilität schaffen kann. Gleichzeitig darf daraus keine Haltung erwachsen, in der das politische Steuerungsinteresse dominiert. Grundsätzlich ist im Verhältnis von Haupt- und Ehrenamt zu berücksichtigen, dass die Aktivität Einzelner variiert – von einem „harten Kern“ über sporadisch Teilnehmende bis hin zu Karteileichen wird alles dabei sein.

#### **9. Wertschätzung und Verlässlichkeit zu den Prämissen machen**

Fundamental für eine Vernetzung und konstruktive Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung und Engagierten, zwischen Haupt- und Ehrenamt, ist ein wertschätzender und verlässlicher Umgang

miteinander. Wertschätzung zeigt sich darin, dass man einander auf Augenhöhe begegnet, Gesprächsregeln beachtet, unterschiedliche Rollen akzeptiert und auch die Grenzen des bürgerschaftlich Leistbaren anerkennt. Wertschätzung manifestiert sich zudem in einer gemeinsamen Prozess- und Zieldefinition, die unterschiedliche Interessen und Kapazitäten angemessen berücksichtigt. Verlässlichkeit ist dann gegeben, wenn Absprachen eingehalten und Bedenken sowie Einwände ernsthaft geprüft werden.

## **10. Bürgerschaftliches Engagement und Bürgerbeteiligung zusammenbringen**

Viele Bürgerinnen und Bürger bringen sich ehrenamtlich in die lokale Stadt- oder Ortsgemeinschaft ein. Sie tun dies mit hohem Einsatz, mit Motivation und aus dem Wunsch heraus, das Zusammenleben vor Ort zu bereichern und den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu stärken. Sie tun dies zunehmend aber auch mit einem gestalterischen Anspruch. Es ist daher unumgänglich, bürgerschaftliches Engagement und Bürgerbeteiligung zusammen zu bringen. Jede erfolgreiche strategische Engagementförderung auf kommunaler Ebene hat daher nicht nur die Umsetzung von ehrenamtlichem Engagement im Blick, sondern auch, wie die Bürgerschaft in vorgelagerte Entscheidungsprozesse stärker einbezogen werden kann.

### **Autor:**

*Dr. Ferdinand Mirbach ist Projektleiter im Bereich „Bildung, Gesellschaft und Kultur“ der Robert Bosch Stiftung. Im BBE ist er als stv. Sprecher der Arbeitsgruppe „Perspektiven der lokalen Bürgergesellschaft“ aktiv.*

**Kontakt:** [ferdinand.mirbach@bosch-stiftung.de](mailto:ferdinand.mirbach@bosch-stiftung.de)

### **Redaktion:**

*BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland*

*Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)*

*- Geschäftsstelle -*

*Michaelkirchstr. 17-18*

*10179 Berlin-Mitte*

*+49 (0) 30 6 29 80-11 5*

*newsletter(at)b-b-e.de*

*[www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de)*