

DStGB

DOKUMENTATION N<sup>o</sup> 88

---

**Leitfaden** Stärkung der kommunalen  
Infrastruktur durch Kooperationen  
von Bürgerinnen und Bürgern,  
Verwaltung und Unternehmen



**DStGB**  
Deutscher Städte-  
und Gemeindebund  
[www.dstgb.de](http://www.dstgb.de)

**nexus**  
Institut für Kooperationsmanagement  
und interdisziplinäre Forschung

Mit Ergebnissen aus dem Forschungsprojekt  
Partizipative Kommune – Kooperationsnetzwerke  
und bürgerschaftliches Engagement als Erfolgsfaktoren  
für ostdeutsche Kommunen.

Das Forschungsprojekt wurde durchgeführt von:  
**nexus Institut für Kooperationsmanagement und  
interdisziplinäre Forschung GmbH**

in Zusammenarbeit mit  
**Prof. Dr. Thomas Olk (Akademie für Sozialarbeit  
und Sozialpädagogik e. V., Martin-Luther-Universität  
Halle-Wittenberge)**

und dem  
**Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement  
(BBE)**

Auftraggeber:  
**Bundesministerium für Verkehr, Bau und  
Stadtentwicklung (BMVBS)**

## Autoren

**Dr. Hans-Liudger Dienel**

**Daphne Reim**

**Jenny Schmithals**

nexus Institut für Kooperationsmanagement  
und interdisziplinäre Forschung GmbH  
Otto-Suhr-Allee 59, 10585 Berlin  
Tel.: 030 318 054-63  
Fax: 030 318 054-60  
mail@nexus.tu-berlin.de

**Prof. Dr. Thomas Olk**

Akademie für Sozialpädagogik und Sozialarbeit e. V.  
Halle (Saale)  
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Franckeplatz 1, Haus 6, 06099 Halle  
thomas.olk@paedagogik.uni-halle.de

# Inhalt

Vorwort des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)	4	<b>5 Methoden und Instrumente zur Förderung von bürgerschaftlichem Engagement und zivilgesellschaftlicher Infrastruktur</b>	<b>23</b>
Vorwort des deutschen Städte- und Gemeindebundes	5	5.1 Leitbild Bürgerkommune	23
<b>1 Einleitung</b>	<b>6</b>	5.2 Anerkennungskultur	26
<b>2 Bedeutung und Wirkung zivilgesellschaftlicher Infrastruktur in ostdeutschen Kommunen</b>	<b>7</b>	5.3 Methoden der Bürgerbeteiligung und -engagementförderung	28
<b>3 Handlungsfelder zivilgesellschaftlicher Infrastruktur</b>	<b>8</b>	5.3.1 <i>Die Bürgerversammlung – problembewusste Bürger zusammenholen</i>	29
3.1 Immobilienleerstand und Städtebau	8	5.3.2 <i>Die Bürgerausstellung – der Lebenssituation kreativ Ausdruck verleihen</i>	29
3.2 Alternative Mobilitätskonzepte	9	5.3.3 <i>Der Bürgerhaushalt – beim kommunalen Haushalt mitbestimmen</i>	30
3.3 Kultur und Sport	11	5.3.4 <i>Die Planungszelle – einen breiten Konsens finden</i>	31
3.3.1 <i>Kultur</i>	11	5.3.5 <i>Die Zielkonferenz – Talente erkennen und bündeln</i>	32
3.3.2 <i>Sport</i>	11	5.3.6 <i>Die Zukunftswerkstatt – verschiedene Akteure zusammenholen</i>	32
3.4 Soziales	12	5.3.7 <i>Das Bürgerpanel – möglichst alle zu Wort kommen lassen</i>	33
3.4.1 <i>Kinder und Jugendliche sowie Familienfreundlichkeit</i>	12	5.4 Methoden und Instrumente intersektoraler Vernetzung	35
3.4.2 <i>Senior/innen</i>	13	5.4.1 <i>Die Marktplatz-Methode – Kooperationspartner finden</i>	35
3.4.3 <i>Menschen mit Migrationshintergrund</i>	14	5.4.2 <i>Die Bürgerstiftung – Bürger investieren in ihre Region</i>	35
3.5 Bildung	14	5.4.3 <i>Das Stadtwiki – Kommunikation und Koordination in der Kommune</i>	36
3.6 Zu- und Rückwanderung	16	<b>Literatur und Informationsquellen</b>	<b>37</b>
<b>4 Erfolgsfaktoren zivilgesellschaftlicher Infrastruktur</b>	<b>17</b>	<b>Internet</b>	<b>38</b>
4.1 Grundlegendes	17		
4.2 Handlungsempfehlungen an die Verwaltung	18		
4.3 Handlungsempfehlungen an Unternehmen	20		
4.4 Handlungsempfehlungen an den Dritten Sektor	21		



Wolfgang Tiefensee  
Bundesminister für  
Verkehr, Bau  
und Stadtentwicklung

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Engagierte in den Kommunen!

Engagement, Kooperation und Partizipation sind Schlüsselbegriffe bei der Lösung anstehender Entwicklungsaufgaben in Kommunen und bei einer zukunftsfähigen Gestaltung der kommunalen Infrastruktur. Die Entwicklung von Kommunen hängt von den wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen ebenso stark ab, wie von den Einstellungen und dem Engagement der Akteure vor Ort. Die Zusammenarbeit von Verwaltung, Wirtschaft und Bürgern in neuen, trisektoralen Bündnissen gewinnt für Kommunen deshalb zunehmend an Bedeutung, um auf die aktuellen Herausforderungen angemessen reagieren zu können.

In dem vorliegenden Leitfaden „Stärkung der kommunalen Infrastruktur durch Kooperationen von Bürgerinnen und Bürgern, Verwaltung und Unternehmen“ sind Strategien und Maßnahmen zur Entfaltung des zivilgesellschaftlichen Potenzials als Handreichung zusammengefasst worden. Viele gute Beispiele für bürgerschaftliches Engagement und Kooperation zwischen Akteuren aus der Verwaltung, der Wirtschaft und dem Dritten Sektor möchten Sie anregen, das Potenzial der Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen den drei Bereichen in Ihren Kommunen weiter auszuschöpfen.

Die Zusammenarbeit von Kommunen, wirtschaftsseitigen Partnern und bürgerschaftlichen Gruppen stellt große Herausforderungen an alle Beteiligten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung müssen bereit sein, eine neue Rolle zu übernehmen, das heißt, statt durchführende Alleinverantwortliche nun Partner und Moderator von gemeinsamen Aktivitäten in geteilter Verantwortung zu sein. Deshalb nehmen partizipative Instrumente und Kooperationsverfahren für die Zusammenarbeit der drei Sektoren in diesen Leitfaden eine zentrale Rolle ein.

Hervorgegangen ist der Leitfaden aus dem Forschungsprojekt „Kooperationsnetze und bürgerschaftliches Engagement als Erfolgsfaktoren für ostdeutsche Kommunen“, welches das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung im Rahmen des Forschungsprogramms „Aufbau Ost“ Ende 2006 in Auftrag gegeben hatte. Ziel des Projekts war es, Kooperationen und Netzwerke zu beschreiben sowie die Faktoren zu identifizieren, welche die Vernetzung und Zusammenarbeit der öffentlichen Verwaltung mit der Wirtschaft und bürgerschaftlichen Gruppen in kleineren Städten Ostdeutschlands verbessern. Mein besonderer Dank gilt den beiden teilnehmenden Modellkommunen, Sondershausen in Thüringen und Strausberg in Brandenburg, die sich in dem Projekt engagiert und mit dem Forschungsteam vom Berliner nexus Institut für Kooperationsmanagement Instrumente der Zusammenarbeit getestet haben. Die Veröffentlichung und Verbreitung des Leitfadens in ost- und westdeutschen Kommunen durch den Deutschen Städte- und Gemeindebund freut mich sehr. Gerade bei der Weiterentwicklung der Strukturen des bürgerschaftlichen Engagements und der Vernetzung in kleineren Städten gilt es, Anregungen auszutauschen, voneinander zu lernen und die Entwicklung von konstruktiven und zukunftsweisenden regionalen Handlungsansätzen zu fördern.

Ich wünsche dem Leitfaden daher eine breite Verwendung in ost- und westdeutschen Kommunen.

Wolfgang Tiefensee  
Bundesminister für Verkehr, Bau und  
Stadtentwicklung

## Vorwort

„Wer an den Dingen der Stadt keinen Anteil nimmt, ist kein stiller, sondern ein schlechter Bürger“, brachte es bereits der große Staatsmann der Antike, Perikles, auf den Punkt. Kommunale Selbstverwaltung und bürgerschaftliches Engagement sind zwei Seiten einer Medaille. Auf dieses Engagement, in Eigeninitiative Probleme zu lösen, sind die Städte und Gemeinden verstärkt angewiesen. Das Ehrenamt aktiviert die Bürgerschaft aber auch zur demokratischen und gesellschaftlichen Teilhabe, erweitert den eigenen Horizont und bringt neue Perspektiven. Der Staat und mit ihm die Städte und Gemeinden fördern und unterstützen das Ehrenamt. Gefordert dazu sind auch die Initiativen und Verbände vor Ort, die Kirchen, aber auch die Unternehmen.

Bürgerschaftliches Engagement trägt dazu bei, die Lebensqualität in den Gemeinden zu verbessern. Eltern, die sich für eine bessere Kinderbetreuung einsetzen, tragen dazu bei, dass Einrichtungen für eine familienfreundliche Gemeinde entstehen und die Gemeinde zu einem attraktiven Standort für junge Familien wird. In der Dokumentation finden sich viele weitere interessante Beispiele.

Die Städte und Gemeinden müssen allerdings auf das gewandelte Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement reagieren und den Bürgerinnen und Bürgern einen gestalterischen Freiraum zur Umsetzung eigener Ideen bieten. Die Kommune hat die Aufgabe, einzelne Bürgeraktivitäten zu vernetzen und zu koordinieren und – etwa im Rahmen eines Bürgerbüros – organisatorischen Beistand zu leisten. Das Internet und die damit verbundenen Möglichkeiten der Netzwerkarbeit bieten zusätzliche Chancen. Die Aktivierung bürgerschaftlichen Engagement setzt aber auch neue Anforderungen an alle

professionellen Akteure vor Ort. Sie müssen sich am Bedarf der Nutzerinnen und Nutzer, an deren Willen und Nachfrage orientieren und mit diesen kooperieren.

Die Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements lässt sich nicht standardisieren, vielmehr muss jede Gemeinde ihren eigenen Weg finden.

Allgemein notwendig ist der Ausbau einer engagementfördernden Infrastruktur. Erprobte Einrichtungen sind zum Beispiel Büros für Selbsthilfe, Kontakt- und Informationsstellen für Initiativen, Selbsthilfekontaktstellen, Freiwilligenagenturen oder -zentren, Seniorenbüros. Diese Einrichtungen informieren, beraten und vermitteln freiwillig Engagierte oder Menschen, die sich engagieren wollen. Sie kümmern sich um die Qualifizierung der engagierten Freiwilligen. Für die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements ist weiter von Bedeutung, dass die Gemeinden eine Anerkennungskultur entwickeln und pflegen.

Ich danke den beteiligten Städten und Gemeinden, dem Bundesminister für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, Wolfgang Tiefensee, für die Unterstützung des Projektes sowie dem Team des nexus Instituts für die Durchführung des Projektes. Ich bin sicher, dass die Beispiele vielen Städten und Gemeinden wertvolle Hilfestellung bei der Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements liefern werden.

Berlin, im März 2009

Dr. Gerd Landsberg



*Dr. Gerd  
Landsberg  
Geschäfts-  
führendes  
Präsidial-  
mitglied  
des DStGB*

# 1 Einleitung

Bürgermeister aus Westdeutschland reisen bereits jetzt in die neuen Bundesländer, um sich über neue Lösungen zu informieren, wie kleine Gemeinden in strukturschwachen Regionen ihre Attraktivität erhöhen können. Wir sind der gleichen Ansicht wie der Bürgermeister, dass es sich lohnt auf den Osten zu schauen, denn er führt nicht nur bei den Problemen, von der De-Industrialisierung bis zum demografischen Wandel, sondern vielfach auch bei den Lösungen, von Heimatnetzwerken, Leerstandsregistern bis zu Rückwanderungsagturen.

Zivilgesellschaftliche Infrastruktur meint das tragfähige Zusammenspiel zwischen staatlichen Akteuren, der Wirtschaft und dem Dritten Sektor zum Aufbau bzw. zur Erhaltung von Infrastrukturen, die zum Funktionieren und zur Attraktivität von kleinen und mittleren Städten von Bedeutung sind. Diese teilweise neuen trisektoralen Strukturen der Kooperation von Kommune, Dritten Sektor und Wirtschaft können dazu beitragen, dass das, was der Staat bisher überwiegend alleine übernommen hat, zukünftig häufiger von staatlichen Akteuren, der Wirtschaft und dem Dritten Sektor gemeinsam in Angriff genommen wird.

Das Projekt „Kooperationsnetzwerke und bürgerschaftliches Engagement als Erfolgsfaktoren für ostdeutsche Kommunen“ mit dem Kurztitel „Partizipative Kommune“ ([www.partizipative-kommune.de](http://www.partizipative-kommune.de)) hat mit Förderung durch den Beauftragten der Bundesregierung für die neuen Länder und die zwei in einem Wettbewerb ausgewählten Modellkommunen Strausberg und Sondershausen viele sehr konkrete zivilgesellschaftliche Infrastrukturen beschrieben, die sich in diesem Leitfaden wieder finden. Des Weiteren integriert der Leitfaden Erkenntnisse aus den durchgeführten Experteninterviews hinsichtlich Erfahrungen mit intersektoralen Kooperationen sowie ihren Erfolgs- und Hemmfaktoren für die Entfaltung der Potenziale im Dreieck – Wirtschaft, öffentliche Politik und Verwaltung und Bürgern bzw. dem Dritten Sektor – insbesondere in kleineren Städten und ländlichen Regionen Ostdeutschlands.

Deutlich geworden ist in dem Projekt, dass die Motivation für bürgerschaftliches Engagement im Osten Deutschlands zum Teil anders gelagert ist, als im Westen. Engagement wird in Ostdeutschland stärker als Beitrag zur beruflichen Qualifizierung, als Zuverdienst und möglicherweise als ein Weg in den ersten Arbeitsmarkt gesehen. Es geht aber auch um Sinn, um Freiheit

und die Möglichkeit zur Kreativität. Auch die Frage nach Aufwandspauschalen für bürgerschaftliches Engagement stellt sich im Osten anders, wenn sich etwa gut qualifizierte Hartz 4-Empfänger/innen engagieren wollen.

Diese Mischmotivationen können insbesondere für die trisektorale Zusammenarbeit in ländlichen Räumen ganz besonders geeignet sein: Weil die Menschen sich kennen und wissen, wofür sie sich engagieren (Gemeinschaft und Gesellschaft), weil Engagement sichtbare Effekte hat und weil offensichtlich ist, dass ohne Engagement Infrastrukturen nicht zu halten sind.

Gerade die arbeitsbezogene, integrative Motivlage für bürgerschaftliches Engagement in Ostdeutschland bietet dort Chancen für eine gestaltungskräftige Engagement- und Kooperationskultur. Es gilt, hier Lösungen zu entwickeln, welche die Mischmotivation berücksichtigen und aufgreifen.

Der vorliegende Leitfaden soll kommunale Akteure beim Aufbau und der Weiterentwicklung von produktiven Partnerschaften und Kooperationsnetzen zwischen dem öffentlichen, wirtschaftlichen und bürgerschaftlichen Bereich unterstützen. Die Erfahrung zeigt, dass die Kooperation dann am besten funktioniert, wenn die Strukturen der Zusammenarbeit belastbar sind und wenn wichtige Aufgaben für die Zusammenarbeit ausgewählt wurden. Deshalb beschreibt der Leitfaden nicht nur partizipative Werkzeuge sondern auch wichtige Handlungsfelder für zivilgesellschaftliche Infrastrukturen und potenzielle Aktivitäten der beteiligten zivilgesellschaftlichen Akteure.

## Aufbau des Leitfadens

Zentrale Aspekte zur Bedeutung von bi- und trisektoraler Infrastruktur werden in Kapitel 2 kurz benannt.

In Kapitel 3 folgt, mit Beispielen angereichert, die Vorstellung wichtiger Handlungsfelder zivilgesellschaftlicher Infrastruktur. Die Praxisbeispiele sind aus verschiedenen Projekten und Quellen zusammengetragen und sollen die Ideenentwicklung für die eigene Kommune anregen.

In Kapitel 4 formulieren wir Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von intersektoralen Kooperationsbeziehungen, die sich schwerpunktmäßig jeweils an die einzelnen Sektoren öffentliche Verwaltung, Wirtschaft und Dritter Sektor richten. Damit möchten wir den Leserinnen und Lesern aus den drei Bereichen

eine erste schnelle Orientierung bieten. Wir beziehen uns dabei wesentlich auf die Untersuchungsergebnisse des Projekts Partizipative Kommune. Checklisten bieten in diesem Kapitel den Leserinnen und Lesern ein Werkzeug zur Bestandsaufnahme, Beurteilung und Weiterentwicklung von laufenden und potenziellen Kooperationen, in die sie involviert sind. Jeweils eine Checkliste am Ende der einzelnen Unterkapitel von Kapitel 4 steht zur Verfügung, um aus Perspektive der Verwaltung/

Politik, Wirtschaft oder des Dritten Sektors die Situation der bestehenden Kooperationsbeziehungen einzuschätzen und weitere Potenziale zu entdecken.

Darüber hinaus stellen wir in Kapitel 5 erprobte Methoden für Bürgerbeteiligung und Engagementförderung vor. Die Methoden helfen, Bürgerinnen und Bürger in Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse einzubinden und dadurch Veränderungen und Maßnahmen gemeinsam anzugehen.

## 2 Bedeutung und Wirkung zivilgesellschaftlicher Infrastruktur in ostdeutschen Kommunen

Der demografische Wandel in Form von Überalterung und Abwanderung, Arbeitslosigkeit und Veränderungen in Familien- und Lebensformen sowie die überwiegend schlechte Situation öffentlicher Haushalte stellen die Gesellschaft und Kommunen in (Ost-) Deutschland vor Herausforderungen, u.a. bei der Unterstützung der Betreuung Älterer, bei der Integration von Personen mit Migrationshintergrund, der Unterstützung von Familien und Jugendlichen, im öffentlichen Personennahverkehr sowie im Bereich der Stadt- und Gemeinwesenentwicklung.

Gerade in kleineren und mittleren Gemeinden wächst eine neue zivilgesellschaftliche Infrastruktur, die gemeinsam von der Kommune, wirtschaftsseitigen Partnern und bürgerschaftlichem Engagement realisiert und verantwortet wird. Da, wo solche „trisektoralen Kooperationen“ entstehen – von Bürgerbussen bis zu neuen Kultur- und Freizeiteinrichtungen – steigt sichtbar die Lebensqualität, Attraktivität und Identität der Kommune und verbessert sich gerade auch für jüngere Menschen und Familien.

Die Lebensqualität und der wirtschaftliche Erfolg von Kommunen sind zunehmend abhängig von einer guten Zusammenarbeit einer Vielzahl von kommunalen Akteuren, weil sich die anstehenden Herausforderungen nur in diesen Bündnissen bewältigen lassen. Deshalb brauchen Kommunen, um die vorhandenen Kompetenzen und spezifischen zivilgesellschaftlichen Potenziale zu entfalten, partizipative Werkzeuge, die dazu beitragen, das Engagement für die Gemeinschaft nutzbar zu machen.

Die Unterschiede von Kommune zu Kommune, und damit auch die kommunalen Gestaltungsmöglichkeiten,

sind hier sehr groß. Es gibt inzwischen viele Kommunen im ländlichen Raum mit einer gut funktionierenden zivilgesellschaftlichen Infrastruktur und daher auch Anziehungskraft für junge Menschen und Familien.<sup>1</sup>

Die Zusammenarbeit von Kommune, wirtschaftsseitigen Partnern und bürgerschaftlichen Gruppen stellt große Herausforderungen an die Beteiligten. Die Mitarbeiter/innen der Verwaltung müssen bereit sein, eine neue Rolle zu übernehmen: statt bisher durchführender Alleinverantwortlicher nun Partner und Moderator von zum Teil bürgerschaftlichen Aktivitäten zu sein. Deshalb nehmen partizipative Instrumente und Kooperationsverfahren für die Zusammenarbeit der drei Sektoren im vorliegenden Leitfaden eine zentrale Rolle ein.

Durch trisektorale Bündnisse können Gemeinden auf neue, für sie wichtige Aufgaben zugehen, die sonst brachliegen würden: von Leerstandsregistern über Bürgerbusse zu Heimatnetzwerken, Rückwanderungsagenturen und „kommunalen Bildungslandschaften“. Auf diese Weise kann die Gemeinde auf die aktuellen Herausforderungen angemessen reagieren. Die politische Kommune allein wäre damit überfordert.

Jeder Sektor hat spezifische Ressourcen, die vor dem Hintergrund, dass der Staat zunehmend (freiwillige) Aufgaben und Leistungen abbaut, eine neue Bedeutung und Aufmerksamkeit erfahren. Schon jetzt sind viele Angebote zum Beispiel in den Bereichen Kultur, Sport und Soziales von Kooperationen und intersektoraler Unterstützung geprägt.

<sup>1</sup> Eine Untersuchung konkreter Lebensbedingungen im ländlichen Raum fand im Projekt „Ländliche Lebensmodelle junger Menschen und Familien“ an sieben Modellorten in Sachsen-Anhalt statt ([www.prolandleben.de](http://www.prolandleben.de)).

Die Bündelung und Nutzung der Vielfalt vorhandener Ressourcen durch die zivilgesellschaftliche Infrastruktur kann die Kommune als Wirtschafts- und Lebensraum stärken. Die zivilgesellschaftliche Infrastruktur kann sich zwischen verschiedenen Kommunen mehr oder weniger stark unterscheiden und damit auch die kommunalen „Leistungen“.

Aufgrund der älter werdenden Gesellschaft sollte das Potenzial der „aktiven Alten“, ihre Berufs- und Lebenserfahrung, ihr Wissen und Engagement für die Gemeinde genutzt werden. Senioren/innen bzw. „junge Alte“ haben meist auch Zeit und Muße, sich zu engagieren – sie wollen allerdings oft gefragt werden. Mögliche Betätigungsfelder sind hier beispielsweise Kinder- und Jugendbetreuung, Seniorenbetreuung oder die Nahversorgung (zum Beispiel organisierte Nachbarschaftshilfe).

Eine hohe Identifikation mit der Region und bürgerschaftliches Engagement können strukturelle Kostennachteile ausgleichen, welche durch ein verringertes Angebot aufgrund der finanziellen Engpässe, zum Beispiel im Bereich Freizeit, Kultur und Schule entstehen. Eine Gesellschaft aktiver Bürgerschaftlichkeit bietet vielen Menschen Mitwirkungsmöglichkeiten, durch welche ihre Potenziale entfaltet und Anstöße zu neuem Wachstum und Kreativität gegeben werden.

Eine funktionierende zivilgesellschaftliche Infrastruktur kann nicht nur helfen, die Anzahl von Angeboten aufrecht zu erhalten, sondern kann auch die Qualität verbessern, wenn Bürger/innen und Unternehmer/innen ihre Vorstellungen und Bedürfnisse mit einbringen und sich an der Umsetzung beteiligen.

## 3 Handlungsfelder zivilgesellschaftlicher Infrastruktur

Zivilgesellschaftliche Infrastruktur meint das tragfähige Zusammenspiel zwischen Akteuren aus Verwaltung und Politik, der Wirtschaft und dem Dritten Sektor zum Aufbau oder zur Erhaltung von Infrastrukturen, die zum Funktionieren und zur Attraktivität insbesondere von kleinen und mittleren Städten von Bedeutung sind.

In den folgenden Abschnitten werden die Potenziale und Ansätze zivilgesellschaftlicher Infrastruktur für ausgewählte Handlungsfelder beschrieben.

### 3.1 Immobilienleerstand und Städtebau

Die meist sehr schönen Ortskerne in ländlichen Regionen sind dringend auf Konzepte für die Nutzung historischer Gebäude sowie für die Vermarktung leerstehender Gebäude angewiesen.

#### Handlungsempfehlungen

■ In einem Leerstandsregister könnten freie Immobilien (Wohnungen, Häuser, Geschäfte) zur Nutzung und Vermietung, zum Verkauf oder anderen Verwendungsmöglichkeiten gesammelt und öffentlich gemacht werden.

■ Das Leerstandsregister kann als Internetdatenbank zum selbst Ein- und Austragen geführt und bei einer Wohnungsbaugenossenschaft, einem Immobilienunternehmen oder der Stadt angesiedelt sein.

■ Es bietet sich zum Beispiel an, leerstehenden Wohnraum von privaten und städtischen Wohnungsgesellschaften zu Vorzugskonditionen an Familien abzugeben. Denn einerseits wird dadurch der Ortskern für Familien wieder attraktiv und es entsteht eine Wanderungsbewegung in Richtung Stadtmitte und weg von den uniformen Neubausiedlungen, andererseits werden Ortskerne durch Familien belebt und aufgewertet. Die Geschäfte und Einrichtungen erhalten Kundschaft. So verkauft zum Beispiel die Stadt Haldensleben in Sachsen-Anhalt sehr preisgünstig und gestaffelt nach Kinderzahl Grundstücke an Familien.

■ Leerstehende Geschäfte können Jugendgruppen und anderen engagierten Vereine zur Verfügung gestellt werden, welche die Schaufensterfläche Übergangsweise zur Werbung für ihre Anliegen nutzen. Auf diese Weise machen Kommunen aus der Not der Leerstände eine Tugend für die Vereine.

■ Auch schöne, alte historische Gebäude können an Vereine, Kindergärten und Mehrgenerationenhäuser



FOTO: FÖRDERVEREIN CRUCISKIRCHE SONDERSHAUSEN E. V., WOLFGANG WYTRIECKUS

*Künftiges Mehrgenerationenhaus:  
Die Cruciskirche in Sondershausen*

oder einer Kombination verschiedener Nutzer vergeben werden. So ist in Sondershausen für die wieder aufgebaute Cruciskirche im Stadtzentrum die Nutzung als Begegnungs- und Veranstaltungsstätte und der Einzug des Mehrgenerationenhauses geplant.

- Zu beteiligende Akteure sollten aus den Bereichen Stadterneuerung, Denkmalpflege und Stadtverwaltung kommen sowie Unternehmen, Bürger, Vereine und soziale Projekte der Kinder-, Jugend- und Familienarbeit zusammenführen.

#### Weitere Informationen

Beispiel Gebäudebörse des Landes Rheinland-Pfalz: [www.ism.rlp.de](http://www.ism.rlp.de), Link: Gebäudebörse/Dorferneuerung

Familiengrundstücke der Stadt Haldensleben: [www.stadt-haldensleben.de](http://www.stadt-haldensleben.de)

Projekt Cruciskirche in Sondershausen: [www.foerderverein-cruciskirche.de](http://www.foerderverein-cruciskirche.de)

## 3.2 Alternative Mobilitätskonzepte

Eine Mobilitätskultur spiegelt das Verhalten aller am Mobilitätsprozess beteiligten Akteure wider: Es geht darum, wie Betreiber Mobilitätsangebote organisieren, Politiker sie thematisieren, Planer sie konzipieren und Kunden sie nutzen. Dieses Verhalten zu lenken, zu steuern und zu beeinflussen, bedarf ein hohes Maß an Kommunikations- und Moderationsprozessen. Auf kommunaler Ebene sollten Kommunikations- und Kooperationsprozesse zwischen Gemeindevertretern, Bürger/innen und Verkehrsunternehmen in Gang gesetzt werden, um geeignete neue Mobilitätsstrategien für ländliche Räume zu entwickeln.

innen und Verkehrsunternehmen in Gang gesetzt werden, um geeignete neue Mobilitätsstrategien für ländliche Räume zu entwickeln.

Innovative Kooperationsstrategien zwischen Mobilitätsdienstleistern, Dienstleistern partizipierender Branchen und kommunalen Aufgabenträgern können zur Entwicklung von neuen Vermarktungsstrategien für öffentliche Mobilitätsangebote beitragen. Diese Angebote können kundenorientierter und wirtschaftlicher gestaltet und angeboten werden als der bisherige klassische Linienverkehr.

### Beispielprojekte

Im Projekt mobikult<sup>2</sup> ([www.mobikult.de](http://www.mobikult.de)) entstanden Pilotprojekte wie

- eine Touristenbuslinie in der Märkischen Schweiz,
- ein Bürgerbus in Fläming-Havel
- sowie mehrere Servicestationen zur integrierten Vermarktung von Tourismus und Mobilität in den Regionen Wald- und Heide, Märkische Schweiz, Strittmatter-Land und Wirtschaftsraum Schraden.

Um den Wünschen und Fragen nach Informationen bzw. Dienstleistungen im Mobilitäts- und Tourismusbereich nachzukommen, ist der Aufbau von Servicestationen als zentrale Anlaufstellen eine nachhaltige Investition. Hierfür ist nicht nur das Bewusstsein, sondern auch das aktive Engagement und Handeln von Bürger/innen der Region notwendig. Ihre Ideen und Vorschläge bilden die Grundlage der Planungen. Zentral ist, dass Mobilitätskunden und Verkehrsdienstleister zusammenarbeiten und nach Defiziten und neuen Angebotsstrategien vor Ort suchen. Diese Kooperationen lassen einen Mehrwert für alle Beteiligten erwarten: Die Einwohner/innen ländlicher Regionen profitieren von einem verbesserten oder zumindest stabilisierten Mobilitätsangebot. Und viele Dienstleister im ländlichen Raum sind auf eine Vernetzung geradezu angewiesen, wenn sie auch zukünftig am Markt bestehen wollen.

Das Spektrum für einen neuen integrierten und angebotsorientierten Personen- und Güterverkehr in dünn besiedelten ländlichen Gegenden reicht von

- Formen des Mitnahmeverkehrs
- über Mitfahrzentralen, Fahrgemeinschaften und
- Zustieger-Mitnahmekonzepte,

<sup>2</sup> Das Projekt mobikult – Mobilität ist Kultur – wurde in den Jahren 2005 bis 2007 im Rahmen der europäischen LEADER+-Initiative gefördert und vom Zentrum Technik und Gesellschaft der TU Berlin in Kooperation mit dem nexus Institut für Kooperationsmanagement und interdisziplinäre Forschung GmbH sowie Partnern in sechs brandenburgischen Regionen bearbeitet.



FOTO: VEREIN BÜRGERBUS HOHER FLÄMING E.V.

- klassisches und privates Carsharing,
- Anrufsammeltaxen,
- Bürger-, Vereins- und Gemeindebusse
- bis hin zur zeitlichen Abstimmung von Öffnungszeiten von Läden und Ämtern auf der einen und Verkehrsangeboten auf der anderen Seite.

Schon wenn Eltern in ländlichen Regionen Fahrgemeinschaften gründen, um ihren Nachwuchs zum Sport zu bringen und sie auf diese Weise auch Kindern die Teilnahme ermöglichen, deren Eltern den Hol- und Bringdienst nicht leisten können, zählt dies zu den informellen Strukturen bürgerschaftlichen Engagements.

Eine ganz explizite Form des Einsatzes von freiwilligem Engagement findet sich beim Mobilitätskonzept Bürgerbus. Das Prinzip, so wie es inzwischen in fast 100 Bürgerbusvereinen in Deutschland praktiziert wird, sieht Kleinbusse mit bis zu acht Sitzplätzen für Fahrgäste vor, die von ehrenamtlichen Fahrer/innen bedient werden. Voraussetzung ist eine ausreichende Anzahl ehrenamtlicher Fahrer/innen, so dass eine Fahrerin oder ein Fahrer nur einen Einsatz von wenigen Stunden im Monat leisten muss. Es ist sinnvoll, den Betrieb von Bürgerbussen über einen Verein zu organisieren, der mit den Einnahmen seine Kosten deckt aber keine Gewinne erzielt. Auch die Organisation, also die Fahrplangestaltung, Werbung, Planung der Einsätze, Abrechnung u. ä. wird durch ehrenamtliche Arbeit geleistet. Idealerweise wird der Verein vom örtlichen Verkehrsunternehmen bezuschusst.

In Ostdeutschland wurde das erste Bürgerbusprojekt 2005 in Gransee ins Leben gerufen und wird mittlerweile erfolgreich betrieben. In Belgiz verkehrt inzwischen auch der Bürgerbus Hoher Fläming an Werktagen zwei- bis dreimal täglich auf zwei Strecken.

Die Projekte machen vor, wie durch innovative Kooperationsstrategien öffentliche Mobilitätsangebote auch in strukturschwachen Regionen kundenorientierter und wirtschaftlicher gestaltet werden können als klassische Linienverkehre.

## Handlungsempfehlungen

- Um derartige Projekte umzusetzen, ist es notwendig, die spezifische Situation vor Ort zu berücksichtigen: Dazu gehören Fragen nach örtlichen Gegebenheiten wie der Größe der Stadt oder dem bereits vorhandenen Verkehrsangebot sowie den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen.
- Neben den erkennbaren Potenzialen gibt es auch spezifische Hemmfaktoren. Im Bereich Verkehr ist ein Hemmnis, dass teilweise die Auffassung besteht, dass die Aufrechterhaltung eines ausreichenden Verkehrsangebotes nicht Sache von Bürger/innen in Eigenverantwortung sei. Auch die Personalfrage birgt Risiken, da die Fahrer/innen nicht zur ehrenamtlichen Arbeit verpflichtet werden können. Verkehrsanbieter befürchten unter Umständen eine Konkurrenz zum öffentlichen Linienverkehr. Die hier präsentierten guten Beispiele zeigen aber auch, mit welchen Argumenten bestimmte Bedenken ausgeräumt werden können: So können die nur unter dem Einsatz bürgerschaftlichen Engagements möglichen Angebote wie das Bürgerbuskonzept als Zusatzangebote verstanden werden, die nicht die bestehenden Strukturen ersetzen, sondern eine Verbesserung darstellen.

### Weitere Informationen

Projekt Mobikult – Mobilität im ländlichen Raum:  
[www.mobikult.de](http://www.mobikult.de)

Internetauftritte der ostdeutschen  
 Bürgerbusvereine:

- Bürgerbus Gransee: [www.buergerbus-gransee.de](http://www.buergerbus-gransee.de)
- Bürgerbus Hoher Fläming: [www.buergerbus-hoherflaeming.de](http://www.buergerbus-hoherflaeming.de)

BMV – Bundesministerium für Verkehr (Hrsg.)  
 (1995): Mobilität von Frauen und Jugendlichen  
 im ländlichen Raum. Bonn

Schmidtman, S. (2006): Neue Servicedienstleistungen für attraktive öffentliche Mobilitätsangebote in ländlichen Räumen Brandenburgs. Berlin

Schmithals, J. / Schenk, E. (2004): Die Rolle gesellschaftlicher Strukturen für die Implementierung von nicht-kommerziellen Mobilitätsangeboten. In: Kagermeier, A. (Hrsg.): Verkehrssystem- und Mobilitätsmanagement im ländlichen Raum. Studien zur Mobilitäts- und Verkehrsforschung Band 10. Mannheim. S. 273 - 290

## 3.3 Kultur und Sport

Die Bereiche Sport sowie Freizeit und Kultur gehören zu den Bereichen, in denen bereits vielfältige Formen des freiwilligen Engagements vertreten sind und die ohne dieses Engagement eine sehr viel schwächer ausgeprägte Angebotsstruktur haben würden.

### 3.3.1 Kultur

In Vereinen, Verbänden und Initiativen, die sich der Kunst und Kultur widmen, sind viele freiwillig Engagierte aktiv. Daneben spielt das Spenden von Geld im Kulturbereich eine besonders wichtige und auf eine lange Tradition zurückgehende Rolle. Auf Grund der knapper werdenden öffentlichen Haushaltsmittel im Kulturbereich können viele Vorhaben nur durch dieses oft private bürgerschaftliche Engagement verwirklicht werden (vgl. Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“).

Zentrale Voraussetzung für das Gelingen einer Zusammenarbeit zwischen bürgerschaftlich Engagierten und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Kunst- und Kultureinrichtungen sind Angebote zur Qualifizierung. Damit freiwillig Engagierte erfolgreich in bestehende Arbeitsstrukturen integriert werden können, braucht es klare Zuständigkeitsbereiche aber auch Freiräume, die von den Freiwilligen selbst gestaltet werden können. Dies zu gewährleisten, ist nicht zuletzt Aufgabe der Hauptamtlichen, die ein Bewusstsein dafür entwickeln müssen, dass das Engagement ein Zugewinn ist und keine Bedrohung ihrer eigenen Arbeitsplätze darstellt.

#### Handlungsempfehlungen

Handlungsbedarf zur Verbesserung der institutionellen Rahmenbedingungen für bürgerschaftlich Engagierte im Kulturbereich besteht u. a. in folgenden Bereichen (vgl. hierzu auch den Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“):

- Viele Kulturvereine öffnen sich neuen künstlerischen Richtungen und bemühen sich darum, insbesondere die junge Generation anzusprechen. Damit Vereine den Anspruch erfüllen können, einen wesentlichen Beitrag zum Kulturangebot und zur kulturellen Bildung im ländlichen Raum sicherzustellen, sollten die Organisationsstrukturen der Kulturvereine im Sinne neuer institutioneller Passungen verändert werden.

- Schulungen von Verantwortungsträgern zum Thema Vereinsführung sind sinnvoll, um diese bei der Anwendung der komplexen steuer- oder sozialversicherungsrechtlichen Vorschriften zu unterstützen.
- Qualifizierung ist grundsätzlich ein Thema, das sowohl Hauptamtliche als auch bürgerschaftlich Engagierte betrifft. Während es bei der Qualifizierung von Engagierten vor allem um die Vermittlung sozialer Kompetenzen und um Organisations- und Managementkenntnisse sowie um fachspezifische Qualifikationen geht, müssen Hauptamtliche auf die Zusammenarbeit mit Engagierten, auf die Zuständigkeitsregelungen und auf die Gewinnung neuer freiwilliger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorbereitet werden.
- Einrichtungen, denen die Kooperation von Freiwilligen und Hauptamtlichen gelungen ist, sollten in ihrer Vorbildfunktion gewürdigt werden.

### 3.3.2 Sport

Im Bereich Sport ist die Anzahl engagierter Menschen sehr groß. Charakteristisch für das bürgerschaftliche Engagement im Sport ist, dass es insbesondere im organisatorischen Rahmen von Sportvereinen stattfindet und zwar vor allem in Vereinen kleiner und mittlerer Größe bis zu 300 Mitgliedern.

#### Handlungsempfehlungen

- Die große Mehrheit der Sportvereine ist auf das freiwillige Engagement ihrer Mitglieder stark angewiesen. Ein Ansatz zur Förderung des Engagements sollte darin bestehen, spezielle Zielgruppen wie zum Beispiel Migrantinnen und Migranten, Seniorinnen und Senioren durch spezifische Angebote für die Mitgliedschaft und für die Übernahme von Ämtern und andere Engagementformen zu gewinnen.
- Auch die Arbeit in Sportvereinen ist komplexer Natur und beinhaltet vielseitige und zahlreiche Aufgaben. Das Allgemeinwissen ist oft ungenügend, um diese Aufgaben angemessen zu erledigen. Die Übernahme ehrenamtlicher Aufgaben sollte daher durch Qualifizierungsmaßnahmen, zum Beispiel im Bereich von Management und Marketing, begleitet werden.
- Es wird kontinuierlich um bürgerschaftlich engagierte Sportvereinsmitarbeiter/innen geworben. Die Entwicklung spezieller Formen der Anerkennung von Engagement ist daher eine zentrale Aufgabe für alle Sportvereine. Zu einer Anerkennungskultur

gehören kooperative Organisations- und Führungsstrukturen, die vielfältige Angebote zur Mitbestimmung und Mitgestaltung bieten und auch zeitlich befristete Formen der Mitarbeit ermöglichen.

- Der verbandlich organisierte Sport sollte sich noch stärker der Vernetzung mit anderen bürgerschaftlich orientierten Bereichen öffnen. Vorbilder hierfür sind zum Beispiel das Integrationsprogramm für Spätaussiedler, das Kooperationsprogramm „Schule und Verein“ oder „Jugend trainiert für Olympia“.
- Ein Beispiel, dass für kulturelle Freizeitfreuden steht, ist das Bürgerbad Großfurra im thüringischen Sondershausen ([www.badesportverein.de](http://www.badesportverein.de)). Das Sommerbad konnte durch die Gründung eines Vereins erhalten werden und wird inzwischen erfolgreich ehrenamtlich betrieben. Zu den neuen Angeboten gehören Events und Musikveranstaltungen. Dieses Angebot fördert die Identität mit dem Ort(steil). Die Stadt zahlt einen jährlichen Zuschuss und auch Unternehmen unterstützen den Betrieb.



(FOTO: BADESPORTVEREIN GROSSFURRA E. V., DETLEF KÖHLER)

#### Weitere Informationen

Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (2002): Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Deutscher Bundestag, 14. Wahlperiode. Download unter: <http://dip.bundestag.de/btd/14/089/1408900.pdf>

Ehrenamt im Deutschen Olympischen Sportbund: [www.ehrenamt-im-sport.de](http://www.ehrenamt-im-sport.de)

## 3.4 Soziales

Der Bereich Soziales umfasst zum einen die Schaffung von Angeboten für spezielle Zielgruppen und zum anderen die Integration dieser Zielgruppen durch Motivierung zu bürgerschaftlichem Engagement. Zu diesen Zielgruppen gehören insbesondere Senior/innen, Kinder und Jugendliche, Familien, Behinderte und Menschen mit Migrationshintergrund. Die Berücksichtigung von sozialen Aspekten bildet einen wichtigen Kern des Selbstverständnisses unserer Gesellschaft (vgl. Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“).

### 3.4.1 Kinder und Jugendliche sowie Familienfreundlichkeit

Eine zentrale Aufgabe zur Schaffung von familienfreundlichen kommunalen Strukturen ist der Aufbau eines Netzes an Betreuungseinrichtungen für die Betreuung von nicht schulpflichtigen Kindern, das am Bedarf orientiert ist. Auch wenn diese Angebote oft bereits heute schon vergleichsweise gut ausgebaut sind, bekommt nicht überall jedes Kind sofort einen Platz in einem Hort oder einer Kindertagesstätte. Auch ein verbessertes Angebot an Beratungsstellen für die frühkindliche Förderung ist wünschenswert. Für junge Menschen und Familien ist außerdem eine wohnortnahe Schulversorgung, insbesondere durch Grund- und Sekundarschulen, sehr wichtig (vgl. Projekt Ländliche Lebensmodelle, [www.prolandleben.de](http://www.prolandleben.de)).

Einige Städte und Gemeinden haben angesichts des Wettbewerbs um junge Familien besonders attraktive bzw. günstige Wohneigentumsangebote für Familien entwickelt. Wohneigentum wirkt auch als Haltefaktor. So bietet die Stadt Haldensleben in Sachsen-Anhalt unter dem Motto „Haldensleben macht Bau-Platz. Für junge Familien ab einem Euro“ Familiengrundstücke zum Kauf oder zur Erbpacht an ([www.stadt-haldensleben.de](http://www.stadt-haldensleben.de)).

#### Handlungsempfehlungen

- Vernetzungen sollten zwischen Kinderbetreuungseinrichtungen, Bildungseinrichtungen, Vereinen sowie ehrenamtlich engagierten Bürger/innen initiiert werden (vgl. Kap. 3.5).
- Das Betreuungsnetz kann durch privat oder gemeinschaftlich organisierte alternative Betreuungseinrichtungen in strukturschwachen ländlichen Orten ergänzt werden.
- Auch Programme zur Qualifizierung von Tagesmüttern können einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, die Betreuungssituation zu verbessern.
- Um junge Familien am Ort zu halten, ist die Pflege eines Netzes von kleinen und gut erreichbaren Grundschulen, eventuell durch Einführung von jahrgangsübergreifendem Unterricht, sinnvoll. Diese Schulform ist nicht unumstritten. In einigen Dorfschulen wird aber bereits jahrgangsübergreifender Unterricht praktiziert und die Erfahrungen damit sind positiv. So kann diese Schulform dazu beitragen, soziales Verhalten zu verbessern. Ein jahrgangsübergreifender Unterricht wird insb. bei Grundschulen für realisierbar eingeschätzt (vgl. dazu auch Weishaupt 2004).
- Um die Schulen in den Ort hinein zu öffnen und für Kinder und Jugendliche Freizeitangebote zu

## Weitere Informationen

Best-Practice-Beispiele von Städten und Gemeinden, die Familien beim Erwerb von Wohneigentum unterstützen: [www.aktion-pro-eigenheim.de](http://www.aktion-pro-eigenheim.de), Link: Familienförderung

Toolbox Bildung der Bertelsmann Stiftung mit Methoden und Materialien zur (Weiter-) Entwicklung von Kindertageseinrichtungen und Schulen sowie zur Partizipation von Kindern und Jugendlichen im kommunalen Gemeinwesen: [www.toolbox-bildung.de](http://www.toolbox-bildung.de)

Köhler, W. / Heidler, I. / Dienel, H.-L. / Jain, A. / Lüneberg, D. (2008): Leitfaden für die Entwicklung familienfreundlicher Kommunen. Hrsg. vom Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt. Magdeburg

Weishaupt, H. (2004): Veränderungen im elementaren und sekundären Bildungsbereich durch demographischen Wandel. Download unter: <http://kolloq.destatis.de>, Link: 2004, Beiträge. (Stand Januar 2008)

schaffen, bietet es sich an, Schulen vielfältig zu nutzen, zum Beispiel auch als Gemeinschaftszentrum für Sport- und Kulturveranstaltungen.

- Durch Informationsveranstaltungen, zu denen orts- und regionsansässige Unternehmer/innen in die Schulen eingeladen werden, können junge Menschen sich schon früh orientieren. Praktika ermöglichen es, verschiedene Berufe kennen zu lernen. Eine Vielzahl von Projekten zeigen wie Wirtschaft und Schule miteinander Erfahrungen machen (zum Beispiel Projekt „Patenklassen“ des Wirtschaftsbeirats Strausberg, [www.wirtschaftsbeirat-strausberg.de](http://www.wirtschaftsbeirat-strausberg.de)).
- Es sollte Bemühungen um Projekte bzw. Einrichtungen wie Lokale Bündnisse für Familien, Mehrgenerationenhäuser oder Eltern-Kind-Zentren geben.
- Das Engagementverhalten von Kindern und Jugendlichen wird wesentlich davon beeinflusst, inwieweit sie in Organisationen und Strukturen eingebunden sind. Die Förderung von Engagementdispositionen muss in der Kindheit und frühen Jugend erfolgen. Die Bereitschaft, sich zu engagieren und Verantwortung für andere und für das Gemeinwohl zu übernehmen, wird bereits in dieser Phase entwickelt. Frühe Engagementförderung ist dabei sowohl eine Aufgabe von Familien als auch von Schulen und

pädagogischen Einrichtungen wie Kindertagesstätten, Horte und Jugendfreizeitstätten. Ein Beispiel ist der Kinder- und Jugendbeirat in Sondershausen ([www.sondershausen.de](http://www.sondershausen.de), Link: Stadtinfos, Kinder- und Jugendbeirat).

- Jungendliches bürgerschaftliches Engagement benötigt Anerkennung. Dafür sollten sowohl in den Organisationen als auch insbesondere in der kommunalen Öffentlichkeit differenzierte, jugendlichen Bedürfnissen angemessene Formen der Anerkennung entwickelt werden. Auch die formale Anerkennung von erworbenen Qualifikationen und Tätigkeitsnachweise können gerade für Jugendliche in der Phase beruflicher Orientierung eine attraktive Form der Würdigung und Wertschätzung bedeuten, die über das Engagement hinaus Möglichkeiten der arbeitsmarktnahen Verwertbarkeit eröffnet.

### 3.4.2 Senior/innen

Die Zahl der Seniorinnen und Senioren wächst in der Bundesrepublik Deutschland sowohl in absoluten Zahlen als auch relativ zur Gesamtbevölkerung. Mit zunehmender Lebenserwartung ist die Phase nach dem Ausstieg aus dem Beruf länger geworden. Damit gewinnt ein Lebensabschnitt an Bedeutung, für dessen aktive Ausgestaltung kaum allgemein anerkannte kulturelle Leitbilder vorhanden sind. Die finanziellen Ressourcen im Alter sind sehr ungleich verteilt und die damit verbundenen Kontraste zwischen Arm und Reich werden sich in Zukunft noch verstärken. Bei nicht wenigen Menschen vollzieht sich zudem der Einstieg ins Seniorenalter unfreiwillig, durch die frühzeitige Ausgliederung aus dem Arbeitsleben, auch wenn dieser Trend vor dem Hintergrund der neuen arbeitsmarktpolitischen Entwicklungen voraussichtlich zurück gehen wird. Mit den sehr unterschiedlichen Lebenslagen älterer Menschen sind auch entsprechend unterschiedliche Zugänge zum bürgerschaftlichen Engagement verbunden (vgl. Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“).

### Handlungsempfehlungen

- Es existiert eine Reihe von Themen, von denen ältere Menschen heute besonders betroffen sind – öffentliche Förderung sollte sich dem Engagement in diesen Fragen zuwenden. Themen wie Hilfe und Pflege im Alter, das Recht auf ein Altern in Würde – auch in Heimen und Pflegestationen unter Bedingungen großer Isolation – bekommen eine immer stärkere Bedeutung und sind auf ein Echo und die

Unterstützung bei Bürgerinnen und Bürgern verschiedenen Alters angewiesen.

- Besondere Aufmerksamkeit und Anerkennung verdienen Bewegungen und Selbsthilfegruppen, die altersspezifische gesundheitliche Beeinträchtigungen und damit verbundene Probleme aufgreifen, zum Beispiel Demenzerkrankungen.
- Seniorenbüros zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht nur vorhandene Angebote vermitteln, sondern auch eigene Initiativen starten und Qualifizierungen für Engagementbereite anbieten können. Zudem sollten sie Organisationsberatung dort geben, wo die Integration von Seniorinnen und Senioren auf Schwierigkeiten stößt. Wünschenswert ist die lokale Vernetzung von Seniorenbüros mit Ehrenamtsbörsen, Freiwilligenagenturen und Seniorenvertretungen.
- Seniorenvertretungen stellen eine besondere Form politischen Engagements älterer Menschen dar. Ihre Zahl hat sich in den letzten Jahren deutlich erhöht und es gibt sie mittlerweile in allen Bundesländern. Eine flächendeckende Einführung von Seniorenvertretungen in allen kreisfreien Städten, Gemeinden und Landkreisen sowie eine möglichst weitgehende Festschreibung der Beteiligungsrechte (Organisationsform, Zusammensetzung, Aufgaben und Mitwirkungsmöglichkeiten) von Seniorenvertretungen an der Arbeit der Kommunalparlamente ist zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements älterer Menschen ausgesprochen sinnvoll.
- Es sollten Initiativen gefördert werden, die sich darum bemühen, Engagement und Hilfe zwischen den Generationen zu pflegen und zu erneuern, indem sie auf das berufliche oder familiäre Erfahrungswissen älterer Menschen zurückgreifen. Dazu zählen zum Beispiel Mentorendienste älterer Menschen wie im Senior Expert Service, „Oma-Hilfsdienste“ und „Opa-Leihdienste“.

### 3.4.3 Menschen mit Migrationshintergrund

Migration ist ein Prozess der die gesamte Gesellschaft betrifft. Für den Umgang mit Migration braucht es integrierte Konzepte. Die politisch-kulturelle Herausforderung der Migration liegt nicht nur in der kulturellen ‚Verschiedenheit‘, die die Personen mit Migrationshintergrund in die politische Gemeinschaft hineinbringen, sondern zum großen Teil in der Bereitschaft und Fähigkeit der Mehrheitsgesellschaft, diese Vielfalt zu tolerieren und sich zu öffnen. Integration erfordert einen

kontinuierlichen Prozess der Verständigung zwischen der einheimischen und der zugewanderten Bevölkerung – politisch verordnen lässt sie sich nicht.

### Handlungsempfehlungen

- Die Integration von Personen mit Migrationshintergrund ist eine wichtige politische Querschnittsaufgabe, die politisch gestaltet werden muss. Dabei geht es nicht um Assimilation, sondern um eine Öffnung der Gesellschaft für kulturelle Vielfalt im Rahmen unserer demokratischen Strukturen: Zuwandernden sollte eine gleichberechtigte Teilhabe am gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, kulturellen und politischen Leben ermöglicht werden.
- Den Kommunen kommt eine zentrale Rolle für die Integrationspolitik zu, da hier das gesellschaftliche Zusammenleben in Form von alltäglichen Begegnungen konkret stattfindet. Kommunen und Wohlfahrtsverbände bieten bereits eine Vielzahl von speziellen Beratungsdiensten für Migrantinnen und Migranten an, die ohne freiwilliges Engagement nicht funktionieren würden. Einige Leistungen in den Bereichen Jugend-, Familien- und Altenhilfe werden jedoch ausschließlich als soziale Regeldienste angeboten, die für Migranten/innen bisher nicht geöffnet sind. Eine Öffnung der sozialen Regeldienste für Zuwandernde ist ausgesprochen wünschenswert und erfordert, dass das in sozialen Regeldiensten tätige Personal interkulturell geschult und Personal mit Migrationshintergrund bei Einstellungen besonders berücksichtigt werden sollte.
- Wohlfahrtsverbände, andere freie Träger, Kommunen und staatliche Behörden sollten in Fragen der Integrationsförderung besser vernetzt werden und zwar sollte Integrationsplanung als eigenständiges Feld sozialer Fachplanung begriffen werden.

## 3.5 Bildung

In der Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts sind Bildung und gleiche Bildungschancen zu einer der wichtigsten politischen Zukunftsaufgaben geworden. Bildung wird aber in Deutschland nach wie vor nicht optimal angeboten, vermittelt und nachgefragt. Viele Initiativen von den Bemühungen um die Steigerung der Quote der Hochschulabsolventen/innen, die europäische Vergleichbarkeit der Abschlüsse und die Exzellenzinitiative bis hin zum Paradigmenwechsel von der Betreuung zur Bildung in Kindertageseinrichtungen haben auf diese Hinweise reagiert. Auch die zeitliche

Ausdehnung des Bildungsbegriffs weg von der ursprünglichen Beschränkung auf Kindheit und Jugend und hin zum lebenslangen Lernen gehört hierher. Es erscheint überdies sinnvoll, Bildung als eine Aufgabe zu verstehen, in der Kommunalverwaltungen in Kooperation mit der Wirtschaft und dem Dritten Sektor, also unter Einschluss ehrenamtlichen Engagements, „kommunale Bildungslandschaften“ nachhaltig weiterentwickeln können.<sup>3</sup>

Aktuell ist der Bildungsbereich Kürzungen und damit auch von qualitativen Einbußen betroffen. Dies ist ein besonderes Problem in den neuen Bundesländern, dort, wo Kommunen besonders von Geburtenrückgang und Abwanderung betroffen sind. Der offensichtliche Hintergrund für die Schließung von Schulen, insbesondere im ländlichen Raum, ist der Rückgang an schulpflichtigen Kindern. Doch es gibt noch einen zweiten Grund: Die Bildungspolitik und Erziehungswissenschaft haben es in Deutschland für den Sekundarschulbereich versäumt, in diesen Jahren sinkender Schülerzahlen neue Konzepte und Leitbilder für kleinere Schulgrößen und neue Schulformen bekannt zu machen und durchzusetzen, die dem demografischen Wandel angepasst sind. Eine Gegenstrategie könnte sein, den wichtigen Bereich Bildung, der inhaltlich bisher vorwiegend in die Hoheit der Länder fällt, für die trisektorale Zusammenarbeit in den Kommunen zu öffnen. Ein erweiterter Bildungsbegriff schließt dabei im Bereich der Kinder und Jugendlichen die Jugendhilfe, die Familie als zentralen Lernort und den Elementarbereich als Bildungsort mit ein.

Für gelingende Lebensmodelle für Familien und junge Menschen im ländlichen Raum ist die attraktive Gestaltung von Schulen mit kleinen Schülerzahlen von entscheidender Bedeutung und daher das A und O einer wirksamen Regionalpolitik. Wenn die Schule geht, verlassen auch Familien und junge Menschen den Ort; – eine Abwärtsspirale setzt ein, welche die Schülerzahlen weiter sinken lässt. Doch das muss nicht so sein. Neue Modelle für die Schule im ländlichen Raum sind vielerorts – teilweise im europäischen Ausland – entwickelt und erprobt worden. Es geht um die Vernetzung der kommunalen Bildungsakteure und die Stärkung der kommunalen Bildungssteuerung durch die Schaffung von kommunalen Bildungsnetzwerken, die die Abstimmung der kommunalen Prozesse in den Bereichen Bildung, Erziehung und Betreuung ermöglichen (vgl.

<sup>3</sup> In diesem Kapitel wird wesentlich Bezug genommen auf ein Diskussionspapier des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e. V., das sich mit dem Aufbau „kommunaler Bildungslandschaften“ befasst (download unter [www.jena.de/fm/41/bildungslandschaften.pdf](http://www.jena.de/fm/41/bildungslandschaften.pdf)).

Diskussionspapier des Deutschen Vereins zum Aufbau Kommunalen Bildungslandschaften).

Das Zusammenführen von unterschiedlichen Akteuren der Bildungslandschaft hat dem Deutschen Verein zufolge bereits in zahlreichen Kommunen begonnen. Dabei sind verschiedene Formen der Kooperation entstanden: regionale Bildungsbüros, in denen Beratung und Koordination stattfinden und neue Konzepte in der Steuerung der Bildungsprozesse entwickelt werden, wo Planungsinstrumente präzisiert und netzwerkartig miteinander verbunden sind. Oder Schule und Jugendhilfe werden als gemeinsame Aufgaben in einem Amt bzw. in einem gemeinsamen Dezernat zusammengeführt.

Kommunale Bildungslandschaften gehen aber noch weiter. Sie zielen auf eine strukturierte Abstimmung von Bildungsstrukturen und -organisation, auf die Entwicklung eines gemeinsamen Förderplans der Institutionen und Akteure, also auf ein Gesamtkonzept der gemeinsamen Verantwortung und des Handelns ab. Ihre Grundstruktur richtet sich nach den Lebens- und Lernwelten junger Menschen, den staatlich vorgegebenen Leistungsanforderungen und den Bildungsbedingungen des kommunalen Raums. Gute Beispiele sind das Projekt JobAct der Projektfabrik e. V. mit Sitz in Witten/Nordrhein-Westfalen, das Jugendliche unter 25 Jahren auf dem Weg in die Ausbildung unterstützt ([www.projektfabrik.org](http://www.projektfabrik.org)), der Wirtschaftsbeirat Strausberg, der sich um Verknüpfungen zwischen Wirtschaft und Jugend bemüht ([www.wirtschaftsbeirat-strausberg.de](http://www.wirtschaftsbeirat-strausberg.de)) sowie die Perspektive-Netzwerkstelle Patchwork Plus mit Sitz in Kamenz/Sachsen, die die Internetplattform „Lausitzer Jugendbaustelle“ aufgebaut hat, um bestehende Jugendangebote in der Region transparenter darzustellen und die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Akteuren zu erleichtern ([www.lajuba.de](http://www.lajuba.de); [www.lausitzer-jugendbaustelle.de](http://www.lausitzer-jugendbaustelle.de)).

## Handlungsempfehlungen

- Es gilt, alle relevanten Akteure und Institutionen an dem Prozess zu beteiligen, das heißt auch die Familien selbst, die Kinderbetreuungseinrichtungen, die Angebote der Kinder- und Jugendhilfe und selbstverständlich auch die Schulen. Darüber hinaus sind insbesondere die Sportvereine, die Träger der beruflichen Bildung, die Wirtschaft, die Träger und Einrichtungen kultureller Angebote, die Volkshochschulen, Musikschulen, die Einrichtungen der Weiterbildung sowie Hoch- und Fachhochschulen in Kommunale Bildungslandschaften

einzubinden. Als bereits verfügbare Instrumente für die Erhebung und Erfassung der erforderlichen Daten können zunächst die Jugendhilfeplanung und die Schulentwicklungsplanung identifiziert werden. Diese bestehenden Planungsinstrumente der Kinder- und Jugendhilfe und des Schulträgers müssen systematisch integriert und mit der Sozial- und Stadtentwicklungsplanung abgestimmt und zusammengeführt werden.

- Die konzeptionelle Verzahnung ermöglicht die Planung von Bildungsprozessen und das Zusammenwirken von Jugendhilfe und Schule (vgl. Diskussionspapier des Deutschen Vereins). Es sollte geprüft werden, inwieweit durch Normierung oder Vereinbarungen unterhalb einer gesetzlichen Regelung die Kooperation und Zusammenführung von Jugendhilfeplanung und Schulentwicklungsplanung sichergestellt werden kann. Zur Bündelung der finanziellen Ressourcen aus den verschiedenen Haushaltsansätzen könnte möglicherweise ein gemeinsamer Haushaltsansatz geschaffen werden, in den die Mittel aus den jeweiligen Einzelansätzen fließen, auszuloten.
- Die Kommunen übernehmen die Verantwortung für die Umsetzung des bildungspolitischen Gesamtkonzepts und die Steuerung des Gesamtprozesses. Sie sollten das bildungspolitische Gesamtkonzept mit weiteren in der Kommune existenten Konzepten bzw. Leitlinien, beispielsweise zur Integration von Menschen mit Migrationshintergrund, verzahnen.

### 3.6 Zu- und Rückwanderung

Rückwanderung und auch Zuwanderung sind ein wichtiger und notwendiger Faktor für die Regionalentwicklung. Von daher ist es wichtig, dass Kommunen ihre Potenziale im Hinblick auf die Ermöglichung und Förderung von Rück- und Zuwanderung ausschöpfen. Maßnahmen, die sinkenden Bevölkerungszahlen entgegenwirken und den Zuzug bzw. das Bleiben von Fachkräften fördern, sollten den Ansatz verfolgen, die Attraktivität einer Region oder Stadt zu steigern, um damit Anreize für Rück- und Zuwanderung zu schaffen. Eine weitere Zielgruppe sind Zu- und Rückwandernde im Seniorenalter. Ihre Potenziale für das Gemeinwesen und das bürgerschaftliche Engagement werden zukünftig an Bedeutung gewinnen.

#### Handlungsempfehlungen

- Die Stärkung der emotionalen Bindung an den Ort, zum Beispiel durch bürgerschaftliches Engagement, trägt dazu bei, dass lebendige Beziehungen zur

Heimat aufrecht erhalten werden. Davon profitieren auch die „Dagebliebenen“.

- Zugezogene müssen das Bemühen der Gemeinde spüren, aktiv in die örtliche Gemeinschaft einbezogen und gebraucht zu werden. Dies kann zum Beispiel durch Begrüßungsmappen mit Informationen zum Ort, serviceorientierten Angeboten für Familien, für Freizeit und Dienstleistungsangeboten der Verwaltung geschehen.
- Abwanderer-Netzwerke und Rückkehragenturen als Anlaufstelle für Zu- und Rückwandernde können hier einen Ansatz bilden, um Abwanderung zu bremsen, Zuwanderung zu unterstützen und den Bedarf an Fachkräften und Spezialisten zu minimieren. Strategien zur Zu- und Rückkehrförderung umfassen eine Vielzahl von Handlungsfeldern. Neben dem Bereich der Wirtschaft sind u.a. auch die Bereiche Verwaltung, Bildung, (familienfreundliches) Wohnen, Freizeit und Kultur auf ihre „Anziehungs- und Haltekraft“ zu untersuchen und weiterzuentwickeln. Um die verschiedenen Handlungs- und Interessensbereiche bestmöglich abzudecken und insgesamt die Attraktivität und Lebensqualität der Region zu erhöhen, sollte die Rückkehragentur mit lokalen Akteuren aus diesen Bereichen kooperieren, so dass den Abgewanderten und Rückkehrenden zielgerichtet im Rahmen der Kontakt-, Informations-, Vermittlungsmaßnahmen begegnet werden kann.
- Die Umsetzung von zu- und rückkehrfördernden Maßnahmen Kooperationen bedarf verschiedener lokaler Akteuren, u.a. Wohnungsbaugesellschaften, Vereine und soziale Einrichtungen sowie aus Kultur und Freizeit, Tourismus, Schule sowie Aus- und Weiterbildung.

#### Weitere Informationen

Verbund Rück- und Zuwanderung – ein Zusammenschluss ostdeutscher Rückkehrinitiativen: [www.perspektive-ost.de](http://www.perspektive-ost.de)

Projekt Rückwanderung als dynamischer Faktor für ostdeutsche Städte (nexus Institut): [www.menschen-fuer-ostdeutschland.de](http://www.menschen-fuer-ostdeutschland.de)

Dienel, H.-L. / Jain, A. / Reim, D. / Schmithals, J. / Thies, S. (2006): Rückwanderung als dynamischer Faktor für ostdeutsche Städte. Abschlussbericht. Download unter [www.menschen-fuer-ostdeutschland.de](http://www.menschen-fuer-ostdeutschland.de), Link: Ergebnisse

# 4 Erfolgsfaktoren zivilgesellschaftlicher Infrastruktur

In diesem Kapitel werden wichtige Faktoren beim Aufbau und der Entwicklung zivilgesellschaftlicher Infrastruktur, also Kooperationsbeziehungen von Akteuren aus den drei Bereichen Verwaltung, Wirtschaft und Drittem Sektor, vorgestellt. Nachdem allgemeine Erfolgsfaktoren benannt werden (Punkt 4.1), formulieren wir unter 4.2 bis 4.4 Handlungsempfehlungen für die einzelnen Sektoren. Diese werden um Checklisten ergänzt. Sie sollen zur Einschätzung der eigenen Situation in der Kommune beitragen und Handlungsansätze für Kooperationen

mit den jeweils anderen Sektoren aufzeigen. Sie können die Aussagen mit einem lachenden ☺ oder einem traurigen ☹ Gesicht bewerten (☺ = läuft gut, ☹ = läuft nicht so gut) und jeweils ein Kreuz im zutreffenden Feld setzen. In den Kästen unterhalb der Checklisten können Sie zum einen Ideen und Maßnahmen zur Verbesserung der Kooperationsbeziehungen, die Sie vorher als eher ungenügend bezeichnet haben, notieren. Zum anderen können neue Projektideen und die dafür notwendigen Kooperationspartner vermerkt werden.

## Beispiel Checkliste für Akteure aus der Verwaltung

<b>Checkliste für Kooperationen mit Unternehmen und Drittem Sektor</b>	☺	☹
Gibt es für Verwaltungsmitglieder Möglichkeiten, Weiterbildungsangebote wahrzunehmen, - die einen Fokus auf freiwilliges Engagement richten? - oder die sich mit partizipativen Methoden befassen?		
....		
....		

<b>Verbesserungsansätze und neue Ideen für Kooperationen mit Unternehmen und Drittem Sektor</b>	<b>Kooperationspartner</b>
Beispiel: Verschönerung des Stadtbilds	Bürgerinnen und Bürger, die materiell unterstützt werden und sich zum Beispiel für die Pflege des Straßengrüns einsetzen
Beispiel: Alternative Verkehrsangebote	Land, Verkehrsunternehmen, Bürgerinnen und Bürger
....	
....	

### 4.1 Grundlegendes

Zunächst bedarf es von allen beteiligten Akteuren Interesse an einer Zusammenarbeit. Eine gegenseitige Offenheit, Zuhören, Verstehen wollen und Ernsthaftigkeit an der Kooperation können als förderliche Haltung benannt werden und fördern die Herausbildung von Vertrauen im Laufe der Zusammenarbeit.

Des Weiteren sollten die teilweise sehr unterschiedlichen Denk- und Handlungsmuster der drei Sektoren bei der Zusammenarbeit berücksichtigt werden.

Beschäftigte der Verwaltung beispielsweise agieren aus einem politisch-administrativen System heraus und wirtschaftsseitige Akteure verfügen tendenziell über einen verhältnismäßig größeren Gestaltungsspielraum. Über Strukturen und Arbeitsweisen von Verwaltung/ Politik, Wirtschaft und Drittem Sektor gilt es sich also gegenseitig zu sensibilisieren, um Un- bzw. Missverständnisse und Unzufriedenheit mit dem Verlauf von gemeinsamen Projekten zu vermeiden. Kenntnis und Verständnis für die jeweils unterschiedlichen Denk- und

Handlungsstrukturen in den einzelnen Sektoren können zum Beispiel durch eine Art Austauschprogramm gefördert werden, bei dem Verwaltungsmitarbeiter/innen, Unternehmer/innen und im gemeinnützigen Bereich Beschäftigte einen Einblick in den jeweils anderen Arbeitsbereich. Solch ein befristeter Seitenwechsel kann ein- oder mehrtägig umgesetzt werden.

Die öffentliche Bedeutung von Kooperationen und bürgerschaftlichem Engagement und deren Präsenz bei den Einwohner/innen kann mit einer aktuellen und informativen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit gestärkt werden. Zur Motivation der Engagierten und Gewinnung weiterer Unterstützer eignet sich die Vorstellung guter Projekte mit Ansprechpartner/innen aus der Kommune.

## 4.2 Handlungsempfehlungen an die Verwaltung

Bei den Akteuren aus der Verwaltung hängen die Berührungspunkte mit dem Dritten Sektor von ihren Tätigkeiten und Aufgabenbereichen in der Verwaltung ab. Kontakt mit Bürger/innen, Vereinsvertreter/innen und Unternehmen besteht insbesondere bei Verwaltungsmitarbeiter/innen aus den Bereichen mit sozialen Angelegenheiten, Stadtentwicklung und Bau. Um das Thema der intersektoralen Vernetzung zielgerichtet zu verfolgen, sollten sich die Mitarbeiter/innen der Stadtverwaltung über ihr Verständnis und ihre potenziellen Rollen als Initiatoren, Moderatoren und Prozessbegleiter von gemeinwohlorientierten Aktivitäten bzw. Projekten bewusst sein sowie unterstützt bzw. geschult werden.

Die Stadt kann bürgerschaftliches Engagement fördern, indem sie Interesse an den Ideen und Aktivitäten der Personen aus dem Dritten Sektor und der Wirtschaft zeigt und mit ihren spezifischen Möglichkeiten unterstützt: Infrastruktur zur Verfügung stellt (zum Beispiel Räume, Computer, Telefon), Briefe/E-Mailversendung übernimmt, Fördermöglichkeiten prüft und bei der Antragsstellung mitwirkt. Feedback und Anerkennung (siehe Punkt 5.2) lassen Engagierte spüren, dass Aktivitäten und Projekte Rückhalt von Seiten der Stadtverwaltung erfahren.

Außerdem nimmt die Verwaltung eine zentrale Rolle beim Aufbau trisektoraler Vernetzungen ein. Insbesondere die Bürgermeister kennen die Bürger/innen ihrer Stadt und können entweder Kontakte zwischen den Sektoren vermitteln oder den Aufbau einer zivilgesellschaftlichen Infrastruktur selbst initiieren und je nach Bedarf weiter begleiten.

## Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort für Mitarbeiter der Stadtverwaltung

Viele Veranstaltungen und Treffen von engagierten Bürger/innen finden erst abends statt, also außerhalb von „normalen“ Arbeitszeiten der Stadtverwaltung. Daran (regelmäßig) teilzunehmen, erfordert teilweise eine hohe Flexibilität und beruht überwiegend auf freiwilligem Interesse.

Die Stadtverwaltung als Arbeitgeber könnte dies beispielsweise durch flexible Arbeitszeit- und -ortgestaltung sowie durch attraktive Wohnungsangebote in der Stadt zum Beispiel in Zusammenarbeit mit den (städtischen) Wohnungsbaugesellschaften, unterstützen.

## Kooperationen mit Unternehmen

Die Wirtschafts- und Unternehmensansiedlung ist für Kommunen sehr wichtig für die Schaffung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen. Darüber wird auch die Anziehungskraft für (potenzielle) Arbeitnehmer/innen in der Stadt zu bleiben oder (zurück) zu kommen, gestärkt.

Probleme der Wirtschaft betreffen auch die Entwicklung der Stadt, so dass die Stadtverwaltung ein großes Interesse an Gesprächen mit Wirtschaftsvertretern über Probleme und die Suche nach gemeinsamen Lösungen haben sollte.

Wichtige Ansprechpartner für die Unternehmer sind meistens der Bürgermeister selbst oder die Mitarbeiter/innen im Amt für Wirtschaftsförderung.

Offenheit auf Seiten der Unternehmen kann durch Treffen gefördert werden, bei denen die Unternehmensvertreter ihre Sachkompetenz einbringen können und an der Entscheidung und Umsetzung von Aktivitäten und Projekten beteiligt sind.

Unternehmen haben ein Interesse an der Mitwirkung bei Fragen der Stadtentwicklung, um „ihren“ Standort auch überregional zu repräsentieren, Jugend und potenzielle Fachkräfte für Wirtschaft zu begeistern und zu bilden, den Standort für neue Unternehmensansiedlungen zu verbessern oder auch einfach aus Verantwortung und Verbundenheit zur Stadt.

**Beispiel:** Wirtschaftsbeirat Strausberg, [www.wirtschaftsbeirat-strausberg.de](http://www.wirtschaftsbeirat-strausberg.de)

## Kooperationen mit dem Dritten Sektor

In Bereich des Dritten Sektors haben es Mitarbeiter/innen der Verwaltung sowohl mit Akteuren aus größeren Einrichtungen als auch kleineren Initiativen zu tun und dadurch auch mit Haupt- und Ehrenamtlichen.

Dabei sollte eine partnerschaftliche Beziehung auf Augenhöhe angestrebt bzw. oben-unten-Positionen vermieden werden.

Die meisten Dritte Sektor-Organisationen sind auf öffentliche und/oder private Mittel angewiesen. Die Verwaltung kann gemeinnützigen Initiativen neben einer finanziellen Unterstützung ebenso mit Informationen über weitere Fördermöglichkeiten helfen sowie die Antragsstellung unterstützen.



FOTO: STADTPARKIRCHE ST. MARIEN STRAUSBERG - GERD GUSOWSKI

### Checkliste für Akteure aus der Verwaltung

<b>Checkliste für Kooperationen mit Unternehmen und Drittem Sektor</b>	☺	☹
Wie motiviert sind die Verwaltungsmitarbeiter/innen, in ihrer eigenen Arbeit bürgerschaftliches Engagement zu fördern?		
Haben die Verwaltungsmitarbeiter/innen Fortbildungen besucht und sind sie qualifiziert für Moderation, Prozessbegleitung und Engagementförderung?		
Sucht die Verwaltung aktiv nach Kooperationsbündnissen - mit Bürgerinnen und Bürgern/Drittem Sektor? - mit Unternehmen?		
Bestehen bereits gut funktionierende Kooperationen - mit Bürgerinnen und Bürgern/Drittem Sektor? - mit Unternehmen?		
Gibt es für Verwaltungsmitglieder Möglichkeiten, Weiterbildungsangebote wahrzunehmen, - die einen Fokus auf freiwilliges Engagement richten? - oder die sich mit partizipativen Methoden befassen?		
Wie intensiv bemüht sich die Verwaltung folgende Zielgruppen für bürgerschaftliches Engagement zu aktivieren: - Jugendliche? - Seniorinnen/Senioren? - Migrantinnen/Migranten? - Behinderte?		
Welche Formen der Anerkennung für bürgerschaftliches Engagement, die in Ihrer Kommune praktiziert werden, fallen Ihnen ein: - Auszeichnungen - Vergünstigungen - Nachweis - Ernst genommen bzw. gehört zu werden		
Haben Sie sich bereits einmal oder regelmäßig mit anderen Kommunen zu den Themen bürgerschaftliches Engagement oder intersektorale Kooperation ausgetauscht?		
Wie intensiv und regelmäßig ist der Austausch mit Akteuren aus den anderen Sektoren: Ist die Stadtverwaltung gut informiert über die Belange von - Bürgerinnen und Bürgern/Drittem Sektor? - Unternehmen?		
Stellt die Stadtverwaltung Infrastruktur (Räume, Technik etc.) für bürgerschaftliche Aktivitäten zur Verfügung?		

Verbesserungsansätze und neue Ideen für Kooperationen mit Unternehmen und Drittem Sektor	Kooperationspartner

### 4.3 Handlungsempfehlungen an Unternehmen

#### Kooperationen mit Verwaltung

Zwischen Verwaltung und Unternehmen machen sich unterschiedliche Strukturen und Arbeitsweisen am deutlichsten bemerkbar. Hier gilt es, durch Kommunikation und Information die Erwartungen sowie Grenzen

der eigenen Handlungsmöglichkeiten zu verdeutlichen. Unternehmer sind mit ihrer Sachkompetenz und Neigung zum schnellen Handeln ein wichtiger Partner der Stadtverwaltung. Vertreter beider Sektoren sollten den gegenseitigen Kontakt und Austausch zu aktuellen Themen, die die Attraktivität der Kommune zum Leben und Arbeiten bzw. als Unternehmensstandort betreffen, suchen und kontinuierlich erhalten.

#### Checkliste für Akteure aus der Wirtschaft

Checkliste für Kooperationen mit Verwaltung und Drittem Sektor	☺	☹
Haben Sie gute Kontakte zu den ortsansässigen Vereinen?		
Suchen Sie aktiv nach Kooperationsbündnissen <ul style="list-style-type: none"> <li>- mit der Verwaltung?</li> <li>- mit Vereinen?</li> <li>- mit Kinder- und Jugendeinrichtungen?</li> <li>- mit Schulen und anderen Bildungsinstitutionen?</li> </ul>		
Bestehen bereits gut funktionierende Kooperationen <ul style="list-style-type: none"> <li>- mit der Verwaltung?</li> <li>- mit Bürgerinnen und Bürgern?</li> </ul>		
Wodurch unterstützen Sie bereits bürgerschaftliches Engagement: <ul style="list-style-type: none"> <li>- durch Spenden?</li> <li>- durch die Freistellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?</li> <li>- durch eigenes Engagement?</li> <li>- durch Infrastruktur?</li> <li>- durch andere Dinge: _____</li> </ul>		
Berücksichtigen Sie bürgerschaftliches Engagement bei Bewerbungen von potenziellen Mitarbeiter/innen?		
Wird das bürgerschaftliche Engagement der Beschäftigten vom Unternehmen unterstützt, zum Beispiel durch <ul style="list-style-type: none"> <li>- Freistellungen?</li> <li>- Motivation/Anerkennung?</li> <li>- Sachmittel?</li> </ul>		

Verbesserungsansätze und neue Ideen für Kooperationen mit Verwaltung und Drittem Sektor	Kooperationspartner

### Kooperationen mit dem Dritten Sektor

Vertreter des Dritten Sektors fühlt sich oft in einer „Bettler“-Position, wenn es „mal wieder“ um Spendenanfragen bei Unternehmen geht. Ein persönliches Kennenlernen der entsprechenden Akteure kann dabei verhelfen auch über eine längerfristige Zusammenarbeit und gegenseitigen Nutzen gemeinsam nachzudenken.

Vorteile der Kooperation scheinen für Unternehmen oft auf den ersten Blick nicht ökonomisch vorteilhaft. Es kann aber durchaus gegenseitiger Nutzen erzielt werden. Zum Beispiel wenn ein Verein die Kinderbetreuung für Mitarbeiter eines Unternehmens übernimmt. Oder wenn eine Werbeagentur die Öffentlichkeitsarbeit, zum Beispiel Flyer, eines zivilgesellschaftlichen Projektes unterstützt und dafür auch seinen Namen sichtbar machen darf: Werden des Weiteren im Bereich des Sponsoring solche Projekte ausgewählt werden, die den Kundengruppen des Unternehmens entsprechen, könnten neue Kunden gewonnen werden.

## 4.4 Handlungsempfehlungen an den Dritten Sektor

Bei ähnlichen Vereinen und Gruppen bietet es sich an, Synergien ausloten, wenn große Überschneidungen im Wirkungsbereich vorhanden sind. Das vereinfacht zum einen Kommunikations- und Kooperationsprozesse für die Vertreter aus den anderen Sektoren. Zum anderen können dann besser Absprachen über die Angebote getroffen werden, um Geldmittel und Zeit optimal und möglichst vielseitig zu versenden und sich nicht gegenseitig Konkurrenz um Zielgruppen und Ressourcen zu machen.

### Kooperationen mit Verwaltung

Um die Verwaltung als Partner zu gewinnen, ist es von Vorteil, wenn Vorschläge für Projekte und die Umsetzungsschritte von Bürger/innen möglichst (konkret) an die Verwaltung herangetragen werden.

Ein einzelner Ansprechpartner für die Verwaltung erleichtert die Kommunikation und Kooperation.

### Kooperationen mit Unternehmen

Typische Beziehungen zwischen Dritte-Sektor-Organisationen und Unternehmen bestehen im Spenden von Geld oder Sachmitteln der Unternehmen an den Dritten Sektor. Auch Unternehmen haben den Eindruck, dass Vereine vor allem Geld- und/oder Sachmittel wollen. Unternehmen schauen sich die Projekte an, die sie unterstützen (wollen), sind dabei also nicht beliebig. Langfristige Partnerschaften sind oft Anliegen beider Seiten. Die Kontaktaufnahme kann telefonisch oder persönlich erfolgen. Wichtig ist das eigene Anliegen zu formulieren, aber auch die Gelegenheit geben, dass Unternehmen eigene Vorschläge/Ideen für Gestaltung der Zusammenarbeit einbringen können.

Hierfür braucht es mehr Begegnungsgelegenheiten (zum Beispiel Marktplatz-Methode, organisierte fachliche und informellere Treffen). Dabei sollten den Unternehmen der (ökonomische) Nutzen der Kooperation verdeutlicht werden. Teilweise kann dieser auch eher indirekt sein (Familienfreundliche Kommune-> Familien bleiben/kommen -> Kundschaft).

Beim Sponsoring kann noch stärker darauf geachtet werden, dass die unterstützenden Unternehmen namentlich erwähnt werden und vorhandene Absprachen zur Verwendung des Geldes eingehalten werden.

Checkliste für Akteure aus dem Dritten Sektor

<b>Checkliste für Kooperationen mit Verwaltung und Unternehmen</b>	☺	☹
Fühlen Sie sich in Ihrem freiwilligen Engagement gut von anderen kommunalen Akteuren unterstützt?		
Suchen Sie bereits aktiv nach Kooperationsbündnissen - mit der Verwaltung? - mit Unternehmerinnen und Unternehmern?		
Bestehen bereits gut funktionierende Kooperationen - mit der Verwaltung? - mit Unternehmen?		
Haben Sie Fort- und Weiterbildungen wahrgenommen, die den Aufbau von Kooperationsbeziehungen zu verschiedenen Akteuren thematisieren und trainieren?		
Haben Sie gute Kontakte zu den ortsansässigen Unternehmen?		
Sind die Unternehmenskooperationen langfristig angelegt und wird ein beidseitiger Nutzen gesucht?		

<b>Verbesserungsansätze und neue Ideen für Kooperationen mit Verwaltung und Unternehmen</b>	<b>Kooperationspartner</b>

# 5 Methoden und Instrumente zur Förderung von bürgerschaftlichem Engagement und zivilgesellschaftlicher Infrastruktur

## 5.1 Leitbild Bürgerkommune

Das Konzept der Bürgerkommune hat in den letzten zehn Jahren eine erhebliche Konjunktur erfahren. Lokale Akteure erhoffen sich hiervon einen Abbau der Politikverdrossenheit durch einen stärkeren Einbezug der Bürger/innen, die Milderung von Haushaltsproblemen sowie neue Anstöße für die stagnierende kommunale Verwaltungsreform. Dennoch gibt es kein einheitliches Verständnis über die präzisen Umriss dieses Konzepts. Sowohl in der Fachliteratur als auch in der kommunalen Praxis wird mit unterschiedlichen Leitbildern gearbeitet. Alle diese Konzepte eint die Absicht, eine Neugestaltung des Kräftedreiecks zwischen Bürgern, Kommunalvertretung und Verwaltung herzustellen.

### Die Akteure der Bürgerkommune

Das Leitbild „Bürgerkommune“ meint mehr als Kommunalpolitik im engeren Sinne. Sie umfasst alle Lebensbereiche, die in lokalen Räumen organisiert sind, und alle Akteure, die unmittelbar auf das lokale Zusammenleben Einfluss nehmen. Dazu gehören zum Beispiel örtliche Unternehmen und Gewerkschaften, Lokalzeitungen, Selbsthilfegruppen, Vereine und andere Akteure des Dritten Sektors – auch dann, wenn sie nicht in die Institutionen der kommunalen Selbstverwaltung einbezogen sind. In Kommunen, die zum Beispiel durch ein ansässiges Großunternehmen geprägt sind, dürfte dessen lokales Engagement gelegentlich mehr Gewicht für die Umsetzung des Leitbilds „Bürgerkommune“ haben als Rat und Kommunalverwaltung. Für das lokale bürgerschaftliche Engagement ist die Praxis von Kultur, Sozial- und Bildungseinrichtungen, Kirchen und Stiftungen auch dann von Gewicht, wenn sie außerhalb der kommunalpolitischen Reichweite liegen. Sport- und Kulturvereine sind in kleineren Gemeinden ohnehin oft die zentralen kommunalpolitischen Akteure.

Viele Kommunen sind inzwischen zu „Experimentierbaustellen“ für bürgerschaftliches Engagement geworden. Den Anfang machte das von der Bertelsmann Stiftung initiierte Civitas-Netzwerk bürgerorientierter Kommunen. Es hat nach einer Wettbewerbsphase und einer Leitbilddebatte inzwischen Qualitätsbausteine für bürgerorientierte Kommunen vorgelegt, die

bürgerschaftliches Engagement in allen kommunalen Handlungsfeldern – vom Haushalt bis zu Quartierskonferenzen – durchbuchstabieren. Auch der Städte- und Gemeindebund und KGSt haben Beratungsaktivitäten in diesem Kontext realisiert. Inzwischen ist das Konzept der Bürgerkommune auch inhaltlich weiterentwickelt und neuen Tendenzen angepasst worden. So wird dieses Konzept nicht nur unter dem bisherigen Gesichtspunkt der Stärkung lokaler Demokratie sondern verstärkt unter dem Gesichtspunkt der Koproduktion und der Steigerung von Effektivität und Effizienz kommunaler Leistungsproduktion diskutiert. Gemeinsam ist allen diesen Modellen die konzeptionelle Grundannahme, bürgerschaftliches Engagement sei eine wichtige Ressource, die zu mehr Demokratie, stabilerem sozialen Zusammenhalt, besseren sozialen Diensten, ökonomischen Produktivitätseffekten und womöglich auch zur Entlastung der kommunalen Haushalte beitragen kann.

### Zur Umsetzung des Leitbilds der „Bürgerkommune“

Wie kann nun das Konzept der Bürgerkommune umgesetzt werden? Die Bürgerkommune wird letztlich von der Einsicht getragen, dass das lokale Gemeinwohl nicht nur von der lokalen Verwaltung als Anbieterin kommunaler Leistungen gewährleistet werden kann. Ein Netz von zahlreichen Akteuren ist für die Gemeinwohlerrealisierung auf lokaler Ebene verantwortlich: Dazu zählen die Initiativen und Vereine des Dritten Sektors, die freien gemeinnützigen Träger und auch privatwirtschaftliche Unternehmen.

Die Grundsatzfrage lautet: Welche Rolle sollen kommunale Politik und Verwaltung und welche Rolle sollen die Bürgerinnen und Bürger bei der Erledigung öffentlicher Aufgaben spielen? In dieser Hinsicht ist der Bürger weder nur „Kunde“, der von kompetenten und hochqualifizierten Dienstleistungsanbietern optimal „versorgt“ wird, noch ist er nur „politischer Auftraggeber“, der durch seine Wahlentscheidungen und Beteiligungsakte die politischen Repräsentanten auf kommunaler Ebene mit Aufträgen für ihr Handeln versorgt. Bürgerschaftliches Engagement meint vielmehr beides:

Sowohl Entscheidungsbeteiligung als auch Beteiligung an der Aufgabenerledigung. Damit ist der Bürger sowohl Auftraggeber als auch Ko-Produzent kommunaler Leistungen.

Auch bisher schon waren bestimmte Aufgaben keineswegs vollständig entweder bei der kommunalen Politik beim Staat bzw. der kommunalen Verwaltung oder bei den Bürgerinnen und Bürger angesiedelt. Vielmehr haben wir es an der Schnittstelle zwischen kommunaler Politik und Verwaltung und örtlicher Bürgergesellschaft mit komplexen „Verschachtelungen“ und „Stufungen“ von Verantwortlichkeiten zu tun. In der Mehrzahl der Fälle ist es so, dass die Erledigung von Aufgaben arbeitsteilig zwischen öffentlicher Verwaltung, freigemeinnützigen Trägern, gewerblichen Anbietern und einzelnen Bürgerinnen und Bürgern geschieht. Wenn es nun darum gehen soll, mehr Aufgaben und Verantwortlichkeiten an die örtliche Bürgergesellschaft zu delegieren, dann muss also diese „gestufte Verantwortlichkeit“ zwischen den unterschiedlichen Akteuren neu ausgestaltet und die infrastrukturellen Rahmenbedingungen für die Übernahme von Aufgaben durch die Bürgerinnen und Bürger verbessert werden. Es geht hier letztlich darum, die Bürgerinnen und Bürger auch tatsächlich in die Lage zu versetzen, Verantwortung übernehmen zu können, ohne dass ihnen diese Verantwortungsübernahme – zum Beispiel aufgrund ungeklärter rechtlicher Rahmenbedingungen und fehlender infrastruktureller Unterstützung – irgendwann einmal „auf die Füße fällt“. Hiermit sind zum einen rechtliche Fragen wie etwa die haftungs- und versicherungsrechtliche Absicherung bürgerschaftlichen Engagements angesprochen. Zum anderen geht es aber auch um die Weiterentwicklung der kommunalen Infrastruktur zur Förderung und Unterstützung bürgerschaftlichen Engagements.

Wie kann nun die Perspektive der Bürgerkommune gestärkt werden? Benötigt werden ein Leitbild und eine abgestimmte Gesamtstrategie, die auf dem sicheren Boden von ressortbezogenen Teilschritten und -strategien aufruhen muss. In diesem Zusammenhang sind auch kleinere Reformschritte möglich. Die kommunale Stärkung bürgerschaftlichen Engagements hat gegenwärtig vor allem dann eine Chance, wenn sie als gesamtstädtisches bzw. gemeindliches Projekt von zentralen Akteuren in der Kommunalpolitik (also Bürgermeister, Ratsmehrheit, Dezernenten etc.) getragen wird. Gefordert sind ressortübergreifende Initiativen, die von der Agenda 21 bis zur Kultur, vom sozialen

Ehrenamt bis zum Naturschutz reichen und zugleich ein möglichst breites Spektrum von Akteuren der lokalen Zivilgesellschaft (kommunale Politik und Verwaltung, Vereine, Unternehmen, Initiativen etc.) zusammen bringen.

Der Politikstil ist nicht ausschließlich ressortbezogen oder hierarchisch steuernd, sondern unterstützend, vernetzend und moderierend. Auch Wettbewerbe und Benchmarking-Prozesse können hilfreich sein. Die Initiative sollte symbolisch mit erheblichem Gewicht versehen und im lokalen Raum gut sichtbar sein (zum Beispiel die Ergänzung oder den Umbau des Rathauses als Bürgerhaus). Kommunalpolitik und Verwaltung sollten diese Aufgabe nicht nach einer Anschubphase einfach abgeben, sondern als dauerhafte Querschnittsaufgabe betrachten, indem sie zum Beispiel als Moderatoren die Beteiligungsprozesse begleiten und in sie eingebunden bleiben.

## Bausteine einer lokalen Politik zur Stärkung der Bürgerkommune

Im Folgenden sollen zentrale Bausteine einer lokalen Politik zur Stärkung der Bürgerkommune vorgestellt werden.

### ■ Eine bessere Verzahnung zwischen repräsentativer, direkter und kooperativer Demokratie herstellen.

Ein zentrales Problem aller Ansätze zur Stärkung der politischen Auftraggeber- und Mitgestaltungsrolle der Bürger ist der Umgang der repräsentativ verfassten Entscheidungsorgane mit den Beteiligungsergebnissen aus nichtrepräsentativen Verfahren. Um die Verbindlichkeit solcher Beteiligungsergebnisse für kommunale Entscheidungsorgane zu erhöhen, bietet es sich an, direkte Formen der Beteiligungsproduktion durch die kommunalen Verwaltungsressorts und Ausschüsse zu begleiten, damit wechselseitige Kommunikationen erleichtert werden. Darüber hinaus sollte angestrebt werden, in der Kommune einen hohen Konsens zwischen den Ratsparteien hinsichtlich der Wertschätzung von Bürgerbeteiligung herzustellen, um eine Kontinuität über Wahlen hinaus zu gewährleisten. Darüber hinaus bietet es sich an, Beteiligungsverfahren zeitlich derart mit repräsentativen Entscheidungsprozessen und der Haushaltsplanung zu verschränken, dass die Ergebnisse von Beteiligungsverfahren tatsächlich in die Ratsarbeit und kommunale Haushaltsplanung einbezogen werden können.

### ■ **Bürgerschaftliches Engagement anerkennen und wertschätzen!**

Die kreative Entwicklung und Stärkung einer „Anerkennungskultur“ (siehe auch folgender Punkt 5.2) ist ein wichtiger Baustein einer lokalen Politik der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements. Bürgerschaftliches Engagement vor Ort findet oft im Verborgenen statt, es ist als freiwilliges sich Einbringen oft öffentlich nicht sichtbar. Daher muss es darum gehen, geeignete Formen der Würdigung und Anerkennung zu finden, die eine öffentliche Sichtbarkeit und Wertschätzung für dieses Engagement herstellen. Die Botschaft lautet: Bürgerschaftliches Engagement ist eine wertvolle gesellschaftliche Ressource. Es ist ein hochgeschätztes und knappes Gut, für dessen Vermehrung und Pflege alle Anstrengungen lohnen.

### ■ **Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote im Bereich des Engagements aufbauen, vernetzen und weiterentwickeln!**

Qualifizierung bezieht sich sowohl auf die engagierten Bürgerinnen und Bürger als auch auf das Personal im Bereich kommunaler Verwaltung. Hierbei geht es sowohl darum, hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Zusammenarbeit mit freiwillig engagierten Bürgerinnen und Bürgern vorzubereiten als auch darum, bürgerschaftlich Engagierte mit notwendigen tätigkeitsbezogenen Kompetenzen und Informationen für spezielle Engagementbereiche zu versorgen. Bedarfsgerechte Qualifizierung und Weiterbildung heißt also, tätigkeitsbezogene Weiterbildungsmöglichkeiten auszubauen, die Sozialkompetenzen und Schlüsselqualifikationen erweitern sowie Supervision und Erfahrungsaustausch speziell für freiwillig Engagierte anbieten. Diese Angebote sind umso wertvoller und nutzbringender, wie sie sich an dem tatsächlichen Bedarf bürgerschaftlich engagierter Bürgerinnen und Bürger orientieren, an der Lebenswelt und den Erfahrungen dieser Engagierten ansetzen und die Engagierten in ihrer Tätigkeit ermutigen und stabilisieren.

### ■ **Vernetzung auf allen Ebenen zum Arbeitsprinzip erheben!**

Engagement- und Beteiligungspolitik benötigt angemessene Politikformen. Sie lässt sich in der Regel nicht per Gesetz verbindlich machen und nur begrenzt durch monetäre Anreize steuern. Zentral ist die „freiwillige Selbstverpflichtung“ der Beteiligten. Netzwerkstrukturen haben sich vielfach als Arbeitsmodus auf allen Ebenen des politischen Handelns etabliert. In Netzwerken soll

der Erfahrungsaustausch organisiert, ein gemeinsames Problem- und Lösungsbewusstsein geschaffen und gemeinsame ressortübergreifende Projekte und Aktivitäten verabredet werden. In Netzwerken – so die Hoffnung – entsteht unter den beteiligten Akteuren ein gemeinsames Bewusstsein über Charakter und Anliegen von Bürgerengagement und Bürgerbeteiligung und eine Verbindlichkeit im gemeinsamen Handeln. Deshalb ist Vernetzung zu Recht zu einem wichtigen Kriterium bei der Vergabe von Fördermitteln erhoben worden.

Solche Netzwerke sind für die Kommunen in zweierlei Hinsicht von Bedeutung. Zum einen können sich Kommunen zu einem Netzwerk zusammenschließen, in dem sie einen Erfahrungsaustausch zur Entwicklung von Bürgerkommune und bürgerschaftlichem Engagement verabreden und wechselseitige Lernprozesse anhand von Best-Practice-Beispielen etablieren. Ein prominentes Beispiel hierfür ist das Civitas-Netzwerk der Bertelsmann-Stiftung bürgerorientierter Kommunen. Eine weitere Form von Netzerkennung bezieht sich auf die jeweilige örtliche Ebene und umfasst alle Akteure vor Ort, die sich mit dem Thema Bürgerkommune und Bürgerengagement beschäftigen (wollen). Solche Netzwerke sind für die Verwirklichung der Idee der Bürgerkommune vor Ort von höchster Wichtigkeit. Hier verabreden Vertreter örtlicher Politik und Verwaltung, bürgerschaftlicher Initiativen, Vereine und Organisationen und örtlicher Unternehmen konkrete Projekte und Aktivitäten zum Themenbereich Bürgerkommune und bürgerschaftliches Engagement. Die bisherigen Erfahrungen mit dieser Form einer Vernetzungspolitik sind ermutigend, es kommt nun darauf an, dass noch mehr Kommunen freiwillig solche Lern- und Entwicklungsnetzwerke bilden.

### ■ **Lokale Einrichtungen und Dienste für bürgerschaftliches Engagement öffnen!**

Es bedarf allerdings weiterer Elemente, um die Idee der „Bürgerkommune“ mit Leben zu erfüllen. Gerade auf örtlicher Ebene finden wir ein breites Spektrum an Einrichtungen, Diensten und verbandlichen Strukturen in den Bereichen von Sport, Kultur, Umwelt, Wohlfahrtspflege, Bildung und Stadtentwicklung. Was können diese Einrichtungen und Dienste zur Revitalisierung des Gemeinwesens beitragen? Schauen wir uns diese Einrichtungen und Dienste – zum Beispiel Krankenhäuser, Schulen, Kindergärten, Jugendeinrichtungen und vieles mehr – genauer an, dann finden wir oftmals Strukturen vor, in denen bürokratische Abläufe oder ein betriebswirtschaftlich optimierter „Kundendienst“ vorherrschen.

Neben und in Ergänzung zu marktwirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Elementen müssen aber auch bürgerschaftliche Elemente in die Organisationskultur dieser Einrichtungen und Dienste eingebracht werden. Hierbei geht es nicht nur um das traditionelle Ehrenamt. Darüber hinaus geht es um ein breites Spektrum von Aktivitäten und Handlungsformen der Mobilisierung des „sozialen Kapitals“ der Bürgergesellschaft, die Entwicklung von Public-Private-Partnerschaften, die Nutzung von Vertrauensbeziehungen zu bestimmten Milieus und Adressaten sowie die Mobilisierung individueller freiwilliger Mitarbeit und Spendenbereitschaft. Warum sollen zum Beispiel Schulen für eine Bereicherung des Lehrangebotes und des schulischen Lebens nicht die Mitmachbereitschaften und Engagementpotenziale von Eltern, Schülerinnen und Schüler sowie Vereinigungen und Unternehmen im Umfeld der Schule nutzen? Warum bemühen wir uns nicht stärker darum, etwa im Bereich der Kindertagesbetreuung Kinder und Eltern stärker in die Gestaltung der alltäglichen pädagogischen Arbeit einzubeziehen und damit die Qualität dieser Einrichtungen zu verbessern?

#### ■ **Die lokale Infrastruktur zur Unterstützung und Förderung bürgerschaftlichen Engagements stabilisieren und weiterentwickeln!**

Der Beitrag lokaler Infrastruktureinrichtungen zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements – wie etwa Selbsthilfekontaktstellen, Seniorenbüros und Freiwilligenagenturen sowie neuerdings auch Bürgerstiftungen, lokale Bündnisse für Familien etc. – zur Weiterentwicklung der lokalen Bürgergesellschaft ist inzwischen weitgehend anerkannt. Die Schaffung und Weiterentwicklung einer engagementfördernden Infrastruktur auf kommunaler Ebene kostet Geld und ist nicht allein auf der Basis von Arbeitsgelegenheiten mit Mehraufwandsentschädigung nach dem SGB II oder Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen und zu bewerkstelligen. Bereits heute arbeitet ein großer Teil der Infrastruktureinrichtungen mit Mischfinanzierungssystemen. Öffentliche Mittel der Kommune, Unterstützung durch Verbände, Projektförderungen aus Landesmitteln und Stiftungen, Mittel für erbrachte Beratungsaufträge von Verbänden und sonstigen Organisationen, Gelder von Unternehmen für gemeinsame Projekte, Sponsoring-Mittel, Spenden, Mitgliedsbeiträge usw. bilden einen bunten Flickenteppich der Finanzierung. Auch ist offensichtlich, dass angesichts der Finanzknappheit die Bedeutung zusätzlicher Mittel in Zukunft ansteigen wird. Dennoch bleibt

die Finanzierung von Infrastruktureinrichtungen dieser Art auch weiterhin eine öffentliche Aufgabe.

Die unterschiedlichen Einrichtungen der kommunalen Infrastruktur zur Förderung des Engagements können wichtige Anstoß- und Impulsfunktionen bei der Weiterentwicklung örtlicher bürgerschaftlicher Strukturen übernehmen. Dies schließt allerdings ein, ihren Erfolg nicht ausschließlich an Vermittlungsquoten zu messen, sondern sie als Entwicklungsagenturen zu betrachten, die Impulse setzen, Beziehung knüpfen, Projekte entwickeln und Öffentlichkeitsarbeit betreiben.

#### ■ **Corporate Citizenship auf lokaler Ebene unterstützen und ermutigen!**

Im Kontext des Konzepts der Bürgerkommune spielen Unternehmen als „gute Unternehmensbürger“ eine zunehmend wichtige Rolle. Kooperationen zwischen privatgewerblichen Unternehmen, gemeinnützigen Organisationen und kommunalen Akteuren sind erforderlich, um die unterschiedlichen Ressourcen und Kräfte bündeln und für gemeinsame Aufgaben einsetzen zu können. Um solche Kooperationen anzuregen, sind in vielen Ländern Mittlerorganisationen entstanden, die Brücken zwischen den Sektoren bauen können. Auch den Kommunen kommt bei der Förderung einer entsprechenden lokalen Infrastruktur eine Schlüsselposition zu. Bei diesen Formen des Brückenbaus zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen wird es darauf ankommen, gemeinsam interessierende Felder und Projekte ausfindig zu machen, sich gegenseitig genauer kennen zu lernen und jeweils vorhandene Stärken derart miteinander zu verknüpfen, dass die lokale Bürgergesellschaft davon profitiert.

## 5.2 Anerkennungskultur

Die Anerkennung und Wertschätzung von bürgerschaftlichem Engagement unterstützt die Entstehung sozialer Identität. Hierzu gehören sowohl traditionelle Formen der Ehrung und Würdigung in Form von Auszeichnungen, Feiern, Geschenken etc. als auch neue Formen, die den freiwillig Engagierten handfeste Vorteile zum Beispiel bei der Suche nach einem Ausbildungs- oder Arbeitsplatz gewähren können. In einem umfassenden Verständnis von Anerkennungskultur zählen dazu die traditionellen und neueren Formen der Würdigung, Wertschätzung und Auszeichnung, Möglichkeiten der Partizipation in Organisationen, Einrichtungen und Diensten, die Bereitstellung sachlicher, personeller und

finanzieller Ressourcen sowie Angebote der Fortbildung und Qualifizierung.

Wie die bisherige Forschung zeigen konnte, sind die einzelnen Elemente der Anerkennungskultur nicht für alle Bevölkerungsgruppen gleich attraktiv. Während ältere Menschen durchaus Jubiläumsfeiern, Auszeichnungen und Ehrungen wertschätzen, sind jüngere Leute eher an einer Form der Anerkennung interessiert, die an ihren lebensphasenspezifischen Bedürfnissen und Interessen, zum Beispiel im Hinblick auf Lern- und Bildungsprozesse, die Einfädung in den Arbeitsmarkt etc. anknüpfen. Es wird daher auf lokaler bzw. regionaler Ebene darauf ankommen, den richtigen Mix an Formen der Anerkennung im Hinblick auf die jeweilige Bevölkerungsstruktur und die gegebenen Bedürfnis- und Interessenlagen zu entwickeln. Formen der finanziellen Anerkennung sind dabei besonders heikel und daher sensibel auszugestalten.

Anerkennung ist nicht nur ein zentrales Element der Förderung bürgerschaftlichen Engagements, sondern sie ist auch eine komplexe gesellschaftliche Aufgabe, die sich nicht auf einzelne Akteure oder Institutionen bezieht, sondern das gesamte Gemeinwesen vor Herausforderungen stellt. Die Enquete-Kommission (2002) empfiehlt zum Beispiel, das Augenmerk auf die Entwicklung einer umfassenden Kultur der Anerkennung zu legen. Anerkennungskultur umfasst traditionelle und neuere Formen der Würdigung, Wertschätzung und Auszeichnung, Möglichkeiten der Partizipation in Organisationen, Einrichtungen und Diensten, die Bereitstellung sachlicher, personeller und finanzieller Ressourcen sowie Angebote der Fortbildung und Qualifizierung.

### Handlungsempfehlungen

- Bürgerschaftliches Engagement als entscheidenden Faktor auf dem Weg zur Bürgergesellschaft anzuerkennen, erfordert, ihm einen zentralen Platz in den gesellschaftlichen Organisationen und Institutionen einzuräumen. Anerkennung in diesem Sinne meint, dass Engagement ihr Erscheinungsbild und Selbstverständnis entscheidend mitprägen darf (vgl. zu den Handlungsempfehlungen den Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“).
- Ein sehr wichtiger Aspekt eines wertschätzenden Umgangs mit Engagierten ist ihre konsequente Beteiligung an allen für sie und ihre Arbeit relevanten Entscheidungsprozessen. Diese Handlungsempfehlung richtet sich einerseits an Organisationen, Einrichtungen und Dienste, in denen sich Bürgerinnen

und Bürger freiwillig engagieren, andererseits durchaus aber auch an Verwaltungen, deren Entscheidungen Einfluss auf Möglichkeiten und Bedingungen bürgerschaftlichen Engagements haben. Die Einbeziehung der Engagierten in die jeweiligen Informations- und Kommunikationsstrukturen sowie die Sicherung von Mitsprache- und Mitentscheidungsrechten ist ein entscheidender Schritt dazu, den Beitrag der Engagierten über die persönliche Aufmerksamkeit hinaus wirksam anzuerkennen.

- Anerkennung, die über symbolische Formen der Wertschätzung hinausgeht, muss in organisatorischen Strukturen und Prozessen sichtbar werden. Das heißt insbesondere, dass bürgerschaftliches Engagement Gegenstand und Thema von Organisations- und Personalentwicklung wird. Dabei geht es darum, bürgerschaftliches Engagement als integralen Bestandteil der Leitbilder und der Philosophie einer Organisation zu verankern und Entscheidungs- und Handlungsspielräume sowohl für hauptamtlich Beschäftigte als auch für die Engagierten klar zu definieren. Die Formen und Bedingungen der Zusammenarbeit von Professionellen und bürgerschaftlich Engagierten müssen gemeinsam erarbeitet werden.
- In engem Zusammenhang mit Organisations- und Personalentwicklungsprozessen steht die Anforderung, Qualifizierung zu initiieren und zu ermöglichen. Dabei geht es einerseits darum, dem Wunsch der Engagierten nach Qualifizierungsangeboten und der Erweiterung ihrer individuellen Kompetenzen zu entsprechen und Engagement auf diese Weise anzuerkennen. In diesem Sinne meint Qualifizierung sowohl Maßnahmen der Einführung, Einarbeitung, Beratung und Begleitung von Freiwilligen als auch konkrete inhaltliche Angebote der Fort- und Weiterbildung. Andererseits richtet sich Qualifizierung auch auf die Organisationen sowie die in ihnen tätigen hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Ein entscheidendes Element einer umfassenden Anerkennungskultur ist die Darstellung, das Sichtbarmachen und Würdigen bürgerschaftlichen Engagements in der Öffentlichkeit. Durch Berichte in den Medien, öffentliche Veranstaltungen, Wettbewerbe oder Kampagnen können die gesellschaftlichen Leistungen der Engagierten öffentlich hervorgehoben werden. Damit kann gegenüber den Engagierten sowohl Dank und Anerkennung ausgedrückt, als auch eine Anreiz- und Vorbildwirkung für noch Nicht-Engagierte erzielt werden. Mit öffentlicher Präsentation oder auch mit

Methoden wie Bürgerausstellungen oder Kommunenportraits (vgl. Diemel u.a. 2008) werden Bilder von Engagement geprägt.

- Wirkungsvolle Anerkennung erfordert einen kreativen Umgang mit einzelnen Formen und Instrumenten, die die Leistungen der Engagierten würdigen und wertschätzen. Dabei ist es von besonderer Bedeutung, dass diese Instrumente sowohl die Wünsche und Bedürfnisse der Engagierten treffen als auch auf die Besonderheiten der jeweiligen Organisation bzw. des Gemeinwesens abgestimmt sind. Aus dem breiten Spektrum unterschiedlicher Möglichkeiten sollten jeweils angemessene und wirkungsvolle Instrumente ausgewählt werden. Nur solche Formen der Würdigung und Wertschätzung, die von den Engagierten auch als Anerkennung empfunden werden, können eine fördernde Wirkung auf das Engagement entfalten.
- Gesellschaftliche Anerkennung bürgerschaftlichen Engagements drückt sich insbesondere darin aus, dass – neben der öffentlichen Würdigung und Wertschätzung – Bedingungen und Strukturen geschaffen werden, die den Engagierten Beratung, Information, Begleitung und Unterstützung bieten. Bausteine einer solchen Infrastruktur sind sowohl Anlauf- und Beratungsstellen in der öffentlichen Verwaltung wie zum Beispiel Bürgerbüros oder Bürgertreffs als auch engagementfördernde Einrichtungen wie zum Beispiel Freiwilligenzentren oder Freiwilligenagenturen. Auch die Bereitstellung von öffentlichen Räumen für Initiativen aus der Bürgerschaft – vor allem für jene, die nicht über eigene Ressourcen verfügen – zählt dazu.
- Um das Kriterium der Unentgeltlichkeit des freiwilligen Engagements nicht zu verletzen, sollte sorgfältig darauf geachtet werden, dass finanzielle Entschädigungen sich auf tatsächliche Unkosten bzw. Auslagen beziehen. Diese Unkostenerstattung ist gerade in Ostdeutschland besonders wichtig, da hier die Einkommen geringer ausfallen.

#### Weitere Informationen

Diemel, H.-L. / Klein, A. / Olk, T. / Reim, D. / Schmitz, J. / Walk, H. (2008): Partizipative Kommune. Abschlussbericht zum Projekt Kooperationsnetzwerke und bürgerschaftliches Engagement als Erfolgsfaktoren für ostdeutsche Kommunen. Download unter: [www.partizipative-kommune.de](http://www.partizipative-kommune.de).

## 5.3 Methoden der Bürgerbeteiligung und -engagementförderung

Immer, wenn es mal „klemmt“ in Stadtrat oder Verwaltung, in einer Firma oder in Einrichtungen wie Schulen und Kindertagesstätten, in Verbänden oder Vereinen werden Experten hinzugezogen. Viel Wissen muss zusammengetragen werden. Es gilt, eine Einigung darüber zu erzielen, welche Lösung die angemessene ist. Beteiligungsmethoden helfen, Menschen für ein Thema zu gewinnen, sie ins Gespräch zu bringen und alle geäußerten Gedanken so zu dokumentieren, dass auf ihrer Basis Entscheidungen getroffen werden können. Außerdem regen Beteiligungsmethoden nachhaltig zur Zusammenarbeit an. Ziel aller dieser Methoden ist die Beteiligung von Bürger/innen und die Förderung von Bürgerengagement.

Die Methoden gelingen vor allem dann, wenn sie gut moderiert werden.

Folgende Methoden werden vorgestellt:

1. Bürgerversammlung (Abschnitt 5.3.1): Diese Methode zeigt einen Weg, wie problembewusste Menschen erfolgreich zu einer Bürgerversammlung eingeladen werden können.
2. Bürgerausstellung (Abschnitt 5.3.2): In einer Bürgerausstellung melden sich Menschen mit Hilfe von Fotos, Texten, Bildern oder künstlerischen Objekten zu einem bestimmten Thema zu Wort.
3. Bürgerhaushalt (Abschnitt 5.3.3): Bürger/innen ohne politisches Mandat werden an der Erstellung und/oder Umsetzung des kommunalen öffentlichen Haushalts beteiligt.
4. Planungszelle (Abschnitt 5.3.4): In Planungszellen treten Bürger/innen zusammen, um Gutachten zu bestimmten Problemen und Planungsfeldern zu erstellen.
5. Zielkonferenz (Abschnitt 5.3.5): Die Zielkonferenz bearbeitet vor allem das Problem, dass es durch Arbeitsteilung in Unternehmen und Verwaltungen oft zu Informationsverlusten und viel unabgestimmter Parallelarbeit kommt.
6. Zukunftswerkstatt (Abschnitt 5.3.6): Eine Zukunftswerkstatt eignet sich zur Entwicklung von neuen Ideen zur Lösung von (gesellschaftlichen) Problemen.
7. Bürgerpanel (Abschnitt 5.3.7): Das Bürgerpanel holt Meinungen der Bürger/innen mit repräsentativen Befragungen ein.

### 5.3.1 Die Bürgerversammlung – problembewusste Bürger zusammenholen

**Zum Beispiel:** Cliquesplätze finden – durch Bürgerversammlung und eine aktivierende Befragung: Viele Senioren trauen sich abends nicht mehr auf die Straße. Um die Gründe für die Ängste der Älteren zu erfragen, engagiert die Stadtverwaltung drei studentische Praktikanten. Sie besuchen Senioren und jüngere Menschen in der Stadt und fragen nach beängstigenden Erlebnissen, „finsternen“ Ecken, bedrohlich empfundenen Verhaltensweisen von Menschen und bitten die Befragten zu einem gemeinsamen Gespräch. In der Bürgerversammlung im Rathaus tragen die Studenten ihre Ergebnisse vor.

#### Zur Methode

Diese Methode besteht zumeist aus einer Befragung und einer Bürgerversammlung. Die Moderatoren müssen mit beiden „Techniken“ vertraut sein. Das Verfahren ist besonders für Menschen geeignet, die zunächst aufgesucht werden müssen, die ihre Meinung gern zunächst im geschützten Raum kundtun und sich dadurch für eine Bürgerversammlung besser „gerüstet“ und vor allem motiviert sehen.

#### Ablauf

**1. Teil:** Die Moderatoren besuchen im Rahmen einer Befragung Bürger, um mit ihnen über ein spezifisches Thema ins Gespräch zu kommen. Dabei werden zunächst Situationseinschätzungen und Problemdefinitionen erfragt und danach Ideen zu möglichen Problemlösungen entwickelt. Außerdem bitten die Moderatoren um Teilnahme an einer Bürgerversammlung.

**2. Teil:** Die Besuchten und Interviewten kommen zu einer Bürgerversammlung zusammen. Diese moderierte Veranstaltung dient dazu, dass die Eingeladenen das loswerden, was sie ärgert, belastet oder quält und sich durch Kritik die Motivation entwickelt, an bestimmten Problemlösungen für ihre Stadt oder ihren Stadtteil aktiv selbst weiterzuarbeiten. Dort tragen die Moderatoren auch ihre Erkenntnisse aus der Befragung vor.

Häufig ist die Bildung einer Bürgerinitiative das Ergebnis von Befragung und Bürgerversammlung.

Die Bürgerversammlung in Kurzform:

- 1. Situationseignung:** Orts-, Stadtteils- und Nachbarschaftsentwicklung
- 2. Vorrangige Zielgruppen:** alle Bürger eines Ortes oder Stadtteiles bzw. eines Wohngebietes
- 3. Angestrebtes Ergebnis:** Kritikbündelung und Selbsthilfefräfteaktivierung

#### Quelle und weiterführende Literatur

Hinte, W./Karas, F. (1989): Aktionsuntersuchung in der Gemeinwesenarbeit. In: Hinte, W./Karas, F. (Hrsg.): Studienbuch Gruppen- und Gemeinwesenarbeit: S. 41-66.

### 5.3.2 Die Bürgerausstellung – der Lebenssituation kreativ Ausdruck verleihen

**Zum Beispiel:** Senioren rauslocken – durch Medienarbeit und Bürgerausstellung: Vielfach gibt es in kleineren Orten hinter und in den Häusern der Einwohner noch Räume, in denen Ruheständler werkeln, reparieren und basteln. Ein Fotograf des Ortes kann angeregt werden, mit fünf Schülern eine ganze Reihe dieser Senioren zu besuchen und ihre Aktivitäten in Schuppen, Garagen, Kellern und Hobbyräumen zu dokumentieren. Zur Eröffnung einer Fotoausstellung im Dorfgemeinschaftshaus kommen alle Fotografierten und die jugendlichen Fotografen – und alle berichten, was sie bewegt: beim Werkeln, beim Fotografieren. Die Senioren beschließen, sich jährlich einmal zu treffen, die Fotoschüler gründen eine Foto-AG und der Bürgermeister will in Zukunft sowohl die Objekte seiner Bastler als auch der Fotografen im Rathaus ausstellen. Neue Partnerschaften sind entstanden.

#### Zur Methode

Dieses Verfahren besteht zum einen aus der gemeinsamen Arbeit mit Medien und zum anderen aus einer Bürgerausstellung. Es erfordert Moderatoren, die über medienpädagogische Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen.

Viele Menschen drücken sich gern aus, wollen ihre Erfahrungen, Situationseinschätzungen, Problemkennzeichnungen, aber auch ihre Hoffnungen, Wünsche und Visionen sowie Problemlösungsempfehlungen mitteilen. Für diejenigen, die sich nicht nur verbal, sondern auch anders ausdrücken wollen, ist dieses Verfahren besonders geeignet.

#### Ablauf

**1. Teil:** Die Moderatoren treffen sich mit Bürgern zu einem Fotoshooting, zur Erstellung von grafischen oder plastischen Objekten. Gemeinsam arbeiten sie an einem selbstgewählten Thema. Aufgabe der Moderatoren ist, den Wirklichkeitssichten, Visionen und Handlungsempfehlungen der Bürger möglichst umfassend und „stark“ Ausdruck zu verleihen. Das Ziel ist stets, mit

den entstandenen Objekten eine Ausstellung durchzuführen, was von den Moderatoren erfordert, die Objekte zu verknüpfen und ggf. durch Texte zu ergänzen.

**2. Teil:** Die Bürgerausstellungseröffnung bringt Moderatoren und bisherige Beteiligte mit verschiedensten Interessierten und Interessengruppen zusammen. Die ästhetische und emotionale Kraft der erstellten Objekte verstärkt die Ansichten und das Anliegen der bisher Beteiligten und löst Gespräche aus, einen Dialog zwischen den inzwischen „Erfahrenen“ und den hinzutretenden „Neuen“.

Durch eine von ein bis zwei der „ausdrucksstarken“ Bürger begleiteten „Tournee“ der Ausstellung durch Orte und Institutionen kann aktiv für mehr Bürgerengagement für das spezifische Thema geworben werden, sei es für die Mitarbeit in einem Verein.

Die Bürgerausstellung in Kurzform:

- 1. Situationseignung:** Wenn Probleme oder verschiedene Problemlösungsansätze zunächst einmal in großer Breite und recht „bunt“ thematisiert werden sollen
- 2. Vorrangige Zielgruppen:** „ausdrucksstarke“ Bürger
- 3. Angestrebtes Ergebnis:** Bekanntmachung eines (neuen) Themas

#### Weitere Informationen

nexus Akademie für Partizipative Methoden Berlin. Siehe: [www.partizipative-methoden.de](http://www.partizipative-methoden.de), Stichwort Bürgerausstellung.

### 5.3.3 Der Bürgerhaushalt – beim kommunalen Haushalt mitbestimmen

Der Bürgerhaushalt ist ein Verfahren der direkten Beteiligung der Bürger/innen ohne politisches Mandat an der Erstellung und/oder Umsetzung des kommunalen öffentlichen Haushalts. Über den Dialog mit den Bürger/innen erhalten Politik und Verwaltung Entscheidungshilfen und Anregungen zur Verteilung der finanziellen Mittel. Das Ziel des Bürgerhaushaltes ist eine effiziente Verwaltung, die im Dialog mit Bürgerschaft, Politik und Verwaltung die Leistungsfähigkeit der kommunalen Dienstleistungsproduktion verbessert und die Wettbewerbsfähigkeit der Kommune steigert. Politische Akteure versprechen sich von einer aktiven Beteiligung der Bürgerschaft an der Haushaltsplanung zahlreiche Vorzüge:

Durch Transparenz und das besseres Verständnis für den kommunalen Haushalt ergibt sich gesteigerte

Akzeptanz von notwendigen Sparmaßnahmen, das Verfahren fordert und fördert bürgerschaftliches Engagement und politischer Beteiligung und trägt zu einer Verbesserung des Verhältnisses zwischen Bürgern, Politik und Verwaltung und das Herausbilden einer Kultur der Kooperation bei.

Für die Umsetzung eines Bürgerhaushalts existieren verschiedene Realisierungsformen, die wenig miteinander gemein haben. Um den Bürgerhaushalt von anderen Beteiligungsverfahren abzugrenzen, werden ihm die folgenden fünf Kriterien zu Grunde gelegt:

- Es stehen finanzielle Aspekte im Zentrum des Verfahrens.
- Der Bürgerhaushalt betrifft die Ebene der Gesamtstadt oder eines Bezirks mit eigenen politisch-administrativen Kompetenzen.
- Der Prozess ist auf Dauer angelegt.
- Die Beratung/Entscheidung der Bürger beruht auf einem Diskussionsprozess im Rahmen besonderer Treffen oder Foren.
- Die Organisatoren müssen über die Ergebnisse der Diskussion Rechenschaft ablegen.

Bei der Gestaltung des Verfahrens des Bürgerhaushalts sind drei Schritte zentral:

**1. Information:** Nur auf Basis aussagekräftiger Informationen kann ein Dialog zwischen Bürger/innen, Politik und Verwaltung stattfinden. Zu diesem Zweck muss der Haushaltsplan verständlich und transparent aufbereitet werden, die Bürger/innen müssen über Grenzen und Ausgestaltungsmöglichkeiten des Haushaltes aufgeklärt werden

**2. Konsultation:** Durch den Dialog soll ein Austausch zwischen den Akteuren stattfinden. Möglichkeiten sind beispielsweise Bürgerforen, Befragungen und Telefoninterviews. Bürger können ihre Anregungen, Bedenken und Ansichten zum Haushalt einbringen und Stellung zu bestimmten Investitionsvorhaben nehmen. Dadurch werden Entscheidungshilfen für die Politik generiert.

**3. Rechenschaft:** Für das gegenseitige Vertrauen der Akteure ist es wichtig, dass die kommunalen Entscheidungsträger Rechenschaft darüber ablegen, welche Anregungen der Bürger bei der Beschlussfassung berücksichtigt wurden und welche nicht. Grundsätzlich wird Wert darauf gelegt, die Anregungen der Bürger möglichst umfassend mit einzubeziehen. Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Entscheidung für den Haushaltsbeschluss letztendlich beim Rat liegt und die Anregungen der Bürger/innen nicht verbindlich sind.

## Weitere Informationen

Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2004): Kommunalen Bürgerhaushalt: Ein Leitfaden für die Praxis. Bielefeld  
www.buergerhaushalt-europa.de

### 5.3.4 Die Planungszelle – einen breiten Konsens finden

**Zum Beispiel:** Einen Marktplatz gestalten – mit Hilfe einer Planungszelle: Trotz des schönen Rathauses an der Nordseite wird der Marktplatz von vielen Bürgern als „öde“ angesehen. Im Rahmen städtebaulicher Maßnahmen soll er komplett umgestaltet werden. Betroffen vom Umbau sind nicht nur die Anwohner und die wenigen Gewerbetreibenden am Markt, sondern natürlich alle Bürger und Touristen, die den Platz werktags und sonntags, zum Ausflug oder auf dem Weg zur Arbeit, zum Einkaufen oder eben zum Rathaus überqueren. Drei Architektenentwürfe liegen vor, weil sich dazu aber nur die „Immer-Selben“ äußern, wird eine Planungszelle einberufen. Eine Vielzahl Bürger wird von ihrer Arbeit freigestellt und diskutiert nach Anhörung der Experten über mehr Parkplätze, Verkehrsberuhigung oder die Einrichtung einer Fußgängerzone. In einem Bürgergutachten schlagen sie schließlich einen vierten Weg vor. Die Stadtverwaltung wird aufgefordert, ins Rathaus ein italienisches Restaurant und Eiscafé mit moderaten Preisen einziehen zu lassen und viel Bürgersteig vor dem Haus für Außenbestuhlung dazuzugeben, damit der Marktplatz lebendig wird.

#### Zur Methode

Eine Planungszelle wird durchgeführt, um ein qualifiziertes Bürgergutachten erstellen zu können. Die Moderatoren müssen über Kompetenzen im Bereich der Moderation wie auch der Gutachtenerstellung verfügen.



FOTO: NEXUS INSTITUT

Dieses Verfahren ist besonders für Menschen konzipiert, die durch ihren Alltag und beruflichen Aufgaben einerseits über das Wissen und die Fähigkeiten verfügen, Entwicklungen voranzutreiben, andererseits aber Außenstehende sind, die sonst zumeist kaum die Möglichkeit haben, dieses Wissen und diese Fähigkeiten direkt einzubringen.

#### Ablauf

**1. Teil:** Für eine Planungszelle werden ungefähr fünfundzwanzig nach einem Zufallsverfahren ausgewählte Bürgerinnen und Bürger eingeladen, für ca. eine Woche freigestellt von ihren Alltags- und Berufspflichten und bezahlt an einem Gutachten zu arbeiten. Angehörige schwer abkömmlicher Berufsgruppen bekommen dafür eine Freistellung, für Personen mit starken familiären Verpflichtungen wird nach einer Vertretung gesucht. Die für ihre Urteilsbildung erforderlichen Informationen gewinnen Teilnehmer der Planungszelle durch Anhörung von Fachleuten. In immer wieder wechselnden Kleingruppen zu rund fünf Personen tauschen sie sich nach der Expertenanhörung über Situationseinschätzungen, Problemdefinitionen und Problemlösungsstrategien aus.

**2. Teil:** Die Ergebnisse dieses Abwägungsprozesses werden in einem so genannten Bürgergutachten zusammengefasst und verantwortlichen Entscheidungsträgern in Politik, Verwaltung, Einrichtungen, Vereinen und Verbänden als Beratungsunterlage zur Verfügung gestellt.

Zumeist entsteht durch die Arbeit in einer Planungszelle die Bereitschaft, sich auch anderweitig in den genannten Bereichen zu engagieren, sei es dauerhaft in Form einer Mitgliedschaft (zum Beispiel in einem Beirat) oder hin und wieder zu einem bestimmten Thema.

Die Planungszelle in Kurzform:

- 1. Situationseignung:** Planungs- und Entwicklungsbedarf in Kommunen
- 2. Vorrangige Zielgruppen:** Außenstehende („externe Experten“)
- 3. Angestrebtes Ergebnis:** gut überlegte und abgewogene Handlungsempfehlungen (in Form eines Gutachtens)

#### Quelle und weiterführende Literatur

Dienel, P. C. (2002, Erstauflage 1978): Die Planungszelle. Eine Alternative zur Establishment-Demokratie. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.

### 5.3.5 Die Zielkonferenz – Talente erkennen und bündeln

**Zum Beispiel:** Die Einführung einer neuen Software – leicht(er) gemacht durch eine Zielkonferenz: Die kleine Stadtverwaltung hat eine neue Computersoftware eingeführt und alle ihre Rechner miteinander vernetzt. Alle sind sehr gespannt, ob sie mit der neuen Technik nun zurecht kommen werden. In einer Zielkonferenz werden deshalb die Verantwortlichkeiten verteilt. Der Hausmeister ist für die Leitungen und die Sekretärin für die Software an sich zuständig. Der Bürgermeister koordiniert alles und ein von außen kommender Berater schult alle Beteiligten. Zur Überraschung aller zeigt sich aber beim zweiten Treffen, dass die Kompetenzen zum Teil ganz anders verteilt sind: Der Bürgermeister als ehemaliger Buchhalter hilft gern und kompetent bei Programmbedienproblemen, der Hausmeister ist aufgrund seines häuslichen PCs ein Meister der Internetrecherche und die Sekretärin, die im Urlaub gern lange Briefe schreibt, hat viel Talent in Sachen Pressemitteilungen. Man beschließt: In Zukunft wird die Arbeit etwas anders verteilt.

#### Zur Methode

Anliegen der Zielkonferenz ist es, schwierige Arbeitsaufgaben dadurch zu bewältigen, dass gemeinsam an Zielen und Handlungsstrategien gearbeitet wird.

Dieses Verfahren ist besonders geeignet, wenn sich Mitarbeiter in Unternehmen oder Verwaltungen isoliert fühlen, allein nicht so recht weiterkommen und nicht so recht wissen, was die anderen so machen.

Die Moderation einer Zielkonferenz muss besonders im Umgang mit verschiedenen Aufgabenbereichen und Machtbefugnissen geübt sein.

#### Ablauf

1. Zunächst gilt es, alle für eine Problembearbeitung relevanten Akteure – vom Chef bis zum Produktionsarbeiter, von der Bürgermeisterin bis zur Sachbearbeiterin – an einen Tisch zu bekommen. Gemeinsam wird sich auf gemeinsames Ziel geeinigt.

2. Bei einer zweiten Zusammenkunft stellt jeder Beteiligte drei bis fünf Schritte vor, die er in den nächsten einhundert Tagen gehen möchte, um das gemeinsame Ziel zu erreichen. Jeder Teilnehmer benennt dann in Bezug auf jeden anderen zwei Schritte, die ihm aus Gründen der Zusammenarbeit besonders wichtig erscheinen. Die so abgestimmten Schritte sind Basis der Arbeit jedes Beteiligten in den nächsten Wochen. Die

Moderation ist einzig dazu da, die Aufgaben der Einzelnen zu protokollieren.

Eine Zielkonferenz kann immer wieder einberufen werden, wenn das gemeinsame Voranschreiten zu „erlahmen“ droht – möglicherweise nach einhundert Tagen.

Die Zielkonferenz in Kurzform:

1. **Situationseignung:** Mangel an abgestimmten (Unternehmens-) Zielen und guter Arbeitsteilung
2. **Vorrangige Zielgruppen:** Mitarbeiter eines Unternehmens bzw. einer Verwaltung
3. **Angestrebtes Ergebnis:** Zielbestimmung, Strategieabsprache, Zusammenarbeit

### 5.3.6 Die Zukunftswerkstatt – verschiedene Akteure zusammenholen

**Zum Beispiel:** Wie die Schule im Dorf bleibt – wenn sich alle bei einer diesbezüglichen Zukunftswerkstatt darauf einlassen: Die Grundschule soll geschlossen werden. Um zu überlegen, wie man mit diesem Problem umgehen soll, wird eine Zukunftswerkstatt einberufen. In der Kritikphase der Zukunftswerkstatt werden zunächst einmal alle „Schuldigen“ an der misslichen Situation angeprangert: Das Bundesland, das Schulen aufgrund sinkender Schülerzahlen schließen will. Der Kreis als Schulträger, der eine andere Schule präferiert. Die Stadtverwaltung, die schon lange nichts mehr für das Schulgebäude getan hat. In der zweiten Phase entstehen mehrere Visionen, Visionen vom Bleiben der Schule, von einer Schule mit sehr engagierten Eltern, von einer Schule, die sich ganz stark ins Dorf hinein bringt. Man beschließt, den Schulleiternrat zu einem Förderverein weiterzuentwickeln, Eltern bei den verschiedenen Instanzen der Schulträgerschaft vorsprechen zu lassen und gleichzeitig die Schule weiter zu entwickeln. Aus der Realisierungsphase der Zukunftswerkstatt wird ein mehrjähriger Weg. Aber am Ende gibt es eine Schule – die erste einzügige freie Grundschule des ganzen Bundeslandes. Und aus immer mehr Dörfern bringen die Eltern ihre Kinder.

#### Zur Methode

Ein Königsweg der bürgerbeteiligenden Verfahren ist die Zukunftswerkstatt, besteht sie doch genau aus dem uralten Dreischritt von „Wirklichkeit sehen – Visionen zeichnen – Entwicklungspfade finden“ auf dem im Prinzip alle Beteiligungsmethoden, ja die meisten Entwicklungs- und Planungstechniken aufbauen.

Ziel der Arbeit in Zukunftswerkstätten ist es, Situationen und Probleme allseitig und kritisch zu beleuchten, verschiedenste Utopien zu entwerfen und Wege zur Verwirklichung dieser Utopien zu finden.

Die Methode ist seit Jahrzehnten in unterschiedlichen Bereichen bewährt. Sie ist einfach zu verstehen, zu vermitteln und durchzuführen. Trotzdem erfordert sie von den Moderatoren umfassende soziale Kompetenz und gute Protokoll- und Systemisierungsarbeit.



FOTO: NEXUS INSTITUT

## Ablauf

**1.** Die Kritik- oder auch Beschwerdephase beleuchten die Beteiligten einer Zukunftswerkstatt das Thema gemeinsam kritisch. Negative Aspekte, schlechte Erfahrungen und Ärger bezüglich des Themas kommen zur Sprache. In einer Art Brainstorming schreiben die Beteiligten all diese Dinge auf Kärtchen, die anschließend im Plenum vorgestellt, sortiert bzw. geclustert werden. Die dadurch identifizierten Themengebiete sind Basis der nächsten Phase.

**2.** In der anschließenden Utopie- oder Phantasiephase stehen Phantasie, Wünsche und Visionen im Vordergrund. Die Teilnehmer der Zukunftswerkstatt treten zu Kleingruppen zusammen und erarbeiten Leitbilder für je eines der in der ersten Phase erarbeitete Themengebiete. Diese Leitbilder werden auch visuell dargestellt und im Plenum präsentiert.

**3.** Die Realisierungsphase holt die Beteiligten wieder in die Gegenwart zurück. Ihre utopischen Entwürfe werden – wiederum in Kleingruppen – auf ihre Umsetzungsmöglichkeiten geprüft. Es gilt, realisierbare Lösungsansätze und Handlungsstrategien zu entwickeln und zu konkretisieren.

Im Anschluss an die Werkstatt wird eine Dokumentation erstellt und den Beteiligten wie Verantwortungsträgern für das entsprechende Thema zugestellt.

Was für die Moderation einer Zukunftswerkstatt wichtig ist:

Eine Zukunftswerkstatt hat 15 bis 25 Teilnehmer. Bei einer größeren Gruppe können mehrer Werkstätten gleichzeitig durchgeführt werden, die Teilnehmer kommen nur punktuell zum Plenum zusammen. Gewöhnlicherweise dauert eine Zukunftswerkstatt zwei bis drei Tage, kürzere Veranstaltungen sind allerdings auch möglich.

Die Zukunftswerkstatt muss professionell moderiert werden, wozu auch die Schaffung eines anregenden Kommunikationsraumes gehört. Außerdem führt die Moderation durch die einzelnen Phasen. Die Moderatoren übernehmen die Rolle der Unterstützer und „Verstärker“ der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Charakteristisch für eine Zukunftswerkstatt ist die permanente Protokollierung und Visualisierung der Arbeit, alle Beiträge werden stichwortartig festgehalten.

Um Bilanz über die Umsetzung der in der Zukunftswerkstatt geplanten Aktivitäten zu ziehen, geht die Moderation nach einer gewissen Zeit wieder auf die Beteiligten und die Verantwortungsträger für das Thema einer Zukunftswerkstatt zu.

Die Zukunftswerkstatt in Kurzform:

- 1. Situationseignung:** alle Planungs- und Entwicklungsaufgaben
- 2. Vorrangige Zielgruppen:** Verantwortungsträger und Bürger, Etablierte und Außenstehende
- 3. Angestrebtes Ergebnis:** Situationskritik, Leitbildentwicklung, Erarbeitung handhabbarer Problemlösungen

### Quellen und weiterführende Literatur

Jungk, R. / Müllert, N.R. (1989): Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. München, Heyne.

Kuhnt, B. / Müllert, N.R. (2006): Moderationsfiel: Zukunftswerkstätten verstehen – anleiten – einsetzen. Neu-Ulm, AgSpak.

## 5.3.7 Das Bürgerpanel – möglichst alle zu Wort kommen lassen

**Zum Beispiel:** Die Stadtverwaltung möchte wissen, wie die Bürger über die vorgesehene Bebauung eines häufig begangenen zentralen Platzes in der Stadtmitte denken. Ein Investor hat sich gemeldet, der ein Einkaufszentrum errichten möchte und mehrere Stadtverordnete hinter sich weiß; eine Bürgerinitiative, die den Anspruch erhebt, für „die“ Bürger zu sprechen, wünscht dagegen ein Bürgerhaus; es zeichnet sich aber bereits eine weitere Bürgerinitiative mit demselben Anspruch ab, die abweichend hiervon ein Kulturzentrum mit einem Kunstmuseum wünscht. Darüber hinaus hat sich ein Interessenverband für die Erhaltung von Grünflächen in der Stadtmitte gebildet, der ebenfalls im Namen des „Gemeinwohls“ auftritt. Die Frage steht im Raum: Was denken „die“ Bürger? Wie wollen sie „ihre“ Stadt gestaltet haben?

## Zur Methode

Gefragt ist hier wie in vielen anderen Fällen ein „repräsentatives“ Meinungsbild, wie sie nur eine Bürgerbefragung bieten kann. Das Bürgerpanel unterscheidet sich aber von bisher gebräuchlichen Bürgerbefragungen durch die folgenden Punkte:

Bürgerbefragungen erfolgen im Bürgerpanel relativ häufig (ggf. zwei bis dreimal im Jahr), und zwar in inhaltlicher und zeitlicher Abstimmung mit der Agenda von Rat und Verwaltung. Ein Dialog zu den wichtigen Entscheidungsfragen der Kommune wird somit möglich.

Die Befragungen sind für alle Bürger/innen offen; jede/r Interessierte kann sich online oder über einen zugeschickten bzw. abgeholtten Fragebogen beteiligen, auch wenn er/sie nicht zur jeweiligen Stichprobe gehört (die zusätzlichen Beteiligungen werden gesondert erfasst und ausgewertet).

Jede/r Beteiligte hat die Chance, zum institutionell Beteiligten (zum „Panelisten“) zu werden, das heißt, eine Kontaktadresse anzugeben und zu weiteren Befragungen, wie auch zu sonstigen Beteiligungen eingeladen zu werden. Das in der Bevölkerung vorhandene latente Beteiligungspotenzial wird somit – auch in Verbindung mit weiteren Beteiligungsansätzen – direkt ansprechbar.

Die Qualität der Befragungen wird durch eine unabhängige Begleitung gesichert, die gleichzeitig für eine einfache und kostengünstige Gestaltung sorgt.

## Ablauf

- Die Befragungen werden – unter Beachtung vorhandener Rahmenregelungen zur Bürgerbeteiligung – durch Beschlussfassung in Gang gesetzt.
- Die Befragungskonzepte werden in einer Vorbereitungsgruppe erarbeitet, die Bürger/innen einschließt.
- Die Befragungen werden durch Informationskampagnen in der lokalen Presse und im Internet bekannt gemacht.
- Für die Durchführung der Befragungen werden Adressen gezogen, Stichtage festgelegt, Fragebögen verteilt und ins Internet gestellt.
- Für die Einbeziehung schwer erreichbarer Bevölkerungsgruppen wird Sorge getragen.
- Die Befragungsergebnisse werden ausgewertet.
- Die Befragungsergebnisse werden in Rat und Verwaltung erörtert.
- Die Befragungs- und Erörterungsergebnisse werden mit Unterstützung der örtlichen Medien bekannt

gemacht. Das Prinzip der „Rechenschaftslegung“ findet Anwendung.

- Gegebenenfalls erfolgt eine Fortführung des Beteiligungsprozess in weiteren Beteiligungsformen unter Nutzung der Bereitschaftserklärungen von Befragungsteilnehmern.

Das Bürgerpanel in Kurzform:

**1. Situationseignung:** Zielfindung und Alternativenbewertung bei komplexeren Entscheidungsfragen; Bewertung von Handlungsentwürfen von Politik und Verwaltung

**2. Vorrangige Zielgruppen:** Alle Bürger/innen einer Stadt oder Gemeinde, eines Stadtteils oder Wohnquartiers; ggf. aber auch speziellere Zielgruppen verschiedenster Art

**3. Angestrebtes Ergebnis:** „Breite“ Bürgerbeteiligung zur Gewährleistung eines umfassenden, alle Sachbereiche der lokalen Daseinsvorsorge einschließenden Dialogs mit Rat und Verwaltung; Stärkung des „bürgerschaftlichen“ Selbstverständnisses; verstärkte Identifikation mit dem Gemeinwesen; Verlebendigung der Demokratie. Gleichzeitig aber auch:

- Gewährleistung eines repräsentativen Gesamtbildes der bei den Bürger/innen insgesamt oder bei Betroffenen vorhandenen Meinungen, Erwartungen und Problemwahrnehmungen, wie auch von
- Transparenz hinsichtlich vorhandener Übereinstimmungen und Divergenzen zwischen Teilgruppen;
- verbesserte Möglichkeit, Planungen und Entscheidungen auf einen Konsens mit den Bürgern zu gründen;
- Legitimitätsgewinn für Politik und Verwaltung.

### Quellen und weiterführende Literatur

Klages, H. / Daramus, C. / Masser, K. (2008): Bürgerbeteiligung durch lokale Bürgerpanels. Theorie und Praxis eines Instruments breitenwirksamer kommunaler Partizipation, Berlin: edition sigma.

Embacher, S. / Lang, S. (2008): Lern- und Arbeitsbuch Bürgergesellschaft, Bonn: Verlag J.H.W. Dietz Nachf., S.286 ff.

## 5.4 Methoden und Instrumente intersektoraler Vernetzung

Ein kontinuierliches in Kontakt kommen und Bleiben kann durch Netzwerkstrukturen gewährleistet werden bzw. durch regelmäßige Treffen, bei denen Vertreter aus den anderen Sektoren teilnehmen.

Vielfältige Infrastrukturen haben sich in den letzten Jahren entwickelt, die Koordinationsfunktionen übernehmen, wie zum Beispiel Seniorenbüros, Freiwilligenbüros bzw. -agenturen und Mehrgenerationenhäuser.

In diesem Zusammenhang ist das Konzept der Engagement-Lotsen zu erwähnen<sup>4</sup>. Da insbesondere in dünn besiedelten Regionen Infrastruktureinrichtungen wie Freiwilligenagenturen etc. nicht in jedem Ort betrieben werden können, sollen erfahrene Freiwillige als Engagementlotsen gewonnen und qualifiziert werden, um die lokalen Engagementstrukturen zu unterstützen und bürgerschaftliches Engagement durch Information, Beratung, Vernetzung und Begleitung zu fördern. Engagementlotsen kennen die Einsatzmöglichkeiten für freiwilliges Engagement in ihrer Region und können aktiv auf potenziell engagementbereite Bevölkerungsgruppen zugehen und die Vermittlungstätigkeit zwischen Angebot und Nachfrage als geschulte und verantwortliche Einzelpersonen übernehmen.

### 5.4.1 Die Marktplatz-Methode – Kooperationspartner finden

Die Marktplatz-Methode dient der Verbesserung der Vernetzung und dem Aufbau von Kooperationen und lokalen Partnerschaften zwischen Akteuren aus der Wirtschaft und dem Dritten Sektor. Eine Erweiterung um die öffentliche Verwaltung ist ebenfalls denkbar.

#### Zur Methode

Angelehnt an dem Marktplatz als Treffpunkt zum Austausch und Handeln wird die Idee des Marktplatzes auf den Bereich des bürgerschaftlichen Engagements übertragen. Marktplätze sind als lokale halbtägige Veranstaltungen konzipiert, auf denen sich Vertreter von Unternehmen und gemeinnützigen Einrichtungen im Rahmen einer dynamischen und informellen Atmosphäre begegnen. Angebot und Nachfrage können hier aufeinander treffen und gemeinsame Aktivitäten zur Verbesserung des Gemeinwesens zwischen den Partnern als Tauschgeschäft vereinbart werden.

<sup>4</sup> In Hessen wird das als Modellprojekt im Jahr 2004 gestartete Engagement-Lotsen-Programm erfolgreich durchgeführt ([www.gemeinsam-aktiv.de](http://www.gemeinsam-aktiv.de)).

#### Ablauf

Organisation: Die Marktplätze können sowohl von Unternehmen, einzelnen Wohlfahrtsorganisationen, Kommunen als auch speziellen Mittlerorganisationen wie beispielsweise Freiwilligenagenturen und Bürgerstiftungen organisiert werden. Es wird empfohlen die Veranstaltung bereits in Kooperation mit Vertretern aus der Wirtschaft und gemeinnützigen Einrichtungen zu organisieren und durchzuführen.

Durchführung: Die Methode sieht vor, dass die beiden Gruppen innerhalb eines strikten Zeitrahmens („speed dating“) ihre Kooperationsvereinbarungen abschließen. Getauscht werden kann fast Alles, Projektmitwirkungsmöglichkeiten, persönlicher Einsatz, Know-How etc. – nur kein Geld. Ziel ist es, neue soziale Partnerschaften zwischen gemeinnützigen Initiativen und Unternehmen zu fördern und deren Verbreitung zu unterstützen.

#### Weitere Informationen

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2007): Gute Geschäfte. Marktplatz für Unternehmen und Gemeinnützige. Leitfaden. Gütersloh.

Marktplatz-Methode Im Internet:  
[www.gute-geschaefte.org](http://www.gute-geschaefte.org)

### 5.4.2 Die Bürgerstiftung – Bürger investieren in ihre Region

Eine Bürgerstiftung ist eine Stiftung, die in der Regel von mehreren Stiftern gegründet wird und auf Zustiftung ausgerichtet ist. Das Ziel einer Bürgerstiftung ist es, einer größeren Zahl von Bürgerinnen und Bürgern, Kommune sowie Unternehmen zu ermöglichen, ihre spezifischen Beiträge zum Gemeinwohl unter einem gemeinsamen Dach zu verfolgen. Dementsprechend breit ist ihr Stiftungszweck. Bürgerstiftungen bieten aber nicht nur die Möglichkeit, Vermögenswerte einzubringen, sondern sind auch eine zivilgesellschaftliche Plattform, auf der Bürger/innen in ihrem lokalen Umfeld mit Gleichgesinnten aktiv werden können.

#### Zum Instrument

Die Stiftung dient als Sammelbecken für Spenden und Zustiftungen. Es handelt sich um eine Sonderform der Gemeinschaftsstiftung. Sie ist eine selbstständige und unabhängige Institution zur Förderung verschiedener gemeinnütziger Zwecke, wirkt in einem geographisch begrenzten Raum und betreibt einen

langfristigen Vermögensaufbau. Von den meisten anderen Stiftungen unterscheidet sie sich dadurch, dass sie ihre Organisationsstruktur, ihre Mittelvergabe und Rechnungslegung transparent macht. Der langfristige Aufbau des Stiftungsvermögens durch Zustiftungen sichert die finanzielle Unabhängigkeit einer Bürgerstiftung und gewährleistet die Kontinuität der Stiftungsarbeit.

### Aufbau – Voraussetzungen

Die Gründung einer Bürgerstiftung setzt das Vorhandensein von einer größeren Summe Stiftungskapital voraus. Dieses ist insbesondere in kleineren und strukturschwächeren Kommunen oft nicht vorhanden. Hier kann überlegt werden, inwieweit eine Bürgerstiftung mit umliegenden Kommunen gemeinsam oder auf Landkreisebene umgesetzt werden kann.

**Weitere Informationen**

[www.die-deutschen-buergerstiftungen.de](http://www.die-deutschen-buergerstiftungen.de) – Die Initiative Bürgerstiftungen ist die unabhängige und zentrale Anlaufstelle für Bürgerstiftungen und Initiativen zu deren Gründung in Deutschland.

[www.buergerstiftungeninfo.de](http://www.buergerstiftungeninfo.de) – Info-Portal für Bürgerstiftungen und Gründungsinitiativen, verwaltet von Aktive Bürgerschaft e. V., Kompetenzzentrum für Bürgerengagement der Volksbanken und Raiffeisenbanken im genossenschaftlichen FinanzVerbund.

[www.buergerstiftungen.de](http://www.buergerstiftungen.de) – Info-Portal der Bertelsmann Stiftung mit dem Ziel, Gründungen von Bürgerstiftungen zu fördern, die Vernetzung bestehender Bürgerstiftungen und den Erfahrungsaustausch zu unterstützen und das Konzept der Bürgerstiftung weiter in die Öffentlichkeit zu tragen.

### 5.4.3 Das Stadtwiki – Kommunikation und Koordination in der Kommune

Durch Kommunikation – in und zwischen Sektoren – kann etwas Neues entstehen. Für die Entstehung von Kooperationsbeziehungen sind vielfach eine persönliche Begegnung und direkte Gespräche wichtig. Dabei muss man oft selbst die Initiative ergreifen.

Eine offene internetbasierte Informationsplattform bieten Stadtwikis. Stadtwikis ähneln Wikipedia, nur dass sie sich thematisch auf eine bestimmte Stadt oder Region (Regionalwiki) spezialisieren.

**Beispiel Stadtwiki Strausberg:** Für Strausberg und seine Region gibt es seit August 2007 ein Stadtwiki ([www.stadtwiki-strausberg.de](http://www.stadtwiki-strausberg.de)). Das Stadtwiki Strausberg dient als ein Informationsportal für die Region Strausberg und ermöglicht die Sammlung, Aufbereitung und Bereitstellung von Wissen zu historischen und aktuellen Themen in, über und für Strausberg und die Umgebung. Das Stadtwiki Strausberg enthält Informationen zu vielfältigen Themen, u.a. Portale zur städtischen Geschichte, Bildung, Kultur, Tourismus, Soziales, Sport und Wirtschaft. Das Wiki möchte außerdem ein Veranstaltungskalender sein und ein Forum für Vereine, Projekte und Initiativen der Region sein. Jede Internetnutzer kann sich an der Weiterentwicklung und Informationsanreicherung des Stadtwikis beteiligen.

Die Idee ist im Wirtschaftsbeirat entstanden und es folgte die Gründung des Trägervereins Verein zur Förderung Freien Wissens in der Region Strausberg e. V. mit Sitz in Strausberg von Mitgliedern des Wirtschaftsbeirates und weiteren Bürger/innen der Stadt. Das Wiki läuft auf einem Server eines regionalen Internet-Dienstleisters und finanziert sich über Spenden und Mitgliedsbeiträgen an den Trägerverein, also nicht über Werbung. Als Wiki-Software wird das freie Mediawiki verwendet.

**Weitere Informationen**

Schittenhelm, B. (2007): Hey, Wiki, Hey! – Stadtwiki Karlsruhe. Karlsruhe Stadtbuch Verlag.

Lange, C. (Hrsg.) (2006): Wikis und Blogs – Planen, Einrichten, Verwalten. Computer- und Literaturverlag.

Engagementlotsen in Hessen: [www.gemeinsamaktiv.de](http://www.gemeinsamaktiv.de), Link: Engagementlotsen

Stadtwiki Strausberg im Internet: [www.stadtwiki-strausberg.de](http://www.stadtwiki-strausberg.de)



# Literatur und Informationsquellen

- Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (2002): Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Deutscher Bundestag, 14. Wahlperiode. Download unter: <http://dip.bundestag.de/btd/14/089/1408900.pdf>
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2007): Gute Geschäfte. Marktplatz für Unternehmen und Gemeinnützige. Leitfaden. Gütersloh
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2005): Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. München
- BMV – Bundesministerium für Verkehr (Hrsg.) (1995): Mobilität von Frauen und Jugendlichen im ländlichen Raum. Bonn.
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (2007): Diskussionspapier zum Aufbau kommunaler Bildungslandschaften. Download unter: [www.deutscher-verein.de](http://www.deutscher-verein.de), Link: Empfehlungen/ Stellungnahmen, 2007, Juni
- Dienel, P. C. (2002): Die Planungszelle. Eine Alternative zur Establishment-Demokratie. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag
- Dienel, H.-L. / Klein, A. / Olk, T. / Reim, D. / Schmithals, J. / Walk, H. (2008): Partizipative Kommune. Abschlussbericht zum Projekt Kooperationsnetzwerke und bürgerschaftliches Engagement als Erfolgsfaktoren für ostdeutsche Kommunen. Download unter: [www.partizipative-kommune.de](http://www.partizipative-kommune.de)
- Embacher, S. / Lang, S. (2008): Lern- und Arbeitsbuch Bürgergesellschaft, Bonn: Verlag J.H.W. Dietz Nachf., S.286 ff.
- Hinte, W. / Karas, F. (1989): Aktionsuntersuchung in der Gemeinwesenarbeit. In: Hinte, W. / Karas, F. (Hrsg.): Studienbuch Gruppen- und Gemeinwesenarbeit: S. 41-66
- Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2004): Kommunaler Bürgerhaushalt: Ein Leitfaden für die Praxis. Bielefeld
- Jungk, R. / Müllert, N.R. (1989): Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. München, Heyne
- Klages, H. / Daramus, C. / Masser, K. (2008): Bürgerbeteiligung durch lokale Bürgerpanels. Theorie und Praxis eines Instruments breitenwirksamer kommunaler Partizipation, Berlin: edition sigma.
- Köhler, W. / Heidler, I. / Dienel, H.-L. / Jain, A. / Lüneberg, D. (2008): Leitfaden für die Entwicklung familienfreundlicher Kommunen. Hrsg. vom Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt. Magdeburg. Download unter: [www.prolandleben.de](http://www.prolandleben.de)
- Kuhnt, B. / Müllert, N.R. (2006): Moderationsfibel: Zukunftswerkstätten verstehen – anleiten – einsetzen. Neu-Ulm, AgSpak
- Lange, C. (Hrsg.) (2006): Wikis und Blogs – Planen, Einrichten, Verwalten. Computer- und Literaturverlag
- Schittenhelm, B. (2007): Hey, Wiki, Hey! – Stadtwiki Karlsruhe. Karlsruher Stadtbuch Verlag
- Schmidtman, S. (2006): Neue Servicedienstleistungen für attraktive öffentliche Mobilitätsangebote in ländlichen Räumen Brandenburgs. Arbeitspapier 11/2006 Berlin
- Schmidtman, S. (2006): Neue Servicedienstleistungen für attraktive öffentliche Mobilitätsangebote in ländlichen Räumen Brandenburgs. Berlin
- Schmithals, J. / Schenk, E. (2004): Die Rolle gesellschaftlicher Strukturen für die Implementierung von nicht-kommerziellen Mobilitätsangeboten. In: Kagermeier, A. (Hrsg.): Verkehrssystem- und Mobilitätsmanagement im ländlichen Raum. Studien zur Mobilitäts- und Verkehrsforschung Band 10. Mannheim, S. 273-290
- Weishaupt, H. (o. J.): Veränderungen im elementaren und sekundären Bildungsbereich durch demographischen Wandel. Download unter: <http://kolloq.destatis.de/2004/weishaupt.pdf>

# Internet

Best-Practice-Beispiele von Städten und Gemeinden, die Familien beim Erwerb von Wohneigentum unterstützen: [www.aktion-pro-eigenheim.de/eigenheim/foerderung/familienfoerderung.php?navid=8](http://www.aktion-pro-eigenheim.de/eigenheim/foerderung/familienfoerderung.php?navid=8)

Bürgerbusse: [www.buergerbus-gransee.de](http://www.buergerbus-gransee.de),  
[www.buergerbus-hoherflaeming.de](http://www.buergerbus-hoherflaeming.de)

Bürgerhaushalt: [www.kommunaler-buergerhaushalt.de](http://www.kommunaler-buergerhaushalt.de),  
[www.buergerhaushalt-europa.de](http://www.buergerhaushalt-europa.de)

Bürgerstiftungen: [www.die-deutschen-buergerstiftungen.de](http://www.die-deutschen-buergerstiftungen.de), [www.buergerstiftungeninfo.de](http://www.buergerstiftungeninfo.de),  
[www.buergerstiftungen.de](http://www.buergerstiftungen.de)

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement:  
[www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de)

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement, Initiative Engagement macht stark! – bundesweite Woche des bürgerschaftlichen Engagements:  
[www.engagement-macht-stark.de](http://www.engagement-macht-stark.de)

Bundesprogramm Lokale Bündnisse für Familie:  
[www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de](http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de)

Bundesprogramm Mehrgenerationenhaus:  
[www.mehrgenerationenhaeuser.de](http://www.mehrgenerationenhaeuser.de)

CIVITAS – Botschafterinnen und Botschafter für Bürgerorientierte Kommunen:  
[www.buergerorientierte-kommune.de](http://www.buergerorientierte-kommune.de)

Deutscher Städte- und Gemeindebund, Schwerpunkt Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagement:  
[www.dstgb.de](http://www.dstgb.de), Link: Schwerpunkte

Engagementlotsen in Hessen:  
[www.gemeinsam-aktiv.de](http://www.gemeinsam-aktiv.de), Link: Engagementlotsen

Gebäudebörse des Landes Rheinland-Pfalz,  
[www.ism.rlp.de](http://www.ism.rlp.de), Link: Gebäudebörse

Gute Geschäfte – Marktplatz für Unternehmen und Gemeinnützige: [www.gute-geschaefte.org](http://www.gute-geschaefte.org)

Kommunen der Zukunft, Bertelsmann Stiftung:  
[www.kommunen-der-zukunft.de](http://www.kommunen-der-zukunft.de)

Projekt Cruciskirche:  
[www.foerderverein-cruciskirche.de](http://www.foerderverein-cruciskirche.de)

Projekt Mobikult – Mobilität ist Kultur: [www.mobikult.de](http://www.mobikult.de)

Stadtwiki Strausberg im Internet:  
[www.stadtwiki-strausberg.de](http://www.stadtwiki-strausberg.de)

Toolbox Bildung der Bertelsmann Stiftung mit Methoden und Materialien zur (Weiter-) Entwicklung von Kindertageseinrichtungen und Schulen sowie zur Partizipation von Kindern und Jugendlichen im kommunalen Gemeinwesen:  
[www.toolbox-bildung.de](http://www.toolbox-bildung.de)

UPJ – Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“, ein Kompetenz- und Beratungsnetzwerk von Unternehmen, gemeinnützigen Mittlerorganisation und Verwaltung: [www.upj-online.de](http://www.upj-online.de)

Verbund Rück- und Zuwanderung – ein Zusammenschluss ostdeutscher Rückkehrinitiativen:  
[www.perspektive-ost.de](http://www.perspektive-ost.de)



## Bisher in dieser Reihe erschienen

Nº 87	Krise als Chance nutzen – Bilanz 2008 und Ausblick 2009 der deutschen Städte und Gemeinden	1-2/2009
Nº 86	Naturschutz und Lebensqualität in Städten und Gemeinden – Gute Beispiele aus dem Wettbewerb	1-2/2009
Nº 85	Spicken erlaubt – nicht verzetteln bei der Bildungsreform. Sonderdruck des DStGB-Innovators Club	12/2008
Nº 84	Aufgaben, Organisation und Schwerpunkte der kommunalen Wirtschaftsförderung – Umfrage zur Wirtschaftsförderung in kreisangehörigen Städten und Gemeinden unter 50000 Einwohnern	11/2008
Nº 83	Wege zum nachhaltigen Flächenmanagement – Themen und Projekte des Förderschwerpunkts REFINA	9/2008
Nº 82	Konzessionsverträge und Konzessionsabgaben nach der Energierechtsreform 2005 – Hinweise für die kommunale Praxis – 2. Auflage	9/2008
Nº 81	Grundsicherung für Arbeitsuchende unter einem Dach Zur Strukturierung der SGB II-Verwaltung ohne Grundgesetzänderung (nur online verfügbar)	6/2008
Nº 80	Breitbandanbindung von Kommunen – 2. Auflage Durch innovative Lösungen Versorgungslücken schließen	5/2008
Nº 79	Kommunale Immobiliengeschäfte und Ausschreibungspflicht Rechtsprechung, Praxishinweise und aktuelle Gesetzesvorhaben	4/2008
Nº 78	Doppik in den kommunalen Haushalten – Auswirkungen auf die Kreisumlage	4/2008
Nº 77	Politik für die Ländlichen Räume (nur online verfügbar)	3/2008
Nº 76	Städte und Gemeinden aktiv für den Naturschutz Gute Beispiele aus dem Wettbewerb „Bundeshauptstadt im Naturschutz“	3/2008
Nº 75	Reformen fortsetzen – Deutschland braucht starke Städte und Gemeinden – Bilanz 2007 und Ausblick 2008 der deutschen Städte und Gemeinden	1-2/2008
Nº 74	Interkommunale Kooperation im Tourismus	12/2007
Nº 73	5 Thesen kommunaler Tourismuspolitik – Erfolgreiche Tourismuspolitik für Städte und Gemeinden (nur online verfügbar)	10/2007
Nº 72	Standortzufriedenheit und Abwanderungsbereitschaft von Unternehmen – Studiensteckbrief und Hauptergebnisse des GEWERBEMonitors	11/2007
Nº 71	Chance Solarenergie – Kommunale Handlungsmöglichkeiten für eine nachhaltige Entwicklung	10/2007
Nº 70	Privatisierung kommunaler Wohnungen Hintergründe, Risiken und Möglichkeiten	7-8/2007
Nº 69	Städte und Gemeinden aktiv für den Klimaschutz Gute Beispiele aus dem Wettbewerb „Bundeshauptstadt im Klimaschutz“	6/2007



Marienstraße 6 · 12207 Berlin  
Telefon 030 77307-0  
Telefax 030 77307-200  
E-Mail: [dstgb@dstgb.de](mailto:dstgb@dstgb.de)  
Internet: [www.dstgb.de](http://www.dstgb.de)

Konzeption und Druck:  
Verlag WINKLER & STENZEL GmbH · Postfach 1207 · 30928 Burgwedel  
Telefon 05139 8999-0 · Telefax 05139 8999-50  
E-Mail: [info@winkler-stenzel.de](mailto:info@winkler-stenzel.de) · Internet: [www.winkler-stenzel.de](http://www.winkler-stenzel.de)

