

Bürgerengagement als strategische Ressource gestalten – Von der goldenen Ehrennadel zum „Multi-Stakeholdermanagement“

Dr. Andreas Osner, Bürgermeister, Stadt Konstanz

Bürgerbeteiligung (Konsultation von Bürgern als Nutzer, Betroffene, Kunden) und bürgerschaftliches Engagement (Kooperation mit Bürgern als soziale Unternehmer „auf Augenhöhe“) professionell zu fördern und zu orientieren ist eine Querschnittsaufgabe, die in der nachhaltigen Kommunalentwicklung unverzichtbar geworden ist. Umso mehr sollte diese Strategie im demographischen Wandel eingesetzt werden, um die begrenzten staatlichen Ressourcen mit den oft noch brachliegenden privaten Ressourcen zu multiplizieren.

In nahezu allen Publikationen zum demographischen Wandel wird gefordert, die Bürger in die Planungen und bei infrastrukturellen Umgestaltungen einzubeziehen und ein kooperatives Stadtentwicklungsmanagement zu betreiben, das auch Finanzentscheidungen in die Bürgerschaft rückkoppelt.

Und weil Partizipation und Freiwilligenarbeit in der Umsetzung fachlicher Strategien so wichtig, aber auch unübersichtlich sind, soll in diesem Beitrag systematisch herausgestellt werden, warum bürgerschaftliches Engagement nicht der „billige Jakob“ des reduzierten Wohlfahrtsstaates oder eine Hilfsfunktion im Prozess der Haushaltskonsolidierung ist, sondern ein zentraler strategischer Hebel für die Nachhaltigkeit, Qualitätssteigerung und Ressourcenaktivierung bei der Gestaltung des demographischen Wandels.

1. Die Bürgerschaft: Akteure, Zielgruppen, Multiplikatoren

Versetzen wir uns zwanzig Jahre zurück: Wenn in dieser Zeit der Bürgermeister in der jährlichen Belobigung verdienten Honoratioren die goldene Ehrennadel der Stadt ansteckte, war das schön, denn es kam ein nettes Pressefoto dabei heraus und der Profilierung des einen und dem Narzissmus des anderen war damit gedient. Was jedoch bei diesen herkömmlichen Formen der Anerkennung fehlt, ist ein Konzept, das systematisch darlegt, warum welche Akteure für das Gemeinwesen wichtig sind und in welchen Projekten auf welche Weise die Stadt mit ihnen gezielt kooperieren kann.

In einem modernen Verständnis von **good governance** ist „der Bürger“ nicht mehr nur die Frau aus der gehobenen Mittelschicht oder der einzelne vom kommunalen Geschehen Betroffene gemeint. Auch der etwas abgegriffene Begriff „Kunde“ drückt nur einen Teil der Realität aus. Im heutigen Jargon spricht man von **Akteuren, Zielgruppen oder Multiplikatoren**, womit auch institutionelle Akteure gemeint sein

können. Will man bürgerschaftliches Engagement systematisch stärken, ist es notwendig, den gesamten privaten Sektor nach **relevanten Akteuren** abzusuchen: in den Vereinen und Initiativen genauso wie in den Kirchen und Glaubensgemeinschaften, in den Organisationen des Dritten Sektors wie auch in den Verbänden und ansässigen Unternehmen. Diese sind zwar immer durch Personen repräsentiert, doch was ihre Potenziale betrifft, geht es eben auch um die Organisation und ihre darin versammelten Ressourcen.

Dies ist kein Plädoyer für neue Formen des Lobbyismus. Die Addition von organisierten Einzelinteressen ergibt bekanntlich noch kein Gemeinwohl. Auch ist bekannt, dass das Engagement der Menschen in traditionellen Organisationen tendenziell abnimmt, während projektbezogene, kurzfristige Engagements (die so genannten „unkonventionellen“ Partizipationsformen z. B. in Initiativen) zunehmen. Dennoch stellen Funktionäre von Vereinen und Verbänden wichtige Multiplikatoren dar, da sie immer noch ein beträchtliches Potenzial an aktiven Menschen hinter sich vereinen. Dies ist gerade im ländlichen Raum relevant, dort, wo die demographischen Veränderungen großen Handlungsbedarf erzeugen.

Also: „Die Bürgerschaft“ ist zwar auch, aber nicht ausschließlich als homogenes Aggregat von Anwohnern oder Privatpersonen zu verstehen, sondern die **Bürgerschaft ist organisiert**. Hilfreich ist daher – leider steht im Deutschen kein vergleichbar gutes Wort zur Verfügung – der Begriff **Stakeholder**, denn er kanalisiert die Suche der kommunalpolitisch Verantwortlichen nach interessanten Partnern durch drei Fragen:

- *Wer ist interner oder externer Partner eines Projektes?*
Interne Partner sind verwaltungsangehörige Mitarbeiter, Führungskräfte oder Mitglieder des Gemeinderates. Externe Partner können all diejenigen Akteure sein, die nicht originär im Rathaus angesiedelt sind.
- *Wer ist am Aufbau eines Projektes und an dessen Erfolg interessiert?*
Hiermit sind diejenigen Akteure gemeint, die irgendeinen Nutzen aus dem geplanten Projekt ziehen. „Irgendein“ soll betonen, dass es ganz unterschiedliche, oft unerwartete Arten von Nutzen sind, die für Menschen relevant sind: politisches Kapital, Status, soziale Anerkennung, Abwendung eines Missstandes, Kontakt, Helfen können, Lernen und persönliches Wachstum, Gemeinschaft oder einfach Freude. In den seltensten Fällen ist es Geld.
- *Wer ist in der Lage und hat die Möglichkeiten, auf den Ausgang des Projektes Einfluss zu nehmen?*
Dieses Kriterium bezieht sich auf die Ressourcen, die ein interessierter Akteur einbringen kann, um dem Vorhaben den nötigen Schub zu geben. Dies fängt an mit zeitlicher Verfügbarkeit und geht über ein gefülltes Konto bis zur persönlichen Reputation, die als Bürgschaft und Türöffner dienen kann.

Relevante Akteure, die aus unterschiedlichen Motiven an einem gemeinwohlorientierten Projekt mitwirken möchten, bilden eine Art **Verantwortungsgemeinschaft**. „Gemeinschaft“ an sich bedeutet aber noch nicht, dass die verschiedenen Akteure sich bereits kooperativ und koordiniert verhalten. Sie haben

zwar Verantwortung; ob sie diese auch wahrnehmen und wie professionell dies geschieht ist noch nicht ausgemacht. Denn – und hier liegt ein natürliches Risiko – schließlich können Ressourcen im schlimmsten Fall auch umgekehrt eingesetzt werden: Macht, Reputation oder Geld werden manchmal zur Blockade verwendet, dann wenn z.B. Besitzstände oder vermeintliche Vorteile von einigen Wenigen verteidigt werden, oft auf Kosten der Gemeinschaft. Ziel der politischen Entscheider muss folglich sein, aus bestehenden Verantwortungsgemeinschaften **handlungsfähige Verantwortungspartnerschaften** zu schmieden, die sich um den Erhalt gefährdeter öffentlicher Leistungen oder um den Ausbau dringend benötigter Infrastruktur kümmern.

2. Fünf gute Gründe für mehr Dialog und Kooperation mit den Bürgern

Dialogverfahren mit betroffenen Bürgern – als Kunden, Adressaten, Nutzer von öffentlichen Dienstleistungen und Infrastruktur – münden oft in bürgerschaftliches Engagement, wenn diese beispielsweise im Rahmen einer Schließungsdiskussion zur Überzeugung gelangen, eine städtische Einrichtung, z. B. die Bücherei oder das Bad, durch Eigenarbeit erhalten zu können. Umgekehrt ist bürgerschaftliches Engagement auf die Konsultation der aktiven Bürger durch die Politik angewiesen, wenn es auf Dauer tragfähig, koordiniert und handlungsfähig sein soll. Fangen wir mit der Konsultation an: Welche Chancen bietet sie für das Gemeinwesen, aber auch für die Politik?

2.1. Kommunen qualifizieren ihre Investitionsplanungen und richten sie zielorientiert aus

Die bekannten Planungskatastrophen, in denen man aus rein fachlicher, monodisziplinärer Sicht konsequent am Bürger vorbeigeplant hat, sind unter anderem dadurch entstanden, dass die öffentlichen Entscheidungsträger auf eine **wichtige Ressource** verzichtet haben: das **Erfahrungs- und Anwenderwissen** der Bürger. Fachspezifisches Wissen aus der Verwaltung und Laienwissen betroffener Anwohner sind wie Phosphor und Stickstoff beim Dünger: Die Partizipationsstrategie ist die Rezeptur, die beide Elemente im richtigen Verhältnis zusammenbringt. (Die Konsultationsverfahren Runde Tische, Planungszellen, Stadtteilkonferenzen, Zukunftswerkstätten etc. wären gewissermaßen die einzelnen Verfahrensschritte.) Das Erfahrungswissen der Bewohner im Stadtteil, der Pendler im ÖPNV, der Sachverständige der Eltern und der Alten sind bei der Planung städtischer Infrastruktur eine unverzichtbare Ressource, um nachhaltige Lösungen zu erzielen.

Wie das funktionieren kann, zeigt die baden-württembergische Mittelstadt Nürtingen (ca. 40.000 Einwohner), die noch vor kurzem als die „bürgerorientierteste Kommune Deutschlands“ bezeichnet wurde. Hier wird Bürgerengagement und politische Partizipation systematisch gefördert. Weitere Beispiele folgen im Verlauf dieses Beitrags.

Dialog, bei dem es uns dämmert

In Nürtingen findet regelmäßig im Jahr der kommunalpolitische Dialog statt, eine gemütliche Abendveranstaltung zum Ideenaustausch zwischen Politik und Bürgern. Jedes Mal geht es um ein bestimmtes, vorher festgelegtes Thema, das erörtert wird. Der ganze Titel lautet: „Es dämmert beim Schoppen: Politiker fragen – Bürger antworten“. Der Clou der ungewöhnlichen Konferenz: Sie stellt ein übliches Muster auf den Kopf. Wo Politiker sonst immer reden, hören sie zu, und wo Bürger sonst nicht angehört werden, sind sie hier gefragte Experten. Mit kreativer Moderation und in entspannter Atmosphäre wird Verständigung und inhaltlicher Austausch erzielt.

Nürtinger Sozialkonferenz

Eine gezielte, themenorientierte Veranstaltung, in der ganz bestimmte Problemfelder der Stadt diskutiert werden, findet einmal im Jahr statt: die Nürtinger Sozialkonferenz. Hier werden, umfassend vorbereitet, Denkanstöße für das Zusammenspiel von Eigennutz und Gemeinnutz gegeben. Die Konferenz ist als Kooperationsprojekt von städtischen Profis und Bürgern als Experten in eigener Sache konzipiert und mündet am Ende immer in einen konkreten Handlungsplan, z. B. zur Gründung eines lokalen Ausbildungs- und Beschäftigungsförderungsnetzes, zur Eröffnung eines integrativen Cafés, wo Menschen mit und ohne Behinderung arbeiten oder zur Gründung eines Vereins für die mobile Jugend- und Sozialarbeit. In Zusammenarbeit mit der Stiftung Mitarbeit in Bonn werden begleitend Zukunftskonferenzen mit betroffenen Experten durchgeführt, die die Umsetzung der aufgegriffenen Themen konkretisieren.

Besondere Relevanz erhält die Konsultation in schrumpfenden Regionen (nicht nur in Ostdeutschland), in denen Einschnitte in die bestehende Substanz unvermeidbar erscheinen. Zum Beispiel geht es beim Rückbau von Siedlungen, bei der Umnutzung von Gebäuden oder bei der Konsolidierung des unterausgelasteten ÖPNV nicht ohne das Wissen um die Bedürfnisse der Bewohner, der Wirtschaft und der Immobilieneigentümer, um aus dem Möglichen ein maximales Maß an Funktionalität und Attraktivität aufrecht zu erhalten. In sämtliche fachlichen Infrastrukturbedarfsplanungen – von der Schulentwicklung bis zur leitungsgebundenen Infrastruktur – müssen die Stakeholder eingebunden werden, um Fehlplanungen zu vermeiden.

2.2. Politiker sensibilisieren ihre Bürger und schaffen Akzeptanz bei Entscheidungen

Neben der Konsultation im Rahmen einer Analysephase geht es in einer Phase des „Agenda Setting“ und Zielfindung auch um eine gesellschaftliche Diskussion um **Zukunftsleitbilder** und **Langfristziele** für die Region. Solche Leitbilder müssen realistisch sein und gleichzeitig motivierend wirken. Sie müssen einfach formuliert, anschaulich sein, Orientierung geben und Konsens stiften. Damit bilden sie eine Art mittelfristige Vertragsgrundlage zwischen Verwaltung, Politik und Privaten. Der aus dem demographischen Wandel entstehende Diskussions- und Klärungsbedarf zur Formulierung von Zielvorstellungen muss in die Planungsprozesse eingebunden werden!

Ein gutes Beispiel für ein Leitbild, das mit Hilfe von Expertengesprächen, Runden Tischen und Zielfindungsworkshops mit Bürgern gemeinsam erarbeitet worden ist, stellt die Familienpolitische Leitlinie der Stadt Dortmund dar.

Die Familienpolitische Leitlinie der Stadt Dortmund

Das Familienleben ist heute vielfältig.

Unabhängig davon, ob die Menschen sich für Trauscheine entscheiden oder für andere Ausdrucksformen ihrer gegenseitigen Verpflichtung: Entscheidend ist, dass Familie der Ort ist, an dem Menschen ganz unmittelbar Verantwortung füreinander tragen.

Die Kernfamilie, in der mindestens zwei Generationen in einer gemeinsamen Wohnung leben, begegnet uns mit einer/einem Erwachsenen, der oder die mit Kindern oder den Eltern zusammenlebt, mit zwei Erwachsenen, männlich und weiblich, aber auch mit zwei erwachsenen Männern oder zwei erwachsenen Frauen, die gemeinsam mit ihren Kindern oder ihren Eltern ihr Leben gestalten.

Im familiären Netzwerk finden ein enger Austausch, gegenseitige Hilfe und gemeinsame Lebensplanungen statt. Dies ist unabhängig von einer gemeinsamen Wohnung. Innere Nähe ist vielfach vorhanden bei gewünschter äußerer Distanz.

Die Kernfamilie und die familiären Netzwerke sind Grundlage für unsere Gesellschaft und das Aufwachsen der Kinder. Sie sind die Orte, an denen Werte vermittelt und Menschen geprägt werden. Darüber hinaus sind sie generationsübergreifende Stützungssysteme, in denen auch die ältere Generation wichtiger Bestandteil ist.

Eine Politik für Familie ist Querschnittsaufgabe und betrifft somit vielfältige Politikfelder, wie zum Beispiel Kinder- und Jugendpolitik, Frauenpolitik, Seniorenpolitik, Sozialpolitik, Gesundheitspolitik, Schulpolitik, aber auch Infrastruktur-, Arbeits- und Wirtschaftsförderungspolitik und die bauliche Gestaltung der Umwelt. Durch eine nachhaltige Politik im Sinne der lokalen Agenda tragen alle kommunalen Politikfelder dazu bei, die familiären Leistungen für die Gesellschaft zu unterstützen. Die kommunale Politik für Familien kann nur dann erfolgreich sein, wenn alle gesellschaftlichen Kräfte sich in ihren Entscheidungen und in ihrem Handeln vergewissern, dass Familien gestärkt und unterstützt werden und damit ihre Leistungsfähigkeit dauerhaft erhalten bleibt.

In den Familien werden die Weichen für die Zukunft der Kinder gestellt. Sie prägen entscheidend die gesamte Gesellschaft und die Zukunft Dortmunds.

Verbesserung der Zukunftschancen für Kinder und Jugendliche in Dortmund

Ziel kommunaler Familienpolitik ist die Verbesserung der Zukunftschancen für alle Dortmunder Kinder und Jugendlichen.

Durch Informationen und alltagspraktische Unterstützung von Eltern wird die Erziehungskompetenz gestärkt und damit die Startchancen für die Kinder und Jugendlichen verbessert. Familienbildung in diesem Sinne ist Bestandteil des Dortmunder Bildungsangebots.

Ziel städtischen Handelns ist es, Vätern und Müttern eine selbstständige Existenzsicherung zu bieten. Dazu werden gemeinsam mit Erwerbslosen Wege in den ersten Arbeitsmarkt geebnet und Rahmenbedingungen für werdende Eltern geschaffen, Erwerbstätigkeit mit den familiären Aufgaben zu verbinden.

Bereits in den Schulen, beim Übergang von der Schule ins Berufsleben und in der Ausbildung wird Jugendlichen Hilfestellung gegeben, um dauerhaft aus den Einkünften eigener Erwerbstätigkeit leben zu können.

Eine gesunde Entwicklung von Kindern und Jugendlichen ist Grundlage für ein gesundes Erwachsenenleben. Die Qualität des Familienlebens, der Freizeitgestaltung und der Erwerbsarbeit werden durch den Gesundheitszustand erheblich beeinflusst. Durch Gesundheitsförderung, Bewegungs- und Sportangebote, eine ausgewogene Ernährung und gute Vorbilder werden Kinder und Jugendliche beim gesunden Start in ihre Zukunft unterstützt.

Für Kinder und Jugendliche, die in sozial, wirtschaftlich und/oder ökologisch benachteiligten Stadtteilen wohnen, werden im Rahmen sozialräumlicher und beteiligungsorientierter Planungsprozesse die Unterstützungsbedarfe festgestellt und kleinräumige Perspektiven zur Verbesserung der Situation entwickelt.

Die familienpolitische Leitlinie für die Stadt Dortmund setzt zunächst einen Schwerpunkt auf Familien, in denen Kinder oder Jugendliche leben. Zwei Themen stehen dabei im Vordergrund:

- a) die Vereinbarkeit von Berufs- und Familienarbeit und
- b) eine familienfreundliche Planung und Entwicklung der Stadtteile, der Nachbarschaften und der gesamten Stadt.

Weil gemeinsam gesuchte Lösungen in der Regel besser als einsame Verwaltungsentscheidungen sind, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Bürger auch Angebotsreduzierungen (z. B. Rückbaumaßnahmen oder Umnutzungen) eher akzeptieren und dass neue, ungewohnte Dienstleistungen besser genutzt werden. **Akzeptanz** wächst auch dadurch, dass sich die Beteiligten mit den Lösungen eher **identifizieren**, da sie **ernst genommen** und in den Entscheidungsprozess **eingebunden** wurden.

2.3. Regionen bauen Identifikation auf

Bürgerbeteiligung ist Ausdruck von Identifikation der Menschen mit ihrem Ort, mit ihrer Region. Sie schafft aber auch Identifikation. Regelmäßige Konsultation, gut organisiert und von der Politik ernsthaft als Wissensgenerator genutzt, baut Parteienverdrossenheit ab. Bürger, die durch die Politik und mit der Politik im Dialog sind, haben mehr Wissen über die demokratischen Institutionen und damit auch Verständnis für getroffene Entscheidungen. Als ein wirksamer Dableib-Grund für Anwohner gilt – natürlich neben dem Arbeitsplatzangebot – die Identifikation mit ihrem Gemeinwesen. Der soziale Zusammenhalt und die demokratische Teilhabe sind wesentliche Faktoren, die die Lebensqualität in der Region bestimmen.

Dies ist nicht nur aus dem Blickwinkel schrumpfender Städte von Relevanz, die jüngere und gut qualifizierte Menschen an sich binden möchten. Auch z.B. Universitätsstädte, die mit einem enormen Anteil an Studierenden in ihrer Bevölkerung durch eine höhere Fluktuation gekennzeichnet sind, haben große Chancen, durch zielgruppengerechte Partizipationsangebote und Identitätsbildung interessante Bevölkerungsgruppen (high-potentials) an sich zu binden.

2.4. Vereinte Kräfte multiplizieren die Wirkung

Neben der reinen Konsultation besteht die Möglichkeit der Kooperation mit Privaten. Dadurch entsteht ein besonderer Mehrwert, weil Akteure durch eigenverantwortliche Selbsthilfe konkrete Beiträge zur Produktion öffentlicher Güter leisten. Gefährdete Angebote der Daseinsvorsorge können so aufrechterhalten oder bestehende Angebote ausgebaut werden.

Die Verknüpfung von staatlichen Aktivitäten mit privatem Engagement **bewirkt nicht eine Addition von Ressourcen, sondern ihre Multiplikation**. Unsere lokalen Gesellschaften sind schlummernde Riesen, die von ihrer Verwaltung und Politik zu oft noch unerkannt schlafen gelassen werden. Es wäre ein enormer Gewinn an Lebensqualität, aber auch Leistungsfähigkeit unserer Demokratie, wenn die politische Steuerung, Verwaltung und die lokalen gesellschaftlichen Gruppen ein partnerschaftliches, koordiniertes Arbeitsverhältnis bilden würden.

Der hierfür notwendige administrative Support sollte Folgendes umfassen: Koordination (verwaltungsinterne Stabsstelle), Vernetzung (Stadtteilforen, Webseite), Ausbildung (Freiwilligenakademie), Räume und Infrastruktur (Freiwilligenagentur, Ehrenamtsbörse, Bürgerhaus). Multiplikation im übertragenen Sinne meint:

- Von staatlicher Seite müssen Hilfestellungen nur einmal gut organisiert sein, um das enorme Potenzial gleich mehrerer engagierter Gruppen mit deren Motivation, Kreativität und Handlungsenergie sinnvoll zu begleiten und zu coachen.
- Zweitens wirken Vereine und Initiativen ihrerseits wiederum wie Multiplikatoren in ihre Dialoggruppen hinein und können weiteres Mitmach-Potenzial erschließen.

- Drittens kann die Vernetzung mehrerer in ähnlichen Feldern aktiver Gruppen zu einer besseren Abstimmung untereinander führen. So wird Doppelarbeit vermieden, werden blinde Flecken eher abgedeckt und die Ressourcen der Beteiligten geschont.

2.5. Kommunen investieren in ihr Sozialkapital

Können sich die Gemeinwesen, die unter finanziellen Krisen, Bevölkerungsentleerung oder sozialer Segregation leiden, den Luxus aufwändiger Beteiligungs- und Partnerschaftsmodelle überhaupt erlauben? Sie müssen es sogar. Städte mit einer aktiven Förderpolitik bauen mit der Zeit einen Kapitalstock auf, der sich „social capital“ nennt. Dieser wirkt jenseits der Buchhaltung, er steht in keinem Haushalt. Trotzdem besteht die Dividende aus stetigen Rückflüssen: Private leisten Inputs in die Produktion öffentlicher Güter und Dienstleistungen. Das können z. B. spezielles Wissen, Arbeitszeit und Energie, schließlich auch gestiftetes Geld sein. Das alles ist ökonomisch gesehen hochgradig sinnvoll.

Nicht zuletzt geht es aber auch um den Aufbau des wichtigsten Kapitals der Demokratie, des Vertrauens, das die Politik so schmerzlich vermisst. So wie Unternehmen auf ihre Unternehmenskultur setzen, müssen auch lokale Gesellschaften in ihr demokratisches Kapital investieren. Je größer die Identifikation der Menschen mit ihrem Gemeinwesen ist, umso eher kann Solidarität und Eigenverantwortung wachsen, umso größer ist auch der Sinn für das Politische in unserer Gesellschaft. Die gezielte und strukturierte Förderung verschiedenster Formen bürgerschaftlichen Engagements ist also als rentierliche Investition zu verstehen: in die dauerhafte Leistungsfähigkeit öffentlicher Infrastruktur, in die Bestandsfähigkeit kleinräumiger Gesellschaften und in die Handlungsfähigkeit der lokalen Demokratie.

Kritisch betrachtet, hört sich das alles nach „heile Welt“ an. Reden wir von einem anderen Planeten? Das Schwierige ist, dass diese Dinge nur mit viel Aufwand gemessen werden können – bundesweite Repräsentativbefragungen und die lokale Demokratiebilanz sind Beispiele dafür. Doch was passiert, wenn das Sozialkapital vollkommen vernachlässigt wird, sieht man in den Vorstadtrandalen von Paris: Hier wurde von der Substanz gelebt, die irgendwann nicht mehr da ist. Benachteiligung, Perspektivlosigkeit, Frustration und die gekappte Verbindung zum politischen System schlagen dann in Gewalt um.

3. Drei Grundprinzipien der Engagementförderung

3.1. Ressourcenorientierte Verantwortungspartnerschaften anstreben

Wer mit relevanten Akteuren zusammenarbeiten und den „schlafenden Riesen“ wecken will, muss sich vom klassischen Zuständigkeitsdenken verabschieden. Das gilt sowohl verwaltungsintern als auch nach außen hin. Schließlich ist nicht nur die Kommunalverwaltung der alleinige mächtige Akteur, sondern es gibt darüber hinaus den Landkreis, obere und untere staatliche Behörden, ein dichtes Netz freier Träger und schließlich viele einfache Menschen, die möglicherweise alle in einem Thema die Rolle der Stakeholder übernehmen.

Der Fokus unseres Denkens muss in Zukunft auf die Frage nach der **Nutzenerwartung und den Potenzialen relevanter Akteure** gerichtet sein:

- Wer könnte Interesse an der Lösung des Problems haben?
- Wer hat die Möglichkeiten, auf die Gestaltung einzuwirken?
- Wer hat die Netzwerke und Überzeugungskraft, weitere Ressourcen zu aktivieren?
- Wer ist Multiplikator?
- Wer könnte Partner in meinem Projekt sein? Mit wem will ich eine Allianz eingehen?

Das eigentlich Schöne ist, dass die Kommune und der private Sektor über Ressourcenprofile verfügen, die sich hervorragend ergänzen könnten. Sie sind – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – in der folgenden Tabelle aufgeführt. Wichtig: Die untenstehend aufgeführten Ressourcenarten sind nicht spiegelbildlich einander zugeordnet, sondern in einer zufälligen Reihenfolge aufgelistet.

Ressourcen von Politik und Verwaltung
Planungshoheit (Flächennutzung, Bebauung)
Mehrheiten / Grundkonsens
Zuwendungen / Genehmigungen / Erlaubnisse
Grundstücke / Immobilien
Räume / Büro-Infrastruktur
Politische Netzwerke / Kontakte
Wissen über Institutionen, Recht und Verfahrensfragen
Glaubwürdigkeit / Öffentliche Anerkennung

Ressourcen der Bürgerschaft
Arbeitszeit (aktive Senioren, Studierende, Arbeitslose)
Geld (wachsende Privatvermögen)
Erfahrungswissen / Nutzerkenntnisse
Macht / Meinungsbildung
Persönlichkeiten / Reputation
Stimmenpotenzial
Intrinsische Motivation / Energie
Unvoreingenommenheit / Kreativität

Andererseits verharren zu viele routinierte Verwaltungen in ihren Ressort-Silos, schufteten wohl meinende Einzelkämpfer in den Fachabteilungen vor sich hin. Während hoch motivierte Bürger und Vereine parallel an den gleichen Themen arbeiten, zerreiben sich Fachpolitiker in den für alles zuständigen, aber für nichts verantwortlichen Fachausschüssen zwischen Einzelaspekten. Zu allem Unglück wissen die meisten Akteure zu wenig übereinander oder haben grauenhafte Fremdbilder voneinander, weil sie nie konstruktiv ins Gespräch gekommen sind.

3.2. Brachliegende Synergien aufspüren und kommunikativ verbinden

In manchen Kommunen sind überkommene Strukturen und Denkweisen regelrechte Synergieverhinderer: Eine fachlich versäulte Dezernatsorganisation und im Konkurrenzdenken verhaftete Führungskräfte sind gegebenenfalls mit verantwortlich dafür, dass viele Möglichkeiten, öffentliche Leistungen bei knappen Finanzen zu retten, gar neue Dienstleistungen anzubieten oder das soziale Zusammenleben zu bereichern, nicht realisiert werden. Solche Strukturen mindern die Fähigkeiten der Verantwortlichen, sich in andere Sichtweisen hineinzudenken und Bedarfe wie Potenziale zu erkennen. Leider wird daher oft noch in beiden Sektoren, öffentliche Verwaltung und Bürgergesellschaft, zu viel nebeneinander her gearbeitet.

Den schlafenden Riesen „Bürgergesellschaft“ zu wecken bedeutet nicht nur ihn wachzurütteln, sondern auch ihm zu helfen, dass nach dem Erwachen (Sensibilisierung, Auftaktveranstaltung oder direkte Ansprache) seine einzelnen Gliedmaßen koordiniert miteinander arbeiten können. Auch sollte der, der ihn weckt, zunächst eine Sprache finden, die beide verstehen. In gezielten Einzelinterviews mit Vereinsvertretern, Runden Tischen mit betroffenen Akteuren und Expertenhearings werden viele Informationen gewonnen, wird Eis gebrochen und ein gemeinsames Verständnis entwickelt. Das fängt an mit der Sprache, wird in einer Leitbild- oder Zieldiskussion konkret und wird mit Kooperationsvereinbarungen produktiv.

3.3. Motivationen wahrnehmen und eigene Erwartungen klar kommunizieren

Partnerschaft auf Augenhöhe bedeutet zum einen, die Beteiligten „da abzuholen, wo sie stehen“, das heißt, ihnen sinnstiftende Kooperationen anzubieten. Beide Seiten, Kommune und privater Akteur, müssen auf Dauer ihren Nutzen davontragen. Gleichzeitig sollten auch die Erwartungen seitens der Kommune ehrlich vermittelt werden. So müssen die mit der Kooperation erhofften Einsparungen auf den Tisch. Unbestritten ist, dass bürgerschaftliches Engagement nicht im Sinne einer weichen Privatisierung als schnelles Mittel zur Haushaltskonsolidierung missbraucht werden darf. Andererseits gehört es zur Ehrlichkeit gegenüber dem bürgerschaftlichen Partner, dass die Kommune auf ihn Verantwortung überträgt. Das kann bis zur Finanzverantwortung gehen – was im Bereich der Wohlfahrtspflege ohnehin schon längst der Fall ist.

Andererseits sollten keine übertriebenen Erwartungen geweckt werden. Privates Engagement kann nicht der Ersatz von öffentlicher Daseinsvorsorge sein, sondern immer nur ihre Ergänzung. Umsichtiges Erwartungsmanagement ist auch der partizipativen Stadtentwicklungs- und Infrastrukturplanung hilfreich: Bürgermeinung, geäußerte Präferenzen und Bedürfnisse sind kein Ersatz für das demokratisch legitimierte Votum. Planungszellen und Runde Tische setzen sich nicht über den Ratsbeschluss hinweg.

Auch dies muss in allen Partizipationsprojekten vorab vermittelt werden, sonst kommt es zu Glaubwürdigkeitsverlusten und Bürger wenden sich enttäuscht ab.

4. Fallbeispiele, Erfahrungen und Erfolgsfaktoren

4.1. Bürgermitwirkung braucht führende Köpfe – und ein Dach über dem Kopf

Die Förderung bürgerschaftlichen Engagements ist kein „Nice to Have“-Projekt von Liebhabern des Kommunitarismus, sondern eine Investition in das Sozialkapital der Kommune. Freiwilligenarbeit zielorientiert und effektiv zu gestalten, ist eine Herausforderung. Sie braucht eine fachliche Vernetzung mit den komplexen Aufgabenstellungen im demographischen Wandel und mit den vielfältigen Organisationseinheiten der Kommune. Sie ist auch eine Frage der inneren Führung und Verfasstheit der gesamten Verwaltung. Die wichtigste Anforderung lautet, dass die politische Spitze diese Querschnittsaufgabe als ein Kernelement ihrer Politik ansieht, dass sie diese in der Organisationskultur der Verwaltung verankert und dass sie materielle Ressourcen bereitstellt.

Dies betrifft erstens die verantwortliche Zuordnung des Themas zu einer zentralen Instanz, beispielsweise im Stab oder Büro des Oberbürgermeisters, im Steuerungsdienst oder in den strategischen Stäben der befassten Dezernate, insbesondere in den Fachbereichen Stadtplanung, Bildung und Soziales. Es geht aber auch um den persönlichen Führungsstil, die Kommunikationskompetenz und schließlich um die Organisationskultur im Hause. Beispiel: Wenn das Zusammenspiel der Fachbereiche untereinander von Misstrauen und Besitzstandswahrung geprägt ist und zudem die Kooperation von Gemeinderat und Verwaltung eher Grabenkämpfen gleicht als dem respektvollen Umgang auf Augenhöhe, wie soll dann eine engagementfreundliche und kooperative Kultur mit externen Partnern wachsen? Je professioneller die interne Dialogkultur, je vernetzter das Denken und je kommunikativer die Führung im Hause ist, umso besser wird auch der Dialog mit der Bürgerschaft gelingen.

Zweitens braucht bürgerschaftliches Engagement in der praktischen Arbeit vor Ort funktionale, flexibel nutzbare Räume und Infrastruktur, um sich entfalten zu können. Fehlt diese materielle Unterstützung, lassen sich Projektideen nur schlecht verankern. Es wäre eine Überforderung bürgerschaftlichen Engagements, wenn zum Beispiel Gebäudeverantwortung dauerhaft an einzelne Gruppen delegiert würde oder die Kommune bestimmte Back Office-Aktivitäten unterlassen würde. Gemeint sind Freiwilligenagenturen, Ehrenamtsbörsen, Bürgerhäuser oder auch Seniorenbüros. Diese zu schaffen, zu führen und das Nötige hierin bereitzustellen, ist eine spezifisch kommunale Aufgabe.

Dabei geht es ganz praktisch um die Bereitstellung von Bürokommunikation, Computer, Fax und Internetzugang, die Möglichkeiten zu kopieren und evtl. über die Hausdruckerei günstig zu drucken. Auch sollte an Sitzungs- und Versammlungsräume und nicht zuletzt an eine gut ausgestattete Teeküche gedacht werden. Je nach Größe der Stadt können diese Räume mehrfach und auch in unterschiedlicher städtischer Anknüpfung und Ausstattung vorhanden sein. Hierzu ein Beispiel aus der Stadt Nürtingen in Kurzform.

Fallbeispiel: Der Nürtinger Bürgertreff

In süddeutschen Nürtingen sind die klimatischen Bedingungen für engagierte Bürger ausgesprochen gut, nicht nur im meteorologischen Sinne. Nach über zehn Jahren kontinuierlicher Arbeit an engagementfreundlicher Infrastruktur hat es die Stadt geschafft, ihre Verwaltung als Ermöglicherin, ihre Politik als Partnerin der Bürger umzuorientieren. Dazu gehört, dass die Verwaltung ein städtisches Haus, den „Nürtinger Bürgertreff“, eigens als Vernetzungszentrale eingerichtet hat. Der Bürgertreff wird jährlich mit rund 100.000 Euro bezuschusst. So wie ein öffentlich gefördertes Gründerzentrum im Gewerbepark kleinen und mittelständischen Unternehmen beim Aufbau von Business und Arbeitsplätzen hilft, so ist der Bürgertreff zugleich Keimzelle, Hebamme und Netzwerk-Knoten für Bürgerengagement. Zentrale Lage, Ausstattung und Ausstrahlung der Einrichtung laden ein: Eine transparente Architektur, mit hellen, freundlichen Räumen vermittelt, dass Engagierte willkommen und die Türen offen sind. Der hauptamtliche Leiter der Geschäftsstelle für Bürgerengagement, ist Organisator von Veranstaltungen, Ansprechpartner für Bürger, Verwaltung und Politik und nicht zuletzt auch konzeptioneller Vordenker im Rathaus.

4.2. Kinder und Jugendliche beteiligen: Engagement nachhaltig fördern

Beteiligung, Mitwirkung und Mitbestimmung von jungen Menschen sind wichtige Hebel, um individuelle und gesellschaftliche Entwicklungsprozesse positiv zu beeinflussen. Partizipation schafft nicht nur Bildungschancen für die Einzelnen, sondern unterstützt auch gesellschaftliche Integrationsprozesse und fördert die Ausbildung demokratischer Wertorientierungen. Auch der Weg zu mehr Kinderfreundlichkeit wird ohne die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen schwerlich zum Ziel führen. Denn die Anforderungen junger Menschen an ihr Umfeld können Verwaltung und Politik alleine nur unzureichend erkennen und erfüllen.

Wie aber können die Beteiligung und das Engagement junger Menschen wirksam gefördert werden? Die Bertelsmann Stiftung greift diese Frage im Projekt „mitWirkung!“ auf, einer bundesweiten Initiative zur Stärkung der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen. Im Rahmen der bisher umfassendsten empirischen Untersuchung zur Kinder- und Jugendpartizipation (www.mitwirkung.net) wurden sieben Faktoren identifiziert, die die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen im kommunalen Gemeinwesen stärken. Demnach hängt die Mitwirkung der jungen Menschen wesentlich von positiven Partizipationserfahrungen in Schule, Verein und Kommune ab. Außerdem sind ihr Informationsstand über die lokalen Beteiligungsangebote sowie ihr Zutrauen in die eigenen Kompetenzen ausschlaggebend für ihre Mitsprache. Ein engagierter Freundeskreis sowie der eigene Wunsch, etwas verändern zu wollen, motivieren darüber hinaus, sich schon früh für das Gemeinwesen einzusetzen.

Die Bertelsmann Stiftung nimmt die Ergebnisse der Studie zum Anlass, gemeinsam mit den Städten Essen, Leipzig und Saalfeld neue Wege bei der Partizipation von Kindern und Jugendlichen zu entwickeln. Dabei wird vor allem auf die Qualifizierung und Begleitung der lokalen Akteure gesetzt. In allen drei Städten werden Prozessmoderatoren für Kinder- und Jugendbeteiligung ausgebildet. Durch das Angebot regelmäßiger Trainings in Schulen und Jugendeinrichtungen wird außerdem die Partizipationskompetenz der jungen Menschen gezielt aufgebaut und gestärkt. Parallel dazu fördert die Bertelsmann Stiftung den interkommunalen Austausch und die Vernetzung der Kommunalpolitik durch gemeinsame Fachveranstaltungen und Foren.

4.3. Jugend- und Familienpolitik: Kinder sind willkommen – und deren Eltern auch!

Unbestritten ist, dass eine familienfreundliche Stadtplanung, Bildungs- und Sozialarbeit und eine integrierte Kinder- und Jugendhilfe wichtige Standortfaktoren und Attraktoren für Familien mit Kindern darstellen. Daher streben viele Kommunen an, die Betreuungs- und Bildungsinfrastruktur, die Vereinbarkeit von beruflicher Tätigkeit und elterlicher Verantwortung zu fördern. Auch hierzu werden untenstehend zwei hervorragende Beispiele von Familienprojekten vorgestellt, die aus Platzgründen nur skizziert werden können.

Familienförderung I: Die Gemeinde Laer als Kooperationsschmiede

Laer ist eine Gemeinde mit rund 6.800 Einwohnern im westlichen Münsterland. Sie hat sich mit dem Trägerverein „Initiative für Kinder- und Jugendhilfe in Laer und Holthausen e. V.“ hervorgetan. Inhalt des Projektes ist die Einrichtung der Offenen Ganztagsgrundschule in Verbindung mit hochwertigen Angeboten der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Ziel dabei war es, durch die Einbindung aller Stakeholder in der Gemeinde ein verlässliches und vor allem hochwertiges Nachmittagsangebot für Kinder im Grundschulalter entstehen zu lassen. Die Aufgabenfelder Schule und Jugendhilfe sollten dabei systematisch miteinander verknüpft werden.

Mit der Gründung des Trägervereins wurde die gesamte Nachmittagsbetreuung inklusive die offene Kinder- und Jugendarbeit ausgelagert an folgende privaten Akteure: evangelische und katholische Kirchengemeinde, drei Elternvereine, Schulpflegschaft und die Grundschule selbst. Der Bürgermeister als Vertreter der Gemeinde ist zwar im Vereinsvorstand mit vertreten, allerdings als eines von acht Vorstandsmitgliedern. Laer befindet sich in der Haushaltssicherung. Die gesamte Ausweitung des Angebotes für Kinder und Jugendliche ist kostenneutral gelaufen.

Beide hier vorgestellten Kommunen, die Gemeinde Laer und die Stadt Dortmund, haben für ihre Leistungen einen Preis im „Internationalen Speyerer Qualitätswettbewerb 2005“ gewonnen. Die Preiskategorie lautete „Partnerschaftliche Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben“.

Familienförderung II: Die Stadt Dortmund spinnt ein neues soziales Netz

Das Dortmunder Familienprojekt ist ein Kernprojekt der Dortmunder Gesamtstrategie zum demographischen Wandel. Das hierbei gegründete Familienpolitische Netzwerk ist zentraler Bestandteil des lokalen „Bündnisses für Familie“. Zentrales Ziel ist es, eine hochwertige Bildungs- und Betreuungskette von der Geburt bis zum Eintritt ins Berufsleben zu bieten und die kommunale Verantwortung in diesem Bereich umfassend wahrzunehmen. Weiterer Inhalt des Projektes ist die Einrichtung der Offenen Ganztagsgrundschule mit Unterstützung bürgerschaftlich organisierter Nachmittagsbetreuung.

In Dortmund wird das Prinzip der Einbindung von bürgerschaftlichem Engagement und der Vernetzung bisher nebeneinander wirkender Kräfte mit Erfolg angewendet. Über das Familienpolitische Netzwerk

wird eine enorme, der Verwaltung bisher verschlossene Ressource aktiviert und eine neue Brücke zwischen drittem Sektor, Wirtschaft und Kommunalpolitik geschlagen.

Neben den sieben Vertretern aus der Verwaltung und sieben Vertretern aus dem Rat der Stadt sind hier folgende Organisationen vertreten: evangelische und katholische Familienbildungsstätten, Mütterzentrum, Elternverband, Frauenzentrum, Wohlfahrtsverbände, Behindertenselbsthilfeorganisation und der Jugendring.

Auch in Dortmund wird die Nachmittagsbetreuung in den betreffenden Schulen vollständig von Trägern der freien Wohlfahrtspflege und weiteren bürgerschaftlichen Gruppen (Elternfördervereine und 40 kleinere Kooperationspartner in den betreffenden Bezirken) gewährleistet. Die Stadt tritt hier als Auftraggeberin auf, die betreffende Schule und die dort aktiven privaten Partner sind Auftragnehmer. Die Kooperationen sind über eine Rahmenvereinbarung, die vorab mit allen Trägern geschlossen wird, und eine zweite, schulisch bezogene Kooperationsvereinbarung abgesichert.

4.4. Aktive Senioren: Potenziale des Alters nutzen!

Eine seniorenrechtliche Weiterentwicklung unseres Gemeinwesens muss heute zwei Anforderungen gerecht werden: Zum einen bedarf es auf dem Gebiet der Medizin, der Pflege, des Wohnens und der Bauplanung noch vieler innovativer und seniorenrechtlicher Ansätze, um den Anforderungen des Alterns in Würde und dem aufgehoben sein in Zukunft gerecht zu werden. Zum anderen sind die Potenziale der älteren Menschen für die soziale und ökonomische Weiterentwicklung der Kommune genau in den Blick zu nehmen. Dies gibt Anlass, sich über den intergenerativen Austausch und die Rolle von Geben und Nehmen in unserer Gesellschaft völlig neue Gedanken zu machen

Denn für eine zunehmende Zahl von Menschen bedeutet die Alterung zunächst ein Zuwachs an aktiver und gesunder Lebenszeit. Anders gewendet: Wir werden weniger, älter und gesünder! Gleichzeitig sind viele ältere Menschen auf der Suche nach sinnvollen und erfüllenden Wegen, ihre private Zeit zu füllen und sich zu verwirklichen. Für die kommunale Entwicklung ist es ein kritischer, aber auch viel versprechender Erfolgsfaktor, wenn Senioren sich in ganz vielen gesellschaftlichen Feldern aktiv einmischen. Man bedenke dabei nur das sehr frühe Verrrentungsalter der Deutschen, wo viele Menschen mit Berufserfahrung oder gar Führungserfahrung sich keinesfalls mit dem plötzlichen Müßiggang anfreunden wollen.

Analog zum ersten der drei Grundprinzipien der Engagementförderung gilt: Ressourcenorientierte Verantwortungspartnerschaften sollten nicht nur zwischen staatlichem und privatem Sektor gebildet werden, sondern auch innerhalb der Gesellschaft, zwischen den verschiedenen Gruppen. Auch hier kann man unterschiedliche Potenziale so miteinander verknüpfen, dass etwas Sinnvolles für beide Seiten dabei herauskommt. In der Regel wird hierdurch zudem ein gesellschaftlicher Mehrwert erzielt, der über die bilaterale Beziehung der beiden Akteure hinausgeht. Also: Alt hilft Jung – Jung hilft Alt! Inländer hilft Ausländer – Ausländer hilft Inländer! Senioren helfen Menschen mit Behinderung – Menschen mit Behinderung helfen anderen Gruppen! All das geht; wer zum Beispiel integrative Kindergärten oder Grundschulen gesehen hat oder wer mit behinderten Menschen gearbeitet hat, weiß, was diese Bevölkerungsgruppe der Gesellschaft zurückgeben kann.

In diesem Zusammenhang sollten wir mit einem anderen üblichen Denkmuster brechen: Das Defizit-Prinzip. Die Leitfrage des Defizit-Prinzips lautet: Wo ist die Schwäche, und wie kann ich sie abstellen bzw. mich an diesem Defizit abarbeiten? Bei der neuen, Kreativität freisetzenden Denkhaltung kommt es vielmehr darauf an, die Stärken der Menschen (der betreffenden Gruppe) zu suchen und dann zu fragen: Wo und wie kann ich dieses Potenzial am besten bei wem (der dieses Potenzial gebrauchen kann) einsetzen?

Die Rolle der Kommune liegt hier vor allem in der Vernetzung bereits bestehender Initiativen, als Bereitsteller funktioneller öffentlicher Räume, seniorengerechter Informationen und auch als so genannter „Engagement-Scout“. Da wo einzelne Gruppen nicht den Überblick haben, da wo Engagement-Interesse besteht, aber der nötige Zündfunke fehlt, kann das Seniorenbüro, oder die aktivierende Befragung Hilfeleistung leisten, soziale Schätze heben und Initiativen coachen. Die untenstehenden Beispiele sollen dies verdeutlichen und einen Einblick geben in die vielfältigen und sinnstiftenden Möglichkeiten, Freiwilligenarbeit, Stärken und Bedürftigkeit zu verknüpfen.¹

Das Projekt AGE (Agentur für gesellschaftliches Engagement) in der Stadt Hamm

Wenn bei MHP/Linepipe in Hamm alte Schulmöbel restauriert und wieder auf Vordermann gebracht werden, oder bei DU PONT ein Film über die Chancengleichheit von Frauen in Männerberufen gedreht wird, bedeutet das nicht, dass die Firmen ihren Geschäftsbereich gewechselt haben, sondern dass sie an einem Projekt mitarbeiten, das in außergewöhnlicher Weise Unternehmensengagement, ehrenamtliche Tätigkeit und Seniorenarbeit zum Nutzen aller miteinander verbindet.

Zielgruppe sind ältere Menschen in der letzten Phase ihres Berufslebens, die sich auf den Ruhestand vorbereiten und Menschen im Ruhestand, die eine gesellschaftlich relevante Beschäftigung suchen. Die Träger des Projekts sind die Volkshochschule der Stadt Hamm und der Verein Arbeit und Leben DGB/VHS NW. AGE hat sich zum Ziel gesetzt, vor allem Menschen in der Übergangsphase zwischen Beruf und Ruhestand bei ihren ehrenamtlichen Aktivitäten in und mit ihren Unternehmen zu unterstützen. Damit verbindet AGE das Interesse der Menschen am Erhalt ihrer persönlichen Kontakte zu dem Unternehmen mit ihrem Wunsch nach gesellschaftlich sinnvoller Arbeit.

Auf dieser Basis konnten in den letzten Jahren eine Reihe sinnvoller Projekte zum Nutzen diverser Einrichtungen oder der Allgemeinheit in Hamm verwirklicht werden. Zum Beispiel wurden kindgerechte Möbel für das Kinder- und Jugendtheater der Stadt, gebaut, ein Lehrpfad über eine Bergehalde angelegt, oder eine Ausstellung zur Bergwerksgeschichte gestaltet. Für eine Kindertagesstätte wurden die in die Jahre gekommenen Spielgeräte ihrer Außenanlage renoviert, und ausgemusterte Computer der Firma DU PONT wurden von einer Gruppe ehemaliger Mitarbeiter aufgearbeitet und Kindergärten, Schulen und Vereinen zur Verfügung gestellt.

¹ Die Beispiele sind entnommen aus den Online-Informationen zur Preisverleihung des Robert-Jungk-Preises. Die vom Autor leicht überarbeiteten Fallbeispiele sind verfasst worden Lothar Kraft, Dortmund. Dies erfolgt in Absprache mit und mit freundlicher Genehmigung vom Städte-Netzwerk NRW, vertreten durch den Geschäftsführer, Andreas Roters.

Das Projekt „Senior-Paten im Bildungsbereich für migrantische Kinder“ in Herford

Dass auch kleine Netzwerke oft große Wirkungen erzielen können, ist einer der Leitgedanken des Projekts "Senior-Paten im Bildungsbereich für migrantische Kinder" in Herford. Hier geben kompetente Senior-Fachleute aus der Werkstatt des Bürgerzentrums "Haus unter den Linden" in Herford, ihr Wissen und Können sowohl an die Lehrerinnen als auch an die Kinder der offenen Ganztagschule Radewig, einer Schule mit einem außergewöhnlich hohen Anteil an Migrantenkinder, weiter. Träger des Projekts ist der "Verein für soziale Arbeit und Beratung e.V." in Herford.

Mit den drei Kooperationspartnern, dem "Verein für soziale Arbeit und Beratung, VAB e.V. Herford", dem "Haus unter den Linden" und der "Grundschule Radewig", hat sich eigens für dieses Projekt ein kleines Netzwerk zusammengetan. Der Verein VAB ist seit über 20 Jahren als freier Träger der Jugendhilfe in Herford tätig und arbeitet schwerpunktmäßig mit benachteiligten Kindern und deren familiärem Umfeld. Er ist auf vier Standpunkte in Herford verteilt. Drei davon sind direkt in Wohnhäusern sozialer Brennpunkte untergebracht, ein weiterer ist eine Schwerpunkteinrichtung, in der integrativ mit Kindern mit Behinderungen gearbeitet wird. Seit etwa zwei Jahren ist der VAB auch Kooperationspartner für die offene Ganztagschule Radewig. Die Schule liegt in dem Viertel mit dem höchsten Anteil an Armutsfamilien in Herford. Mehr als 60% der Kinder kommen aus Familien mit migrantischem Hintergrund. Der Dritte im Bunde ist das „Haus unter den Linden“, eine Einrichtung der Offenen Altenarbeit, die nach ihrer Modernisierung und Wiedereröffnung 2002 auch als Bürgerhaus genutzt wird.

Angestrebte Ziele dieser Zusammenarbeit sind unter anderem die Ausweitung des Lehr- und Lernangebots der Schule, die Förderung des respektvollen Umgangs zwischen alt und jung und die Stärkung des Selbstwertgefühls bei Kindern, die in den anderen Schulfächern weniger erfolgreich sind. Zudem können die Schüler von dem reichhaltigen beruflichen Erfahrungsschatz der Senioren profitieren, erhalten erste Einblicke in die Berufswelt und erleben Teamarbeit. Aber auch die Senioren erfahren eine neue Wertigkeit ihrer Arbeit, schöpfen Selbstbewusstsein daraus und erleben den Sinn ehrenamtlichen Engagements.

„Zeit mit Kindern“ in Köln

Die im Bürgerzentrum Ehrenfeld angesiedelte Initiative wurde im Januar 2002 gegründet. Das Bürgerzentrum stellt dem Projekt einen Büroraum zur Verfügung, übernimmt die Kosten für Büromaterial, Telefon und Korrespondenz und unterstützt die beiden ehrenamtlich tätigen Mitarbeiterinnen in Form von fachlicher Begleitung, wo immer sie nötig ist. "Zeit mit Kindern" bringt ältere Menschen und Kölner Kinder auf einer emotionalen Ebene zusammen. Sie versteht sich dabei aber nicht als Tagesmutter-service. Vielmehr sucht sie Seniorinnen und Senioren, die die ihnen anvertrauten Kinder, neben Vater und Mutter, in ihrem Leben liebevoll begleiten, mit ihnen Kino- oder Zoobesuche unternehmen oder einfach als Vertrauensperson für sie da sind, wenn es mal mit Papa und Mama nicht so klappt.

Das Projekt richtet sich mit seiner Arbeit an Eltern und Alleinerziehende, deren Kinder keine eigenen Großeltern haben, oder diese weit entfernt wohnen und an Seniorinnen und an Senioren, die nach Be-

endigung ihrer Berufstätigkeit eine sinnvolle und ausfüllende Aufgabe suchen. Das regelmäßige Zusammensein mit den Kindern soll auch ihr Leben bereichern und durch die neu gewonnenen sozialen Kontakte wieder mit Inhalten füllen, die für viele Ältere nach Beendigung ihres Arbeitslebens zumindest zum Teil verloren gegangen sind. So kommt dieses Projekt gleich drei Parteien zugute: den Kindern, deren Eltern und den Senioren.

5. Ausblick

Bei all den Potenzialen, die in dem „schlafenden Riesen“ aktive Bürgergesellschaft stecken, sollten allerdings keine übertriebenen Erwartungen geweckt werden. Privates Engagement kann nicht der Ersatz von öffentlicher Daseinsvorsorge sein, sondern immer nur ihre Ergänzung.

Dort allerdings, wo man tatsächlich wählen kann zwischen öffentlich finanzierter und bürgerschaftlich organisierter Bereitstellung, sollte die bürgerschaftliche Alternative ernsthaft in Erwägung gezogen werden. Hier täte die Kommune gut daran, sich auf die Rolle der Gewährleisterin, der Aktiviererin und der Ermöglicherin zu besinnen. Nicht nur aus finanziellen Gründen. Wenn die Bürger die in den Sonntagsreden hoch gelobte Subsidiarität als persönliche Eigenverantwortung und Solidarität praktisch erleben und erlernen, ist das ein Gewinn für die Lebensqualität. Wer ehrenamtliches Engagement auf die Funktion der Kostenentlastung reduziert, verkennt dessen besondere zwischenmenschliche, ideelle und soziale Qualität und erzeugt ein falsches Konfliktverhältnis zwischen ehrenamtlich und bezahlt Tätigen und deren Interessenvertretungen.

Der demographische Wandel ist eine große Chance für bürgerschaftliches Engagement: Für dessen Förderung und Forderung gibt es zwar keine Patentrezepte, wohl aber eine Vielzahl von Anregungen und Hilfen. Noch immer fehlt in vielen Kommunen die erforderliche Professionalität bei den Ermöglichere. Denn für das Aufspüren, die Aktivierung, Vernetzung von Initiativen, deren Coaching und die Sicherung der Nachhaltigkeit werden von Politik und Verwaltung ganz neue Kompetenzen verlangt. Es ist daher eine Zukunftsaufgabe für Politik und Verwaltung, ihr Personal auf diese Anforderungen vorzubereiten.