



LOKALE

ENGAGEMENTSTRATEGIEN

ENTWICKELN

Ein Leitfaden für Akteur*innen vor Ort

VORWORT

der Herausgeberin

Mit großer Freude präsentieren wir Ihnen diese Handreichung, die Kommunen dabei unterstützen soll, demokratisches zivilgesellschaftliches Engagement zu fördern. In einer Zeit, in der demokratische Werte weltweit unter Druck stehen, ist es umso wichtiger, die Rolle des bürgerschaftlichen Engagements für die Demokratie hervorzuheben.

Die Friedrich-Ebert-Stiftung hat sich zum Ziel gesetzt, Demokratie zu bewahren und zu stärken. Eine wichtige Säule unserer Arbeit ist die Förderung des zivilgesellschaftlichen Engagements. Deshalb haben wir mehrere Arbeitslinien zu diesem Themenfeld etabliert, darunter die **Akademie Management und Politik**, die **Kommunal-Akademie** und den **Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Demokratie**. Jeder dieser Arbeitsschwerpunkte trägt dazu bei, demokratische Strukturen zu festigen und das gesellschaftspolitische, bürgerschaftliche oder kommunalpolitische Engagement sowie die Beteiligung von Bürger*innen zu fördern.

Dieser Leitfaden gibt Kommunen konkrete Werkzeuge und Methoden an die Hand, um das demokratische Engagement vor Ort zu stärken. Er bietet praxisorientierte Ansätze und bewährte Verfahren, um bürgerschaftliches Engagement zu fördern und so die demokratische Teilhabe zu intensivieren. Unser besonderer Dank gilt den Autor*innen dieser Handreichung, Andrea Walter, Dieter Schöffmann und Janine Bliestle. Durch ihre Expertise und ihr Engagement ist es gelungen, eine umfassende, praxisnahe Anleitung für kommunale Akteur*innen zu erstellen.

Wir hoffen, dass diese Handreichung Ihnen dabei hilft, das bürgerschaftliche Engagement in Ihrer Kommune zu fördern. Lassen Sie uns gemeinsam daran arbeiten, die aktive Beteiligung der Bürger*innen durch lokale Engagementstrategien zu stärken.

Anne Haller
Friedrich-Ebert-Stiftung
November 2024

VORWORT

der Autor*innen

Engagement macht Gemeinden und Städte in Deutschland lebendig und lebenswert. Engagement ist jedoch kein Selbstläufer, es bedarf regelmäßiger und systematischer Förderung durch öffentliche und zivilgesellschaftliche Akteur*innen. Lokale Engagementstrategien bilden seit den 2010er-Jahren ein wertvolles Instrument, um das Engagement vor Ort (neu) zu aktivieren, in einem gemeinsamen Prozess Ziele zu erarbeiten und diese im Blick zu behalten.

Gerade in der aktuellen Zeit, die geprägt ist von der Notwendigkeit einer sozial-ökologischen Transformation, von antidemokratischen Bewegungen und sozialen Ungerechtigkeiten, kommt dem Engagement eine bedeutsame Rolle zu. Jedoch sind öffentliche Mittel für kommunale Engagementförderung oft abhängig von Haushaltslagen und wenig strukturell gesichert. Lokale Engagementstrategien können hier ein Mittel sein, um finanzielle und personelle Ressourcen zu legitimieren.

In allen Teilen Deutschlands haben sich Städte und Gemeinden auf den Weg gemacht, lokale Strategien zu erarbeiten. Vergleichende wissenschaftliche Studien zur Quantität und Wirkung gibt es bislang kaum, lediglich Evaluationen einzelner Strategien. Jede Strategie ist anders, da auch jede Kommune ihr spezifisches Profil hat. Dennoch muss man das Rad nicht immer neu erfinden; es hilft ungemein, sich an bestehenden Strategien zu orientieren. Die vorliegende Broschüre unterstützt mit Arbeitshilfen, Beispielen guter Praxis und weiterführenden Informationen dabei, eine lokale Engagementstrategie zu entwickeln.

Herzlich danken wir den Mitgliedern des Arbeitskreises „Bürgerschaftliches Engagement und Kommunen“ des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement (BBE) für wertvolle Anregungen und Hinweise.

Viel Freude beim Lesen!

Andrea Walter,
Dieter Schöffmann,
Janine Bliestle
Oktober 2024

INHALT

01. Ziel des Leitfadens	6
02. Potenziale einer Engagementstrategie	10
03. Der Prozess der Strategieentwicklung	14
04. Bausteine einer Engagementstrategie	28
05. Erfolgsfaktoren einer Strategieentwicklung	34
06. Weiterführende Informationen und Unterstützungsangebote	38

“ O-TÖNE

geben Einblicke in die Erfahrungen von Praktiker*innen aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft.



LINKS und LESETIPPS

regen zur weiterführenden Auseinandersetzung an.



PRAXISBEISPIELE

geben Impulse und regen zum Nachahmen an.



ARBEITSHILFEN

unterstützen systematisch bei der Erarbeitung einer eigenen Strategie.



INFOKÄSTEN

erklären wichtige Begriffe.



LESEHILFE

01

Ziel des Leitfadens

Dieser Leitfaden wirbt dafür, Engagementförderung strategisch anzugehen, und zwar unter Beteiligung aller relevanten Akteur*innen in einer Kommune. Jede*r kann den Prozess anstoßen und mitmachen!

Eine Strategie [**i Strategie**] erarbeiten – das klingt nach viel Arbeit. Man denkt an zeitaufwendige Diskussionsrunden, lange Organisationspläne oder ein aufwendiges Monitoring zur Überprüfung der Ergebnisse. Und wer soll das alles bezahlen?

Mit „strategisch“ ist jedoch erst einmal gemeint, sich ein Bild vom Ist-Zustand zu machen – entlang der Leitfragen: Wo stehen wir beim Engagement [**i Engagement**] vor Ort? Welche Entwicklungen gibt es in einzelnen Feldern? Was erwarten die Engagierten? Welche Herausforderungen erfahren sie bei der Ausübung ihrer freiwilligen Tätigkeit?

STRATEGIE

Darunter verstehen wir einen längerfristig ausgerichteten, bewussten Handlungsansatz, mit dem ein bestimmtes Ziel erreicht oder eine Herausforderung bewältigt werden soll, und zwar mit einem planvollen und koordinierten Einsatz von Ressourcen und Maßnahmen. Eine Strategie, die ihren Namen verdient, bedarf einer gründlichen Analyse und Diagnose, einer darauf aufbauenden Zielsystematik, der Bereitstellung hierfür erforderlicher Ressourcen, der zielgerichteten Entwicklung und Umsetzung beschlossener Maßnahmen und einer regelmäßigen Überprüfung, ob die Maßnahmen tatsächlich die angestrebten Wirkungen erzielen bzw. auf das strategische Ziel einzahlen.

Die wesentlichen handlungsleitenden Themenfelder der Strategie sollten schriftlich festgehalten werden, damit ihre Umsetzung und Überprüfung leichter fallen. Die Qualität einer Strategie ist nicht abhängig davon, ob sie auf wenigen Seiten oder in einer umfangreichen Publikation formuliert ist. Entscheidend ist vielmehr das entsprechende Denken und Handeln der verantwortlichen Akteur*innen.



Auf dieser Basis kann dann gemeinsam geschaut werden, in welcher Hinsicht das Engagement gestärkt werden sollte. Es werden also Ziele formuliert und gleichzeitig wird überlegt, wie sich diese Ziele gemeinsam erreichen lassen.

Der Leitfaden zeigt das Potenzial einer lokalen Engagementstrategie (Kapitel 2) als Instrument der Engagementförderung auf und stellt die Prozessphasen der Strategieentwicklung (Kapitel 3) dar: Wie entwickelt man die eigene Strategie (Themen, Ziele, Maßnahmen)? Welche Rahmenbedingungen gilt es zu klären bezüglich Kosten, Akteur*innen, Kommunikation? Und wer entscheidet über die Strategie? Zudem wird darauf eingegangen, welche Bausteine (Kapitel 4) es im Rahmen einer lokalen Engagementstrategie in den Blick zu nehmen gilt. Abschließend werden Erfolgsfaktoren (Kapitel 5) dargestellt. Im Anhang sind weiterführende Informationen und Unterstützungsangebote (Kapitel 6) aufgelistet.

Zielgruppe des Leitfadens

Der Leitfaden richtet sich an Entscheider*innen aus der Kommunalpolitik (Ober-/Bürgermeister*innen, Dezernent*innen, Amts- und Referatsleitungen, Ratsfraktionen und ihre Mitglieder) sowie an zuständige Verwaltungsbeschäftigte für Engagement- und Teilhabeförderung (z.B. Koordinator*innen von Ehrenamtsbüros, Freiwilligenagenturen). Auch Engagierte und ihre Organisationen, die sich für die Entwicklung adäquater Rahmenbedingungen im Engagement einsetzen, erhalten wertvolle Impulse aus dem Leitfaden.

ENGAGEMENT

Darunter fassen wir – in Anlehnung an den Zweiten Engagementbericht der Bundesregierung¹ – formalisiertes, in organisierten Zusammenhängen stattfindendes Engagement (Ehrenamt, Freiwilligenarbeit...) sowie nicht formalisiertes Engagement ohne organisatorischen Überbau (z.B. Lesepat*innen oder spontane Hilfen). Es wird meist von zivilgesellschaftlichen, gemeinnützigen oder auch kommunalen Akteur*innen (Politik, Verwaltung) initiiert, die die Menschen im Gemeinwesen nicht nur an Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen beteiligen wollen (Bürger- oder Öffentlichkeitsbeteiligung), sondern auch an der praktischen Gestaltung und Umsetzung von Maßnahmen, die sich aus diesen Prozessen ergeben. Das Engagement kann in unterschiedlichen Handlungsfeldern (z.B. Kultur, Soziales, Sport, Stadtentwicklung, Katastrophenschutz, Bildung, politische Interessenvertretung) erfolgen mit jeweils unterschiedlichen Rahmen- und Gelingensbedingungen. Es kann unterschiedlich motiviert bzw. gestaltet sein: Fremdhilfe, Selbsthilfe, gegenseitige bzw. genossenschaftliche Hilfe u.a.

Engagement kann unterschiedlich stark organisiert bzw. strukturiert sein: „Ungebundenes“ Engagement findet ohne Einbindung in eine gemeinnützige Organisation bzw. deren Trägerschaft statt, ist aber von außen erkennbar. Hierzu zählen z.B. nachbarschaftliche Initiativen mit einer gewissen Organisationsstruktur, aber ohne Anbindung an einen Verein oder Verband, oder auch Spontanhilfe bei Katastrophen. „Informelles“ oder auch „unsichtbares“ Engagement zeichnet sich dadurch aus, dass es auf den ersten Blick gar nicht als ausdrückliches bürgerschaftliches Engagement erkennbar ist und daher z.B. bei empirischen Erhebungen durchs Raster fallen kann.



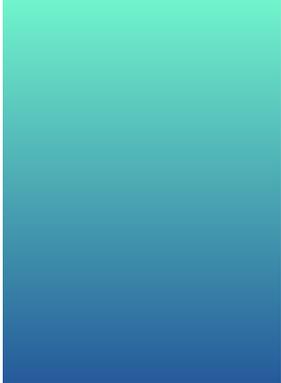
Der Leitfaden möchte Mut machen, sich auf einen Strategieprozess einzulassen und einen Weg zu finden, der für die eigene Kommune passt. Denn die eine richtige Strategie für alle gibt es nicht.





**Ein Ziel ohne Plan
ist nur ein Wunsch.**

Antoine de Saint-Exupéry



02

Potenziale einer Engagementstrategie

Zweifelsohne wäre die Lebensqualität in unseren Gemeinden, Städten und Kreisen deutlich geringer, wenn Bürger*innen sich nicht vielfältig engagieren würden, beispielsweise für den Brandschutz, für soziale Zwecke, auf dem Sportplatz oder für Klimaschutz. Gesellschaftlich übernimmt Engagement vielfältige Funktionen, etwa indem es idealtypisch zur Demokratiestärkung beiträgt (z.B. durch Vereine, die Interessen ihrer Mitglieder in der Politik vertreten, oder indem Engagierte neue gesellschaftliche Ideen oder die Integration von Zugewanderten fördern). Die meisten sozialen Innovationen kommen nicht aus der Verwaltung oder Politik, sondern aus der Zivilgesellschaft. Vor allem in ländlichen Räumen spielt Engagement darüber hinaus eine wichtige Rolle bei der Sicherstellung der Daseinsvorsorge, z.B. durch Bürgerbusse, die ÖPNV-Linien aufrechterhalten, oder Bürgervereine, die Hallenbäder weiter betreiben.³

Engagement hat ganz unterschiedliche Ausprägungen: Zum weit überwiegenden Teil findet es immer noch **organisationsgebunden** statt, z.B. in der Vereinsarbeit. Genauso wertvoll für das Gemeinwohl ist **ungebundenen, informelles** Engagement, z.B. wenn Engagierte Geflüchtete bei Behördengängen begleiten oder punktuell etwa bei Flutkatastrophen als Spontanhelfer*in aktiv werden. Engagement im weiten Sinne findet außerdem statt, wenn Bürger*innen sich in lokale Beteiligungsprozesse einbringen, um die Zukunft ihrer Stadt aktiv mitzugestalten, z.B. in Fragen von Mobilität, Nachhaltigkeit oder Klimaschutz.

Dass sich Menschen freiwillig für das Gemeinwohl einsetzen, erscheint oft selbstverständlich, weil wir es größtenteils nicht anders kennen. Gleichzeitig sehen wir, dass Engagement sich aktuell verändert bzw. bereits verändert hat. Vereine finden beispielsweise schwieriger Vorstände, weil Menschen sich heute oft

KOMMUNE

Unter diesem Begriff fassen wir lokale Gemeinwesen aller Größen und Organisationsformen zusammen: Großstädte, kreisunabhängige wie kreisangehörige Städte, Stadt- und Landkreise, kleine Gemeinden. Wenn in diesem Leitfaden spezifische Größenordnungen gemeint sind, werden wir sie explizit benennen.



nicht mehr längerfristig binden wollen. Auch Erwartungen an die Ausgestaltung von freiwilligen Tätigkeiten ändern sich: Beispielsweise wird der Wunsch nach Vereinbarkeit mit Familie und Beruf stärker und die Vielfalt und Beteiligung der Mitglieder und Engagierten nehmen zu. Inwiefern dies die Engagementlandschaft verändert, wird vor Ort oft erst nach und nach spürbar, etwa, wenn Sportvereine trotz anhaltend hoher Mitgliederzahl plötzlich vor dem Aus stehen, da sich kein neuer Vorstand findet, oder wenn Angebote der Ganztagsbetreuung und Freizeitgestaltung wegzufallen drohen. Gleichzeitig bringt der digitale Wandel viele Chancen und positive Veränderungen mit sich. So können durch Videotelefonie Fahrtzeiten für Vorstandssitzungen vermieden werden und junge Menschen können durch digitale Möglichkeiten ihr Engagement im Heimatort auch nach ihrem Wegzug fortsetzen.⁴

„Potenziale der Menschen sind ein wichtiger Grund für die strategische Ausrichtung“

Insgesamt lässt sich beobachten, dass das Engagement in Deutschland bislang noch recht stabil ist, die Engagierten jedoch weniger Zeit in ihre freiwillige Tätigkeit investieren. Daneben gibt es viele Menschen, die potentiell zu einem Engagement bereit wären, aber dies bislang noch nicht umsetzen. Dieses Potenzial ist ein wichtiger Grund für die strategische Ausrichtung von Engagementförderung vor Ort.⁵ Dabei geht es um die Frage, wie das Engagement bedarfsgerecht unterstützt werden kann: Welche Rahmenbedingungen brauchen Engagierte und welches Potenzial bietet eine lokale Engagementstrategie?

Die Kommunen [ **Kommune**] sind die ersten Anlaufstellen, wenn



Ursula Krickel

Referatsleiterin bürgerschaftliches Engagement
beim Deutschen Städte- und Gemeindebund

„Kommunen leben vom Einsatz Engagierter, der nicht selbstverständlich ist. Bürgerschaftliches Engagement ist das soziale Kapital der Städte und Gemeinden. Dieses Engagement gilt es wertzuschätzen und zu fördern. Lokale Engagementstrategien bilden ein wertvolles Instrument kommunaler Engagementförderung.“

es darum geht, (potenzielle) Engagierte zu gewinnen und zu unterstützen. Kommunale Engagementförder*innen agieren jedoch in der Regel nicht allein, sondern in einem Netzwerk mit anderen engagementfördernden Akteur*innen vor Ort, etwa Freiwilligenagenturen, Bürgerstiftungen, Mehrgenerationenhäusern, Seniorenbüros oder soziokulturellen Zentren. In kleineren Gemeinden sind oft auch Kirchengemeinden zentrale Ansprechpartner*innen.

Warum ein strategischer Ansatz? Weil Engagierte vor Ort eine Investition in die Zukunft sind!

Der Vorteil einer strategischen Herangehensweise ist, dass sich die Beteiligten über die spezifische Situation vor Ort klar werden und gemeinsam wirksame Maßnahmen überlegen. Denn nur mit einem Plan lässt sich ein Ziel erreichen, wie das Zitat von Antoine de Saint-Exupéry verdeutlicht: „Ein Ziel ohne Plan ist nur ein Wunsch.“ Ohne Plan drohen Probleme nicht klar benannt zu werden und gute Ideen zu verpuffen.

Engagementstrategien bilden somit ein strategisches Instrument zur Ausgestaltung der Engagementförderung vor Ort. Eine Engagementstrategie bietet Anlass für eine Bestandsaufnahme, um aktuelle Entwicklungen im Engagement zu identifizieren und bedarfsgerecht (mit Zielen und Maßnahmen) auf sie eingehen zu können. Denn in jeder Kommune ist das Engagement anders ausgeprägt: Universitätsstädte haben beispielsweise kaum Probleme, junge Menschen fürs Engagement zu gewinnen, strukturschwache Kommunen sind hingegen oft von Überalterung oder Abwanderung betroffen und haben zu kämpfen, um Angebote wie Dorfläden oder die Freiwillige

ARGUMENTE

Argumente für eine lokale Engagementstrategie:

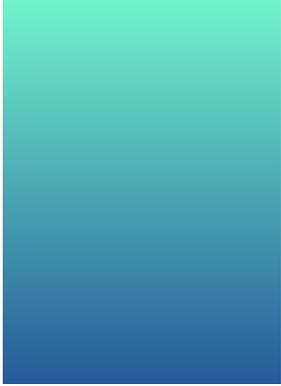
- Bestandsaufnahme des Engagements vor Ort (ggf. als Reaktion auf Entwicklungen wie Vereinssterben oder Rückgang der Zahl Engagierter)
- Vertrauensgewinn und Sichtbarkeit für Politik und Verwaltung in der Engagementförderung
- Akzeptanz gewinnen für die Priorisierung von Zielen und Überprüfung von Maßnahmen der Engagementförderung
- Legitimation für Haushaltsmittel – mit guten Argumenten Ressourcen in Krisenzeiten sichern
- Zusammenarbeit zwischen Kommune, Zivilgesellschaft und Wirtschaft neu justieren (u.a. Rollenklärung, Leitbildentwicklung)
- das Feld der Engagementförderung vor Ort aufwerten als strategisches Stadtziel



Feuerwehr aufrechtzuerhalten. Auch die Frage, inwiefern beispielsweise Zugezogene oder Menschen mit Migrationsgeschichte bereits im Engagement integriert sind oder Unterstützung beim Zugang benötigen, stellt sich in Kommunen unterschiedlich.

Eine lokale Engagementstrategie kann dazu beitragen, dass neue Engagierte (z.B. neu gegründete Initiativen) identifiziert und mit etablierten Akteur*innen im Engagementfeld vernetzt werden können. Speziell für Akteur*innen aus Lokalpolitik und Kommunalverwaltung kann ein Strategieprozess die Chance bieten, im Feld sichtbar zu werden und Vertrauen der Engagementakteur*innen (neu) zu gewinnen. Da ein Strategieprozess immer die Rollenklärung zum Thema hat, bietet eine Engagementstrategie auch das Potenzial, die Zusammenarbeit und das Rollenverständnis in der Trias Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft und ggf. auch mit Wirtschaftsakteur*innen zu reflektieren und neu zu justieren.

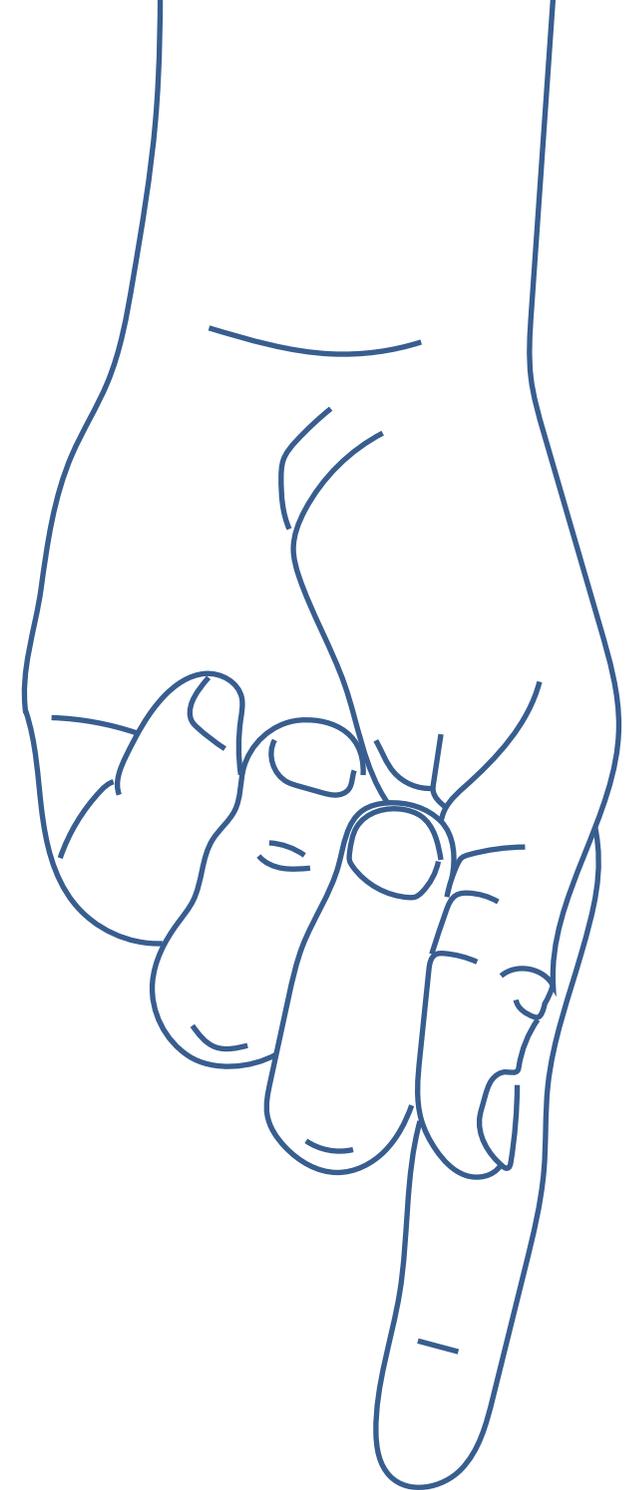
In Zeiten von Krisen und leeren Kassen gilt es auf allen politischen Ebenen mehr denn je, politische Forderungen mit guten Argumenten zu untermauern und somit zu legitimieren. So braucht es auch für die freiwillige kommunale Aufgabe der Engagementförderung überzeugende Argumente, damit Ressourcen (Sach- und Fördermittel, Personal) perspektivisch nicht Kürzungen zum Opfer fallen, sondern bestenfalls sogar gestärkt werden. Damit verbunden bietet eine Engagementstrategie auch die Möglichkeit, Akzeptanz für politische Entscheidungen und Priorisierungen zu gewinnen. Denn nicht alle Ziele und Maßnahmen können kurzfristig sofort angepackt werden. Geht man davon aus, dass ein Strategieprozess viele (neue) Akteur*innen aus den unterschiedlichen Sektoren zusammenbringt, dabei Ziele und Maßnahmen für eine zukunftsfähige Engagementförderung entwickelt werden und ggf. dafür (neue) Ressourcen mobilisiert werden können, so bietet eine Engagementstrategie großes Potenzial für eine nachhaltige Aufwertung der Engagementförderung vor Ort (vgl. Arbeitshilfe).



03

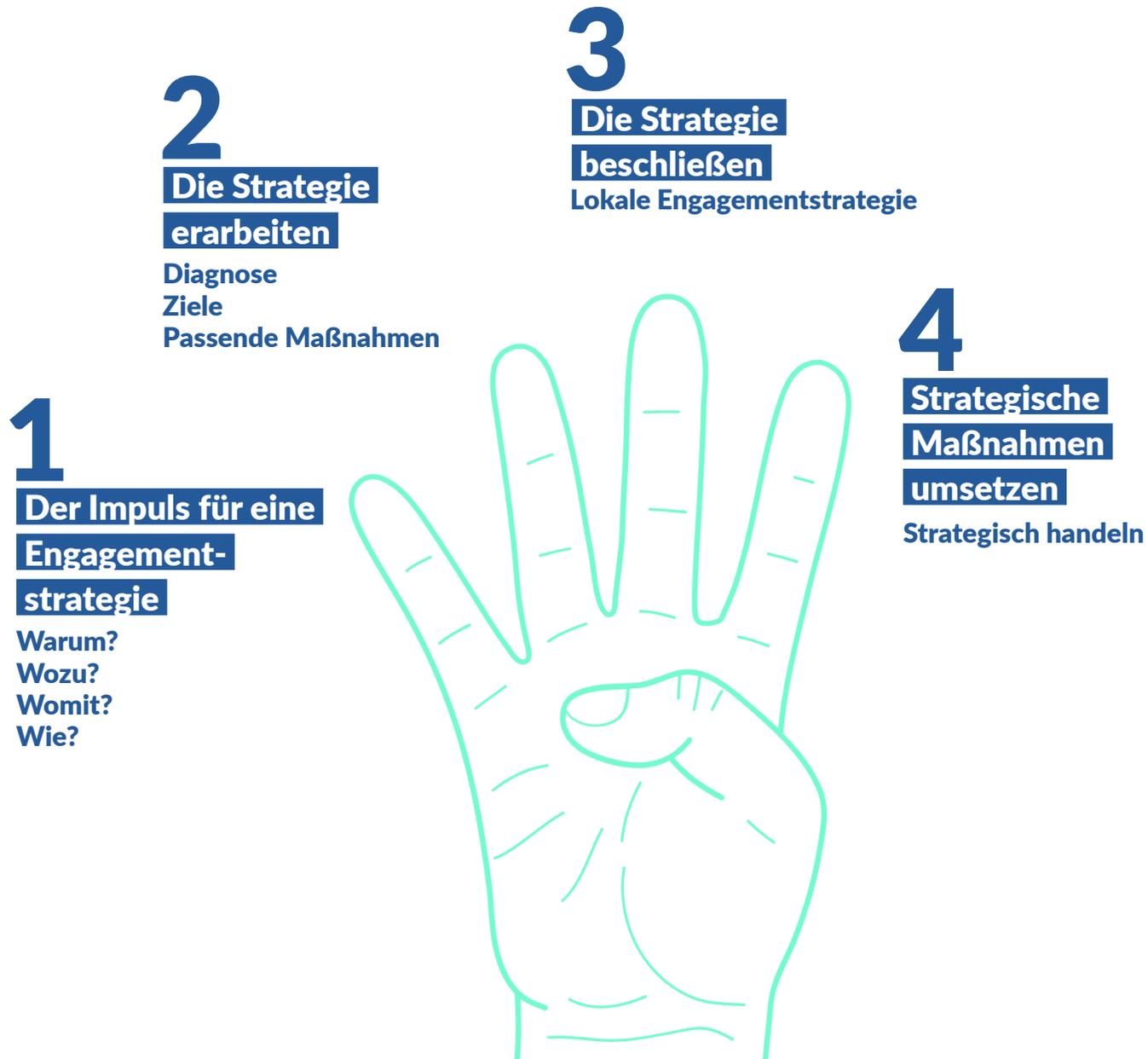
Der Prozess der Strategieentwicklung

Die Erarbeitung einer lokalen Engagementstrategie kann von unterschiedlichen Akteur*innen initiiert und in mehr oder weniger umfassenden Prozessen entwickelt werden. Die folgenden idealtypisch skizzierten Schritte mit den jeweiligen Leitfragen unterstützen Sie dabei, den für Ihre Kommune und für die Ihnen zur Verfügung stehenden Mittel geeigneten Weg zu einer passenden Engagementstrategie zu finden.



VIER PHASEN

DER STRATEGIEENTWICKLUNG



Phase 1

Der Impuls für eine Engagementstrategie

Als Initiator*innen einer Engagementstrategie kommen mindestens die folgenden Akteur*innen vor Ort infrage:

Kommunalverwaltung

Der/die (Ober-)Bürgermeister*in, ein*e Dezernent*in, die/der Verantwortliche für die Förderung bürgerschaftlichen Engagements oder andere Verwaltungseinheiten können zu dem Schluss kommen, dass es einer strategisch ausgerichteten Engagementförderung bedarf.

Kommunalpolitik

Fraktionen des Gemeinderats oder auch einzelne Fachpolitiker*innen können mit einer entsprechenden Ratsvorlage die Initiative ergreifen.

Intermediäre Akteur*innen

wie zum Beispiel eine Freiwilligenagentur oder eine Bürgerstiftung können den ersten Impuls für die Strategieentwicklung geben und sich ggf. auch als Koordinator*innen des weiteren Prozesses anbieten.

Zivilgesellschaftliche Akteur*innen

wie Organisationen und Verbände aus unterschiedlichen Bereichen (Sport, Bildung, Kultur, Soziales, Wohlfahrt, Bevölkerungsschutz, Gesundheit, Kirche und religiöse Gruppen) oder zivilgesellschaftliche Interessenvertretungen (Senioren- oder Integrationsbeauftragte, Jugendparlamente oder Selbsthilfegruppen) melden einen entsprechenden Handlungsbedarf an, um etwa auf veränderte Rahmenbedingungen in der Engagementlandschaft reagieren zu können.

Wer auch immer den Impuls geben will, sollte sich zunächst mit den Fragen auf den folgenden Seiten befassen und die Antworten in einem Exposé bündeln, mit dem dann für die Idee einer Engagementstrategie geworben werden kann.

WARUM

...soll eine Engagementstrategie erarbeitet werden?

Welche Anlässe sprechen für eine Strategieentwicklung? Hat sich die Engagementlandschaft verändert? Gibt es ein nachlassendes Engagement in der Kommune? Gibt es neue Herausforderungen, die nach einer zielgerichteten Mobilisierung und Einbindung Engagierter verlangen?

WOZU

...soll eine Engagementstrategie erarbeitet werden?

Auf welche Bedarfe bzw. Herausforderungen soll die Strategie eine Antwort geben? Welche Wirkungsdimensionen des Engagements sollen gefördert werden: Persönlichkeitsentwicklung der Engagierten; Stärkung des Zusammenhalts und der Offenheit im Gemeinwesen im Sinne eines brückenbildenden Sozialkapitals; Erhalt oder Steigerung der Qualität und Leistungsfähigkeit gemeinnütziger Organisationen; Bewältigung spezifischer Herausforderungen in der Kommune...? Für wen soll die Strategie handlungsleitend sein: Politik, Verwaltung, zivilgesellschaftliche Akteur*innen, Arbeitgeber*innen...?

WOMIT

...bzw. mit wem soll die Strategie erarbeitet werden?

Auf welche Daten der kommunalen Statistik, welche Konzepte aus den Fachverwaltungen (oder auch von anderen Akteur*innen in der Kommune) kann für eine Situationsanalyse bzw. Diagnose hinsichtlich der Handlungsbedarfe zurückgegriffen werden? Wer sollte an der Strategieentwicklung mitwirken (Kommunalverwaltung & -politik, zivilgesellschaftliche Akteur*innen, Wirtschaft bzw. Arbeitgeber*innen, interessierte bzw. zu interessierende Bürgerschaft...)? Welche Ressourcen (Geld, Personal, Infrastrukturen...) stehen zur Verfügung bzw. müssten mobilisiert werden?

PRAXISBEISPIELE:

Aufgewendete Ressourcen für eine lokale Engagementstrategie

Die ca. einjährige Erarbeitung der Engagementstrategie der Stadt **Wolfsburg** (126.000 Einw.) mit einer Organisationsbefragung, mehreren Werkstattgesprächen und öffentlichen Veranstaltungen sowie der Ausarbeitung der Konzeption hat rund 100.000 € für die externe Dienstleistung der Prozessmoderation und Konzeptarbeit gekostet.

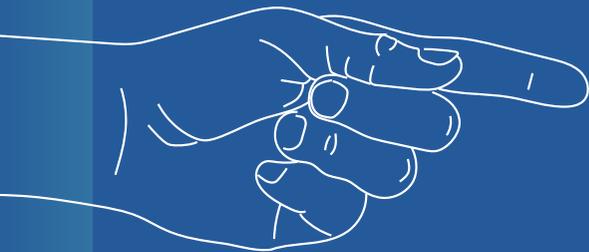
Für die Engagementstrategie der Stadt **Holzgerlingen** (13.750 Einw.) wurden 15.000 € Fördermittel und 3.500 € Eigenmittel für die externen Dienstleistungen (u.a. Durchführung einer Umfrage und Beauftragung einer externen Moderation) aufgewendet.

In diesen Kostenbeispielen nicht enthalten sind die Personalaufwendungen bei der Verwaltung.



Wie soll die Strategie erarbeitet werden?

Die Strategie kann mit unterschiedlicher Intensität und Akteursbreite erarbeitet werden.



Strategie im Verwaltungsteam erarbeiten

Annahme: Es gibt in der Verwaltung für Bürgerengagement zuständige Personen oder gar eine Fachstelle, zum Beispiel mit dem Titel „Bürgerschaftliches Engagement und Steuerungsaufgaben“ oder „Ehrenamt“. Im Rahmen einer Sondersitzung zum Thema „strategische Engagementförderung“ oder auch als regelmäßiger Punkt auf der Team-Agenda werden nach und nach strategische Ziele definiert und passende Maßnahmen entwickelt, die von dem Team umgesetzt werden.

Strategie in einer Verwaltungs-AG „Bürgerengagement“ erarbeiten

Annahme: Es gibt verschiedene Verwaltungseinheiten, die mit spezifischen Engagementfeldern befasst sind (Sport, Freiwillige Feuerwehr, Kultur, Soziales, Stadtentwicklung...). Die (leitenden) Mitarbeitenden dieser Verwaltungseinheiten bilden eine Arbeitsgruppe zur Erarbeitung der Engagementstrategie, die übergreifend für die Kommunalverwaltung handlungsleitend sein soll.

Strategie in einem sektorübergreifenden Netzwerk erarbeiten

Annahme: Es gibt in der Kommune ein Netzwerk unterschiedlicher Akteur*innen aus Politik, Verwaltung, Stadtgesellschaft, Wirtschaft u.a., die sich mit Fragen des

Bürgerengagements und seiner Förderung befassen. Oder: Ein entsprechendes Netzwerk wird zum Zweck der Strategiediskussion gebildet.

In einem solchen Netzwerk können die diversen Themenfelder einer Engagementstrategie gemeinsam entwickelt werden. Dies kann sowohl in sektorübergreifenden AGs geschehen, also z.B. in Branchen-AGs, wo je nach Engagementbereich (Bevölkerungsschutz, Sport, Soziales, Kultur, Bildung...) bzw. Akteursgruppe (Wirtschaft/Arbeitgeber*innen, gemeinnützige Organisationen, Verwaltung...) spezifische Fragen zu Rahmenbedingungen des Engagements und seiner Förderung bearbeitet werden.

Systematische Strategieentwicklung in einem umfassenden partizipativen Prozess

Annahme: Es soll eine umfassende und differenzierte Strategie entwickelt werden, die die verschiedenen hierfür relevanten Akteur*innen in der Kommune in strukturierter Weise an der Erarbeitung beteiligt. Es steht ein hinreichendes Budget zu Verfügung, aus dem eine externe Prozessbegleitung bzw. Beratung sowie alle erforderlichen Maßnahmen finanziert werden können. In diesem Fall kann die Engagementstrategie in einem mehrmonatigen bis ca. einjährigen Prozess zum Beispiel mit folgenden Maßnahmen erarbeitet werden:

LITERATUR

Borcherding, W., Schöffmann, D., Oliva, H., Hartmann, R. (2017): Wirksame Förderung des Bürgerengagements in der Kommune. Die Wolfsburger Förderstrategie „Bürgerengagement“ – Anlass, Entwicklung, Umsetzung, in: Nachrichten des Deutschen Vereins Nr. 1/2017, S. 35ff.



- Befragung aller gemeinnützigen Organisationen zu Fragen des Engagementmanagements, der aktuellen Herausforderungen u.a.
- Fachwerkstätten bzw. Fokusgruppengespräche mit spezifischen Gruppen (gemeinnützige Organisationen aus unterschiedlichen Branchen, engagierte Unternehmen, mit Engagement befasste Verwaltungseinheiten, Gruppen engagierter Einwohner*innen u.a.)
- Prozess- und Ergebnisreflexion in einem divers zusammengesetzten Begleitgremium

Prozessmanagement durch unterschiedliche Akteur*innen

Insbesondere bei den letztgenannten beiden Vorgehensweisen ist eine koordinierende bzw. Projektmanagementfunktion erforderlich. Diese Funktion kann von unterschiedlichen Akteur*innen ausgefüllt werden: von der Kommunalverwaltung selbst, von einem externen Dienstleister oder einer zivilgesellschaftlichen Akteurin wie z.B. in Bremen der Freiwilligen-Agentur. (→  **Praxisbeispiele**)

So wie die Engagementstrategie letztendlich passend zu den Erfordernissen Ihrer Kommune entwickelt werden sollte, so ist auch der Prozess dorthin so zu gestalten,

dass er mit den gegebenen Möglichkeiten leistbar ist. Entsprechende Anregungen kann der Blick in andere Kommunen und deren Engagementstrategie bieten. (→  **Praxisbeispiele**)

Je nachdem, welche Intensität der Strategieerarbeitung Sie wählen, mündet diese Initiative in eine Einladung zu einem entsprechenden Arbeitstreffen, einen Ratsbeschluss, einen Arbeitsauftrag für die Verwaltung, eine Ausschreibung für eine externe Prozessbegleitung oder in einen anders gearteten Auftakt.

PRAXISBEISPIELE

Anlässe und Akteurskonstellationen bei der Erarbeitung lokaler Engagementstrategien

Bitburg (16.900 Einw.), Rheinland-Pfalz:

Akteur*innen der Engagierten Stadt Bitburg entwickelten eine Engagementstrategie.

Bremen und Bremerhaven (577.000 Einw. + 115.000 Einw.):

Die Strategie wurde zur Reaktivierung des Engagements nach der Corona-Pandemie initiiert. Dabei war herausfordernd, die Strategie für beide Städte zu denken, die von ihren Unterstützungsstrukturen und Engagementstraditionen sehr unterschiedlich sind. Angeregt durch Engagementstrategieprozesse in Hamburg und NRW wurde eine Prozessgruppe gebildet mit Akteur*innen aus sämtlichen Engagementfeldern. Koordiniert wurde der partizipative Strategieprozess durch die Freiwilligen-Agentur Bremen.

Bocholt (72.000 Einw.), Nordrhein-Westfalen:

Die Engagementstrategie wurde gemeinsam von Verwaltung, Politik und vielen Akteur*innen entwickelt und im November 2016 vom Ausschuss für Arbeit, Gesundheit und Soziales beschlossen.

Flensburg (93.000 Einw.), Schleswig-Holstein:

In einem partizipativen Prozess wurde eine Engagementstrategie erarbeitet und von der Kommunalpolitik 2021 beschlossen. Aktuell (2024) wird die Umsetzung der Strategie überprüft.



PRAXISBEISPIELE

Hagen (190.000 Einw.), Nordrhein-Westfalen: Der Verein zur Förderung des Ehrenamts und bürgerschaftlichen Engagements in Hagen e.V. hat gemeinsam mit weiteren Akteur*innen einen Prozess zur Entwicklung einer Engagementstrategie für Hagen initiiert und umgesetzt. Die Strategie liegt nun seit 2021 vor.

Holzgerlingen (13.750 Einw.), Baden-Württemberg: Die Engagementstrategie wurde von Januar 2023 bis März 2024 mit Beteiligten aus Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Politik und Verwaltung erarbeitet.

Wolfsburg (126.000 Einw.), Niedersachsen: Auslöser für die Erarbeitung einer Engagementstrategie waren Klagen großer Träger freiwilligen bzw. ehrenamtlichen Engagements (Freiwillige Feuerwehr, Hilfsorganisationen, Wohlfahrtsorganisationen...) über mangelnden Nachwuchs bzw. immer schwierigere Rahmenbedingungen beim Engagement. Die Antwort auf die Forderung an die Stadt nach mehr Geld für die Engagementförderung war die Einleitung eines einjährigen partizipativen Prozesses für eine Engagementstrategie, die dann 2015 vom Rat beschlossen wurde.



Phase 2

Die Strategie erarbeiten

Ausgehend von einer möglichst vollständigen Beschreibung der aktuellen Situation in der lokalen Engagementlandschaft (**Situationsanalyse**) können die Ursachen und damit auch Lösungsansätze beschrieben werden (**Diagnose**). Zum Beispiel:

Gemeinnützige Organisationen klagen über Nachwuchsprobleme (Situation).

Hierfür kann es unterschiedliche Ursachen geben (Diagnose), etwa:

1. Die über Jahrzehnte tradierte Engagementkultur mit einer Haltung der „Pflicht zum Engagement“ ist für heutige jüngere Engagementinteressierte nicht attraktiv.
2. Dominierende Arbeitgeber*innen vor Ort haben die Arbeitszeiten so flexibilisiert, dass sie mit einem regelmäßigen (abendlichen) Engagement nicht mehr in Einklang zu bringen sind.
3. Die Ausweitung der Ganztagschule kollidiert mit den nachmittäglichen Angeboten der Sportvereine für Kinder und Jugendliche.

Wesentliche gesellschaftliche Gruppen und Milieus sind in der Engagementlandschaft unterrepräsentiert, sodass ihnen wichtige Möglichkeiten der Teilhabe und des nonformalen Lernens entgehen (Situation).

Das kann zum Beispiel daran liegen (Diagnose), dass

1. die gemeinnützigen Organisationen als Trägerinnen bürgerschaftlichen Engagements für diese Gruppen und Milieus nicht offen sind,
2. es im näheren Lebensumfeld dieser Menschen keine attraktiven Engagementmöglichkeiten gibt oder
3. die Ansprache dieser potenziell an einem Engagement Interessierten etwa mit Bildern und Begriffen des traditionellen „Ehrenamtes“ erfolgen, mit denen diese Zielgruppen nichts anfangen können.

Auf der Grundlage solcher Diagnosen können die **Ziele** mitsamt den Indikatoren für die Zielerreichung definiert werden: Wie sieht die angestrebte Lösung aus, wenn sie erreicht wurde (Ziel)? An welchen quantitativen oder qualitativen Merkmalen (Indikatoren) wird erkennbar sein, inwieweit das Ziel erreicht wurde? Hieraus lassen sich Instrumente und Maßnahmen für die Evaluation der Engagementstrategie ableiten.

Ausgerichtet auf die Ziele und Wirkungsindikatoren werden schließlich die hierfür geeigneten **Maßnahmen** entwickelt und die dazu erforderlichen materiellen und personellen **Ressourcen** kalkuliert, die von der Kommune und anderen Akteur*innen (Zivilgesellschaft, Wirtschaft...) eingebracht werden können.

Herausforderungen in der Kommune wie das Erreichen von Klimaneutralität, der Umgang mit zunehmender Einsamkeit, wegbrechenden Leistungen der Daseinsvorsorge oder der Erhaltung und sozialen Bespielung öffentlicher Orte o.ä. erfordern das Mitwirken einer engagierten Bürgerschaft (Ressource „Ko-Produktion“)

Um dies zu erreichen, braucht es zum Beispiel

1. die Bereitschaft von Kommunalpolitik und -verwaltung zu einem echten Zusammenwirken mit Engagierten, das von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung geprägt ist,
2. einen partizipativen Prozess gemeinsam mit der Bürgerschaft, in dem koproduktiv zu erbringende Lösungen entwickelt und umgesetzt werden, und
3. finanzielle und personelle Ressourcen für Infrastrukturleistungen, die für eine längerfristige Stabilität der koproduktiven Leistungen sorgen.



Hier einige Maßnahmen, die sich aus der Strategieentwicklung ergeben könnten:

o Etablierung eines sektorübergreifenden Engagementnetzwerks aus Verwaltung, Politik, zivilgesellschaftlichen Organisationen, Unternehmen u.a., die gemeinschaftlich Maßnahmen verantworten und realisieren

o Qualifizierungsangebote und Förderungen für Engagementorganisationen zur (Weiter-)Entwicklung eines modernen, inklusiven Engagemnt-managements

o Etablierung von Infrastrukturleistungen für Engagementberatung und -vermittlung

Schließlich gehören in die Strategie noch

- die Festlegung der **Verantwortlichkeiten** für die Umsetzung der entwickelten Maßnahmen, die Steuerung und das Monitoring bzw. die Evaluation und

- ein **Zeit-Maßnahmen-Plan** für die Umsetzung der Strategie und ihrer Maßnahmen.

Phase 3

Die Strategie beschließen

Die Engagementstrategie sollte so detailliert wie notwendig schriftlich verfasst und dann mindestens von denjenigen beschlossen werden, die für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich sein sollen.

Idealerweise beschließt der Rat die Strategie, ergänzt um einen selbstverpflichtenden Beschluss durch weitere Akteur*innen der Stadtgesellschaft (Intermediäre, potente Träger*innen bürgerschaftlichen Engagements, größere Arbeitgeber*innen und ggf. weitere). Denn die Praxis lehrt, dass Politik und Verwaltung in der Regel nicht alleine für eine gute und wirksame Engagementkultur sorgen können.

Phase 4

Strategische Maßnahmen umsetzen

Mit der Umsetzung erster strategischer Maßnahmen sollte zeitnah begonnen werden. Empfehlenswert ist es, Engagierte und ihre Organisationen auch in diesem Schritt zu beteiligen und die Zuständigkeit der Umsetzung nicht ausschließlich einer Stelle zu übertragen. Dies stärkt Verantwortlichkeiten und schafft ein Bewusstsein für mögliche Herausforderungen in der Umsetzung.

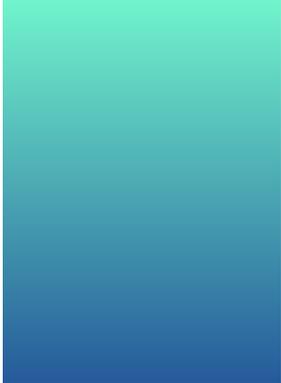
Und wie im obigen Abschnitt „die Strategie erarbeiten“ schon angedeutet, bedarf es eines kontinuierlichen Monitorings der Umsetzung der Strategie bzw. der Maßnahmen. Hierzu gehört auch, dass die Zielerreichung regelmäßig evaluiert wird – orientiert an den oben genannten Wirkungsindikatoren.



Ioannis Delakos

Bürgermeister Holzgerlingen (Baden-Württemberg)

„Wir wollten möglichst die gesamte Breite der Bevölkerung im Strategie-Team abbilden. Nicht nur Vereine, sondern auch lose Gruppierungen, Kirchen und Kulturtreibende sollten dabei sein. Das ist uns gelungen. Wir wollten eine Engagementstrategie aufstellen, in der sich jeder wiederfindet. Die Ziele einer Engagementstrategie können nur mit allen erreicht werden. Es entstand keine reine Aufgabenliste für die Verwaltung, kein Forderungskatalog – alle sind für die Umsetzung wichtig.“



04

Bausteine einer Engagementstrategie

Menschen engagieren sich je nach Interesse in vielfältigen Feldern, z.B. Sport, Soziales, Bildung, Politik, Integration oder Klimaschutz. Bei der Entwicklung einer Engagementstrategie nimmt man alle Engagierten in den Blick, egal in welchen Bereichen und in welcher Intensität sie das Engagement ausüben. **Deshalb steht in einer Engagementstrategie nicht die einzelne Engagementstätigkeit im Vordergrund.** Vielmehr sollen Hilfestellungen für das Engagiertsein und das Fördern von Engagement gegeben werden, damit das Engagement auf einer stabilen Grundlage steht.

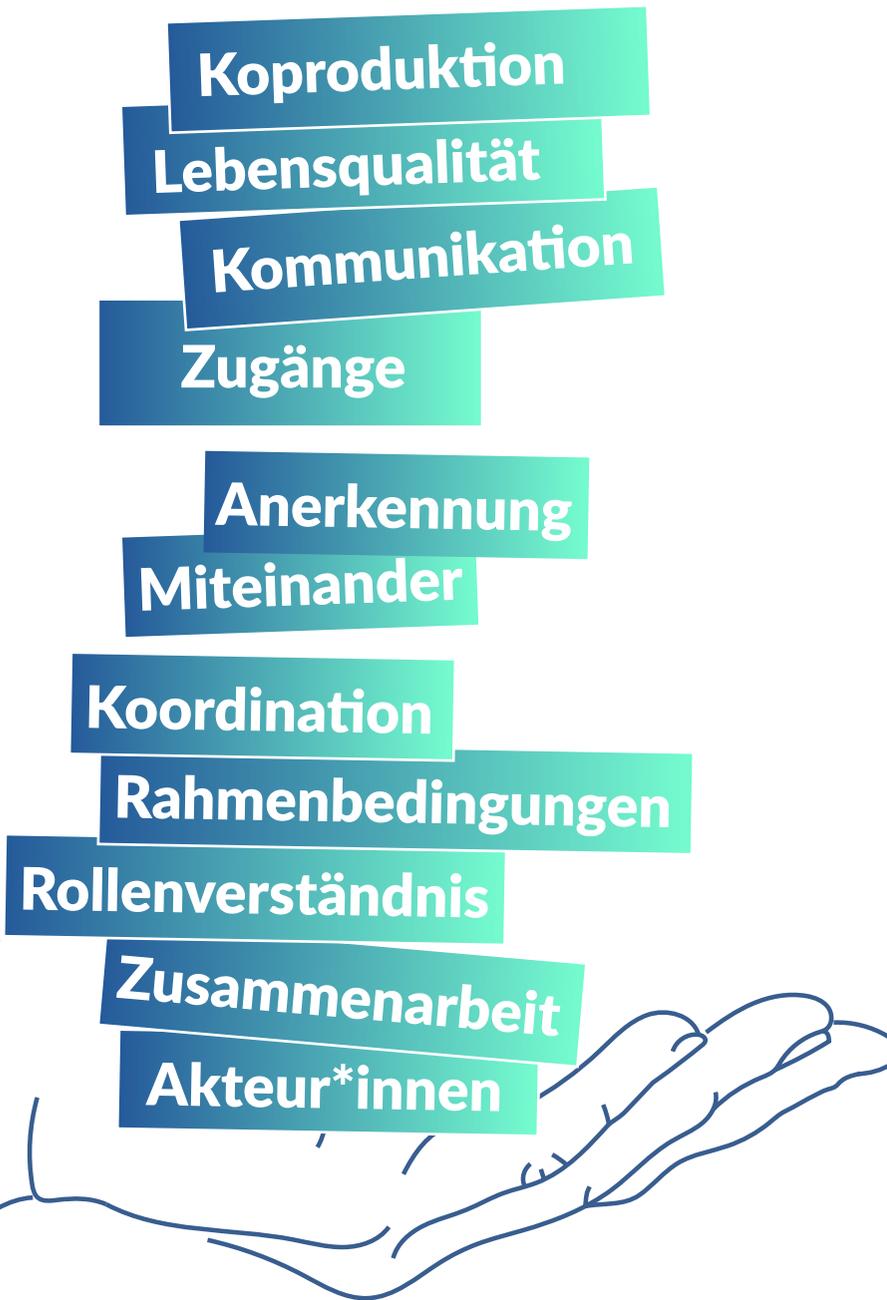
Wichtig ist, dass Engagementstrategien einen lokalen Bezug haben. Dazu ist es sinnvoll, die Lebensräume der Menschen einzubeziehen, denn hier findet das Engagement statt. Lebensräume sind lokal bzw. regional geprägt und werden von allgemeinen Veränderungsprozessen des Alltags beeinflusst. Es gilt, sich dieser unterschied-

lichen Lebensräume bewusst zu werden und sie in die Strategieentwicklung aufzunehmen.

Es kann sinnvoll sein, entweder Engagementstrategien für das gesamte Engagement in der Kommune aufzustellen oder eigene Strategien für ausgewählte Engagementbereiche oder -cluster zu entwickeln. So ergeben sich z.B. andere Strategien für Engagement in der „Blaulichtfamilie“ als für den Klimaschutz. Eine Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten und Bedürfnisse sowie eine Priorisierung sind hilfreich.

Wir werfen nun einen Blick auf Bausteine, die Sie für die Entwicklung Ihrer Engagementstrategie zur Hand nehmen können. Setzen Sie selbst Prioritäten für die Bausteine, die vor Ort wichtig sind.

Mögliche Bausteine einer lokalen Engagementstrategie im Überblick



Nachfolgend werden alle vorgeschlagenen Bausteine genauer beschrieben bzw. mit Leitlinien oder Idealvorstellungen unterlegt. Sie sind für eine erfolgreiche Engagementförderung wichtig. Betrachten Sie diese unter strategischen Gesichtspunkten und nehmen Sie dazu Ihre Kommune (Lebensräume der Menschen im Ort) in den Blick.

Akteur*innen

Bürger*innen, Politik, Verwaltung, Unternehmen sowie verschiedene Institutionen sind lokale/regionale Expert*innen. Deren Wissen und Expertise wird ein hoher Wert beigemessen. Die Akteur*innen entwickeln gemeinsam Ziele und unterstützen gleichermaßen verantwortungsvoll das Engagement.

Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit der Akteur*innen erfolgt auf Augenhöhe und wertschätzend. Durch die Zusammenarbeit unterschiedlicher Gruppen (auch Haupt- und Ehrenamtliche) werden Einblicke in die eigene Arbeit gegeben und Brücken gebildet, Synergien erkannt oder aufgebaut.

Rollenverständnis

Zivilgesellschaft, Politik, Verwaltung, Institutionen und Unternehmen haben bei der Unterstützung und Förderung von Engagement ihren Platz und ihre Aufgaben. Sie definieren diese gemeinsam und präzisieren ihre jeweilige Rolle. Gleichzeitig werden Chancen und Grenzen von Engagement- und Beteiligungsformaten aufgezeigt und erörtert.

Rahmenbedingungen

Engagement lebt von guten und verlässlichen Rahmenbedingungen. Diese werden gemeinsam definiert und regelmäßig überprüft. Politik, Verwaltung, Institutionen, Unternehmen und Gesellschaft tragen gleichermaßen zu Rahmenbedingungen bei, die Engagement wirkungsvoll entstehen lassen.

Koordination & Ressourcen

Information, Vernetzung und Kommunikation sind grundlegende Aufgaben der Engagementförderung. Diese werden gestützt durch eine verlässliche Koordination. Hierzu sind entsprechende Ressourcen vorgesehen.

Miteinander

Engagement ist Kern des gesellschaftlichen Miteinanders und Basis unserer Demokratie. Durch die Stärkung des Miteinanders wächst die Bedeutung und verdeutlicht den Mehrwert von Engagement.

Anerkennung

Engagement in all seinen Facetten braucht Anerkennung durch die Gemeinschaft, Politik und Unternehmen. Eine strukturelle, ideelle und/oder persönliche Form der Anerkennung hilft, die Wertschätzung des Engagements zu verdeutlichen.

Zugänge

Möglichst allen soll eine Mitwirkung und gesellschaftliche Teilhabe ermöglicht werden. Dazu ist es hilfreich, Engagement- und Beteiligungsformen auf ihre Zugänglichkeit und Erreichbarkeit zu überprüfen.

Kommunikation

Eine wertschätzende Kommunikation zwischen allen Akteur*innen bereichert das gesellschaftliche Miteinander und unterstützt das lokale/regionale Engagement. Transparenz bietet allen Interessierten die Möglichkeit, sich zu informieren. Dabei ist es wichtig, dass sowohl „Sender*in“ als auch „Empfänger*in“ sich um ausreichende Kommunikation bemühen.

Lebensqualität

Engagement und Beteiligung verbessern das Zusammenleben, steigern die Attraktivität des Ortes/der Region und sichern die Lebensqualität aller dort Lebenden. Eine lokale/regionale Engagementstrategie unterstützt die Erhaltung und Verbesserung der Lebensqualität.

Koproduktion

Das Prinzip der Koproduktion verlässt Top-down/Bottom-up-Modelle und verbindet deren Inhalte – Beteiligung, Engagement und Struktur – neu. Damit lassen sich öffentliche Angebote gemeinsam entwickeln, entscheiden und umsetzen. Hilfreich ist dabei, gleichberechtigte Partnerschaften mit eigenen Verantwortungsstrukturen aufzubauen.

PRAXISBEISPIEL

Auswahl von Bausteinen

In Holzgerlingen hat sich das Strategie-Team auf fünf Bausteine konzentriert:

- Akteur*innen, Rollen/Aufgaben, Zusammenarbeit
- Rahmenbedingungen und Zugänge
- Koordination und Kommunikation
- Miteinander und Lebensqualität
- Anerkennung

Zu diesen Bausteinen wurden jeweils verschiedene Ziele formuliert und unterstützende Maßnahmen aufgezeigt.

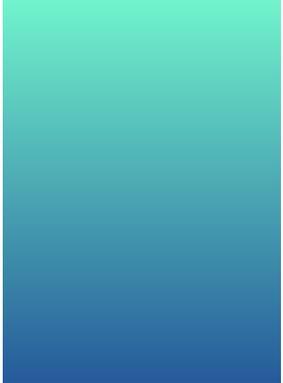


Mit der folgenden Matrix können Sie die Bausteine für eine lokale Engagementstrategie überprüfen. Diese können z.B. in einem gemeinsamen Workshop oder Gespräch analysiert werden.

Wo stehen wir? Wo haben wir Stärken? Wo haben wir Nachholbedarf? Gibt es vor Ort weitere Themenfelder, die für uns und unsere Kommune wichtig sind?

	Ist-Zustand	Unsere Stärke	Nachholbedarf	Lokale Themenfelder
Akteur*innen				
Zusammenarbeit				
Rollenverständnis				
Rahmenbedingungen				
Koordinationsressourcen				
Miteinander				
Anerkennung				
Zugänge				
Kommunikation				
Lebensqualität				
Koproduktion				





05

Erfolgsfaktoren einer Strategieentwicklung

Nachfolgend werden Faktoren dargestellt, die es lohnt im Blick zu behalten, um typische Herausforderungen bei der Entwicklung einer lokalen Engagementstrategie zu meistern.

→ **Mitstreiter*innen und Treiber identifizieren**

Engagementstrategie ja oder nein? Argumente, die dafür sprechen, liegen sicherlich schnell auf dem Tisch. Aber ob der ersten Idee auch ein Prozess folgt, hängt oft davon ab, ob sich genügend Akteur*innen finden, die von dieser Idee überzeugt und bereit sind, sich für sie einzusetzen. Deshalb ist es sehr wichtig, Mitstreiter*innen und Treiber für alle Bereiche zu gewinnen (u.a. Führungskräfte aus Verwaltung, Zivilgesellschaft, Wirtschaft), die die Idee unterstützen und sich in ihren Bereichen dafür einsetzen, ggf. auch Ressourcen akquirieren oder selbst einbringen.

→ **Räder nicht neu erfinden, sondern vorhandene anpassen**

Die Erarbeitung einer lokalen Engagementstrategie muss nicht bei null beginnen. Es lohnt sich, sich zunächst bei anderen Kommunen zu erkundigen, die in Größe und Rahmenbedingungen der eigenen ähneln. Engagementstrategien werden i.d.R. mit Ansprechpersonen publiziert. Oft lohnt eine Nachfrage bei den zuständigen Ansprechpersonen. (→ **Arbeitshilfe**)

TRANSFER

Wie von anderen lokalen Engagementstrategien lernen?

Bei der Frage, inwiefern sich Prozesselemente lokaler Strategien anderer Kommunen auf das eigene Vorhaben übertragen lassen, sind folgende Leitfragen hilfreich:

- Sind die Rahmenbedingungen ähnlich oder ganz anders (z.B. Akteursgefüge vor Ort)?
- Sind die Ziele, die mit der Strategie verfolgt werden, ähnlich (z.B. Reaktivierung des Engagements nach Corona, Prüfung bisheriger Engagementziele)?
- Gibt die Strategie Hinweise auf Herausforderungen, die im Prozess auftraten, oder gute Beispiele zur Umsetzung?



→ Engagement ist nicht gleich Engagement

Engagement variiert in seinen Formen, Ausprägungen und Kontextbedingungen (→ **i Engagement**). Im Katastrophenschutz und in Hilfsorganisationen erfordert es z.B. besondere Qualifizierungen und hohe Verbindlichkeit, während es in anderen Bereichen deutlich niedrighschwelliger, gegebenenfalls auch nicht direkt sichtbar stattfinden kann (z.B. Nachbarschaftshilfe, Lesepat*innen in Kitas). Dies gilt es bei der Erarbeitung einer lokalen Engagementstrategie von Beginn an in den Blick zu nehmen, damit alle Engagementgruppen sich einbringen können und die entwickelten strategischen Maßnahmen auch zu den Engagierten passen. Leitfragen können hierbei sein: Welches Verständnis von Engagement besteht bei den verantwortlichen Akteur*innen? Sollte dies diskutiert oder erweitert werden im Hinblick auf den gesellschaftlichen Wandel des Engagements?

→ Rollenklärung

Wenn die Akteur*innen für die Erarbeitung der lokalen Engagementstrategie gewonnen sind und eine Steuerungsgruppe eingerichtet worden ist, gilt es, die Rollen zu klären. Was so selbstverständlich klingt, sollte explizit zum Thema gemacht werden. Denn eine lokale Engagementstrategie braucht eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Dies kann für Akteur*innen aus Verwaltung und Zivilgesellschaft ein Umdenken erfordern, etwa wenn sie in einem anderen Kontext in einem hierarchischen Verhältnis zueinander stehen. Das kann beispielsweise der Fall sein, wenn ein lokaler Verein bislang kommunale Gelder für die Erbringung einer Dienstleistung erhält und im Rahmen des Strategieprozesses nun auch kritische Punkte ansprechen soll. Zudem können durch eine Rollenklärung auch mögliche Vorurteile abgebaut werden.

A portrait of Kathrin Hinze, a woman with short, wavy blonde hair and glasses, smiling. The image is overlaid with a semi-transparent blue filter. Large white quotation marks are visible in the top left corner of the page.

Kathrin Hinze

Koordinatorin Engagierte Stadt Dessau-Roßlau (Sachsen-Anhalt)

„Es war ganz wichtig, den Beteiligten die Rolle der Verwaltung als Koordinatorin deutlich zu machen: Ich habe bei den Veranstaltungen immer gesagt, es wird nicht vorgearbeitet, sondern wir erarbeiten die Strategie gemeinsam. Sagt mir, was ihr dazu braucht und was euch wichtig ist!“

→ Prozessbegleitung bei konflikthaften Konstellationen

Mit der Rollenklärung verknüpft ist die Frage, wie damit umgegangen wird, wenn die Interessen der Beteiligten sehr heterogen sind oder wenn ein Themenfeld im Rahmen der Strategieerarbeitung sehr konfliktbehaftet ist. Sofern ausreichend Ressourcen vorhanden sind, ist in solch einem Fall zu empfehlen, Externe mit der Prozessbegleitung zu beauftragen. Gibt es dafür keine Ressourcen, sollte jemand für die Prozessbegleitung gewonnen werden, der/die von allen Beteiligten geschätzt wird. Handelt es sich hier um eine Person, die bislang wenig Erfahrung mit Moderations- und Koordinierungsaufgaben hat, kann sie gegebenenfalls mit Weiterbildungen dafür qualifiziert werden.

→ Herausforderungen gehören dazu

Die perfekten Voraussetzungen zur Erarbeitung einer Engagementstrategie gibt es wahrscheinlich nicht. Mal können nicht Engagierte aus allen Bereichen gewonnen werden, mal fehlen Ressourcen, mal läuft der Strategieprozess inhaltlich in eine andere Richtung als ursprünglich geplant. In der Regel ist die Erarbeitung einer lokalen Engagementstrategie für alle Beteiligten eine Premiere, deshalb gehören Fehlschläge dazu. Umso wichtiger ist es, Dinge auszuprobieren. Nicht jeder Schritt muss gleich zielorientiert erfolgen. Auch wenn niemand gern über Misserfolge redet, ohne diese ist wohl ein Erfolg kaum möglich.



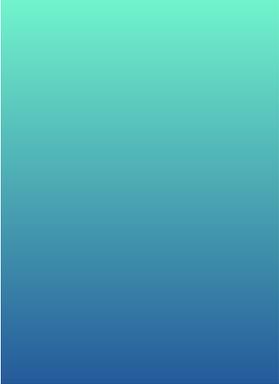
Lena Blum

Geschäftsführerin Freiwilligen-Agentur Bremen
(Engagementstrategie für Bremen und Bremerhaven 2023)

„Ein zentraler Erfolgsbaustein war, dass wir den partizipativen Prozess zur Erstellung der Bremer Engagementstrategie von Anfang an stark geöffnet und transparent dokumentiert haben. Mit unterschiedlichen Formaten haben wir verschiedenste Akteur*innen wie Migrant*innenorganisationen, Jugendliche, Nicht-Engagierte und Freiwilligenkoordinator*innen motiviert, ihre Wünsche und Bedarfe einzubringen. Hieß es zu Beginn des Strategieprozesses noch, dass es keine weiteren öffentlichen Mittel zur Umsetzung geben werde, kommen nun gleich mehrere engagementstrukturfördernde Maßnahmen in die Finanzierung und Umsetzung, etwa die Einsetzung einer Landesarbeitsgemeinschaft freiwilliges Engagement (LAGFE). Das zeigt, was eine Engagementstrategie für Kräfte und Aufmerksamkeit freisetzt.“

→ Ergebnisoffen bis zum Schluss

Die Erarbeitung einer lokalen Engagementstrategie bleibt bis zum Ende ein Wagnis. Sicher, am Anfang lassen sich Ziele einer Strategie klar formulieren, z.B. die Zugänge ins Engagement zu prüfen, das Vertrauen in Politik und Verwaltung zu stärken oder die Ziele der Engagementförderung zu priorisieren. Aber wie die erarbeiteten Empfehlungen am Ende konkret ausfallen und wer prioritär aufgefordert wird zu handeln, lässt sich anfangs kaum absehen. Deshalb ist es wichtig, immer wieder darauf hinzuweisen, dass der Strategieprozess während der gesamten Zeit ergebnisoffen ist. Nur so lässt sich vermeiden, dass einzelne Beteiligte sich am Ende abwenden, da sie sich das Ganze anders vorgestellt haben.



06

Weiterführende Informationen und Unterstützungsangebote

Lokale Engagementstrategien

(Stand: 7/2024, kein Anspruch auf Vollständigkeit)

Bremen/Bremerhaven (2023)

https://www.freiwilligen-agentur-bremen.de/media/bremer_engagementstrategie_broschuere_final.pdf

Bitburg (Rheinland-Pfalz | 2015)

<https://bitburger-engagement-netz.de/engagementstrategie>

Bocholt (NRW | 2016)

<https://bbv-web1.de/wirfuerboh1/wp-content/uploads/2019/04/EngagementStrategie2018.pdf>

Dessau-Roßlau (Sachsen-Anhalt | in Erarbeitung)

<https://www.engagiertestadt.de/dessau-rosslau/>

Flensburg (Schleswig-Holstein | 2016)

<https://engagiert-in-flensburg.de/ueber-das-netzwerk/engagement-strategie/> | Neuauflage seit 2024 https://flensburg-mitmachen.de/engagementstrategie-sind-wir-noch-auf-kurs?projekt_phase_id=1303

Hagen (NRW | 2021)

https://fzhagen.de/wp-content/uploads/Engagementstrategie_fuer_Hagen2021.pdf

Hamburg (Neuaufgabe 2023)

<https://www.hamburg.de/engagementstrategie/>

Holzgerlingen (Baden-Württemberg | 2024)

<https://www.holzgerlingen.de/de/die-stadt/engagement/engagementstrategie.php>

Landkreis Regen (Bayern | 2022)

<https://www.dahoam-im-arberland.de/de/ehrenamt-mit-zukunft.html>

Wolfsburg (Niedersachsen | 2015)

<https://www.wolfsburg.de/newsroom/x/38/foerderkonzept-buergerengagement>

Unterstützungsangebote

Servicestellen auf Landesebene,

z.B. LandesEhrenamtsagentur Hessen (LEAH)

www.deineehrenamt.de/landesehrenamtsagentur

Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt (DSEE)

www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de

Kommunale Netzwerke

(für Austausch und Ideenentwicklung)

Kommunale Netzwerke zur Engagementförderung wie Kommunen-Netzwerk NRW

www.engagiert-in-nrw.de/kommunen-netzwerk-engagiert-nrw

Städtenetzwerk Baden-Württemberg

<https://www.staedtetag-bw.de/Lebensraum-stadt/Burgerengagement>

Arbeitsgruppe „Bürgerschaftliches Engagement und Kommune“ des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement

<https://www.b-b-e.de/kommune/>

Programm „Engagierte Stadt“

<https://www.engagiertestadt.de>

Gemeindenetzwerk Baden-Württemberg

<https://www.gemeindenetzwerk-be.de/>

Dokumentationen

Digitale Tagung der lagfa-Bayern „Engagementstrategie lokal – ein gemeinsamer Prozess für deine Stadt, für deinen Landkreis“

<https://lagfa-bayern.de/engagementstrategie-lokal-ein-gemeinsamer-prozess-fuer-deine-stadt-fuer-deinen-landkreis/>

Handreichungen und Publikationen zur Stärkung von Engagement und Beteiligung vor Ort

Programm „Engagierte Stadt“

<https://www.engagiertestadt.de/zumnachlesen/>

KGST – Kommunale Gemeinschaftsstelle für

Verwaltungsmanagement (2014): Leitbild Bürgerkommune.

Entwicklungschancen und Umsetzungsstrategie. KGSt®-Bericht
Nr. 3/2014. Köln

Kommunen-Netzwerk: engagiert in NRW (Hrsg.) (2021a):

Strategien entwickeln. Prozessleitfaden

Kommunen-Netzwerk: engagiert in NRW (Hrsg.) (2021b):

Strategien entwickeln in der Praxis. (Praxisbeispiele)

Bubolz-Lutz, E., Möhrchen, A. (Hrsg.) (2013):

Zukunftsfaktor Bürgerengagement. Entwicklungswerkstatt für
kommunale Engagementstrategien. Impulse – Konzepte – Ergeb-
nisse. [Die Entwicklungswerkstatt ist ein Qualifizierungs- und
Entwicklungsformat für Verwaltungsmitarbeitende aus Städten,
Gemeinden und Kreisen in NRW, die die Engagementförderung vor
Ort strategisch angehen wollen.] PDF zum Herunterladen: [https://
www.engagiert-in-nrw.de/sites/default/files/documents/zukunftsfaktor_be_publication_web.pdf700/](https://www.engagiert-in-nrw.de/sites/default/files/documents/zukunftsfaktor_be_publication_web.pdf700/)

Autor*innenteam

Andrea Walter ist Professorin für Politikwissenschaft und Soziologie an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen (HSPV NRW). Sie forscht und berät zu bürgerschaftlichem Engagement, lokaler Demokratie und Zusammenarbeit von Staat und Zivilgesellschaft (Governance), aktuell u.a. in einem BMBF-geförderten Projekt zum Engagement in der Daseinsvorsorge. Zudem ist sie als Gutachterin für Stiftungen und Bundesministerien tätig und Mitglied in verschiedenen Expert*innengremien (u.a. Beirat Kompetenzzentrum Bürgerbeteiligung, Forum Zivilgesellschaftsdaten).

E-mail: andrea.walter@hspv.nrw.de |

Web: <https://www.hspv.nrw.de/organisation/personalverzeichnis/eintrag/dr-andrea-walter>

Dieter Schöffmann ist Inhaber von VIS a VIS Beratung – Konzepte – Projekte (für wirksame Maßnahmen in der Gesellschaft und für Bürgerengagement) und berät u.a. Kommunen zur Entwicklung von Engagementstrategien und gemeinnützige Organisationen zum Engagementmanagement. Aktuell leitet er ein von der NRW-Staatskanzlei gefördertes Projekt mit aktivierenden Kommunen-Befragungen zum Thema „Herausforderungen in der Kommune mit einer engagierten Bürgerschaft bewältigen“. Ehrenamtlich ist er Sprecher der AG „Bürgerschaftliches Engagement & Kommune“ des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement und Sachkundiger Einwohner im Kölner Ratsausschuss für „Bürgerbeteiligung, Anregungen und Beschwerden“.

E-mail: ds@visavis-wirkt.de

Web: www.visavis-wirkt.de

Janine Bliestle ist Diplom-Wirtschaftsgeografin und seit 2008 Fachberaterin des Gemeindeforschungsbüros Bürgerschaftliches Engagement Baden-Württemberg. In dieser Funktion berät und begleitet sie (Ober-)Bürgermeister*innen, Verwaltungen und Gemeinderäte bei der Förderung und Unterstützung von Bürgerengagement und -beteiligung. Die Fachberatung ist ein Praxisprojekt des Instituts für angewandte Sozialwissenschaften Stuttgart. Nebenberuflich begleitet sie als Moderatorin Städte und Gemeinden bei intensiven Prozessen der Kommunalentwicklung mit Bürgerengagement und -beteiligung.

E-mail: janine.bliestle@sozialwissenschaften-stuttgart.de

Web: www.gemeindenetzwerk-be.de; www.sozialwissenschaften-stuttgart.de

ENDNOTEN

1 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2017): Zweiter Bericht über die Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements in der Bundesrepublik Deutschland. Schwerpunktthema „Demographischer Wandel und bürgerschaftliches Engagement: Der Beitrag des Engagements zur lokalen Entwicklung“. Berlin.

2 Vgl. u.a. Klatt, J., Walter, F. (2011): Entbehrliche der Bürgergesellschaft? Sozial Benachteiligte und Engagement (unter Mitarbeit von David Bebnowski, Oliver D'Antonio, Ivonne Kroll, Michael Lühmann, Felix M. Steiner und Christian Woltering). Bielefeld.

3 Freise, M., Walter, A. (2021): Zivilgesellschaft in Nordrhein-Westfalen. Münster: Aschendorff.

4 Karnick, N., Simonson, J., Hagen, C. (2022): Organisationsformen und Leitungsfunktionen im freiwilligen Engagement, in: Simonson, J., Kelle, N., Kausmann, C., Tesch-Römer, C. (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2019, S. 183-202. Wiesbaden.

5 Kelle, N., Kausmann, C., Arriagada, C. (2022): Zeitlicher Umfang und Häufigkeit der Ausübung der freiwilligen Tätigkeit, in: Simonson, J., Kelle, N., Kausmann, C., Tesch-Römer, C. (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2019, S. 167-182. Wiesbaden.



IMPRESSUM

Herausgeberin:

Friedrich-Ebert-Stiftung e.V.
KommunalAkademie
Godesberger Allee 149
53175 Bonn

E-Mail: kommunalakademie@fes.de

Inhaltliche Verantwortung und Redaktion:
Anne Haller, Petra Keller

Gestaltung: AVINformate
Lektorat: Ulrike Schnellbach

Bildnachweis:
Ursula Krickel: Bernhardt Link
(Farbtonwerk)

Lena Blum: Marlene Gawrisch

Kathrin Hintze: Privat

Ioannis Delakos: Stadt Holzgerlingen

© November 2024