

Stärken- und Schwächenanalyse

Von Elke R Holzrichter

Die Stärken

- Das Thema bürgerschaftliches Engagement wird in den Kommunen und in den politischen Machtzirkeln zwar langsam, aber stetig »hoffähiger«. Ein Indiz hierfür ist das wachsende Interesse von Mandatsträgern und Verwaltung an Veranstaltungen zum Thema Bürgerengagement wie sie z. B. von der KGSt, dem Deutschen Städtetag, dem Deutschen Städte- und Gemeindebund und der Bertelsmann Stiftung angeboten werden.
- Punktuell (projektbezogen) erleben sich Teile der betroffenen Bürger/innen tatsächlich als Mitgestalter/innen. Das zeigen z. B. die Erfahrungen in den Tübinger Stadtteilforen.
- Vorhandene Potenziale konnten (und können) sich bei bestimmten Zielgruppen innerhalb der Bürgerschaft (z. B. Jugendliche) im Rahmen konkreter Projekte entfalten. Insbesondere zur Zielgruppe der Jugendlichen liegen Erfahrungen aus Bremen, Solingen und Nürtingen vor.

- Die Sensibilität für die Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements wurde in den betroffenen Organisationseinheiten der jeweiligen Kommunen erhöht. Diese Aussage bezieht sich auf die Mitarbeiter/innen, die unmittelbar in bürgerschaftlichen Projekten arbeiten.
- In den genannten Verwaltungen ist die Auseinandersetzung mit bürgerschaftlichem Engagement selbstverständlicher geworden. Dies trifft insbesondere auf die Kommunen zu, deren Verwaltungsvorstand sich klar zur Bürgerorientierung oder zum Leitbild Bürgerkommune geäußert hat.

Das Pendant zu den oben genannten Stärken sind die folgenden Schwächen:

Die Schwächen

- Die Politik bzw. die Politiker/innen nehmen ihre Rolle als Motor und Mentor von Bürgerengagement nur zögernd wahr. Für die Civitas Kommunen scheinen sich zwei Trends abzuzeichnen: Entweder gibt es in den jeweiligen Mehrheitsfraktionen starke engagierte Persönlichkeiten, die das Thema »zu ihrer Sache« machen oder es entsteht

durch die Aktivitäten der Verwaltung und den »sanften Druck« engagierter Bürger/innen eine Sogwirkung, der sich auch Mandatsträger/innen nur schwer entziehen können.

- Der Impuls zur Entwicklung bzw. Weiterentwicklung des Bürgerengagements geht in der Regel von der Verwaltung aus (nicht von der Politik). Das hat zur Folge, dass zunächst alle Verwaltungsaktivitäten von Seiten der Mandatsträger/innen mit einer gewissen Besorgnis betrachtet werden.
- Die Einbeziehung und Mitgestaltung der Bürger/innen findet nur in Ansätzen systematisch auf der Basis eines politischen Grundkonsenses statt.
- Bürgerengagement wird verwaltungsintern in der Regel nicht als Querschnittsaufgabe verstanden. Dies gilt für die Kommunen und für die Länder.
- Die systematische Einbindung der Wirtschaft ist eher die Ausnahme. Solingen ist bisher die einzige Netzwerkkommune, in der eine systematische Einbeziehung der Wirtschaft stattgefunden hat.

- Wirkungen des Bürgerengagements werden nur in Ansätzen (durch Bürgerbefragungen) beschrieben.
- Die Erkenntnis, dass eine konsequente Entwicklung von Bürgerengagement eine Neuverteilung der Rollen aller Akteursgruppen mit sich bringen muss, findet insbesondere bei beteiligten Politiker/innen noch relativ wenig Akzeptanz.

Handlungsfelder und Akteursgruppen

Politik

Die Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements ist nach wie vor »kein zentrales Profilierungsfeld für Kommunalpolitiker/innen«. ¹ Die wenigen, die es doch tun, lassen sich auf einen Lernprozess mit ungewissem Ausgang ein. Ungewiss deshalb, weil eine erfolgreiche Engagementförderung den Boden bereitet für eine Weiterentwicklung der politischen Partizipation. Denn Bürger/innen, die sich engagieren, wollen auch

¹ Vgl. Bogumil, Jörg, Thesenpapier »Der Bürger als Auftraggeber, Kunde und Mitgestalter« anlässlich der Tagung »Erfolgsfaktoren bürgerschaftlichen Engagements« im Rahmen des Netzwerks »Kommunen der Zukunft« in Amsberg am 11. und 12.03.1999.

Stärken- und Schwächenanalyse

bei generellen Fragestellungen ihres Gemeinwesens gefragt und gehört werden. Dass durch die Intensivierung von Mitgestaltungsprozessen aber auch für Kommunalpolitiker/innen neue Gestaltungs- und Profilierungsmöglichkeiten entstehen können, zeigen insbesondere internationale Erfahrungen.²

Für deutsche Verhältnisse gilt nach wie vor, dass die Weiterentwicklung von Bürgerengagement von der Mehrheit der Kommunalpolitiker/innen noch nicht als Chance zu einer neuen Qualität des politischen Handelns genutzt wird.

Die Kommunalpolitik nimmt ihre Rolle als Motor und Mentor von Bürgerengagement nur zögernd wahr.³ Deshalb kann nicht oft genug betont werden, dass die neuen Beteiligungsformen die repräsentative Demokratie auf örtlicher Ebene nicht ersetzen,

² Vgl. Naschold, Frieder/Oppen, Maria/Wegener, Alexander: Kommunale Spitzeninnovationen. Konzepte, Umsetzungen, Wirkungen in internationaler Perspektive, Berlin 1998 sowie Oppen, Maria 1997: Der Bürger und Kunde als ProMotor im Modernisierungsprozess - kundenorientierte Dienstleistungsgestaltung in internationaler Perspektive. In: Naschold, Frieder/Oppen, Maria/Wegener, Alexander (Hrsg.) 1997: Innovative Kommunen, Internationale Trends und deutsche Erfahrungen, Stuttgart/Berlin/Köln, S. 229 - 268.

³ Vgl. hierzu auch den folgenden Exkurs zur Rolle der Politik

sondern wirksam ergänzen und stärken. Die Gesamtverantwortung für kommunalpolitische Entscheidungen bleibt auch weiterhin bei der gewählten politischen Vertretung. Sie kann und muss auch weiterhin nicht nur eine wichtige Funktion beim Ausgleich unterschiedlicher Interessenlagen wahrnehmen, sondern darüber hinaus auch den Schutz von Minderheitenrechten z.B. bei umstrittenen Planungsentscheidungen (z.B. Behinderteneinrichtungen) gewährleisten.

Zu einem ähnlichen Resümee der Rolle der Politik gelangt auch die wissenschaftliche Begleitforschung in Baden-Württemberg: »Die politischen Gremien sind zunächst nur in ersten Ansätzen beteiligt und haben sich mit dem ...notwendigen Rollenwechsel bislang kaum auseinander gesetzt...«.

»Eine positive Ausnahme stellen die kleinen Gemeinden dar, in denen es in hohem Maße gelungen ist, auf verschiedene Weise die Gemeinderäte in die Initiativen zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements einzubeziehen.« Aber auch die größeren Kommunen in Baden-Württemberg zeigen erste Ansätze: »gerade im vergangenen Jahr (ist) eine zunehmende Tendenz feststellbar, die politischen Gremien frühzeitiger in die Prozesse einzubeziehen: sei es auf dem Weg

der Information, sei es i. S. konkreter Beschlussfassungen«⁴

Wie eine solche Entwicklung weiter unterstützt werden kann, zeigen die folgenden Empfehlungen der Baden-

Württembergischen Begleitforschung:

- »Vorstellung der jeweiligen Projekte und Initiativen in den politischen Gremien und Bericht über deren Fortgang;
- Informationsveranstaltungen für Bürgermeister/innen und politische Mandatsträger/innen;
- Herbeiführung politischer (Grundsatz) Beschlüsse zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements;
- politische Mandatsträger/innen müssen an Lenkungsgremien für die Förderung bürgerschaftlichen Engagements beteiligt werden.
- Weiterbildungsveranstaltungen und Klausuren mit politischen Mandatsträger/innen.

⁴ Bürgerschaftliches Engagement in Baden-Württemberg, S.192. Da Baden-Württemberg über langjährige Erfahrungen mit der Weiterentwicklung des Bürgerengagements verfügt, werden die aktuellen Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitforschung hier als eine wesentliche Quelle herangezogen

- Langfristige und verbindliche Neuregelung der Kooperation von Verwaltung, Gemeinderat und bürgerschaftlichen Gruppen (sowie ggf. weiteren Trägern).«⁵

Ein politischer Grundsatzbeschluss wird erst dann wirksam, wenn er sich in den strategischen und operativen Zielen der Verwaltung niederschlägt und im Rahmen eines Kontraktmanagements auch umgesetzt wird. Wie so ein Prozess methodisch aussehen könnte, hat die KGSt in ihren Überlegungen zu einem kommunalen Managementsatz aufgezeigt.⁶

Verwaltung

Die Zahl der Kommunen, die dem Anspruch einer »Ermöglichungsverwaltung« gerecht werden ist auch heute noch eher niedrig. Dort, wo in den Kommunen bereits Ansätze zur Entwicklung von Bürgerengagement bestehen, identifizieren sich viele Mitarbeiter/innen fast ausschließlich mit ihrer ämter-spezifischen/ fachbereichsspezifischen Leis-

⁵ Ebd. S.193

⁶ Heinz, Rainer, Kommunales Management. Überlegungen zu einem KGSt-Ansatz, Stuttgart 2000, Strategisches Management I: Leitbericht für Politik und Verwaltungsführung, KGSt-Bericht 8/2000, Strategisches Management II: Wege zur Gesamtstrategie, KGSt-Bericht 9/2000.

Stärken- und Schwächenanalyse

tung wie z. B. der Übertragung von Sportstätten an Vereine. Meist fehlt das Bewusstsein darüber, dass es sich dabei um einen Beitrag zur Entwicklung von Bürgerengagement für das gesamte Gemeinwesen handelt. Damit korrespondiert dann häufig der fehlende Anspruch, die unterschiedlichen Aktivitäten zu diesem Thema verwaltungsintern zu vernetzen.

Will man den Wandel zur Ermöglicherungsverwaltung unterstützen sind veränderte Prozesse und Strukturen in den Verwaltungen notwendig.

Mitarbeiter/innen müssen sich vom allwissenden Experten verabschieden, Ämteregoismen abbauen und sich stärker projektbezogen engagieren. Nach zehn Jahren Erfahrung mit der Weiterentwicklung bürgerschaftlichen Engagements in Baden-Württemberg zieht die wissenschaftliche Begleitung folgendes Fazit: Trotz der insgesamt positiven Entwicklung steht »gerade in den Großstadt- und Landkreisverwaltungen die Auseinandersetzungen mit dem Leitbild der 'Ermöglicherungsverwaltung' (...) auf der Prioritätenliste der Verwaltungsmodernisierung (...) keineswegs oben.«⁷ Ohne dieses

Selbstverständnis, das ein verwaltungsintern abgestimmtes Handeln zur Förderung des Bürgerengagements beinhalten muss, bleibt die konkrete Ausformung von Bürgerengagement zufällig und vor allem wenig nachhaltig. Dieser verwaltungsinterne Prozess muss sich als kontinuierlicher Lernprozess nach innen und außen verstehen.

Die Mitarbeiter/innen in den Kommunalverwaltungen haben in den letzten Jahren gezeigt, dass sie sich den veränderten Arbeitsherausforderungen stellen. Grundsätzlich ist es deshalb unproblematisch, auch zur Umsetzung des Leitbildes Bürgerkommune Fortbildungen zu entwickeln und durchzuführen. Dabei geht es im Rahmen der Fortbildung nicht nur darum, Verständnis von Bürgerengagement zu schulen, sondern die Mitarbeiter/innen zu befähigen, die unterschiedlichen Projekte und Veranstaltungen fachkundig begleiten und durchführen zu können.

Bausteine eines solchen Lernprozesses sind:

- Formulierung eines Grundverständnisses zum Bürgerengagement durch die Verwaltungsspitze (möglichst auf der Basis einer generellen Aussage der Politik). Dieses Grundverständnis könnte z. B. lauten: »Die Förderung von Bürgerengagement ist eine interdisziplinäre, kommunale Aufgabe, die für alle Organisationseinheiten gilt und von allen Ämtern/ Fachbereichen wahrgenommen wird.«⁸
- Integration der Förderung bürgerschaftlichen Engagements in die Aufgaben be-

stehender Steuerungseinheiten.⁹

- Die jeweiligen Schwerpunktsetzungen entwickeln die Ämter/Fachbereiche in eigener Verantwortung und/oder führen sie in eigener Verantwortung durch.
- Als Mentorin und Förderin wird eine Kommission eingesetzt, die aus Politik, Verwaltung, bürgerschaftlichen Gruppen und Verbänden besteht. Den Vorsitz hat die Bürgermeisterin/der Bürgermeister bzw. die Oberbürgermeisterin/ der Oberbürgermeister oder die Landrätin /der Landrat.¹⁰
- In der Verwaltung wird »eine zentrale Anlaufstelle geschaffen, die über die Fachressorts hinaus für Bürgerorientierung in der Stadtverwaltung zuständig ist. Ergänzend können Zuständige innerhalb der Fachressorts sinnvoll sein.«¹¹
- Zur Unterstützung des Dialogs empfiehlt sich der Einsatz von Moderator/innen sowie Mediator/innen
- **Für den Prozessverlauf ist wesentlich,**

⁷ Bürgerschaftliches Engagement in Baden-Württemberg, S.190.

⁸ KGSt Bericht 6/1999, S. 56.

⁹ Vgl. Bürgerschaftliches Engagement in Baden-Württemberg, S. 192.

¹⁰ Vgl. KGSt Bericht 6/1999, S. 56 ff.

¹¹ Thesenpapier zur Schnittstellenbildung, S. 1.

Stärken- und Schwächenanalyse

- dass es eine interne (aus Verwaltungssicht) und eine externe Bestandsaufnahme zur Förderung des Bürgerengagements geben sollte.
- dass die verwaltungsinterne Vernetzung der Aktivitäten nicht zu einer Zentralisierung der Aufgabenwahrnehmung führt, sondern im Gegenteil die Ämter/Fachbereiche selbstständig ihre Schwerpunkte setzen und durchführen.
- dass das Prinzip gilt, an Bestehendes anzuknüpfen und weiter zu entwickeln. Was z. B. bedeutet, bereits bestehende Initiativen und Gruppen frühzeitig einzubeziehen.
- dass es ein Gremium (in dem auch Bürger/innen vertreten sind) geben sollte, das die Förderung von Bürgerengagement kontinuierlich begleitet
- dass Parallelstrukturen und Doppelarbeit vermieden werden müssen.

- dass es sinnvoll ist, ein so komplexes Thema wie die Förderung von Bürgerengagement als kontinuierlichen Lernprozess zu betrachten.

Bürgerkommune und Transparenz

Für die Verwaltung einer Bürgerkommune sind Transparenz, Information und bürgernah erbrachte Dienstleistungen ein Wesenselement. Bürgergemeinde bedeutet Pflicht zur »Transparenz pur«. Hier haben die Rathäuser eine Bringschuld. Dabei können die elektronischen Medien eine wichtige Hilfestellung leisten. Insbesondere das Internet bietet neue Chancen für eine Partizipation der Bürgerschaft am kommunalen Geschehen. Das Medium bietet die Chance, den Kontakt zu Bevölkerungsgruppen zu erschließen, die der Kommunalpolitik bisher eher distanziert gegenüber standen. Bürgergerechte Information und Kommunikation können den Schritt zu einem persönlichen Engagement in lokalen Projekten oder gar zum Ehrenamt in der Gemeinde vorbereiten.

Auch wenn Prognosen davon ausgehen, dass im Verlauf dieses Jahrzehnts 75 % der Haushalte über einen Internetzugang verfügen werden, bleibt dennoch das Problem, der Entwicklung eines »Informationsproletariats« entgegenzuwirken. Hier sind die kommunalen Kultureinrichtungen (Volkshochschulen, öffentliche Bibliotheken, Schulen) gefordert.

Das Internet gilt als Medium, in dem jeder/jede seine/ihre Meinung unabhängig von den herkömmlichen Medien und ihren Machtstrukturen publizieren kann. In diesem Sinn bietet sich das »Web« als neues Medium einer von der herkömmlichen Informationsinfrastruktur (Zeitung, Rundfunk, TV) unabhängigen Direktinformation über lokale, kommunalpolitische Themen an. Es ist den Amtsblättern an Aktualität, Gestaltungsfähigkeit, Benutzerfreundlichkeit und Wirtschaftlichkeit potenziell überlegen. Problematisch ist auf mittlere Sicht noch der geringe Verbreitungsgrad. Die Kommunalverwaltung wird sich aber auch darauf einstellen müssen, dass das Internet zunehmend als Instrument einer schnellen und wirksamen Organisation von »Gegenöffentlichkeit« (Kritik, Opposition, Bürgerinitiativen) genutzt wird.

Auf das Internet als Demokratisierungsmedium (»E-Democracy«) richten sich verschiedene Erwartungen:

- Marktplatz der Meinungen (Diskussionsforen),
- unmittelbarer Meinungs Austausch zwischen Regierung und Regierten,
- Realisierung direkter demokratischer Entscheidungen (Bürgerbefragung, Wahlen und Abstimmungen per Internet).
- Die Ergebnisse der empirischen Politikforschung zeigen allerdings, dass eine schnelle Realisierung dieser Erwartungen wenig wahrscheinlich ist, weil
- der Kreis der Politikinteressierten durch das Internet nicht erweiterbar zu sein scheint.
- die Ausstattung der Bürgerschaft mit Internetzugängen in Deutschland noch vergleichsweise gering ist und die Wachstumsraten eher mäßig sind.
- das Interesse der Bevölkerung an einer Internetnutzung zum Zweck politischer Partizipation gering ist. Ein überdurchschnittliches Interesse besteht nur bei denen, die bereits jetzt herkömmliche Beteiligungsstrukturen nutzen.

Stärken- und Schwächenanalyse

Das Internet wird daher vorerst als eine Ergänzung traditioneller Formen kommunaler Information, Beteiligung und Willensbildung anzusehen sein. Gleichwohl sind die Chancen und Gefahren zu erkennen und bei der Umsetzung der Bürgerkommune zu berücksichtigen.

Bürger/innen

Die wissenschaftliche Begleitforschung zum bürgerschaftlichen Engagement in Baden-Württemberg kommt u. a. zu dem Ergebnis, dass die Bürger/innen nicht das »Problem« der Förderung bürgerschaftlichen Engagements« sind.¹² In Baden-Württemberg wurden zwar »keine Massen mobilisiert« und auch Konflikte innerhalb der engagierten Bürger/innen blieben nicht aus, aber generell ist von einem »hohen bereits bestehenden Engagement und einer nicht zu unterschätzenden potenziellen Bereitschaft bei weiteren Bürgerinnen und Bürgern auszugehen.«¹³ Die Baden-Württembergischen Erfahrungen scheinen mit den hohen Prozentpunkten engagierter und engagementbereiter Bürger/innen der jüngster Repräsentativbefra-

gung im Einklang zu stehen. Eine solche positive Einschätzung wird allerdings von den Mitgliedsstädten im »Netzwerk Civitas« nicht uneingeschränkt geteilt. Insbesondere für die großen Kommunen ist es nach wie vor ein schwieriges Problem, engagierte Menschen zu erreichen.

Möglicherweise hängen diese unterschiedlichen Einschätzungen damit zusammen, dass sich die Erfahrungen mit der Engagementbereitschaft von Menschen, nur schwer verallgemeinern lassen. Sie sehen in einem ländlich geprägten Raum anders aus als in einer Großstadt und sie sehen in Schleswig-Holstein anders aus als in Bayern. Was in einer kleinen Kommune in Bayern seit Jahren traditionell entweder in Vereinen oder von einzelnen Bürger/innen wahrgenommen wird, ist möglicherweise in einer anderen Region ein neues Handlungsfeld für Bürgerengagement. Zu diesen unterschiedlichen Erfahrungen gehört, dass es in einigen Kommunen immer weniger gelingt, ausreichend viele Mitglieder für das traditionelle Ehrenamt zu finden. Manchmal gibt es auch Probleme zwischen Mitgliedern traditioneller Vereine bzw. Verbände und Mitgliedern von Gruppen, die eher den neueren Formen bürgerschaftlichen Engagements zuzurechnen sind, wie etwa Selbsthilfegruppen und Stadt-

teilinitiativen, in denen sich häufig überwiegend Neubürger engagieren.

Trotz der eher positiven Erfahrungen konstatiert auch die Begleitforschung in Baden-Württemberg, dass auch zukünftig Verwaltungen (und ihre Mitarbeiter/innen) damit umgehen müssen, dass engagementbereite Bürger/innen sich im Widerstreit von »Autonomie und Verpflichtung« befinden und daraus eine geringe »Form- und Zeitstabilität« erwächst. Wesentlich ist, die »unterschiedlichen Intensitätsgrade« anzuerkennen. »Bürgerschaftliches Engagement ist und lebt - sozusagen in konzentrischen Kreisen - nicht nur von den stark Identifizierten und hoch Aktiven, sondern ebenso von partieller Mitwirkung und Unterstützung sowie von der (nicht unmittelbar in Aktion mündenden) Aufmerksamkeit und Sympathie für bürgerschaftliches Engagement.«¹⁴

Engagement unterstützende Infrastruktur

Bürgerengagement sollte auf lokaler Ebene organisiert werden. Notwendig ist, dass Verwaltung und Politik räumliche Kristallisationspunkte für Bürgerengagement schaffen, aber auch eine Anlauf- und Informationsstel-

le, die gleichzeitig Koordinierung- und Vernetzungsdrehscheibe ist.

Mit engagementunterstützender Infrastruktur sind alle in einer Kommune existierenden Einrichtungen gemeint, die sich als Anlauf- und Informationsstelle und/oder als Koordinierungs- und Vernetzungsdrehscheibe begreifen und sich entweder auf einen bestimmten oder auf mehrere Engagementbereiche beziehen. Die kommunale Landschaft stellt sich aktuell so dar, dass dort, wo es bereits mehrere Einrichtungen gibt, entweder bereits Parallelstrukturen bestehen oder die Tendenz dazu besteht, sie zu schaffen. Was oft dazu führt, dass die Einrichtungen nicht miteinander, sondern nebeneinander, im schlechtesten Fall gegeneinander arbeiten.

¹² Bürgerschaftliches Engagement in Baden-Württemberg, S. 187

¹³ Ebd.

¹⁴ Ebd. S. 188

Stärken- und Schwächenanalyse

Da diese Tendenz der Weiterentwicklung des Bürgerengagements wenig dienlich ist, sind alle Ansätze hilfreich, die eine Bündelung und Vernetzung der Aktivitäten und ihrer Akteure vor Ort erreichen, ohne dass dadurch die Eigenständigkeit einzelner Initiativen verloren geht. Durch den Ausbau einer Engagement unterstützenden Infrastruktur, in deren Zentrum z. B. eine Agentur für Bürgerengagement stehen könnte, wird vermieden, dass Engagement von außen instrumentalisiert wird. Hierzu muss allerdings eine wichtige Anforderung an die Arbeitsmöglichkeiten einer Agentur für Bürgerengagement sichergestellt werden. Sie kann in Trägerschaft der Kommunen, der Wohlfahrtsverbände oder in der Trägerschaft eines gemeinnützigen Vereins oder einer Stiftung eingerichtet werden. Aber sie darf nicht für die Belange und Interessen eines Trägers vereinnahmt werden. Es muss möglich sein, Engagementsträger unabhängig fördern zu können und als Anlaufstelle für alle Bürger/innen zu agieren. Hierdurch kann die Vielfalt lokaler Gruppen und die Selbstorganisation der Bürger/innen gefördert und aufrecht erhalten werden.

Die Entscheidung über Trägerschaft und Betrieb derartiger Informations- und Anlaufstellen sollte unter Berücksichtigung der örtlichen Verhältnisse in jeder Stadt oder Gemeinde, bei kleineren Gemeinden unter Einbeziehung des Landkreises erfolgen. Jede Kommune muss die für sie passende Form finden und eigenständig gestalten. Abzulehnen sind verbindliche Vorgaben zur Organisation und Ausstattung derartiger Einrichtungen. Auf Landesebene sollte geklärt werden, wie die dauerhafte Finanzierung durch Land, Kommune und Träger sichergestellt werden kann.

Verbände und Vereine

Nicht nur Verwaltungen, auch Vereine und Verbände brauchen eine neue Politik in der Förderung und Unterstützung bürgerschaftlichen Engagements.

In der Baden-Württembergischen Rückschau stellt sich das so dar: »Die Zusammenarbeit mit den Wohlfahrtsverbänden und anderen Organisationen des Dritten Sektors hat sich - gemessen an den anfänglichen Auseinandersetzungen - aus Sicht der Begleitforschung deutlich konsolidiert.«¹⁵ »Allerdings sind es gerade in den Verbänden bislang nur einzelne Fachkräfte und Funkti-

¹⁵ Ebd. S. 194

onsträgerinnen und Funktionsträger, die offensiv für einen wirklichen Paradigmenwechsel in der Zusammenarbeit von Engagierten und Verbänden arbeiten.«¹⁶

Dieser Paradigmenwechsel bedeutet für Fachkräfte (auch in den Kommunalverwaltungen), ein neues Verständnis ihrer eigenen Professionalität zu gewinnen. Sie sind nicht in erster Linie als Experte/Expertin gefragt, sondern vielmehr als Prozessbegleiter/in, die Prozesse zur Weiterentwicklung bürgerschaftlichen Engagements voranzutreiben. Für den Sozialbereich bringt das besondere Probleme mit sich, weil dort »über mehr als ein halbes Jahrhundert hinweg und bis in die 80er-Jahre hinein ›Modernisierung‹ bei vielen Trägern ... gleich bedeutend war mit der Förderung von Standardisierung (und der Stärkung der Rolle beruflichen Expertentums etc.« Im Rahmen dieser Entwicklung wurde es geradezu zum Erfolgsmaßstab, in wie weit Laienarbeit reduziert wurde.¹⁷

¹⁶ Ebd.

¹⁷ Bürgerschaftliches Engagement in Nordrhein-Westfalen, S. 73.