

Sebastian Braun

# „Ideen statt Rotstift“ – zur Übernahme öffentlicher Aufgaben durch bürgerschaftliches Engagement

1

## 1. Einleitung

Die Frage nach der „Zukunft des Sozialstaats“ steht im Zentrum der öffentlichen Diskussion in Deutschland. Wie soll es weitergehen mit dem „Modell Deutschland“, das über wenige Jahrzehnte so vielen Menschen soziale Sicherheit und gesellschaftliche Teilhabe verschaffte? Die Diskussion der letzten Jahre hat viele Fragen aufgeworfen, die bis heute nur fragmentarisch und bestenfalls modellhaft beantwortet wurden: Was passiert, wenn das „Normalarbeitsverhältnis“ als sozialpolitisches Leitbild, als praktischer Orientierungsrahmen am Arbeitsmarkt und als empirisch vorherrschende Beschäftigungsform ausgedient hat? Wie ist mit denjenigen umzugehen, die vom Arbeitsmarkt ausgegrenzt sind und für die Arbeitslosigkeit eine dauerhafte Soziallage bedeutet? Und wie ist das Modell Deutschland umzugestalten, damit die staatlich regulierten sozialen Sicherungssysteme insoweit überleben können, dass sich die wachsenden sozialen Ungleichheiten nicht zu einem gefährlichen Sprengstoff für die deutsche Gesellschaft verschärfen?

Nicht nur zwischen den politischen Parteien, sondern auch zwischen der etablierten Politik und der Vielfalt sozialer Bewegungen werden diese Fragen kontrovers diskutiert. Eins ist dabei jedoch unverkennbar: Jenseits klassisch staatsfixierter Ansätze auf der einen und klassisch marktliberaler Ansätze auf der anderen Seite wird das freiwillige, gesellschaftliche oder *bürgerschaftliche Engagement* der Individuen in selbst organisierten freiwilligen Vereinigungen (Vereine, Projekte, Initiativen) immer häufiger als alternative Steuerungsressource zur Umgestaltung des institutionellen Arrangements des Wohlfahrtsstaats in Deutschland betrachtet. Dabei wird von der leitenden Idee ausgegangen, dass der Wohlfahrtsstaat sukzessive in eine Wohlfahrtsgesellschaft transformiert werden müsse – eine Gesellschaft, die ihre wohlfahrtsrelevanten Güter und Dienste auf der Grundlage einer veränderten Aufgaben- und Verantwortungsteilung zwischen staatlichen und gesellschaftlichen Akteuren produziert.

Jenseits dieser theoretischen und z.T. auch normativ überfrachteten Vorstellungen über eine neue Verantwortungsteilung zwischen Staat und Gesellschaft im Hinblick auf ein verändertes institutionelles Arrangement der Wohlfahrtsproduktion ist bisher allerdings auf empirischer Ebene weitgehend unklar, welche Möglichkeiten und Grenzen mit der Übernahme bislang staatlich regulierter öffentlicher Leis-

Zitierweise: Braun, S. (2008). „Ideen statt Rotstift“ – zur Übernahme öffentlicher Aufgaben durch bürgerschaftliches Engagement. *Arbeitspapier des Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement*. Zugriff am TT.MM.JJJJ unter <http://www.forbe.de/publikationen.html>. Berlin: Humboldt-Universität zu Berlin.

Bei dem vorliegenden Text handelt es sich um eine modifizierte Version eines zur Veröffentlichung bereitgestellten Beitrag: Braun, S. (2010). „Ideen statt Rotstift“. Praxisorientierte Ergebnisse und Thesen zur Übernahme öffentlicher Aufgaben durch bürgerschaftliches Engagement. In W. Lamping & H. Schridde (Hrsg.), *Der Konsultative Staat*. Opladen: Barbara Budrich.



tungen durch engagierte Bürgerinnen und Bürger<sup>1</sup> in freiwilligen Vereinigungen verbunden sind. Zwar lassen einige aufschlussreichere Beobachtungen erkennen, dass Bürger gerade auf lokaler und regionaler Ebene innovative und kreative Ansätze entwickeln, um die zunehmenden Grenzen der staatlichen Bereitstellung öffentlicher Güter (und das gilt nicht nur für sog. freiwillige gesetzliche Leistungen) durch bürgerschaftliches Engagement in freiwilligen Vereinigungen zu kompensieren. Exemplarisch dafür stehen Projekte zum Management von Sportanlagen, Schwimmhallen oder Freibädern, das anstelle des Sportamts mehr und mehr von Sportvereinen und bürgerschaftlich engagierten Vereinsmitgliedern übernommen wird. Allerdings mangelt es bisher an Erkenntnissen darüber, wie entsprechende Projekte durch engagierte Bürger in „Gemeinschaftsarbeit“ realisiert werden.

Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen einer praxisorientierten und anwendungsorientierten Evaluationsstudie das Ziel verfolgt, Möglichkeiten und Grenzen der Bereitstellung bislang staatlich organisierter Leistungen durch bürgerschaftliches Engagement in der assoziativen Lebenswelt der Menschen – also in freiwilligen Vereinigungen wie z.B. Vereinen und Initiativen – auf der Basis von 22 empirischen Fallstudien über lokale und regionale Projekte in Deutschland zu evaluieren und für einen „Best-Practice-Leitfaden“ fruchtbar zu machen (vgl. Braun, Höfer & Voigt, 2007). Dabei wurden vier Untersuchungsdimensionen empirisch analysiert, die sich mit folgenden Begriffen bezeichnen lassen: *Projektanalyse* im Sinne einer prozesshaften Rekonstruktion der spezifischen Maßnahmen und Leistungen, die im Rahmen der Projekte erstellt werden; *Organisationsanalyse* im Sinne einer Rekonstruktion der Organisationsprofile der freiwilligen Vereinigungen, die als Projektträger ehemals staatlich organisierte Leistungen übernommen haben; *Leistungsanalyse* im Sinne einer Rekonstruktion von Inputs und Outputs, Wirkungen, Professionalitätsstandards und Kooperationsformen im Zusammenhang mit den Projekten; *Perspektivenanalyse* im Sinne einer prospektiven Untersuchung der Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen einer weiter führenden Übernahme öffentlicher Leistungen durch die freiwilligen Vereinigungen.

Die Zusammenschau der Ergebnisse, die aus den vier verschiedenen Untersuchungsdimensionen gewonnen wurden, bildete die empirische Basis, um ein praxisbezogenes Orientierungs- und Handlungswissen zu generieren. Dieses Wissen soll bei der Vorbereitung, Entwicklung, Implementation und Durchführung innovativer Projekte konkrete Hilfestellungen und Lösungsansätze bieten, um die Übernahme ehemals öffentlicher Aufgaben durch bürgerschaftliches Engagement erfolgreich zu gestalten. Insofern kann es einerseits von engagierten oder engagementbereiten Bürgern genutzt werden, die nach Erfolg versprechenden Lösungsansätzen für ihre Projekte suchen; andererseits können es aber auch Staat und Politik verwenden, um kreative Ansätze einer aktiven Bürgerschaft bei der Herstellung wohlfahrtsrelevanter Güter zu ermöglichen und zu fördern.

In dem vorliegenden Beitrag wird versucht, solche Projekte kommunalen Bürgerengagements zunächst in den aktuellen gesellschaftspolitischen Diskussionszusammenhang einordnen (Abschnitt 2). Darauf aufbauend wird die Konzeption skizziert, die der empirischen Evaluationsstudie über die 22

---

1 Zur sprachlichen Vereinfachung wird im Folgenden nur die männliche Personenbezeichnung verwendet, womit aber immer beide Geschlechter gemeint sind.

Projekte kommunalen Bürgerengagements zugrunde liegt (Abschnitt 3). Deren Ergebnisse werden anschließend in 14 praxisnahen und anwendungsorientierten Thesen im Sinne eines „Best Practice-Leitfadens“ für Projekte gebündelt, die versuchen, bislang staatlich organisierte Aufgaben durch kommunales Bürgerengagement zu übernehmen (Abschnitt 4). Abschließend werden die Ergebnisse mit Blick auf die eingangs skizzierte gesellschaftspolitische Diskussion resümiert (Abschnitt 5).

## 2. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft

### 2.1 *Der deutsche Wohlfahrtsstaat im Kreuzfeuer der Kritik*

Die Debatte über die Krise des Wohlfahrtsstaats begann in der Bundesrepublik Mitte der 1970er Jahre. Unter dem Eindruck der ersten Ölkrise, die zu einer weltweiten Wirtschaftsflaute und steigenden Arbeitslosenzahlen führte, und des Berichts des Club of Rome über die Grenzen des Wachstums (Meadows et al., 1972) wurde nicht nur das Ende des seit dem Zweiten Weltkrieg anhaltenden Wirtschaftswachstums thematisiert, sondern auch das sozialdemokratische Modell vom „Staat als Hüter und Wächter des Gemeinwohls“ (Naschold, 1993) in Frage gestellt. In diesem wohlfahrtsstaatlichen Arrangement (Kaufmann, 1997) spielte die aktive Bürgerschaft und deren Selbstorganisationsfähigkeit eine untergeordnete Rolle: Nicht hohe Beteiligungsquoten der Bürger und die Inputs gesellschaftlicher Akteure, sondern das staatliche Leistungsniveau und die Outputs des politisch-administrativen Systems galten als Maßstab für die Funktionstüchtigkeit des Gemeinwesens.

Dieses Modell wurde seinerzeit von liberal-konservativer wie auch links-alternativer Seite angegriffen: Erstere machten die staatliche Hyperaktivität für die Lähmung von Eigeninitiative und Unternehmergeist verantwortlich und betonten die Bedeutung von Wettbewerb und Konkurrenz, um kollektive Wohlfahrt garantieren und die Anspruchsexplosion an staatliche Leistungen bändigen zu können. Auf der anderen Seite wurde insbesondere im Umfeld der Selbsthilfebewegung die zunehmende Verrechtlichung, Bürokratisierung und Professionalisierung sozialer Dienste kritisiert und der Staat von seiner Rolle als Bürge für eine gerechte Gesellschaft in jene des Problemproduzenten gedrängt, da er die Bürger in ihren Fähigkeiten zu Selbstorganisation und gegenseitiger Hilfe entmündige (vgl. dazu z.B. Badura & von Ferber, 1981; Blanke, Evers & Wollmann, 1986a; Olk & Otto, 1985). Forderungen nach Entstaatlichung, Privatisierung, Subsidiarität und Wiederbelebung des Assoziationswesens von eher liberal-konservativer Seite berührten sich mit der Wiederentdeckung der Vorzüge von intermediären Assoziationen, sozialem Pluralismus und antiinstitutionellen sozialen Bewegungen auf links-alternativer Seite (vgl. z.B. Peters, 1993).

Vor diesem Hintergrund werden in der aktuellen sozialpolitischen Debatte Auseinandersetzungen über die Ausgestaltung des hiesigen Wohlfahrtsstaats weitergeführt, die sich auf die grundlegenden Veränderungen und neueren Strategien zur Modernisierung der staatlich regulierten Sicherungssysteme konzentrieren (vgl. zusammenfassend z.B. Enquete-Kommission, 2002; Kaufmann, 1997). Seit Mitte der 1980 Jahre reüssieren dabei marktliberale Vorschläge, die vor allem unter dem Etikett „New Pub-



lic Management“ bekannt wurden – einem Steuerungsmodell, dessen „Referenzmodell für eine Modernisierung öffentlicher Verwaltungen ... in wesentlichen Bereichen das privatwirtschaftliche Unternehmen“ darstellt (Budäus, 1994, S. 33). Die entsprechenden Vorschläge reichen von der Modernisierung des Managements nach privatwirtschaftlichen Mustern über die Einführung von Wettbewerbsmechanismen bis hin zur Privatisierung wohlfahrtsstaatlicher Leistungen (vgl. im Überblick z.B. Reichard & Wollmann, 1996; neuerdings z.B. Leibried & Zürn, 2006; Lessenich, 2008). Zwar herrscht bislang alles andere als Einigkeit zwischen Befürwortern und Gegnern von Privatisierungs- und Deregulierungsstrategien. In einem Punkt war ihre Argumentationsbasis bislang aber ähnlich: Markt, Staat und der einzelne Bürger wurden zumeist isoliert betrachtet, während gemeinschaftliche Bezüge und gesellschaftliche Assoziationsformen – mit Ausnahme der Familie – randständige Bedeutung hatten.

## **2.2 Bürgerschaftliches Engagement in der Wohlfahrtsgesellschaft**

Genau in diese Lücke sind in den letzten Jahren die Kritiker der auf die Pole Staat versus Markt konzentrierten Reformdebatte gestoßen: Sie fordern eine grundsätzliche Neuordnung der institutionellen Arrangements des wohlfahrtsstaatlichen Systems. Dabei setzen sie auf eine Pluralisierung von Akteuren der Wohlfahrtsproduktion jenseits von Staat und Markt, auf die komplementäre Vernetzung der verschiedenen Sektoren der Wohlfahrtsproduktion sowie auf eine Stärkung von bürgerschaftlicher Mitwirkung, Selbsthilfe und Selbstorganisation in freiwilligen Vereinigungen (vgl. im Überblick z.B. Evers & Olk, 1996a, 1996b). Wohlfahrtsrelevante Güter und Kostenvorteile, die durch unbezahlte (Laien-)Tätigkeiten in freiwilligen Vereinigungen entstehen, werden mittlerweile quer durch das Parteienspektrum wiederentdeckt (vgl. z.B. Braun, 2001).

Diese Akzentverlagerung begründet auch die Popularität von Ansätzen, die seit längerem unter Begriffen wie „welfare-mix“, „Wohlfahrtspluralismus“, „gemischte Ökonomie der Wohlfahrt“, „gemischte Wohlfahrtsproduktion“ oder „Wohlfahrtsgesellschaft“ diskutiert werden (vgl. dazu z.B. Blanke, 2001; Bleses & Seeleib-Kaiser, 2001; Evers & Olk, 1996a; Evers & Wintersberger, 1990; Dettling, 1995; Kaufmann, 1994, 1997). Diese Ansätze betonen vor allem den Unterschied zur *Sozialstaatlichkeit*: Der Bürger wird nicht nur als Klient und Konsument, sondern mit seinem alltäglichen Engagement als wichtige Säule im System des gesellschaftlichen Bedarfsausgleichs betrachtet. Der Staat gilt zwar weiterhin als maßgeblicher Träger sozialer Dienste und Einrichtungen, da Selbstorganisation und Selbsthilfe die Leistungen professionalisierter und bürokratisierter sozialer Sicherung nicht ersetzen könnten. Ihm werden aber vor allem strategiebildende, regulative, gewährleistende und moderierende Aufgaben zugesprochen (vgl. zusammenfassend Evers & Olk, 1996b).

Korrespondierend dazu wird das Leitbild vom „ermöglichenden“, „ermunternden“ und insbesondere „aktivierenden Staat“ propagiert, das im Kontrast zu erwerbswirtschaftlichen oder klassisch bürokratischen Lösungen bei der Herstellung wohlfahrtsrelevanter Güter einen Mix unterschiedlicher Steuerungsinstrumente, netzwerk- und prozessförmige Steuerungsformen und die Einbindung gesellschaftlicher Akteure favorisiert (vgl. z.B. Blanke & Bandemer, 1994; Blanke & Schridde, 1999; Enquete-



Kommission, 2002; Lamping, Schridde, Plaß & Blanke, 2002; zum „enabling state“ Gilbert & Gilbert, 1989). Das Leitbild vom aktivierenden Staat impliziert also „eine neu gelebte Verantwortungsteilung zwischen Staat und Gesellschaft zur Realisierung gemeinsamer Ziele im Hinblick auf Fortschritt und Solidarität. Dabei geht es um Kooperation und Koproduktion staatlicher, halbstaatlicher und privater Akteure in der Verfolgung des öffentlichen Interesses. Der Aktivierende Staat will sein Engagement mit Eigeninitiative und Eigenverantwortung von Bürgerinnen und Bürgern verbinden und eine neue Leistungsaktivierung in allen Stufen der Wertschöpfungskette öffentlicher Leistungen erreichen“ (Blanke, 2001, S. 8). Entsprechende Schlagworte lauten: Leistungsaktivierung statt Leistungskürzung, Dialog statt Dekret, Koproduktion statt Verhandlung, Selbstorganisation statt hoheitliche Fürsorge oder neue Verantwortungsteilung statt Verantwortungsübertragung.

### **2.3 Neue Verantwortungsteilung zwischen Staat und Gesellschaft**

Vor diesem Hintergrund unterscheiden beispielsweise Damkowski und Rösener drei Ebenen von Verantwortungsbereichen (zit. nach Hans-Böckler-Stiftung, 2001, S. 16ff.). Auf der ersten Ebene befinden sich demnach die Kernaufgaben des Staates: Freiheit und Sicherheit der Gesellschaft (z.B. Polizei, äußere Sicherheit, Rechtsschutz, Strafvollzug, Finanzverwaltung). Auf der zweiten Ebene werden hingegen solche Aufgaben verortet, die man bisher als öffentliche verstanden hätte, die aber nicht notwendigerweise von staatlichen Organen ausgeführt werden müssten. Hierzu werden z.B. Teile der Leistungsverwaltung und Daseinsvorsorge gezählt. Auf der dritten Ebene befänden sich schließlich jene Aufgaben, die der Staat weder ausführen noch gewährleisten müsse und die auch durch private Organisationen wie z.B. freiwillige Vereinigungen übernommen werden könnten. Dazu gehöre z.B. das Management von Sportanlagen oder Schwimmhallen durch Sportvereine, womit – so Zimmers Prognose – das Sportamt in Zukunft überflüssig werde (Zimmer, 1998, S. 260).

Abstrakter formuliert bedeutet das: Während der Staat bisher die Gewährleistungs-, Finanzierungs- und Vollzugsverantwortung bei der Herstellung öffentlicher Güter innehatte, soll er sich nun auf die Gewährleistungsfunktion beschränken, die Vollzugs- und Finanzierungsverantwortung mehr und mehr an freiwillige Vereinigungen abtreten und damit zugleich Gelegenheitsstrukturen für bürgerschaftliches Engagement schaffen. In diesem Kontext habe der Staat insbesondere die Aufgabe, „die Funktionsweise und Überlebensbedingungen der vielfältigen Organisationen und Initiativen im Dritten Sektor zu fördern. Aktivierung meint hier die Aufwertung der Verantwortung der Trägerschaft von freiwilligen Organisationen und Initiativen und die Verlagerung staatlicher Verantwortlichkeiten: weg von der Trägerschaft von Einrichtungen und Diensten, hin zu einer Betonung der Rolle des Staates als Moderator und koordinierender Förder- und Planungsinstanz. Gestaltungsoptionen ergeben sich im Konzept des Wohlfahrtspluralismus vor allem durch die staatliche Regulierung des wohlfahrtspluralistischen Arrangements“ (Blanke, 2001, S. 11).

### 3. Die empirische Studie

Jenseits dieser theoretischen und teilweise auch normativ überfrachteten Vorstellungen über eine neue Verantwortungsteilung zwischen Staat und Gesellschaft ist bisher allerdings auf empirischer Ebene weitgehend unklar, welche Möglichkeiten und Grenzen mit der Übernahme bislang staatlich regulierter öffentlicher Leistungen durch bürgerschaftliches Engagement in freiwilligen Vereinigungen verbunden sind. Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen der Evaluationsstudie von Frühjahr bis Sommer 2007 Fallstudien über 22 lokale und regionale Projekte entlang der angesprochenen Untersuchungsdimensionen der „Projektanalyse“, der „Organisationsanalyse“, der „Leistungsanalyse“ und der „Perspektivenanalyse“ durchgeführt (vgl. Abschnitt 1).

6

#### 3.1 Experteninterviews und Dokumentenanalysen

Um aussagekräftige empirische Daten über diese vier Dimensionen zu gewinnen, wurden Experteninterviews und Dokumentenanalysen durchgeführt. Einerseits wurden leitfadengestützte mündliche Experteninterviews mit relevanten Funktionsträgern der freiwilligen Vereinigungen durchgeführt, die an der Konzeption und Umsetzung der Projekte federführend beteiligt waren bzw. sind. Sofern sich in den Funktionsträger-Interviews Anhaltspunkte ergaben, dass spezifische Fragestellungen mit der Seite der öffentlichen Verwaltung zu spiegeln sind, wurde andererseits ein leitfadengestützte mündliche Kurzinterviews mit aussagekräftigen Mitarbeitern aus den zuständigen staatlichen Verwaltungsstellen geführt. Schließlich wurden *Dokumentenanalysen* durchgeführt, um zusätzliche Informationen über die Projekte zu gewinnen (Projektdokumentationen, Statistiken, Berichte, Akten, Gesetzestexte etc.).

Mit Hilfe dieser verschiedenen methodischen Zugangsweisen konnten komplementäre und sich wechselseitig ergänzende Ergebnisse gewonnen werden, auf deren Basis sich die vier leitenden Untersuchungsdimensionen der Projekt-, Organisations-, Effizienz- und Perspektivenanalyse der ausgewählten Projekte erfassen und beschreiben lassen.

#### 3.2 Übergreifende Merkmale der Projekte

Die Auswahl der Projekte basierte auf einer Recherche in Deutschland über bürgerschaftlich organisierte Projekte, die öffentliche Aufgaben wahrgenommen haben (Internet-, Zeitungs-, Zeitschriften-, Fachliteratur- und Wettbewerbsercherche). Auf dieser Informationsgrundlage wurden 22 Projekte ausgewählt, die sich durch folgende übergreifende Merkmale auszeichnen:

Die Projekte leisteten einen Beitrag zur Lösung spezifischer gesellschaftlicher Probleme im lokalen und/oder regionalen Raum. In diesem Rahmen wurden keine neuen Leistungen in „Gemeinschaftsarbeit“ erstellt, sondern Leistungen, die bisher von staatlichen Organisationen erbracht wurden. Das bedeutet allerdings nicht, dass die notwendigen Ressourcen zur Projektdurchführung ohne jegliche

staatliche Förderung mobilisiert werden mussten; nach wie vor konnte auch durch öffentliche Haushalte eine finanzielle Unterstützung erfolgen.

Im Rahmen der Projekte wurden die Leistungen auf der Basis bürgerschaftlichen Engagements erstellt. Der Begriff des bürgerschaftlichen Engagements bezeichnet dabei ein breites Spektrum von Aktivitäten der Bürger, die jenseits der Privatsphäre (z.B. Familie, Erwerbsarbeit) und der im engeren Sinne staatlichen Handlungssphäre zu situieren sind. In den ausgewählten Projekten waren also Bürger nicht erwerbsmäßig, unvergütet (abgesehen von Aufwandsentschädigungen) und außerhalb des sozialen Nahraums in freiwilligen Vereinigungen tätig. Das bedeutet allerdings nicht, dass die Arbeit der bürgerschaftlich Engagierten nicht durch hauptamtlich, berufsförmig beschäftigtes Personal unterstützt werden konnte; die Projekte waren jedoch eindeutig als bürgerschaftlich initiierte und begründete Maßnahmen identifizierbar.

Diese Maßnahmen wurden in zusätzlichen Arbeitsfeldern durchgeführt, die für privatgewerbliche Unternehmen unrentabel erscheinen. Bürgerschaftliches Engagement sollte also kein Substitut für mögliche Beschäftigungsverhältnisse auf dem ersten Arbeitsmarkt sein. Insofern bewegten sich die Projekte in einer „Nischenökonomie“, bei der es unwahrscheinlich ist, dass privatgewerbliche Anbieter reguläre Beschäftigungsverhältnisse schaffen würden.

Darüber hinaus wurden Projekte in unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen (Soziales, Bildung, Kultur, Sport, Freizeit etc.) ausgewählt, um die Vielfalt von Projekten in disparaten Bereichen in den Blick zu bekommen. Schließlich waren die Projekte über nahezu alle Bundesländer in Deutschland verteilt.

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Projekte. Dabei wurde versucht, die Projekte entlang der Bereichsdifferenzierungen des „Freiwilligensurvey“ anzuordnen, bei dem die Bundesbürger im Alter von mehr als 14 Jahren in den Jahren 1999 und 2004 nach ihrem bürgerschaftlichen Engagement befragt wurden (vgl. Gensicke, Picot & Geiss, 2006).



Tabelle 1: Übersicht über die untersuchten Projekte, angeordnet nach den Engagementbereichen im Freiwilligen-survey von 1999 und 2004.



<b>Sport und Bewegung (11% / 11%)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volksbad Marl wird durch Verein betrieben</li> <li>▪ Förderverein betreibt das Freibad Westercelle</li> <li>▪ Erhalt des Lehrschwimmbekens in Enslingen</li> <li>▪ Bürger bauen Fußball-Platz in Hersdorf</li> </ul>
<b>Schule und Kindergarten (6% / 7%)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modernisierung einer Schule in Bergisch Gladbach</li> <li>▪ Umbau eines Schulhofs in Berlin-Mitte</li> </ul>
<b>Kultur und Musik (5% / 5,5%)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ In Engelskirchen wird die Bücherei bürgerschaftlich betrieben</li> <li>▪ Rentner sanieren Denkmäler in Karlstadt</li> <li>▪ Bürger wiedereröffnen stadtgeschichtliches Museum in Braunschweig</li> <li>▪ Verein in Gera organisiert Erneuerung des Stadtbildes</li> <li>▪ Bürger erhalten Schiffsmuseum in Rostock</li> <li>▪ Bürger erhalten Stadtteil-Bibliothek in Bremen</li> </ul>
<b>Sozialer Bereich (4% / 5,5%)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tante-Emma-Laden von Bürgern für Bürger in Jülich-Barmen</li> <li>▪ In Langenfeld übernehmen Bürger Straßenreinigung</li> </ul>
<b>Politik, Interessenvertretung, lokales Bürgerengagement (4% / 5%)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brieselanger bauen Straßen selbstorganisiert</li> <li>▪ In Leipzig baut ein Siedlerzusammenschluss die Kanalisation selbst</li> <li>▪ Bürger sanieren Fassade des Rathauses in Wolfratshausen</li> <li>▪ Bürger bauen Brücke in Bibersfeld</li> <li>▪ In Lemgo wird Straßenbeleuchtung durch Bürger gebaut</li> </ul>
<b>Umwelt und Tierschutz (2% / 2,5%)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Naturpark Dübener Heide wird durch Verein betrieben</li> <li>▪ Förderverein für den Botanischen Garten in Marburg</li> </ul>
<b>Jugendarbeit und Bildung (1,5% / 2,5%)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Studenten organisieren Nachhilfeunterricht für Heimkinder in Mannheim</li> </ul>

Die erste Prozentzahl hinter dem jeweiligen Bereich gibt den Anteil der über 14-Jährigen in Deutschland an, die sich im Jahr 1999 in diesem Bereich engagierten, die zweite Prozentzahl die entsprechende Quote im Jahr 2004; Mehrfachnennungen möglich

### 3.3 Zwei exemplarische Projektbeschreibungen

Zur Illustration der Vielzahl unterschiedlicher Projekte werden im Folgenden zwei exemplarische Projekte knapp beschrieben.

*Studierende geben Nachhilfe in Kinderheimen.* Normalerweise organisieren in Deutschland die Jugendämter den Nachhilfeunterricht für Heimkinder. In Zeiten eines „sich verschlankenden“ Sozialstaats reduzieren die kommunalen Haushalte allerdings solche Angebote. So bekommen Heimkinder erst dann Nachhilfe, wenn ihre Versetzung akut gefährdet ist. Als sich die Stadt Mannheim Ende 2003 den Nachhilfeunterricht in Heimen erheblich reduzierte, begann Sinisa Toroman einen entsprechenden Unterricht durch bürgerschaftliches Engagement zu organisieren. Zusammen mit einem Studienfreund gründete er im Oktober 2004 die „Studenten-initiative für Kinder e.V.“. Wöchentlich werden 100 Heimkinder in Mannheim, Karlsruhe und der Region Köln/ Bonn unentgeltlich unterrichtet. „Man ist nicht nur der Nachhilfelehrer, der einmal in der Woche kommt, sondern für viele Kinder auch so eine Art Freundbruderschwesterpapamama“, erklärt Toroman.

125 Mitglieder – insbesondere Studierende – zählt der Verein mittlerweile. Die meisten von ihnen sind als Nachhilfe-Lehrer engagiert und sorgen mit ihren Kompetenzen auf freiwilliger Basis für das immer umfangreichere Dienstleistungsangebot zugunsten der nachhilfebedürftigen Heimkinder. In Einzelunterricht unterstützen sie in den Heimen bei der Lösung der Schulaufgaben, bei der Vorbereitung auf Klassenarbeiten und Prüfungen oder bei der Wiederholung des Unterrichtsstoffes. Die Erfolge ihrer Arbeit meint Toroman nachweisen zu können, insofern als „sich die schulischen Leistungen bei nahezu allen betreuten Nachhilfeschülern verbessert haben“. Langfristig will die Initiative in allen deutschen Heimen nachhelfen. „Für uns lässt sich nur erahnen, dass der bundesweite Bedarf in Kinderheimen erheblich sein muss“, vermutet Toroman.

Das Projekt ist bundesweit einzigartig. Während Bundeskanzlerin Merkel 5.000 Euro spendete, gewann die Studenteninitiative im Jahr 2006 den bundesweiten Wettbewerb „start-social-Hilfe für Helfer“. Als ideeller Verein ist sie in das Vereinsregister beim Amtsgericht Mannheim eingetragen. Insofern hat die Initiative einerseits steuerliche Vorteile, die insbesondere im Zusammenhang mit der Spendenabzugsfähigkeit für Unternehmen von Bedeutung ist. Denn die Studenteninitiative für Kinder e.V. finanziert sich ausschließlich über Spenden; Mitgliedsbeiträge werden nicht erhoben. Mit den Spendenmitteln, die von regional ansässigen Unternehmen aufgebracht werden, bezahlt der Verein hauptsächlich die zahlreichen Aktionen zur Anwerbung neuer und Qualifizierungsmaßnahmen bereits engagierter Mitglieder. Andererseits wurde diese Rechtsform gewählt, um die „Gemeinwohlorientierung“ der Initiative zu betonen. Eine Nonprofit-Organisation gelte als ein vertrauenswürdiger Anbieter von sozialen Dienstleistungen als ein privatgewerbliches Unternehmen, so Toroman.

Das Besondere an diesem Projekt kann man darin sehen, dass zwei aktuelle gesellschaftspolitische Themen mit der eigenen Kernkompetenz verbunden werden: Angehende Akademiker investieren mit ihrem Humankapital auf freiwilliger Basis und ohne unmittelbaren ökonomischen Eigengewinn in das Humankapital der nachwachsenden Generation. Die engagierten Vereinsmitglieder konzentrieren sich





zudem auf den Bildungserfolg sozial benachteiligter Kinder im deutschen Schulsystem, das Lebenschancen stark nach Merkmalen der sozialen Herkunft verteilt. Der Verein agiert insofern als Anwalt für sozial schwächere Gruppen, ohne sich auf die Position eines Lobbyisten gegenüber Staat und Politik zurückzuziehen. Vielmehr versorgt er mit seinen Angeboten eine Nische, die aufgrund der fehlenden Zahlungskraft der Zielgruppe nicht über den Markt bedient wird.

*Das Volksbad Marl wird durch einen Verein betrieben.* Öffentliche Bäder erwirtschaften im Durchschnitt nur ein Viertel ihrer Kosten über die Eintrittsgelder. Die restlichen drei Viertel der Kosten müssen die städtischen Haushalte tragen. Ein Freibad wie das Guido-Heiland-Bad würde unter kommunaler Trägerschaft einen jährlichen Zuschuss von ungefähr 225.000 Euro benötigen.

Als der Rat der Stadt Marl, einer Stadt mit 90.000 Einwohnern im Ruhrgebiet, im März 1991 beschloss, dass Guido-Heiland-Bad zu schließen, hatte sich bei dem Freibad mittlerweile ein Investitionsstau von 1,5 Mio. DM angesammelt. Im Zuge der umfangreichen Protestbewegungen gegen den Schließungsbeschluss gründete sich im Juli 1991 eine Interessengemeinschaft zur Erhaltung des Bades, aus der am 11. September 1991 der Verein „Volksbad Marl e.V.“ hervorging. Nach langwierigen Verhandlungen forderte der Rat der Stadt den Verein auf, ein Konzept zur Betreibung des Bades vorzulegen. Ein knapper Mehrheitsbeschluss ermöglichte die leihweise Überlassung des Bades an den Volksbad Marl e.V. ohne kommunale Betriebskostenzuschüsse. Da die Kommunalverwaltung aber nicht überzeugt war, dass der Verein das Bad in Eigenregie kostendeckend betreiben und den aufgelaufenen Investitionsstau aufarbeiten könne, wurde die leihweise Überlassung des Bades zunächst befristet für eine Saison erteilt und mit der Zahlung einer Kautionsverknüpfung.

Im April 1992 wurde der Leihvertrag unterzeichnet, mit den Sanierungsarbeiten begonnen und das Freibad im Mai 1992 (wieder-)eröffnet. Seitdem investierte der Verein rund eine Million Euro, um die Attraktivität des Bades zu erhalten bzw. zu steigern. Dieses Investitionsvolumen stammt aus Mitgliedsbeiträgen, Eintrittsgeldern, Spenden, Vermietung von Werbeflächen, Einnahmen der Cafeteria und diversen Veranstaltungserlösen. Das Bad arbeitet finanziell unabhängig von staatlichen Organisationen; der Trägerverein erhält nach wie vor keinen öffentlichen Betriebskostenzuschuss. Seit wenigen Jahren erhält er aber eine jährliche Rückerstattung seiner städtischen Abgaben (Gewerbesteuern, Abwasser, etc.) in Höhe von 16.000 Euro.

Die Struktur des Vereins ist arbeitsteilig gegliedert. Dem Vorstand obliegt die Gesamtkoordination und -organisation. Zudem sind zehn Arbeitsbereiche gebildet worden, in denen feste Teams weitgehend eigenverantwortlich ihre Aufgaben regeln. Die Arbeitsbereiche sind Technik, Kasse, Cafeteria, Badeaufsicht, Reinigung, Außenanlagen, Beach-Volleyballanlage, Kiosk sowie Veranstaltungen und Werbung. Die Arbeitsbereiche und Teams werden von bürgerschaftlich engagierten Mitgliedern getragen. Zudem beschäftigt der Verein hauptamtliches Personal insbesondere im Bereich der Badeaufsicht und z.T. auch der Reinigung.

Das bürgerschaftliche Engagement der Mitglieder des Volksbad Marl e.V. bildet insofern die maßgebliche Grundlage für die vergleichsweise kostengünstige Leistungserstellung des Freibades. In diesem Kontext ist es insbesondere gelungen, durch marktorientierte Bewegungs- und Freizeitangebote neue

Einnahmequellen zu erschließen und den reinen Badebetrieb zu einem Setting regional bedarfsorientierter Freizeitkultur auszuweiten. Zudem kann der Verein bei der Vergabe von Aufträgen flexibler handeln als staatliche Organisationen (z.B. kostenneutrale Vorarbeiten der Mitglieder bei der Auftragserteilung an Firmen; Splittung von Aufträgen; keine „Ausschreibungsvorschriften“).

## **4. Von der Projektidee zum Erfolgsmodell: Die Untersuchungsergebnisse in 14 anwendungsorientierten Thesen**

Die zwei beschriebenen Beispiele können nicht die Vielfalt der unterschiedlichen Projekte wiedergeben, die im Rahmen der Studie untersucht wurden, sondern lediglich einen flüchtigen Eindruck über das Untersuchungsspektrum vermitteln. Ohne diese Projektbeschreibungen im vorliegenden Beitrag im Einzelnen fortzuführen (vgl. dazu ausführlich Braun, Höfer & Voigt, 2007), sollen im Folgenden die empirischen Befunde aus den 22 Einzelfallanalysen in 14 praxisnahen Thesen im Sinne eines „Best Practice-Leitfadens“ zusammengefasst werden, der den Weg von einer Projektidee zu einem „Erfolgsmodell“ umreißt. Diese Thesen sind so formuliert, dass von den Befragten immer wieder thematisierte Probleme als Herausforderungen dargestellt werden, mit denen bürgerschaftliche Projekte vielfach konfrontiert sind, für die sie aber auch vielfach passende Lösungen finden können.

### **4.1 Von Ideen zu Visionen und Zielen**

Die Initiatoren eines Projekts sollten die gemeinwohlorientierte Vision und übergeordneten Werte ihrer Projektidee frühzeitig transparent machen und in die Kommune kommunizieren. Einerseits schafft eine wertbasierte Vision Loyalität in der Bevölkerung gegenüber der „gemeinsamen Sache“, so dass die Projektidee kommunalpolitischen Rückhalt erhält. Andererseits erzeugt eine solche Vision vielfach eine Identifikation der Bürger mit den Projektzielen. Diese Identifikation bildet wiederum eine wesentliche Antriebsfeder, sich für die Projektziele bürgerschaftlich zu engagieren. Schließlich bietet eine präzise Projektvision Politik, öffentlicher Verwaltung und Unternehmen eine transparente Grundlage, um mögliche Bedenken gegenüber der Leistungsfähigkeit bürgerschaftlichen Engagements zu korrigieren, eigene Vorstellungen zu artikulieren und auf dieser Grundlage Kooperationsmöglichkeiten zu prüfen (vgl. dazu auch Braun, 2007, 2008a).

### **4.2 Nicht das Erzählte reicht, sondern das Erreichte zählt**

Die Projektvision sollte allerdings erst dann nach außen kommuniziert werden, wenn die beteiligten Akteure, umsetzbare Projektziele und konkrete Maßnahmen feststehen. Dadurch wird in der Öffentlichkeit Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Projekts hergestellt und Glaubwürdigkeit erzeugt, dass mit dem Projekt eine reale Verbesserung der Lebensbedingungen verbunden ist. Dabei gilt das Motto:

„Work smarter, not harder“! In der Regel ist es nämlich ratsam, die Projektmaßnahmen möglichst eng zu fassen, damit die Maßnahmenziele auch erreicht werden können.

### **4.3 *Transparent nach innen und außen kommunizieren***

12

Die Kommunikation über das Projekt sollte z.B. durch kontinuierliche Pressearbeit oder durch Berichte flankiert werden. Je deutlicher dabei der Nutzen aller beteiligten Akteure dargestellt wird, desto besser können alle Interessengruppen das Engagement einordnen und würdigen. Darüber hinaus ist es für Nachahmer und Medien von Bedeutung, dass der Prozess der Projektentwicklung, -umsetzung, -ergebnisse und -wirkungen in seiner Entwicklung dokumentiert wird. Ein weiterer positiver Effekt besteht darin, dass über das konkrete Projekt hinaus die Idee vom bürgerschaftlichen Engagement als einem Koproduzenten in modernen Gesellschaften verbreitet wird.

### **4.4 *Vom einen Weg zu alternativen Umsetzungsszenarien***

Um eine Projektidee nicht frühzeitig im Keim zu ersticken, sollten potenzielle Probleme bei der Umsetzung der Projektidee in die Praxis (z.B. bei der Gewinnung finanzieller, sächlicher oder personeller Ressourcen) frühzeitig reflektiert und alternative Umsetzungsszenarien entwickelt werden. Hilfreich sind dabei Praxisbeispiele als Vorbilder für das eigene Projekt. In zahlreichen Nonprofit-Organisationen (wie z.B. Freiwilligenagenturen) liegen Informationen vor, wo ähnliche Projektideen realisiert worden sind. Aber auch die Kommunalverwaltungen zeigen sich gegenüber bürgerschaftlichen Projektideen zunehmend responsiver und sollten als Informationsquellen erschlossen werden. Schließlich bietet das Erfahrungswissen von Ehrenamtlichen, die ähnliche Projekte umgesetzt haben, wertvolle Informationen über Chancen und Risiken bei der Projektumsetzung.

### **4.5 *Charismatische Persönlichkeiten suchen***

Gerade in der Anfangsphase sind charismatische Persönlichkeiten vielfach die tragenden und treibenden Kräfte eines bürgerschaftlich organisierten Projekts. Diese Persönlichkeiten haben eine außeralltägliche Qualität, Gewöhnliches ungewöhnlich zu denken, als „Macher“ Begeisterung für die „Sache“ vorzuleben und auf diese Weise Anhänger, Ehrenamtliche und Mittelgeber für die Idee zu gewinnen (vgl. dazu auch Kirsch, 1983). Sofern solche Persönlichkeiten bei der Genese der Projektidee noch nicht zur Verfügung stehen, sollten sie von den Initiatoren der Projekte gezielt gesucht und für die Sache gewonnen werden.

#### **4.6 Vom personalisierten Projekt zur institutionalisierten Organisation**

Die anfängliche Begeisterungswelle für die Projektziele verliert im Zeitverlauf an emotionaler Qualität: Die Arbeit wird überlagert von Alltagsroutinen und -problemen, das bürgerschaftliche Engagement zur erwarteten Selbstverständlichkeit, die Medien berichten immer seltener – kurzum: der anfängliche „Hype“ ist Vergangenheit. In dieser Übergangsphase ist es wichtig, dass sich das Projekt von einer zu starken Personalisierung der Projektarbeit entfernt und zunehmend institutionalisiert, indem es sich eine spezifische Organisationsform gibt. Eine rationale Organisationsform erlaubt es, Aufgaben, Positionen und Ämter mit den entsprechenden Verantwortlichkeiten zu definieren. Auf diese Weise reduziert sich die Abhängigkeit des Projekts vom Engagement bestimmter Personen, womit das Projekt an Nachhaltigkeit gewinnen kann (vgl. dazu auch Badelt, 1999; Horch, 1985).

#### **4.7 Auf die Organisationsform achten**

Je nach Zielstellung bieten sich verschiedene Organisationsformen an, um die Ziele des Projekts nachhaltig zu verfolgen. Als besonders erfolgreich hat sich die Rechtsform des eingetragenen Vereins (e.V.) erwiesen, der seine Rechtsfähigkeit durch den Eintrag in das Vereinsregister beim zuständigen Amtsgericht erhält. Auf diese Weise wird ein Projekt zur juristischen Person. Um als solche anerkannt zu werden, muss das Projekt nicht-wirtschaftliche, ideelle Ziele verfolgen. Gleichwohl kann der jeweilige Vereinszweck durch wirtschaftliche Tätigkeiten unterstützt werden. Mit der Wahl der Rechtsform des e.V. verbinden sich verschiedene Vorteile: In rechtlicher Hinsicht bietet der e.V. nicht nur steuerliche Vorteile (z.B. Spendenabzugsfähigkeit), sondern es können auch Verbindlichkeiten eingegangen und z.B. Eigentum erworben werden. Die Haftung obliegt dem Verein und nicht den Mitgliedern. In organisationsinterner Hinsicht ist der eingetragene Verein relativ zügig und elastisch an Veränderungen anpassbar. Schließlich stellt der eingetragene Verein in der Öffentlichkeit einen vertrauenswürdigen Anbieter von Dienstleistungen dar, da er als eine Nonprofit-Organisation nicht an Erzielung eines Gewinns orientiert ist (vgl. dazu auch Zimmer, 1996).

#### **4.8 Vom „Sich-Durchwursteln“ zum strategischen Planen und Handeln**

Bei der konkreten Umsetzung ihrer Ziele gelangen bürgerschaftliche Projekte vielfach – und häufig früher als gewünscht – in die Situation des „Sich-Durchwurstelns“ (Inkrementalismus). Umso wichtiger ist es, neben dem guten Willen eine strategische Projektplanung sicher zu stellen – erst dann kann der Nutzen für alle Beteiligten sichtbar werden. Denn eine langfristig angelegte Strategie zur Zielerfolgung, an der sich die einzelnen Maßnahmen orientieren, ist in der Regel wesentlich effektiver als vereinzelt Aktivitäten, deren Bezug zu den Leitzielen des Projekts nicht hinreichend sichtbar wird. Zugleich eröffnet eine klare strategische Planung die Möglichkeit, bei der öffentlichen Verwaltung und

Wirtschaftsunternehmen eine mittelfristige Unterstützung einzuwerben, da erkennbar wird, mit welchen Aktivitäten welche Unterziele zu welchem Zeitpunkt erreicht werden sollen.

#### **4.9 Von der „Laienarbeit“ zur professionellen Projektumsetzung**

14

Die Projektumsetzung sollte mit dem gleichen professionellen Anspruch erfolgen wie bei Projekten, die von staatlichen oder erwerbswirtschaftlichen Akteuren realisiert werden. Von besonderer Bedeutung ist die fachliche Kompetenz der bürgerschaftlich Engagierten. Professionalität heißt dabei, dass Personen gezielt für ein Engagement gewonnen werden, die aus anderen Handlungszusammenhängen (Erwerbsarbeit, Familienarbeit etc.) spezifische Kompetenzen in die Projektarbeit einbringen können. Die Professionalisierung über die „hausinterne“ Rekrutierung und Bindung qualifizierter Personen ist weitaus bedeutsamer als das „Einkaufen“ professioneller Unterstützung außerhalb des Projekts. Gleichwohl kann – je nach finanzieller Situation – punktuell Fachkompetenz eingekauft werden, die z.B. vielfach bei der Klärung rechtlicher Fragen unumgänglich ist.

#### **4.10 Vom „Alleingang“ zur Kooperation mit Substanz**

Die Projektarbeit sollte bereichsübergreifend angelegt sein und möglichst viele Akteure aus Staat, Nonprofit-Sektor und Wirtschaft involvieren. Sektorenübergreifende Formen der Zusammenarbeit sind in der Entwicklungsphase des Projekts zwar vielfach zeitaufwendiger oder mit Kommunikations- und Zielfindungsproblemen verbunden. In dieser Zusammenarbeit liegt später aber ein Schlüssel zum Erfolg: Die Partner tauschen Ideen aus, lernen voneinander und realisieren gemeinsam das Projekt. Wichtig für die Projektinitiatoren ist dabei, dass sie potenzielle Partner davon überzeugen, nicht nur kurzfristig mitzuarbeiten, um z.B. in der Startphase in der medialen Öffentlichkeit präsent zu sein. Vielmehr sollten die Partner für ein längerfristiges Engagement zur Sicherung der Nachhaltigkeit des Projekts gewonnen werden.

#### **4.11 Autonomie wahren**

Bei einer Zusammenarbeit mit staatlichen Organisationen und/oder Unternehmen sollte stets darauf geachtet werden, dass die Unabhängigkeit des Projekts gegenüber den Interessen Dritter gewahrt bleibt. Diese Autonomie ist grundlegend dafür, dass die bürgerschaftlich engagierten Mitglieder ihre Projektziele selbst bestimmt aushandeln, verfolgen und verändern können und nicht in die – später kaum noch zu kontrollierende – Spirale einer von Dritten vorangetriebenen Politisierung und/oder Kommerzialisierung ihres Projekts geraten. Je mehr die Projekte ihren assoziativen Charakter bewahren und je unabhängiger sie von den Einflussnahmen Dritter sind, desto attraktiver bleiben sie für bürgerschaftliches Engagement. Insofern sollten die Projekte das bürgerschaftliche Engagement stets als maßgebliche Ressource ihrer Leistungserstellung begreifen und damit die anspruchsvolle Aufgabe

der projektinternen Arbeit verbinden, dieses Engagement attraktiv zu machen, zu pflegen, anzuerkennen und zu fördern (vgl. dazu auch Horch, 1992).

#### **4.12 Das „neue Ehrenamt“ ernst nehmen und anerkennen**

15

Im Hinblick auf die attraktive Ausgestaltung des bürgerschaftlichen Engagements ist es wichtig, die Erwartungen und Ansprüche derjenigen Engagierten und potenziell Engagementbereiten ernst zu nehmen, die als „neue Ehrenamtliche“ bezeichnet werden und die zunehmend das „alte Ehrenamt“ ergänzen und überlagern. Dieser neue Ehrenamtliche ist aus der Perspektive der Projekte „unbequemer“ als der Typus des alten Ehrenamtlichen. Denn der neue Ehrenamtliche fragt immer wieder nach dem persönlichen Sinn und Nutzen seines bürgerschaftlichen Engagements und handelt weitaus seltener als der alte Ehrenamtliche aus einer selbstverständlichen und eingelebten Gewohnheit heraus, etwas für das Gemeinwohl und Gemeinwesen zu tun. Dieses selbstreflexive und sinnhafte, aber nicht zuletzt auch rational motivierte Handeln macht den neuen Ehrenamtlichen voraussetzungsvoller, um ihn längerfristig an ein Projekt zu binden. Inwieweit eine solche längerfristige Bindung erreicht wird, hängt maßgeblich davon ab, ob entsprechende Gelegenheitsstrukturen vorhanden sind, die für das neue Ehrenamt attraktiv sind (vgl. Braun, 2008b).

#### **4.13 Vom „Weiter-so-wie-immer“ zum Evaluieren und Korrigieren**

Begeisterung und Leidenschaft für eine Projektidee haben nicht notwendiger Weise zur Folge, dass man sich bei der Projektkonzeption und -umsetzung nicht auch im Hinblick auf die Zielerreichung und Wirkungen der unterschiedlichen Maßnahmen verschätzen kann. Eine kontinuierliche Evaluation der eigenen Aktivitäten ist insofern sehr bedeutsam, um seine Arbeit kontinuierlich kritisch hinterfragen, Korrekturen vornehmen und Ergebnisse transparent darstellen zu können. Insofern sollten frühzeitig bei der Projektkonzeption Instrumente zur Evaluation bzw. Bewertung mit eingeplant werden. Bei umfangreicheren Projekten empfiehlt es sich, eine solche Evaluation durch externe Personen durchführen zu lassen, um einen fremden Blick auf die Maßnahmen zu gewinnen.

#### **4.14 Sozialkapital aufbauen und nutzen**

Kommunale Projekte, in denen öffentliche Leistungen durch bürgerschaftliches Engagement übernommen werden, bieten hervorragende Gelegenheiten, um Kontakte und Beziehungen in der Kommune aufzubauen und zu vertiefen. Dieses „Sozialkapital“ sollte durch systematische „Beziehungsarbeit“ seitens der bürgerschaftlichen Projekte, der Politik, Verwaltung und der Wirtschaftsunternehmen zum eigenen Nutzen und zum Wohle des gesamten Projekts gezielt aufgebaut werden. Denn letztlich profitieren alle von einem umfangreichen Sozialkapital in der Region, da es als das Gleitmittel des

gesellschaftlichen Lebens einen wichtigen Beitrag zur wirtschaftlichen und politisch-administrativen Leistungsfähigkeit einer Region leisten kann (vgl. dazu auch Putnam, 1995, 2000).

## 5. Fazit

16

Die untersuchten Beispiele lokalen Bürgerengagements in Deutschland beschreiben sinnfällig, welcher Ideenreichtum von Bürgern ausgehen kann, um öffentlich zugängliche (Dienst-)Leistungen im Gemeinwesen aufrechtzuerhalten. Es handelt sich bei diesen Beispielen um ausgewählte Projekte, die einen Ausschnitt der sozialen Wirklichkeit in Deutschland repräsentieren: nämlich jenen Ausschnitt bürgerschaftlichen Engagements, wo es mit nachhaltigem Erfolg gelungen ist, bislang staatlich organisierte Leistungen durch Selbstorganisation in freiwilligen Vereinigungen wie z.B. in Vereinen und Initiativen zu erhalten oder ggf. sogar zu optimieren.

Die ausgewählten 22 Projekte lassen sich insofern sog. Best Practice-Beispiele bezeichnen. Dieser Hinweis ist insofern wichtig, als der eingedeutschte, aus der amerikanischen Betriebswirtschaftslehre stammende Begriff „Best Practice“ die beste Verfahrensweise oder – freier übersetzt – ein Erfolgsrezept bzw. eine Erfolgsmethode bezeichnet. Die Studie hat sich ganz bewusst auf solche Beispiele konzentriert, um Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten und zu bewältigende Herausforderungen bei der Übernahme bislang staatlich organisierter Leistungen durch bürgerschaftliches Engagement zu benennen.

Wie die Beispiele anschaulich erkennen lassen, muss es bei diesen Projekten keineswegs immer um die vermeintlich „großen“ Projekte in der Gesellschaft handeln, die in der Regel die mediale und politische Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Die Bürgergesellschaft zeichnet sich vielmehr durch die schöpferische Vielfalt überschaubarer und kleinerer Projekte in der assoziativen Lebenswelt der lokalen Vereine und Initiativen aus, die in ihrer Gesamtheit einen Beitrag zu Wohlfahrt und Demokratie in der Gesellschaft leisten können.

Auch wenn sich das Projekt auf „Erfolgsmodelle“ konzentriert, können moderne Gesellschaften wie die Bundesrepublik Deutschland ihre sozialen Dienstleistungen natürlich nicht auf der Basis bürgerschaftlichen Engagements erstellen. Es gibt keineswegs nur erfolgreiche Projekte in der assoziativen Lebenswelt der Vereine und Initiativen, die aller Widrigkeiten zum Trotz in der Lage sind, immer wieder kreative Lösungen zu finden, um öffentliche (Dienst-)Leistungen am Leben zu erhalten. Und viele Verbände, Vereine und Initiativen klagen nicht zu unrecht darüber, dass sie und ihre ehrenamtlichen Mitarbeiter aufgrund des kontinuierlich wachsenden Aufgabenspektrums im kommunalen Raum massiv überfordert werden.

Insofern kann der Ideenreichtum des „assozierten Bürgers“ auch kein Ausfallbürg für reduzierte sozialstaatliche Leistungen sein. Im Gegenteil: Schleicht sich nur der Verdacht einer Instrumentalisierung bürgerschaftlichen Engagements für staatliche Zwecke ein, dann wird kommunale Bürgerbeteiligung sehr schnell als Demokratisierung der Machtlosigkeit erfahren, die auf Dauer die Bereitschaft zu bürgerschaftlichem Engagement enttäuschen muss.

Anstelle einer Instrumentalisierung bürgerschaftlichen Engagements für staatliche Zwecke geht es offenkundig vielmehr um Koproduktion und Kooperation zwischen Organisationen der Bürgergesellschaft und staatlichen Akteuren, die die Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement fördern, unterstützen oder auch bereitstellen. Insofern wurden für die Evaluationsstudie auch solche Projekte ausgewählt, die mit einer Neubewertung der „aktiven Bürgerschaft“ auf Seiten der Kommunalpolitik und -verwaltung einhergehen.



Für verschiedene europäische Länder wurde bereits vor einigen Jahren die „Anwender-Demokratie“ als ein bedeutsamer Trend des Übertragens staatlicher Aufgaben an die Gesellschaft beziehungsweise der Rückeroberung solcher Aufgaben durch die Gesellschaft beschrieben (vgl. Naschold, 1996): Institutionell geförderte Bürgerbeteiligung und Öffnung staatlicher Einrichtungen, Stärkung der Subsidiarität und kleiner Lebenskreise, Wiederbelebung politischer und sozialer Nahräume, Dezentralisierung großer Sozialsysteme und Kommunalisierung politischer Aufgaben lauten die Stichworte, die auch im Rahmen der Studie als Auswahlkriterien der Projekte herangezogen wurden.

## Literaturverzeichnis

- Badura, B. & Ferber, C. von (Hrsg.). (1981). *Selbsthilfe und Selbstorganisation im Gesundheitswesen*. München: R. Oldenbourg Verlag.
- Backhaus-Maul, H. & Braun, S. (2007). Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde. *Stiftung & Sponsoring, Rote Seiten*, 10 (5).
- Badelt, C. (Hrsg.). (1999). *Handbuch der Nonprofit-Organisationen: Strukturen und Management* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Blanke, B. (2001). *Aktivierender Staat – aktive Bürgergesellschaft. Eine Analyse für das Bundeskanzleramt*. Hannover: Universität Hannover, Abteilung Sozialpolitik und Public Policy.
- Blanke, B. & Bandemer, S. von (1994). *Leitbild Neuer Staat*. Hannover: Werte.
- Blanke, B. & Schridde, H. (1999). *Bürgerengagement und aktivierender Staat. Expertise im Rahmen des Sozialpolitischen Qualitätsmanagements*. Hannover: Niedersächsisches Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales.
- Blanke, B., Evers, A. & Wollmann, H. (Hrsg.). (1986a). *Die Zweite Stadt. Neue Formen lokaler Arbeits- und Sozialpolitik*. Opladen.
- Blanke, B., Evers, A. & Wollmann, H. (Hrsg.). (1986b). Neue Formen lokaler Arbeits- und Sozialpolitik. In B. Blanke, A. Evers & H. Wollmann (Hrsg.), *Die Zweite Stadt. Neue Formen lokaler Arbeits- und Sozialpolitik* (S. 7-14). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Bleses, P. & Seeleib-Kaiser, M. (2001). Wohlfahrtsgesellschaft. In G. Kneer, A. Nassehi, & M. Schroer (Hrsg.), *Klassische Gesellschaftsbegriffe der Soziologie* (S. 399-421). München: Fink.
- Braun, S. (2001). Bürgerschaftliches Engagement – Konjunktur und Ambivalenz einer gesellschaftspolitischen Debatte. *Leviathan. Zeitschrift für Sozialwissenschaft*, 29, 83-109.
- Braun, S. (2007). Corporate Citizenship und Dritter Sektor. Anmerkungen zur Vorstellung: „Alle werden gewinnen...“ *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 20 (2), 186-190.
- Braun, S. (2008a). Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. *Aus Politik und Zeitgeschichte, B 31*, 6-14.
- Braun, S. (2008b). Vom „alten“ zum „neuen“ Ehrenamt. Anmerkungen zum freiwilligen Engagement im vereins- und verbandsorganisierten Sport. *BBE-Newsletter, Nr. 13, 26. Juni 2008*.
- Braun, S., Höfer, M. A. & Voigt, R. (Hrsg.). (2007). *Deutschland zum Selbermachen. Ideen statt Rotstift - 22 beachtliche Beispiele, wie Bürger Staat machen*. München: Pendo.
- Budäus, D. (1994). *Public Management. Konzepte und Verfahren zur Modernisierung der öffentlichen Verwaltungen*. Berlin: Ed. Sigma.
- Dettling, W. (1995). *Politik und Lebenswelt. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

- Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ Deutscher Bundestag (2002). *Bericht Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft*. Opladen: Leske + Budrich.
- Evers, A. & Olk, T. (Hrsg.). (1996a). *Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Evers, A. & Olk, T. (1996b). Wohlfahrtspluralismus – Analytische und normativ-politische Dimensionen eines Leitbegriffs. In A. Evers & T. Olk. (Hrsg.), *Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft* (S. 9-60). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Evers, A. & Wintersberger, H. (Eds.). (1990). *Shifts in the welfare mix. Their impact on work, social services and welfare policies*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Gensicke, T., Picot, S. & Geiss, S. (2006). *Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gilbert, N. & Gilbert, B. (1989). *The enabling state. Modern welfare capitalism in America*. New York u.a.: Oxford Univ. Press.
- Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). (2001). *Modernisierung des öffentlichen Sektors. Forschungsinitiativen zur Stimulierung kommunaler Innovation*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Horch, H.-D. (1985). Personalisierung und Ambivalenz. Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 37, 257-276.
- Horch, H.-D. (1992). *Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen. Grundlagen einer Wirtschaftssoziologie von Non-Profit-Organisationen*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Kaufmann, F.-X. (1994). Staat und Wohlfahrtsproduktion. In H.-U. Derlien, U. Gerhardt & F. W. Scharpf (Hrsg.), *Systemrationalität und Partialinteresse* (S. 357-380). Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Kaufmann, F.-X. (1997). *Herausforderungen des Sozialstaates*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Kirsch, G. (1983). Haben Zusammenschlüsse eine Biographie? In E. Boettcher, P. Herder-Dorneich & K.-E. Schenk (Hrsg.), *Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie. 2. Band* (S. 102-134). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Lamping, W., Schridde, H., Plaß, S. & Blanke, B. (2002). *Der Aktivierende Staat. Positionen, Begriffe, Strategien*. Bonn: Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat, Friedrich Ebert Stiftung..
- Leibfried, S. & Zürn, M. (2006). *Transformation des Staates*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Lessenich, S. (2008). *Die Neuerfindung des Sozialen. Der Sozialstaat im flexiblen Kapitalismus*. Bielefeld: Transcript.
- Meadows, D. (1972). *Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit*. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Naschold, F. (1993). *Modernisierung des Staates. Zur Ordnungs- und Innovationspolitik des öffentlichen Sektors*. Berlin: Leske + Budrich.

- Naschold, F. (1996). Partizipative Demokratie – Erfahrungen mit der Modernisierung kommunaler Verwaltungen. In W. Weidenfeld (Hrsg.), *Demokratie am Wendepunkt. Die demokratische Frage als Projekt des 21. Jahrhunderts* (S. 294-307). Berlin: Siedler.
- Olk, T. & Otto, H.-U. (Hrsg.). (1985). *Der Wohlfahrtsstaat in der Wende. Umriss einer künftigen Sozialarbeit*. Weinheim: Juventa Verlag.
- Ostner, I. & Lessenich, S. (1998). *Welten des Wohlfahrtskapitalismus. Der Sozialstaat in vergleichender Perspektive*. Frankfurt am Main: Campus.
- Peters, B. (1993). *Die Integration moderner Gesellschaften*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6, 65-78.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone. The collapse and revival of American community*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Reichard, C. & Wollmann, H. (Hrsg.). (1996). *Kommunalverwaltungen im Modernisierungsschub*. Basel: Birkhäuser.
- Zimmer, A. (1996). *Vereine – Basiselemente der Demokratie*. Opladen: Leske + Budrich.
- Zimmer, A. (1998). Vereine und lokale Politik. In H. Wollmann & R. Roth (Hrsg.), *Kommunalpolitik. Politisches Handeln in den Gemeinden* (2. Aufl., S. 247-262). Opladen: Leske + Budrich.

