

TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
MÜNCHEN

Institut für Geodäsie,
GIS und Landmanagement



Lehrstuhl für Bodenordnung
und Landentwicklung
Centre of Land Management and Land Tenure
Ordinarius: Univ.-Prof. Dr.-Ing. Holger Magel

Holger Magel, Silke Franke

Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern (LNBE)

Optionen und Strategien 2008 ++ zur Weiterentwicklung des LNBE

München, 31. Juli 2006 (neu)

Im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums
für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
MÜNCHEN

Institut für Geodäsie,
GIS und Landmanagement



Lehrstuhl für Bodenordnung und Landentwicklung
Centre of Land Management and Land Tenure

Ordinarius:

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Holger Magel

Bearbeitung:

Dipl.-Geogr. Silke Franke

Arcisstr. 21

D-80290 München

Tel.: +49 89 289-22519

Fax: +49 89 289-23933

Inhalt

1	Einführung	5
2	Herausforderungen für die Zukunft	6
3	Perspektiven für die Zukunft	7
4	Optionen und Strategien 2008 ++	11
4.1	Drei Optionen für die Neuausrichtung des LNBE.....	11
4.1.1	Marktanpassung durch Wachstum.....	12
4.1.2	Konzentration durch Konsolidierung	15
4.1.3	Beschränkung durch Rückführung	17
4.2	Strategien zur Weiterentwicklung des LNBE	19
4.2.1	Erschließung weiterer Finanzquellen	21
4.2.2	Potenzial durch (neue) Partner und Netzwerke	23
4.3	Kombination der Optionen und Strategien	30
5	Handlungsfelder für die Zukunft	35
5.1	Transparenz des LNBE als Gesamtkonstrukt	35
5.2	Transparenz der Erfolge	36
5.2.1	Thematische „Aufhänger“	36
5.2.2	Spezifische Kompetenzen	36
5.2.3	Wissenschaftlich abgesicherte Argumente	37
5.3	Kommunale Verankerung	37
5.4	Verbündete und Partner.....	37
5.4.1	Verbündete für das LNBE	37
5.4.2	Kompetenzen für das Bürgerschaftliche Engagement.....	38
5.5	Politisches Gesamtkonzept.....	39
5.5.1	Ordnungspolitisches Gesamtkonzept.....	39
5.5.2	Finanzielle Rahmenbedingungen.....	40
5.5.3	Rechtliche und strukturelle Rahmenbedingungen.....	41
5.5.4	Gelebte Anerkennungskultur.....	41
5.5.5	From words to action	42

Tabellen

Tabelle 1:	Bürgerschaftliches Engagement und Kommunale Agenda 21.....	26
------------	--	----

Abbildungen

Abbildung 1:	Marktanpassung durch Wachstum	12
Abbildung 2:	Konzentration durch Konsolidierung	15
Abbildung 3:	Beschränkung durch Rückführung von Leistungen	17
Abbildung 4:	Strategien zur Weiterentwicklung	20
Abbildung 5:	Optionen und Strategien zur Weiterentwicklung des LNBE 2008 ++..	34

1 Einführung

Im Jahr 2005 hat das Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen die Evaluierung des Landesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement Bayern (kurz: **LNBE**) in Auftrag gegeben. Ziel war es, über die im Zeitraum 2003–2006 geleistete Arbeit des LNBE eine Zwischenbilanz zu ziehen. Darüber hinaus sollten auch Perspektiven entwickelt werden.

Mit den Optionen und Strategien 2008 ++ werden verschiedene Möglichkeiten zur **Weiterentwicklung des LNBE** vorgeschlagen und aufgezeigt, wie die Kräfte der verschiedenen Akteure im Bereich der Förderung und Unterstützung des Bürgerschaftlichen Engagements gebündelt werden können.

Sie basieren auf

- den **Ergebnissen der Evaluierung des Landesnetzwerks 2003–2006**, die die Leistungen des LNBE aufgrund der abgefragten Selbst- und Fremdeinschätzung bewertet,
- den **Ergebnissen des Perspektiven-Workshops**, in welchem Experten verschiedener Fachrichtungen aus Theorie und Praxis Schlüsselfragen vertieft haben, die für die Weiterentwicklung des LNBE von Bedeutung sind und
- eigenen Überlegungen.

2 Herausforderungen für die Zukunft

Die Evaluierung 2003–2006 hat ergeben, dass das Landesnetzwerk für Bürgerschaftliches Engagement Bayern (LNBE) als kompetent und aktiv wahrgenommen wird. In der kurzen Zeit seit dem Start im Jahr 2003 hat das LNBE bereits beachtliche Anerkennung auf der Landesebene (z.B. in der Fernsehreihe „Bürger aktiv“ des Bayerischen Rundfunks) und viel Lob von der Basis erhalten. Die zunehmende Nachfrage nach seinen Leistungen und die Einladungen zu lokalen wie internationalen Veranstaltungen weisen auf das positive Image und einen wachsenden Bekanntheitsgrad hin.

Die lokalen Anlaufstellen bestätigen eine hohe Qualität und Bedürfnisorientierung der Angebote der Netzwerkknoten bzw. der Servicestelle in Nürnberg. Lediglich zu einzelnen Angeboten der Information und bei der Öffentlichkeitsarbeit wurden konkrete Verbesserungswünsche genannt.

Aus der Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT-Analyse) wurde deutlich, dass der Handlungsbedarf weniger im operativ-qualitativen Bereich liegt, als vielmehr im strategisch-quantitativen. Folgende „neuralgische Punkte“ erweisen sich als Herausforderung für das LNBE:

- Leistungsfähigkeit, Finanzierung (finanzielle und personelle Ressourcen),
- Profil, Anspruch (Bandbreite der Themen, Aufgaben und Zielgruppen),
- Einfluss, Kooperation (Zusammenarbeit des LNBE mit Verbänden, Landespolitik, Kommunalpolitik),
- Erfolg, Praxis (Erfolge der Kommunen als Erfolgsmaßstab für das LNBE).

3 Perspektiven für die Zukunft

Aus den **Befragungen** im Rahmen der Evaluierung des Landesnetzwerks konnten zu den in Kapitel 2 genannten Herausforderungen keine eindeutigen Antworten gefunden werden.

Während einige Befragte für eine Erhöhung der finanziellen Förderung plädieren, haben andere die Meinung vertreten, Bürgerschaftliches Engagement sollte aus sich heraus „mit dem Herzen“ und nicht über Geld motiviert werden.

Auch zum Profil wurden unterschiedliche Aspekte aufgeführt, die einerseits eine stärkere Vernetzungsleistung der verschiedensten Bereiche auf Landesebene „in die Breite“ und andererseits eine stärkere Unterstützung der Kommunen „in die Tiefe“ fordern.

Weiterhin blieb offen, wie das LNBE, das auf Landesebene angesiedelt ist, Erfolge auf kommunaler Ebene fördern kann.

Ebenso unklar blieb das Verhältnis zwischen dem Landesnetzwerk als neuem Akteur auf der Bühne des Bürgerschaftlichen Engagements und den Wohlfahrtsverbänden als etablierte Einrichtungen („Arrivierte“).

Perspektiven-Workshop

Im **Perspektiven-Workshop** am 24. April 2006 wurden diese Überlegungen mit einem breiten Teilnehmerkreis vertieft. Der Workshop wurde vom Untersuchungsteam vorbereitet und durchgeführt. Folgende Schlüsselfragen wurden zur Diskussion gestellt:

1. Geld oder Begeisterung? Finanzieller Rahmen des Landesnetzwerks.
2. Zwischen Breite und Tiefe: Ehrenamtsinitiativen in anderen Verwaltungen.
3. Kooperation oder Nichtangriffspakt? Synergien zwischen Landesnetzwerk und den Wohlfahrtsverbänden.
4. Zwischen Kopf und Fuß: Ehrenamt in der Kommune. Zur Anstifterrolle des Landesnetzwerks.

Die Vertreter aus Politik, Administration, Verbänden, Wirtschaft, Wissenschaft und Kommunen kamen zu folgenden **Forderungen für die Zukunft**:

Finanzieller Rahmen des Landesnetzwerks

Das LNBE sollte über ausreichende personelle, finanzielle, räumliche und technische Ressourcen verfügen, die eine stabile **Mindestausstattung** sichern.

Es sollte mit der Nachfrage **mitwachsen** können, andernfalls könnte die Nicht-Befriedigung von Anfragen das Image des LNBE schwer beeinträchtigen, mit der Gefahr, dass es unter Umständen aufgelöst wird.

Die Organisationsstruktur des LNBE sollte dahingehend ergänzt werden, dass zwischen dem Netzwerk auf Landesebene und den lokalen Anlaufstellen auf Gemeindeebene Zwischenstrukturen gebildet werden (**Kaskadenprinzip**). In jedem Landkreis bzw. in jeder kreisfreien Stadt sollte eine Ehrenamtsstelle / Engagementförderungsstelle (Größenordnung: 1 ½ Fachstellen und ½ technische Stelle) eingerichtet werden, die koordinierende Funktion übernimmt.

Die Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement sollte als **Gemeinschaftsaufgabe** verstanden werden, z.B. in Form einer Mischfinanzierung von Staat und Kommunen. Ergänzend kann auch **Sponsoring** ein Finanzierungsmittel bilden. Davon unabhängig sollte jedoch die staatliche Basisausstattung von Engagement fördernden Strukturen bleiben.

Eine wichtige Voraussetzung für die Anerkennung von Bürgerschaftlichem Engagement und die Gewinnung von Unterstützern sind objektive Kenntnisse über seine Effekte und **Vorteile**. Diese sollten **wissenschaftlich untersucht** werden.

Bürgerschaftliches Engagement ist eine **Wertfrage**, die auch von Landes- und Kommunalpolitik definiert werden muss.

Für die Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement bedarf es nicht nur finanzieller Hilfen, sondern auch **Motivation** (mit Ideen begeistern), sicherer **Rahmenbedingungen** (z.B. in Form einer Ehrenamtspolice) und einer Verbesserung der **Anerkennungskultur** (z.B. Ehrenamtlichen Legitimation und Gestaltungsfreiraum bieten).

Auf kommunaler Ebene bedeutet letzteres, dass das (neue) **Rollenverständnis** zwischen Bürgermeister, Gemeinderat und Bürgern einer konsensorientierten Diskussion bedarf. Hierzu sollte deutlich gemacht werden: Bürgerschaftliches Engagement stärkt die politische Beteiligung, und es stärkt Politiker und Kommunalpolitik.

Ehrenamtsinitiativen in anderen Verwaltungen

Bürgerschaftliches Engagement spielt in sehr vielfältigen Bereichen eine große Rolle. Diese können unter die Zuständigkeit verschiedener Ressorts fallen, welche mit unterschiedlichen Ressourcen und spezifischen Programmen ausgestattet sind, z.B. Bürgerschaftliches Engagement (StMAS), Kommunale Agenda 21 (StMUGV), Soziale Stadt (StMI), Dorferneuerung/ LEADER (StMLF), Regionalmanagement (StMWIVT).

Der engagierte Bürger möchte sich lieber an *eine* zentrale Anlaufstelle vor Ort wenden, die ihn bei der Umsetzung seiner Ideen unterstützt, unabhängig davon, welchen Ressorts diese zuzuordnen sind.

Es braucht daher eine Bündelung der Zuständigkeiten für das Ehrenamt sowohl zwischen den Ressorts innerhalb einer Ebene („Breite“) als auch zwischen den Ebenen Land und Kommune („Tiefe“). Dafür sind entsprechende personelle und strukturelle Kapazitäten notwendig.

Synergien zwischen Landesnetzwerk und Wohlfahrtsverbänden

Das LNBE sollte sich nicht als übergreifende Dachorganisation verstehen, sondern als **organisatorisch unabhängige** Servicestelle, die die bereits bestehenden Leitbilder und Standards der Wohlfahrtsverbände anerkennt.

Seine Zuständigkeit wird daher v.a. in der Initiierung und **Ausschöpfung von Potenzialen** des Bürgerschaftlichen Engagements gesehen.

Es kann folgenden **Nutzen** bieten:

- **Lobbyarbeit**, Anerkennung und Motivation für Freiwilligenarbeit,
- **Organisation** von projekt- und fachbezogenen Fortbildungsangeboten,
- **Koordination** der Aktivitäten z.B. von Wirtschaft und Verbänden (gemeinsame Fortbildungen, Aktionen),
- **Förderung von Synergien** vor Ort z.B. Freiwilligenagenturen und Schulen (Verbreitung von Beispielen),
- **Förderung der Kooperation** von Professionellen und Freiwilligen (Initiierung und Begleitung von Modellprojekten).

Anstifterrolle des Landesnetzwerks in den Kommunen

Die Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements sollte in den Kommunen als Schlüsselanliegen und Kernaufgabe verstanden werden. Das LNBE muss hierfür zentraler Ansprechpartner und „Player“ werden. Hierzu sind folgende Leistungen notwendig:

- Entwicklung, Verbreitung und Vernetzung gut aufbereiteter **Best-Practice-Beispiele** für verschiedene Anforderungsprofile,
- Vermittlung von **Ansprechpartnern** (Bürgermeister, kommunale Referenten) für Netzwerke,
- Beratung für kommunale **Gesamtkonzepte**, die verschiedene Prozesse integrieren (z.B. Familientische, Schuldnerberatung, Freiwilligenagentur etc. unter dem einen Dach des Mehrgenerationenhauses),
- Förderung der **Anerkennung** des Bürgerschaftlichen Engagements,
- Aufzeigen von **Finanzierungsmöglichkeiten** (Nutzung vorhandener Fördertöpfe, Bildung freier Ressourcen durch Umstrukturierungen, Einspareffekte durch Bürgerschaftliches Engagement).

Das LNBE **überfordert** sich jedoch, wenn es sich vor Ort als Akteur versucht. Seinen Zuständigkeiten sind v.a. Kapazitäts-Grenzen gesetzt, z.B. **bei Problemlösungen oder Strukturentwicklung** vor Ort. Die **Kommunen** müssen **selbst** vor Ort Ressourcen

erschließen und die Zusammenarbeit von professionellen Anbietern und freiwillig Engagierten koordinieren.

Fazit des Workshops: Prioritäten und Notwendigkeiten

Folgende Notwendigkeiten wurden gemeinsam abgeleitet:

- Klärung der Frage, welchen **Anspruch das LNBE** verfolgen soll (Globalanspruch oder Fokussierung auf Kernkompetenzen) und mit welcher Mindestausstattung die Umsetzung **leistbar** ist.
- Aufzeigen des Mehrwerts des Bürgerschaftlichen Engagements durch fundierte **ökonomische Argumentationen** (z.B. über Forschungsvorhaben). Sichtbarmachen von Leistungen und Erfolgen.
- Sicherung der politischen Unterstützung durch **strategische Netzwerkarbeit** mit einflussreichen engagierten **Persönlichkeiten** (aus Politik, Administration, Verbänden, Wirtschaft).
- Sicherung der Umsetzung und Unterstützung des Bürgerschaftlichen Engagements auch seitens anderer **Ministerien** (Aufzeigen von Gemeinsamkeiten); Verstärkung der interministeriellen Zusammenarbeit (auch auf operativer Ebene).
- Stärkere Verankerung in den **Kommunen**. Die Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements muss zu einer Kernaufgabe der Kommunen werden; Entwicklung von Konzepten zur Umsetzung der „Philosophie“ des Bürgerschaftlichen Engagements auf kommunaler Ebene; Entwicklung von entsprechenden Leitfäden und Fortbildungen in Zusammenarbeit mit den kommunalen Spitzenverbänden.
- Hervorhebung der „**Scharnierfunktion**“ des LNBE: Das LNBE (Servicestelle in Nürnberg) vermittelt zwischen kommunaler Ebene und Landesebene sowie zwischen verschiedenen Ressorts.
- Sicherung der **Rahmenbedingungen** für Bürgerschaftliches Engagement (Versicherungsschutz, Anerkennungskultur).

4 Optionen und Strategien 2008 ++

Mit den Optionen und Strategien werden verschiedene Möglichkeiten für die zukünftige Ausrichtung und Weiterentwicklung des LNBE für den Zeitraum nach 2008 beschrieben.

Die Optionen beschreiben unterschiedlich gesetzte Akzente der Neuausrichtung des LNBE, während die Strategien aufzeigen, wie hierzu die Kräfte der verschiedenen Akteure im Bereich des Bürgerschaftlichen Engagements für die Weiterentwicklung genutzt werden können.

4.1 Drei Optionen für die Neuausrichtung des LNBE

Die Fortführung des LNBE wird von allen befragten Gruppen gewünscht. Sie gehen zudem davon aus, dass die Bedeutung des Bürgerschaftlichen Engagements noch weiter wächst bzw. wachsen muss.

Eine **erste Option** ist daher, die Situation an die Bedürfnisse anzupassen, das bedeutet: Das Landesnetzwerk wächst mit der Nachfrage nach seinen Leistungen. Das Angebot und die dazu nötigen finanziellen und personellen Ressourcen werden ausgebaut. Diese **Marktanpassung** setzt auf unternehmerisches Denken und auf Wachstum. Der Sozialforscher und Politikberater Meinhard MIEGEL, der zusammen mit Ulrich BECK aus bekannten Gründen Leiter der Bayerisch-Sächsischen Zukunftskommission war, weist jedoch darauf hin, dass westeuropäische Nationen in neuen Dimensionen denken müssen, die sich nicht mehr nur an einem bloßen „Mehr“ messen lassen, sondern an neuen Qualitäten. In seinem jüngsten Buch¹ fordert MIEGEL deshalb ein gewisses Maßhalten und bezeichnet Begrenzung, Konsolidierung und auch Rückführung als Herausforderungen bzw. Optionen der Zukunft. Übertragen auf das Landesnetzwerk stellt sich die Frage: Ist ein weiterer, rein quantitativer Ausbau das einzige Maß der Dinge bzw. überhaupt leistbar oder müssen angesichts der gesamtpolitischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen nicht eher auch Konzentration und Beschränkung in Betracht gezogen werden (selbst wenn es weh tut und angesichts guter Nachfrage unvernünftig erscheint)?

Damit sind **zwei weitere Optionen** denkbar: Entweder konzentriert sich das LNBE auf Kern-Aufgabenbereiche, die es offensiv weiter entwickelt. Diese **Konzentration** setzt auf eine Konsolidierung des erst im Jahr 2003 entstandenen Netzwerks. Oder das LNBE **beschränkt** sich und führt den Leistungsumfang zurück.

¹ Miegel, Meinhard: Epochenwende – Gewinnt der Westen die Zukunft? Propyläen Verlag, 2006

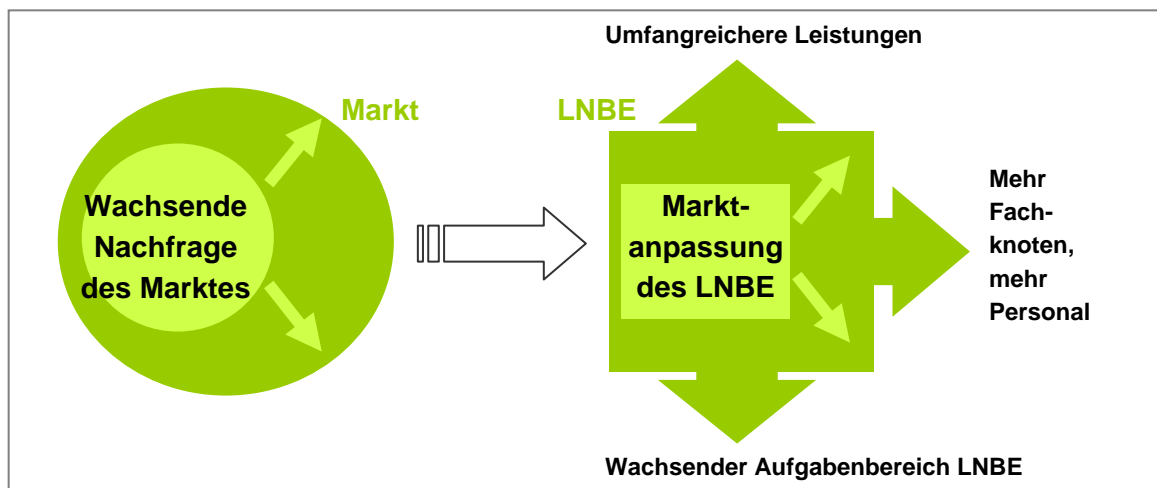
Je nachdem, ob das LNBE stärker an (wachsende) Bedürfnisse oder an die finanziellen und personellen Rahmenbedingungen angepasst werden soll, lassen sich folgende drei Optionen formulieren:

1. **Marktanpassung durch Wachstum**
2. **Konzentration durch Konsolidierung**
3. **Beschränkung durch Rückführung**

Diese werden im Folgenden näher beschrieben.

4.1.1 Marktanpassung durch Wachstum

Abbildung 1: Marktanpassung durch Wachstum



Perspektive

Bürgerschaftliches Engagement als Kern der aktiven Bürgergesellschaft wird zum Pfeiler eines zukunftsfähigen neuen Gemeinwesens. Die Hauptbotschaft lautet: **Bürgerschaftliches Engagement (BE)** ist Grundlage für die Weiterentwicklung der Gesellschaft. Ziel ist es, dass sich Bürgerschaftliches Engagement **zu einem Querschnittsthema entwickelt**, das sich über ein Portfolio aus neuen Aktivierungs- und Vernetzungsmöglichkeiten durch alle gesellschaftlichen Akteure zieht und die **Leistungsfähigkeit der Gesellschaft erhöht**.

Das **LNBE** trägt noch mehr dazu bei, dieses BE zu verstärken. Es wird von den verschiedensten Akteuren als **der Katalysator und Stabilisator von gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen** wahr- und ernst genommen. Die steigende Nachfrage erfordert folglich eine Marktanpassung, die nur durch leistungsorientiertes Wachstum zu bewältigen ist. Das Parlament und die Staatsregierung erhöhen hierfür die personellen Ressourcen und stellen dem LNBE mehr finanzielle Mittel zur Verfügung. Nur dadurch wird in der Ausstattung und bei den Leistungen ein hoher Standard gewährleistet. Der Ausbau des Angebots entsprechend der (tatsächlich) wachsenden Nachfrage entspricht einem „marktgerechten“ bzw. unternehmerischen Verhalten.

Marktanpassung heißt

Mehr Leistungen der Servicestelle

- Ausbau der „Lobbyarbeit“ auf Landesebene durch
 - Ausweitung der Kontakte (z.B. Umweltverbände, Sportorganisationen, Berufgenossenschaften und Ausbildungsstätten, Schulen, Wirtschaft etc.),
 - Vertiefung der Kontakte (gemeinsame Veranstaltungen und Publikationen, Umsetzung gemeinsamer Projekte).
- Konzepterstellung und Beratung zu den (neuen) Möglichkeiten, die Bürgerschaftliches Engagement eröffnet
 - auf kommunaler Ebene (in regionalen Informationsveranstaltungen, nach raumstrukturellen Bedingungen differenziert),
 - auf Landesebene (in Expertenrunden und Gremien).
- Entwicklung von Schulungsangeboten zur Bewusstseinsbildung (z.B. Leistungen und Wirkungen des Bürgerschaftlichen Engagements, Bedeutung und Voraussetzung der Bürgerkommune, Konzept der Zivilgesellschaft (solidarische Leistungsgesellschaft, Umsetzung von Civil Society etc.).
- Breite Öffentlichkeitsarbeit (Aktionen, Kampagnen, Veranstaltungen) in Zusammenarbeit mit den Fachknoten.
- Durchführung von Modellprojekten und Wettbewerben.
- Einbindung der Wirtschaft in interessanten Projekten.
- Aufbau neuer Fachknoten (z.B. Senioren, Jugend, Schule, Wirtschaft, Bürgerstiftung).
- Förderung von Erfahrungsaustausch, Vernetzung von Praxis-Beispielen (auch bundesweit bzw. international).
- Ausbau der Schnittstellenfunktion der Servicestelle zwischen verschiedenen Programmen und Initiativen.

Mehr Ressourcen für die Servicestelle

- Verstärkung des Präsenz-Personals und der technischen Ausstattung.
- Eigene Stellen für Öffentlichkeitsarbeit sowie für Begleitung von Aktionen und Modellprojekten.
- Freie Finanzmittel für Konzepte, Kampagnen, Modellprojekte.
- Wissenschaftliche Begleitung bzw. Evaluierungen von Modellprojekten mit dem Ziel, den (ökonomischen) Erfolg zu überprüfen (bzw. Potenziale abzuschätzen), Erkenntnisse festzuhalten und den Erfahrungsaustausch zu sichern.
- Einführung einer Zwischenstruktur auf der Ebene Landkreise/ kreisfreie Städte über Ehrenamtsbeauftragte/ Ehrenamtsbotschafter.

Mehr Leistungen der Fachknoten

- Ausbau der fachspezifischen Informationsangebote und Hilfsmittel (Anlage von Datenbanken, Broschüren zur Darstellung lokaler Anlaufstellen, Herausgabe von Leitfäden, Videos, CDs).
- Ausbau der fachspezifischen Beratung, Verstärkung der Präsenz vor Ort durch Vermittlung von Praktikern (erfahrenen Mitarbeitern erfolgreicher Anlaufstellen/ Bürgermeister von Gemeinden).
- Ausbau der fachspezifischen Fortbildung (regional aufgeteilte Schulungsangebote).
- Ausbau der Zusammenarbeit mit Fortbildungseinrichtungen (Veranschaulichung der praktischen Leistungen des Bürgerschaftlichen Engagements, Vermittlung von Praktika).
- Evaluierung der eigenen Arbeit (statistische Erfassungen, Befragungen etc.).
- Fachspezifische Unterstützung der Servicestelle bei Öffentlichkeitsarbeit und Modellprojekten.

Mehr Ressourcen für die Fachknoten

- Ausweitung der jeweiligen personellen Ressourcen sowohl für Info-Telefon, Vor-Ort-Beratung, Information und Kontaktpflege.
- Freie Mittel für Schulungs- und Informationsmaterial sowie Referenten.

Funktionen des LNBE

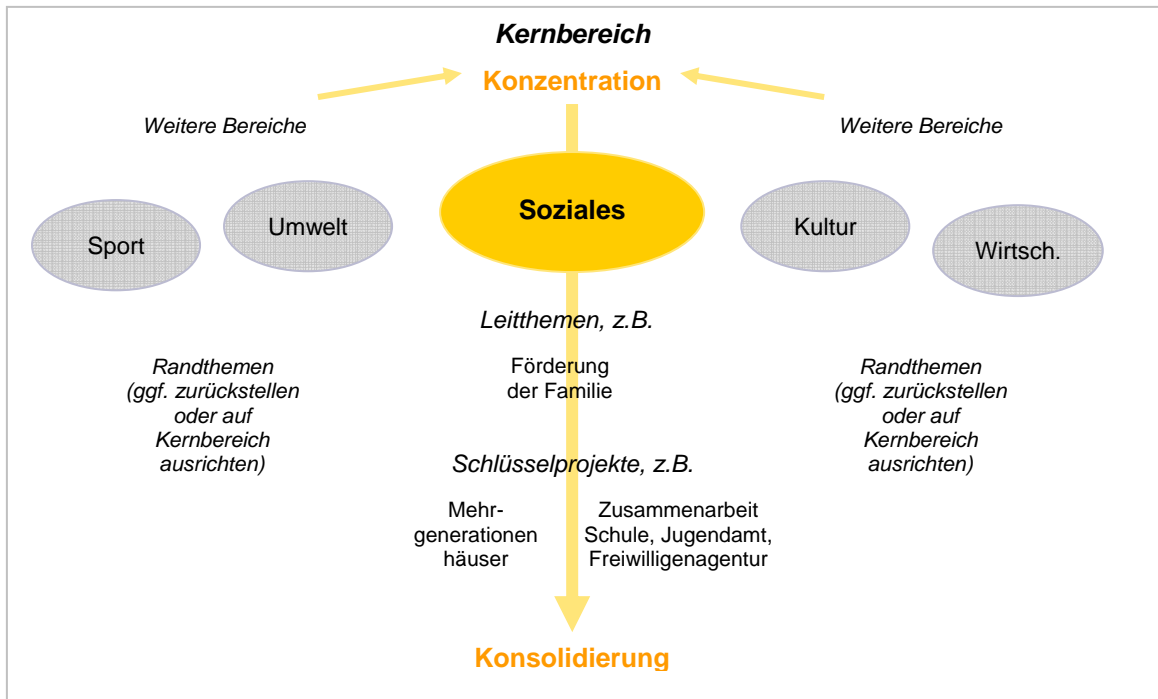
Die Fachknoten bieten ihren Mitgliedern Informationsplattformen und Beratungen. Darüber hinaus werden die Lobbyarbeit, Konzeptentwicklung und Fortbildungsangebote der Servicestelle in Nürnberg massiv gestärkt. Sie ist die zentrale Schnittstelle für die verschiedensten Zielgruppen und Handlungsebenen.

Die Zielgruppen sind offen: Kommunen, Wirtschaft, Berufsstände, Schulen, Pflegeeinrichtungen etc. Eine starke Rückendeckung muss durch die Bayerische Staatsregierung erfolgen, insbesondere durch Sozialministerium, Staatskanzlei und Finanzministerium.

Ohne dem Kapitel 5 vorzugreifen, kann hier schon gesagt werden: Wenn es dem LNBE gelingen würde, entsprechend 4.2.1 weitere Finanzierungsquelle zu erschließen, könnte ein Wachstum als Reaktion auf mehr Nachfrage die richtige Option sein!

4.1.2 Konzentration durch Konsolidierung

Abbildung 2: Konzentration durch Konsolidierung



Perspektive

Bürgerschaftliches Engagement ist ein soziales Anliegen. Es gewinnt v.a. an Bedeutung, weil der sozial motivierte Einsatz für dringende Probleme in der Gesellschaft praxisnahe Lösungen bietet und Zusammenhalt schafft.

Das **LNBE** „besetzt“ innerhalb des weiten und vielfältigen Bereichs des Bürgerschaftlichen Engagements Themen, für die es sowohl in der Fachöffentlichkeit als auch bei Kommunalvertretern aufgrund spezifischer, **eigener Kernkompetenzen** hohe Anerkennung generiert.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Prioritätensetzung keine Einengung des breiten Begriffs Bürgerschaftliches Engagement darstellt. Eine grundsätzliche Offenheit des LNBE gegenüber allen Bereichen entspricht zwar der Vielfalt des Bürgerschaftlichen Engagements, birgt aber die Gefahr einer Überforderung und diffusen Außenwahrnehmung. Durch die Konzentration auf einen Kernbereich agiert das LNBE „ökonomisch“ und gewinnt an **Profil** mit der Option, ggf. den Erfolg Schritt für Schritt auch in anderen Themen und Bereichen ausbauen zu können.

Konzentration heißt

Das Landesnetzwerk konzentriert seine Aufgaben auf den **Kernbereich** Soziales bzw. Sozialkultur. Dieser Schwerpunkt bietet sich an, da

- er direkt an den Bedürfnissen der Bürger anknüpft,
- der Bedarf in diesem Bereich dank demographischem Wandel zunehmen wird,
- die derzeitige Reform der Sozialpolitik aktuelle Ansatzpunkte bietet,
- er im Übrigen weit gefasst ist, Variabilität und viele weitere Verknüpfungen bietet.

Das LNBE profiliert sich in ausgewählten **Leitthemen** aus diesem Kernbereich. Es bietet sich an, dabei aktuelle Themen auszunutzen und/ oder auf den bereits geknüpften Kontakten aufzubauen. In Zusammenhang mit dem demographischen Wandel werden beispielsweise Themen wie Senioren, Jugend, Integration, Familien, Arbeit sowie Gesundheit als Zukunftsherausforderungen betrachtet. Zusätzlich lassen sich diese Themen mit eigenen Konzepten z.B. für den ländlichen Raum weiter **spezifizieren** (etwa: Welche Unterstützungsstrukturen können in dünn besiedelten ländlichen Regionen gebildet werden?) und über die Umsetzung von **Schlüsselprojekten konkretisieren**.

Die Servicestelle kümmert sich um die

- Entwicklung spezifischer **Konzepte und Methoden**, die aufzeigen, wie Bürgerschaftliches Engagement zur Lösung der beispielhaften sozialpolitischen Zukunftsherausforderungen beitragen kann;
- Initiierung von **Schlüsselprojekten** zusammen mit Partnern – u.U. auch mit anderen thematischen Bereichen unter Aufzeigen der positiven Effekte auf den Kernbereich;
- transparente **Vermarktung** der Kompetenzen (z.B. Kongresse und Fachmessen wie ConSozial), um prominente Schirmherren und Kooperationspartner für die Umsetzung der Konzepte zu gewinnen.

Dies bedeutet gleichzeitig, dass die Servicestelle eine mögliche (bzw. die gegebene) breite Querschnittsorientierung zugunsten der vertieften Behandlung des ausgewählten Kernbereichs und der Leitthemen einschränkt.

Die Zusammenarbeit sollte sich **primär an das Sozialministerium** richten, weiter gehende Kontaktpflege sollte nur erfolgen, wenn dies der Profilierung in den Leitthemen dient.

Auch die Fachknoten sollten überprüfen, inwiefern sie zu dem Kernbereich, den Leitthemen und Schlüsselprojekten beitragen können (z.B. durch Akzentsetzung in der Öffentlichkeitsarbeit und Beratung).

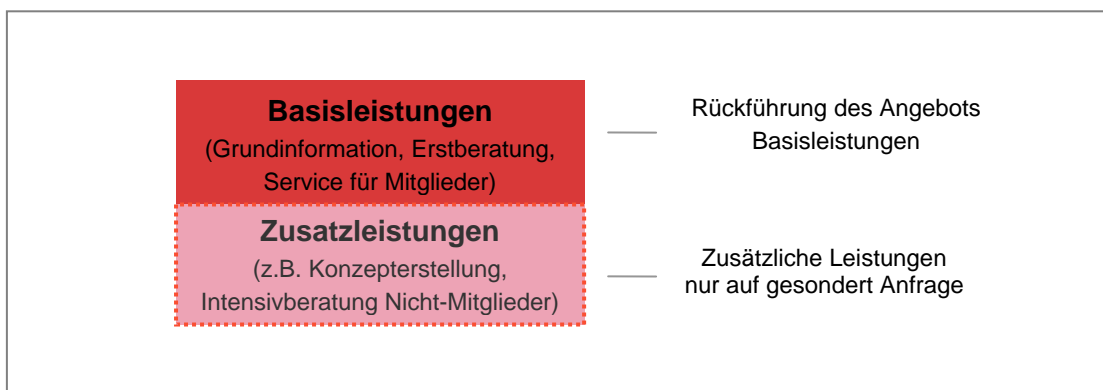
Funktionen des LNBE

Das LNBE bietet weiterhin seine Leistungen an, konzentriert aber die Aufgaben auf ausgewählte Themen und stellt bei seinen Leistungen jeweils den konkreten Bezug zum Schwerpunktbereich her(aus). Servicestelle und Knoten entwickeln sich zu anerkannten Spezialisten, die zu den Problemstellungen in diesem Bereich Lösungen anbieten. Die Servicestelle kümmert sich um die Entwicklung spezifischer Konzepte und um die Kooperation der Beteiligten.

Primäre Zielgruppe sind die fachlich einschlägigen Einrichtungen sowie Kommunen entlang den ausgewählten Themen. Eine starke Rückendeckung durch das Bayerische Sozialministerium ist erforderlich.

4.1.3 Beschränkung durch Rückführung

Abbildung 3: Beschränkung durch Rückführung von Leistungen



Perspektive

Bürgerschaftliches Engagement ist ein bislang noch nicht voll ausgeschöpftes Potenzial der Gesellschaft. Im Sinne eines **aktivierenden Staates** werden Unterstützungsstrukturen aufgebaut, die den Bürgern Möglichkeiten zeigen, sich für das Gemeinwohl und die Lebensqualität vor Ort einzusetzen.

Das LNBE ist ein zivilgesellschaftlicher Baustein, welcher mithilfe staatlicher Förderung **Grundinformationen und Erstberatung** bietet bzw. in erster Linie für seine Mitglieder da ist. Bei Anfragen, die (qualitativ/ quantitativ) darüber hinausgehen und mit zusätzlichem Aufwand verbunden sind, können die Leistungen nicht mehr kostenfrei zur Verfügung gestellt werden.

Ziel ist es, **Beispiele zu setzen** und Strukturen zu entwickeln, die flächendeckend Impulse ausstrahlen und **weitere Akteure** aktivieren.

Beschränkung heißt

Die Servicestelle wird von sich aus nicht auf allen Ebenen des Bürgerschaftlichen Engagements aktiv. Auf Landesebene liegt die Verantwortung für Bürgerschaftliches Engagement in den verschiedenen Ressorts bzw. bei den verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren (z.B. Wirtschaft, Politik, Verbände) bzw. die Servicestelle steht nur gegen Bezahlung der Beratungsleistung zur Verfügung. Sie beschränkt die Zusammenarbeit mit den Ministerien und Verbänden auf die Weitergabe von Impulsen und auf die Mitarbeit in interministeriellen Arbeitsgruppen sowie Foren wie im Forum Soziales Bayern. Nach Möglichkeit werden Serviceangebote der Verantwortung anderer, geeigneter Einrichtungen (z.B. Fortbildungsangebote durch Akademien, Stiftungen, Einrichtungen der Wohlfahrtsverbände) übertragen bzw. erst selbst übernommen, wenn hierzu ein konkreter Auftraggeber als Träger auftritt.

Auf Ebene der Kommunen beschränkt die Servicestelle ihre Leistungen auf die Verbreitung und Vernetzung guter Beispiele. Neue Bausteine werden in Abstimmung mit dem Sozialministerium ausgewählt und gemeinsam umgesetzt, z.B. Konzepte für „Mehrgenerationenhäuser“ in Bayern oder Erprobung der Zusammenarbeit von professionellen Einrichtungen und Freiwilligen.

Die Fachknoten bieten persönliche Information, Fortbildung und Beratung in erster Linie für Beitrag zahlende Mitglieder oder für eine Erstberatung/ Erstinformation. Darüber hinausgehende Leistungen werden gegen Entgelt angeboten. Allgemeine Informationen und Öffentlichkeitsarbeit beschränken sich auf Basisinformationen.

Die Fachknoten und Servicestelle stimmen sich eng miteinander ab, um ein gemeinsames Verständnis über „Basis“- , „Mindest“- oder „Grund“-Leistungen zu finden und einen Überblick über die Nachfragesituation zu behalten.

Funktionen des LNBE

Das LNBE steht weiterhin für Information, Beratung, Fortbildung und Vernetzung zur Verfügung, beschränkt den Umfang aber auf **Basisleistungen**. Dieses Vorgehen entspricht den knappen Ressourcen, die zur Verfügung stehen.

4.2 Strategien zur Weiterentwicklung des LNBE

Die drei Optionen zeichnen ein Bild darüber auf, wie das LNBE in Zukunft grundsätzlich „aufgestellt“ werden kann. Dabei müssen jedoch auch die gegenwärtigen und absehbaren Engpässe berücksichtigt werden, mit denen das LNBE konfrontiert ist.

Die Begrenzung von Förderumfang und Förderdauer setzen die Servicestelle in Nürnberg und die drei Fachknoten in Augsburg, München und Würzburg von vornherein personellen Engpass-Situationen und einer Unsicherheit über die Fortführung aus. Das LNBE verfügt zum momentanen Stand weder über ausreichend Personal noch über einen flächendeckenden Strukturaufbau oder freie Finanzmittel. Es befindet sich in einer Bewährungsphase und muss daher die Politik fortlaufend **von seinem Erfolg überzeugen**, um **Fördermittel** zu erhalten und **Unterstützer** für die Umsetzung seiner Projektideen zu gewinnen.

Misst man den Erfolg an einer großen Nachfrage und positiven Bewertung der Leistungen des Landesnetzwerks, so kann dieser zunächst voll bestätigt werden. Das LNBE ist jedoch auch „Unterstützer der Unterstützer“ und so wird sein Erfolg auch an dem Erfolg auf der kommunalen Ebene gemessen, d.h. inwiefern es gelingt, hier möglichst flächendeckend Strukturen zu bilden, die das Bürgerschaftliche Engagement befördern.

Dies ist jedoch ein Prozess, der Zeit braucht. Es setzt voraus, dass sich die Impulse, die das LNBE bei den verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren eingebracht hat, verstetigen. Gleichzeitig muss **wahrnehmbar** sein, dass das LNBE dabei durch seine Leistungen eine entscheidende, agierende Funktion eingenommen hat. Das bedeutet, dass das LNBE ein Profil gewinnen muss, welches Dritten „LNBE-spezifische“ Kompetenzen vermittelt.

Finanzierung und Profilierung sind damit die wichtigsten Engpassfaktoren der Bewährungsphase.

Wie können diese Engpässe beseitigt oder zumindest gemildert werden?

Engpassfaktor Finanzierung – Strategien

Abgesehen von der Möglichkeit, dass die bisherigen Fördermittel erhöht werden, ist zu prüfen, ob **weitere Finanzquellen** erschlossen werden können, beispielsweise über Stiftungen, Drittmittel oder durch den Verkauf selbst entwickelter „Produkte“ und „Dienstleistungen“. Die **Eigeninitiative** gewährt auch mehr Unabhängigkeit von staatlicher Förderung.

Engpassfaktor Profilierung – Strategien

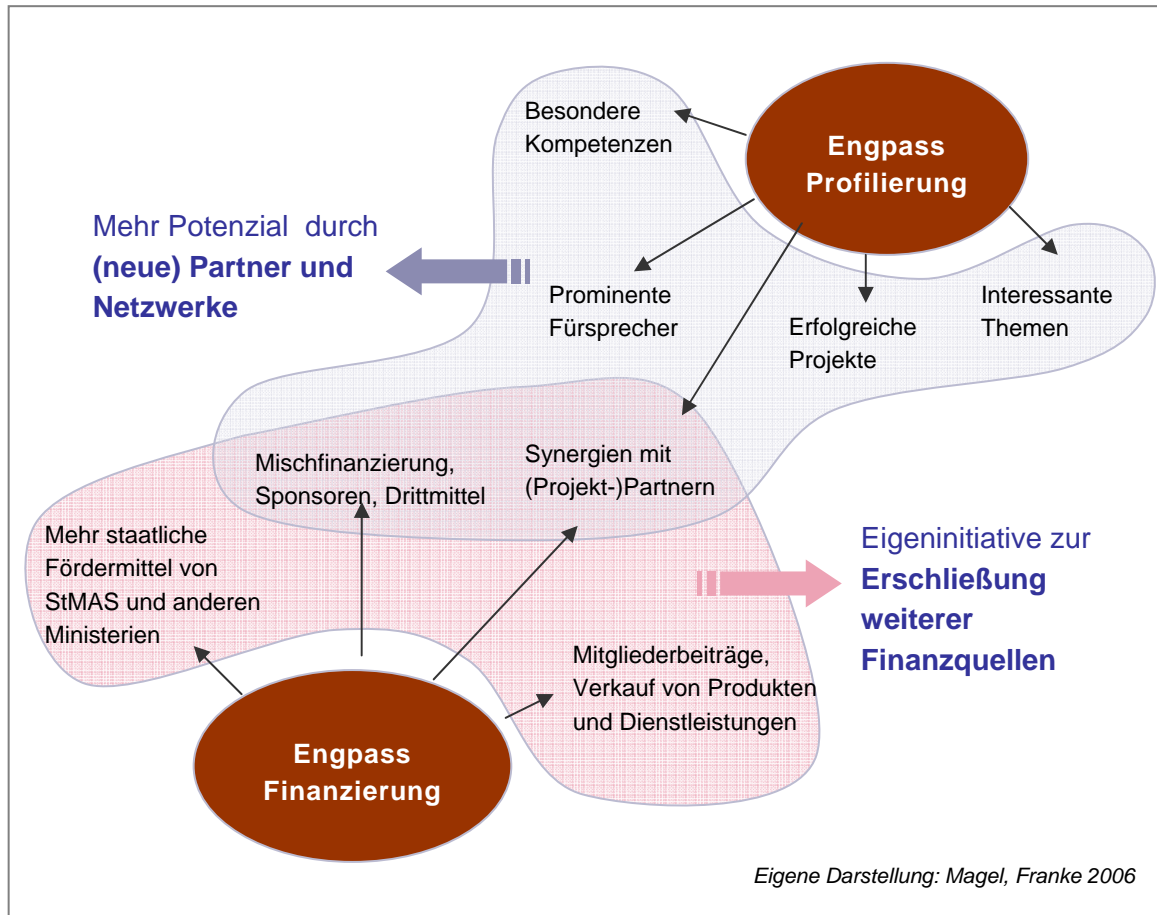
Es ist zu prüfen, ob durch eine gezielte Auswahl von **Partnern** und die Bündelung von Interessen in **Netzwerken** bereits vorhandene oder neue Anknüpfungspunkte für die ideelle, finanzielle oder praktische Unterstützung des LNBE genutzt werden können. Dies verschafft dem LNBE mehr Handlungsspielraum und Einflussmöglichkeiten.

Damit ergeben sich zwei Schlüsselstrategien:

- Eigeninitiative zur Erschließung weiterer Finanzquellen.
- Mehr Potenzial durch (neue) Partner und Netzwerke.

Abbildung 4 verdeutlicht dies beispielhaft.

Abbildung 4: Strategien zur Weiterentwicklung



Die Strategien werden im Folgenden näher dargestellt.

4.2.1 Erschließung weiterer Finanzquellen

a) Erschließung von weiteren staatlichen Fördermitteln

- **Erhöhung der Fördermittelsumme** des LNBE durch **Umschichtung** von Mitteln anderer Referate im **StMAS**, z.B. Familienpolitik. Voraussetzung: Zustimmung der Referate und der politischen Spitze.
- Einsatz von Mitteln der **Förderprogramme anderer Ministerien**, z.B. in den Bereichen nachhaltige Kommunalentwicklung (StMUGV), soziale Stadt (StMI), Ländliche Entwicklung/ Dorferneuerung (StMLF) etc. Voraussetzung: Gemeinsame Modellprojekte entsprechend der jeweiligen Förderrichtlinien.
- Einrichtung eines **neuen Haushaltstitels** für Bürgerschaftliches Engagement. Voraussetzung: Beschluss des Bayerischen Landtags.
- Einrichtung einer **Landesstiftung für Bürgerschaftliches Engagement²** durch die Bayerische Staatsregierung. Finanzierung aus den Privatisierungsmitteln. Voraussetzung: Beschluss des Bayerischen Landtags.

b) Erschließung nicht-staatlicher finanzieller Mittel

- Gewinnung der **Wirtschaft** als Förderpartner zur Unterstützung der aktiven Bürgergesellschaft, z.B. Sparkassen- und Giroverbände, Volks- und Raiffeisenbanken, Genossenschaftsverband Bayern.
- **Sponsoring** für konkrete Vorhaben.

c) Erschließung von Mitteln aus einer Mischfinanzierung

- Gewinnung von **Öffentlich-Privaten-Partnerschaften** (Public-Private-Partnership) für Modellprojekte oder Forschungsvorhaben.

d) Partnersuche zur Arbeitsteilung und gemeinsamen Finanzierung

- Stärkere Nutzung von **Multiplikatoren als Partner für Öffentlichkeitsarbeit** und Verbesserung der Anerkennung bzw. Rahmenbedingungen für Bürgerschaftliches Engagement (z.B. kommunale Spitzenverbände und politische Gremien).
- Stärkere Nutzung vorhandener **Einrichtungen als Partner für Fortbildung** (z.B. Wohlfahrtsverbände, Erwachsenenbildungseinrichtungen, Stiftungen und Akademien).

² Vgl. Empfehlungen der vom StMAS berufenen ExpertInnengruppe zur Entwicklung von Förderinstrumenten für Bürgerschaftliches Engagement in Bayern

- Stärkere Nutzung vorhandener **Organisationsstrukturen als Partner für Information** (z.B. gemeinsame Datenbanken und Referentenpools mit KommA21 Bayern).

e) Erschließung eigener finanzieller Einnahmen

- Erhebung von (mehr) **Mitgliedsbeiträgen**.
- Abwicklung von Leistungen über **Drittmittel-Aufträge**.
- Entwicklung **eigener Dienstleistungen und Produkte**, die vermarktet werden.

4.2.1.1 Beispiel: Entwicklung kommerzieller Dienstleistungen und Produkte

Das LNBE trägt zur Verbesserung der Qualität von professionellen und ehrenamtlichen Dienstleistungen bei. Die Förderung sozialen Kapitals ist eine Grundlage für die Förderung des ökonomischen Kapitals.

Das LNBE ist nicht nur zivilgesellschaftliche Unterstützungseinrichtung, sondern fungiert zusätzlich als professioneller „**Coach der Bürgergesellschaft**“, der seine Leistungen marktgerecht anbietet. Dazu entwickelt das LNBE gezielt Dienstleistungen und Produkte, z.B. Seminare, Vorträge, Informationsmaterial.

Folgendes Vorgehen ist denkbar:

- Definition von **Zielgruppen** (Kunden), die die Qualität ihrer personellen Ressourcen und die Zusammenarbeit von professionellen Arbeitskräften und freiwilligen/ehrenamtlich Engagierten steigern wollen, z.B.
 - Kommunen,
 - Ämter, Einrichtungen,
 - Verbände,
 - Unternehmen.
- Sondierung des Marktes hinsichtlich des vorliegenden **Bedarfs** (Nachfrage) und bereits vorhandener **Angebote** (Konkurrenz),
- Entwicklung von **eigenen Dienstleistungen und Produkten** (Angebot) wie
 - Fortbildungsmodule, Seminare,
 - Vorlesungen,
 - Vorträge,
 - Exkursionen,
 - Informations- und Hilfsmaterial,
 - Publikationen,
 - Zertifizierung von Bürgerschaftlichem Engagement im Sinne einer Schlüsselqualifikation.

- Initiierung und Durchführung von **Vorhaben im Auftrag** (Drittmittel) zur konkreten Gestaltung des Bürgerschaftlichen Engagements, z.B.
 - Gutachten,
 - Konzepte,
 - Veranstaltungen,
 - Wettbewerbe.

Dieses Vorgehen gewährt dem LNBE nicht nur **eigene Einnahmen**, sondern auch eine gewisse **Selbstständigkeit**, vor allem aber **Selbstbewusstsein**.

4.2.2 Potenzial durch (neue) Partner und Netzwerke

Partner können als prominente Einzelpersonen oder als finanz- bzw. mitgliederstarke Einrichtungen die Arbeit des LNBE ideell, fachlich, finanziell oder praxisorientiert unterstützen. Durch die Bündelung in Netzwerken werden bislang parallel laufende Einzelinitiativen (bzw. Einzelkämpfer) in ihrer Wirkung verstärkt.

a) Gewinnung von Partnern für ideelle Unterstützung

Anerkennungskultur für Bürgerschaftliches Engagement, Werbung für das LNBE

- Gewinnung von Politikern, die als „**Schirmherren**“ für Themen oder Projekte fungieren und somit die Unterstützungsbereitschaft weiterer Partner erleichtern.
- Gewinnung von Bürgermeistern und Landräten für elitäre **Pilotprojekte**. Voraussetzung: Auswahl interessanter Themen und Modellprojekte, die Aufmerksamkeit bieten und Zugang zu Kommunalpolitikern über z.B. kommunale Spitzenverbände oder regional organisierte Informationsveranstaltungen.
- Aufbau eines **Best-Practice-Netzwerks** mit Praktikern der kommunalen Ebene, Trägern und Mitarbeitern von lokalen Anlaufstellen. Vernetzung gelungener Praxisbeispiele für den Erfahrungs-Austausch und zur öffentlichkeitswirksamen Darstellung der Vorteile und Erfolge von Bürgerschaftlichem Engagement.
- Aufbau eines Netzwerks an „**Ehrenamtsbotschaftern**“, die die Erfolge des Bürgerschaftlichen Engagements herausstellen und die Leistungen des LNBE darstellen³. Fachpersonen v.a. aus Staatskanzlei, Landtagsgremien, Ministerien, kommunalen Spitzenverbänden und Gemeinden sowie prominente Personen aus Sport, Wirtschaft, Kultur etc.

³ Vgl. Empfehlungen der vom StMAS berufenen ExpertInnengruppe zur Entwicklung von Förderinstrumenten für Bürgerschaftliches Engagement in Bayern

- Ausbau der eigenen Rolle als **Bindeglied** zwischen verschiedenen Ressorts („Scharnierfunktion“). Voraussetzung: In den einzelnen Ministerien werden jeweils Ansprechpartner für Bürgerschaftliches Engagement benannt und für diese Aufgabe in einem angemessenen Rahmen freigestellt.

b) Gewinnung von Partnern für finanzielle Unterstützung

Finanzierung und Begleitung von Vorhaben des LNBE

- Gewinnung von Persönlichkeiten aus **Unternehmen** (corporate citizenship) bzw. **Stiftungen**, die Interesse an dem Thema Bürgerschaftliches Engagement haben und für interessante Vorhaben Geldmittel zur Verfügung stellen, z.B.
 - Genossenschaftsverband Bayern,
 - Sparkassen- und Giroverband,
 - Stiftungen.
- **Aufbau eines Netzwerks im Sinne einer Private-Public-Partnership**, das einen gemeinsamen Fonds für Bürgerschaftliches Engagement aufbaut (für Projekte, Öffentlichkeitsarbeit, aber auch Evaluierung und Begleitforschung),

c) Gewinnung von Partnern für fachliche Unterstützung

Konzeptionelle Begleitung des LNBE

- Verstärkte Kooperation mit **Stiftungen**, die sich mit dem Thema Bürgerschaftliches Engagement befassen (z.B. Konrad Adenauer-, Bertelsmann-, Heinrich Böll-, Hanns Seidel-Stiftung).
- Verstärkte eigene Präsenz auf **Fachmessen** und Tagungen.
- Gründung einer **Bayerischen Akademie für Bürgerschaftliches Engagement** als „Think Tank“ für die Weiterbildung bürgerschaftlich Engagierter, aber auch zur umfassenden Diskussion und Reflexion. Einbindung von Experten aus Theorie (Wissenschaft, Politik, Bildungseinrichtungen) und Praxis (Kommunen, Wohlfahrtsverbände und lokale Anlaufstellen), die gemeinsam Grundsätze, Definitionen und Leitlinien für die Weiterentwicklung von Bürgerschaftlichem Engagement diskutieren und (ordnungspolitische) Gesamtkonzepte entwerfen.
- Gründung eines **Expertenbeirats** aus Wissenschaftlern und Politikern, der das LNBE bei seiner Arbeit berät.

d) Gewinnung von Partnern für praktische Unterstützung (Arbeitsteilung)

Kooperationen, Synergie-Nutzung

- Kooperation mit **Fortbildungseinrichtungen und Verbänden** (Koordination der Fortbildungsangebote und Öffentlichkeitsarbeit), z.B. Wohlfahrtsverbände, kommunale Spitzenverbände, Akademien, Schulen der Dorf- und Landentwicklung.
- **Kooperation** (gemeinsame Entwicklung von Modellvorhaben, Öffentlichkeitsarbeit) **mit weiteren Fachreferaten** aus dem Sozialministerium, z.B. Familienförderung, sowie Fachreferaten aus anderen Ministerien, die Überschneidungen mit dem Bürgerschaftlichen Engagement aufweisen, z.B.
 - Agenda 21,
 - Gesundheitsvorsorge,
 - Ländliche Entwicklung/ Dorferneuerung,
 - Soziale Stadt.
- Initiierung einer **interministeriellen Arbeitsgruppe auf operativer Ebene** (oder Bildung von Projektgruppen innerhalb der bestehenden Interministeriellen Arbeitsgruppe Bürgerschaftliches Engagement) zur Ausarbeitung von Synergien; z.B. Nutzung gemeinsamer Informations- und Referentenpools sowie Best-Practice-Beispielen, Koordinierung von verschiedenen Programmen und Fortbildungsangeboten, Unterstützung von integrativen Lösungen auf lokaler Ebene.

4.2.2.1 Beispiel: Synergiegewinnung mit der Kommunalen Agenda 21

Bürgerschaftliches Engagement stabilisiert Prozesse und optimiert den Ressourceneinsatz.

Das Landesnetzwerk knüpft Bündnisse auf politisch-strategischer, konzeptioneller und operativer Ebene. **Die Suche nach Partnern entspricht dem Vernetzungsgedanken und unterstützt das LNBE in Funktionen, die es alleine nicht leisten kann.**

Ziel ist die Aufrechterhaltung eines hohen Leistungsangebotes. Durch Partnerschaften mit anderen Trägern werden Entlastungs- und Verstärkungseffekte gezielt und offensiv genutzt. Wo möglich, sollten einzelne Partnerschaften zu Netzwerken gebündelt werden.

Das LNBE sucht aktiv nach Unterstützern und Förderern. Es nutzt Synergie-Partner für die Umsetzung konkreter Leistungsmodule und Projekte sowie Multiplikatoren für die Ergänzung der Öffentlichkeitsarbeit und Verstärkung der Lobby-Arbeit. Es kann dabei **Impulsgeber** und **Partner** sein („Senior- oder Juniorpartner“). Dies stärkt zugleich seine Position als **Schnittstelle** für die verschiedenen Interessen, die mit Bürgerschaftlichem Engagement verbunden sind.

Kommunale Agenda 21 bezeichnet Prozesse in Kommunen, die sich mit der nachhaltigen Entwicklung im Sinne der Agenda 21 von Rio befassen. Dabei geht es nicht

nur um das ideelle Ziel der Nachhaltigkeit, sondern auch um Partizipation und Konsultation der Bürger als methodischer Ansatz.

Zwischen der Kommunalen Agenda 21 und dem Bürgerschaftlichem Engagement gibt es eine Reihe von Parallelen:

Tabelle 1: Bürgerschaftliches Engagement und Kommunale Agenda 21

BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT	KOMMUNALE AGENDA 21
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Freiwilliges Engagement kann nicht verordnet werden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nachhaltigkeit kann nicht verordnet werden
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Querschnittsaufgabe, die viele Felder umfasst. In der Praxis Soziales als Motor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Querschnittsaufgabe, die viele Felder umfasst. In der Praxis Umwelt als Motor
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Probleme mit Begrifflichkeiten und Verständnis (Ehrenamt, Freiwilligenarbeit, Engagement) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Probleme mit Begrifflichkeiten und Verständnis (Nachhaltigkeit, Gerechtigkeit)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine Bindewirkung, Verbindlichkeiten oder Konzepte zur Einbindung in bestehende Strukturen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine Bindewirkung, Verbindlichkeiten oder Konzepte zur Einbindung in bestehende Strukturen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bild vom besseren Bürger: selbstbestimmt, umsichtig, gemeinwohlorientiert, verantwortungsbewusst, aktiv 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bild vom besseren Bürger: selbstbestimmt, umsichtig, gemeinwohlorientiert, verantwortungsbewusst, aktiv
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bild von der besseren Regierung: partizipativ, partnerschaftlich, gerecht 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bild von einer besseren Regierung: partizipativ, partnerschaftlich, gerecht
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bietet für Bürger und durch Bürger eine Verbesserung der Lebensqualität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bietet für Bürger und durch Bürger eine Verbesserung der Lebensqualität

Aus der Betrachtung dieser Parallelen ergibt sich die Frage, ob diese durch Zusammenarbeit als Synergien genutzt werden können.

Aus der **Evaluierung der Kommunalen Agenda 21** in Bayern⁴ und der **Durchführung von Qualitätszirkeln**⁵ mit 21 Best-Practice-Kommunen ist bekannt, dass Kommunale Agenda 21 Prozesse ein vorher ungenutztes Potenzial an Bürgerbeteiligung aktivieren.

Zahlreiche Bürger engagieren sich ehrenamtlich in Arbeitskreisen und gestalten so die Kommunalentwicklung mit. Sie bringen nicht nur ihre Wünsche und Anregungen ein, sondern helfen auch bei der Umsetzung von Projekten durch Eigenleistungen mit. Beispielweise sind zahlreiche **lokale Anlaufstellen** wie Mütter- und Seniorenzentren,

⁴ Bayerisches Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz: Befragung zur Kommunalen Agenda 21. Ergebnisse, Standpunkte und Schlussfolgerungen aus der Evaluierung 2002/2003 (=Materialien Umwelt und Entwicklung Bayern 180). München, 2004.

⁵ Magel, H.; Franke, S.: 21 Kommunen – Gute Beispiele für nachhaltige Kommunalentwicklung. Bericht zum Projekt im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz 2004 – 2006. In Arbeit.

Freiwilligenbörsen und Nachbarschaftshilfeprojekte **auf Anregung** und unter Mitwirkung von Bürgern in Lokalen **Agenda 21**-Prozessen entstanden.

Das heißt, Bürgerschaftliches Engagement findet auf mehreren Ebenen statt: Zum einen in Projekten, die mit Hilfe der Bürger oder in deren **Eigeninitiative** umgesetzt werden, zum anderen durch die **Mitwirkung** in kommunalen Planungs- oder Entscheidungsfindungsprozessen.

Die Evaluierung hat in ihrem Ausblick daher empfohlen, Kommunale Agenda 21 als ein kommunales Steuerungsinstrument für Nachhaltigkeit neu auszurichten. Sie solle sich demnach auszeichnen durch die

1. Orientierung am Leitbild der Bürgergesellschaft, weil eine Vision und eine Partnerschaft der Beteiligten nötig sind, durch die
2. Einbindung der Mandatsträger, weil sie am Steuerrad der Zukunft sitzen, sowie die
3. Ausweitung des Handwerkszeugs, weil neue Aufgaben neue Wege in der Kommunalpolitik erfordern.⁶

Kommunen, die Regierungen, der Bayerische Gemeindetag und das Bayerische Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz haben sich Infolge der Evaluierung gemeinsam für diese kooperative Neuausrichtung eingesetzt⁷. Damit wird den **Kommunalen Agenda 21-Prozessen ein Profil gegeben, das mit den Konzepten von „aktiver Bürgergesellschaft“ und „Good Governance“ verbunden** ist. Das Konzept der Bürgerkommune beinhaltet, dass Gemeindeverwaltung bzw. -rat und Bürger als „Teile des ganzheitlichen Systems oder Organismus Kommune“⁸ verstanden werden. Sie sind nicht Konkurrenten, sondern Partner und bilden eine **Verantwortungsgemeinschaft**. Die Good Governance-Leitlinien beschreiben, wie Regierungen (übertragen auf die Kommune: Gemeinderäte) „besser“ werden können, indem sie u.a. transparenter, partizipativer und glaubwürdiger handeln.

Welche Hilfestellungen brauchen „nachhaltige Bürgerkommunen“?

In der Praxis läuft die Einbindung der Bürger als Partner nicht immer reibungslos ab. Häufig liegen die Probleme der Agenda 21-Prozesse in fehlenden Spielregeln, die die jeweiligen Rollen, Eigenarten, Kompetenzen und Grenzen der beteiligten Partner festlegen. Insbesondere die Schnittstelle zwischen den informellen,

⁶ Quelle: Evaluierung der Kommunalen Agenda 21, zitiert in: Landesamt für Umwelt (Hrsg.): KommA21 Bayern – Bausteine Nr. 12 „Kooperation erfolgreich gestalten: Spielregeln gegen den Frust“, März 2006.

⁷ Landesamt für Umwelt (Hrsg.): KommA21 Bayern – Bausteine Nr. 12 „Kooperation erfolgreich gestalten: Spielregeln gegen den Frust“, März 2006.

⁸ Magel, H.: Nachhaltige Bürgerkommune durch Agenda 21? In: Der Bayerische Bürgermeister (Hrsg.: Bayerischer Gemeindetag), Heft 5/ 2005, S. 172 – 174.

basisdemokratischen Prozessen (Bürgerbeteiligung) und den formalen, **repräsentativen Gremien** (Gemeinderäte) ist oft unzureichend geklärt.

Bürgerbeteiligung in Entscheidungsprozessen und der Umgang mit Bürgerschaftlichem Engagement in Projekten **müssen gelernt und gemeinsam trainiert** werden. Darauf haben die Best-Practice-Kommunen in den Qualitätszirkeln hingewiesen.

Die Kommunen benötigen daher z.B.:

- **Bewusstseinsbildung** über die Inhalte und Philosophie von Nachhaltigkeit, Bürgergesellschaft/ Bürgerkommune, Good Governance etc.; Wertediskussionen
- Professionelle **methodische Beratung** (z.B. zu Spielregeln und Diskussionskultur, Motivation, Prozess- und Projektmanagement, Fördermittelmanagement)
- Beratung zur Errichtung von **Unterstützungsstrukturen** (Räume, Projektmittel, Ansprechpartner etc. für Bürgerschaftliches Engagement)
- **Praxisbeispiele, Erfahrungsaustausch**, Vermittlung von Experten, Referenten
- **Öffentlichkeitsarbeit, Anerkennungskultur**, Argumente für den Wert Bürgerschaftlichen Engagements

Dies deckt sich mit den Themen, die auch die lokalen Anlaufstellen des Bürgerschaftlichen Engagements angegeben haben (Fragebogenaktion im Rahmen der Evaluierung des LNBE) und die im Perspektive-Workshop diskutiert worden sind.

Das heißt, hier bieten sich direkt nutzbare Synergien zwischen der Förderung der Kommunalen Agenda 21 und des Bürgerschaftlichen Engagements an.

Was kann das LNBE der Kommunalen Agenda 21 bieten?

- **Anerkennung:** Anerkennung für das Bürgerschaftliches Engagement, Aktivierung von Potenzialen, Verbesserung von Rahmenbedingungen. Das LNBE, insbesondere die Servicestelle, arbeitet in verschiedenen Gremien mit und bringt entsprechende Impulse ein.
- **Neutralität:** Das LNBE ist eine zivilgesellschaftliche, institutionenübergreifende Einrichtung.
- **Netzwerkstruktur.** Das LNBE steht prinzipiell Aktiven aus allen Bereichen offen. Durch die Ansiedlung auf Landesebene gewährt es einen guten Überblick über die Potenziale des Bürgerschaftlichen Engagements, insbesondere über neue Formen des Ehrenamts.
- **Serviceangebote:** Das LNBE bietet selbst Information, Beratung, Fortbildung und Vernetzung an.

Was kann die Kommunale Agenda 21 dem LNBE bieten?

- **Politisches Bekenntnis** zum Bürgerschaftlichen Engagement des Umweltministeriums: „Die Leitlinien der künftigen Entwicklung werden auch auf der Ebene der Kommunen von der Notwendigkeit eines schlanken Staates und den Grundsätzen einer aktivierenden Politik bestimmt sein. Wenn sich der Staat auf seine Kernaufgaben konzentriert, ist umgekehrt eine neue Verantwortungsgemeinschaft mit den Bürgern unverzichtbar. In diese Perspektive von Veränderung und Reform fügt sich der aktivierende und partnerschaftliche Ansatz der Kommunalen Agenda 21 nahtlos ein.“⁹
- **Konkretisierung** dieses Bekenntnisses: Neuausrichtung der Kommunalen Agenda 21 durch den Grundsatz „Von der Konkurrenz zur Kooperation“, welcher auf Good Governance und aktive Bürgergesellschaft abzielt.
- **Strukturelle Anknüpfungspunkte:** Die KommA21 Bayern wurde als Info-Netzwerk für nachhaltige Kommunalentwicklung in Bayern eingerichtet. Sie vernetzt Kommunale Agenda-Prozesse, bietet ihnen Informationen und vermittelt Fortbildungsangebote. Die Stelle ist am Landesamt für Umwelt in Augsburg angesiedelt.
- **Potenzial zur Verankerung in den Kommunen:** Über 800 Kommunen in Bayern haben einen lokalen Agenda-Prozess und damit Erfahrungen mit Bürgerschaftlichem Engagement. Sie wissen um die Potenziale, aber auch Probleme, sodass sie Impulsen und Beratungen gegenüber aufgeschlossen sein dürften. Sie verfügen darüber hinaus über konkrete Projektbeispiele in den verschiedensten Bereichen (z.B. Soziales, Kultur, Umwelt), die die praktischen Erfolge von Bürgerschaftlichem Engagement aufzeigen. Die Kommunalpolitiker werden durch eine Anerkennung der Leistungen ihrer Kommune gestärkt und motiviert. Sie können so als Multiplikatoren und Ehrenamtsbotschafter für das LNBE gewonnen werden.

Fazit

Kommunale Agenda 21 und Bürgerschaftliches Engagement (d.h. ihre Programme, Instrumente und Institutionen) können noch mehr Synergien nutzen, z.B. über gemeinsame Veranstaltungen und Fortbildungsangebote sowie den Aufbau gemeinsamer Verteiler und Informationspools. Vor allem aber bietet sich ein gemeinsames Best-Practice-Netzwerk an, in welchem Akteure auf der praktischen Ebene voneinander lernen und die Qualität ihrer Prozesse verbinden.

Sie können sich gegenseitig stärken, indem sie mit ihrem jeweiligen Profil zum Ziel der Aktiven Bürgergesellschaft beitragen.

⁹ Staatsminister Dr. Werner Schnappauf und Staatssekretärin Emilia Müller in ihrem gemeinsamen Vorwort zur Broschüre „Befragung zur Kommunalen Agenda 21. Ergebnisse, Standpunkte und Schussfolgerungen aus der Evaluierung 2002/2003“ (=Materialien Umwelt und Entwicklung Bayern 180), München. Hrsg.: Bayerisches Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz, 2004.

Kommunale Agenda 21 und das LNBE als inhaltlich weit gefasste Bereiche mit Querschnittsorientierung können gemeinsam zur Stärkung einer ressortübergreifenden Zusammenarbeit beitragen und Schnittstellen darstellen – sowohl auf kommunaler Ebene als auch auf Landesebene.

4.3 Kombination der Optionen und Strategien

Die drei Optionen Marktanpassung, Konzentration und Rückführung lassen sich mit den Strategien kombinieren, so dass die jeweilige Ausrichtung der Optionen unterstrichen und der Handlungsspielraum des LNBE erweitert werden.

Option: Marktanpassung durch Wachstum

Wachstum bedeutet, dass das LNBE über eine massive Erhöhung der finanziellen und personellen Ressourcen das breite Spektrum des Bürgerschaftlichen Engagements möglichst umfassend abdeckt.

Finanzierungsstrategie

Das Wachstum ist nur über eine entsprechend großzügig und langfristig ausgestattete Finanzierungsbasis realisierbar. Die Mittel des StMAS allein werden hierbei wohl nicht ausreichen. Es sind zusätzliche Mittel zu rekrutieren. Zudem würde ein Finanzierungsmodell, das sich nicht auf ein einzelnes Ressort stützt, dem weit gefassten Profil entgegenkommen.

- Ein eigener **Haushaltstitel** würde es erlauben, Vorhaben zu verstetigen und zu realisieren, die **verschiedene Ressorts** betreffen. Angesichts der knappen öffentlichen Haushalte scheint ein eigener Haushaltstitel wenig wahrscheinlich; die dort eingestellten Finanzmittel müssten an anderer Stelle eingespart werden.
- Eine **Landesstiftung** für Bürgerschaftliches Engagement könnte über Privatisierungserlöse eingerichtet werden.
- Abgesehen davon ist auch die Unterstützung durch die **Wirtschaft** und v.a. durch **Stiftungen** denkbar. Während die Basisausstattung (v.a. Beratungspersonal) unabhängig von privatwirtschaftlichen Einzelinteressen bleiben sollte, könnten für klar abgrenzbare Projekte, Modellvorhaben oder Forschungsbeiträge Kooperationen eingegangen werden. Das LNBE ist dabei prinzipiell **allen gesellschaftlichen Akteuren** gegenüber offen.
- Auch die Möglichkeiten der **Eigenfinanzierung** können bei der Option Marktanpassung ausgeschöpft werden, z.B. durch Gewinnung weiterer (Beitrag zahlender) Mitglieder, Entwicklung von Dienstleistungen und Produkten, die

gewinnbringend oder zumindest kostendeckend angeboten werden, Sponsoring, Durchführung von Drittmittel-Aufträgen.

Strategische Partner und Netzwerke

Die Vielfalt und Bandbreite des Bürgerschaftlichen Engagements lässt sich nur aufzeigen, wenn hierfür Partner aus den verschiedenen Bereichen (Soziales, Wirtschaft, Kultur, Sport etc.) zur Verfügung stehen. Ein effizientes Mittel, Akteure anzusprechen und zu vernetzen, ist die Errichtung von bzw. Teilnahme an Foren. Eine stärkere Institutionalisierung gewährt transparente Strukturen.

- Eine geeignete Plattform wäre durch die Gründung einer **Bayerischen Akademie für Bürgerschaftliches Engagement** gegeben.
- Über die Gewinnung von prominenten **Ehrenamts-Botschaftern** können die Anliegen des LNBE zur Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements in die verschiedenen gesellschaftlichen Bereiche getragen werden.
- Ein weiterer wichtiger Baustein ist die Fortführung der **interministeriellen Zusammenarbeit**. Das LNBE sollte in dabei fest eingebunden sein.
- Die interministerielle Zusammenarbeit kann weiter verstärkt werden, indem aus jedem Ressort **feste Ansprechpartner** für Bürgerschaftliches Engagement benannt werden. Das LNBE (die Servicestelle in Nürnberg) sollte dabei seine Rolle als Schnittstelle für Bürgerschaftliches Engagement zwischen den verschiedenen Ressorts ausbauen.
- Um die eigene Arbeit bestmöglich bewältigen zu können, sollte dem LNBE ein **Beirat** aus weiteren erfahrenden Experten zur Seite gestellt werden, der v.a. bei strategisch relevanten Entscheidungen beratend mitwirkt.

Option: Konzentration durch Konsolidierung

Konzentration bedeutet, dass auf Grundlage einer gegebenen oder u.U. gesteigerten Finanzausstattung Themen im Kernbereich Soziales/ Sozialkultur vertieft werden.

Finanzierungsstrategie

Dem engeren Profil entspricht, dass die Finanzierung v.a. aus Mitteln des StMAS bestritten wird.

- Angesichts der derzeitigen Haushaltslage kann eine Aufstockung wohl allenfalls nur durch **Umschichtungen oder gemeinsame Projekte mit weiteren Fachreferaten** innerhalb des StMAS erfolgen (z.B. Familienförderung).
- Die klare Ausrichtung auf einen Kernbereich (z.B. Soziales) und die Konkretisierung über bestimmte Leitthemen (z.B. Verbindung von Engagement- und Familienförderung)

im ländlichen Raum) erleichtern die Suche nach **Projektpartnern**, die zur **Entlastung** der finanziellen, materiellen bzw. personellen Ressourcen beitragen können.

Zusätzlich können auch Eigenmittel erschlossen werden:

- Gewinnung von **Drittmittel**-Aufträgen z.B. durch staatliche Stellen oder private Stiftungen, die Modellvorhaben oder Veranstaltungen durchführen wollen,
- Gewinnung weiterer Beitrag zahlender **Mitglieder auf kommunaler Ebene**,
- Entwicklung und Verkauf von **Dienstleistungen und Produkten**,
- **Sponsoring**.

Strategische Partner und Netzwerke

Es bietet sich an, konkrete Partner **fachspezifisch** anhand der gewählten Leitthemen und Schlüsselprojekte zu suchen und zu bündeln.

- Hauptansprechpartner sind entsprechend dem Kernbereich Soziales zunächst die **Fachreferate innerhalb des StMAS** (z.B. in der Abteilung Familie und Jugend oder in der Abteilung Sozialversicherung, Pflege, Altenpolitik). Diese sollten in regelmäßigen Treffen einen engen Informationsaustausch pflegen und Möglichkeiten besprechen, wie sie ihre jeweiligen Arbeitsbereiche gegenseitig ergänzen oder verstärken können.
- Um die (methodischen, inhaltlichen) Kompetenzen des LNBE weiter zu entwickeln und nach außen zu vermitteln, sollte eine enge **Vernetzung mit Fachexperten** aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verbänden sowie der Politik und den öffentlichen Einrichtungen stattfinden (z.B. regelmäßige Treffen und gemeinsame Veranstaltungen mit Sozialwissenschaftlern, Wohlfahrts- und Wirtschaftsverbänden, Sozialausschüssen politischer Gremien, Schul- und Jugendämtern etc.).

Für die Konsolidierung ist auch eine enge **Verbindung zur kommunalen Ebene** notwendig.

- Neben dem Austausch und der gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit mit den kommunalen Spitzenverbänden ist daher die Initiierung von Zwischenstrukturen wichtig, z.B. **Förderstellen für Bürgerschaftliches Engagement** auf der Ebene der Landkreise.
- Eine weitere Möglichkeit bietet die **synergieorientierte Verknüpfung durch Programme** anderer Ministerien, welche bereits über Unterstützungsstrukturen auf der kommunalen Ebene verfügen und eine Verbindung zum Kernbereich Soziales/ Sozialkultur ermöglichen. Dies sind v.a. **Agenda 21** und **Dorferneuerung**. Synergien lassen sich z.B. durch gemeinsame Projektnetzwerke, Fortbildungen und Publikationen im Bereich Soziales herstellen.

Option: Beschränkung durch Rückführung der Leistungen

Beschränkung heißt, dass der Leistungsumfang auf ein Basisangebot zurückgeführt wird, das den vorhandenen finanziellen und personellen Kapazitäten entspricht. Das bedeutet, dass sich die Leistungen im Wesentlichen auf Beratungs- und Betreuungsangebote der Netzwerkknoten für ihre Mitglieder auf lokaler Ebene beschränken.

Finanzierungsstrategien

- Durchführung von **Drittmittel**-Aufträgen, z.B. durch staatliche Stellen oder private Stiftungen, die Modellvorhaben oder Veranstaltungen durchführen wollen.
- **Verknüpfung mit Einrichtungen**, die das Informations- und Fortbildungsangebot sinnvoll ergänzen oder konkrete Projekte umsetzen können.

Strategische Partner und Netzwerke

Eine **Arbeitsteilung** bietet sich v.a. mit **Fortbildungseinrichtungen** der Wohlfahrtsverbände an, aber auch mit Verwaltungsschulen oder den Schulen der Dorf- und Landentwicklung.

Zudem besteht die Möglichkeit, aus erfahrenen Praktikern und Experten ein **Referenten- und Beratungspool** aufzubauen, so dass die personelle Struktur durch externe Kräfte ergänzt wird.

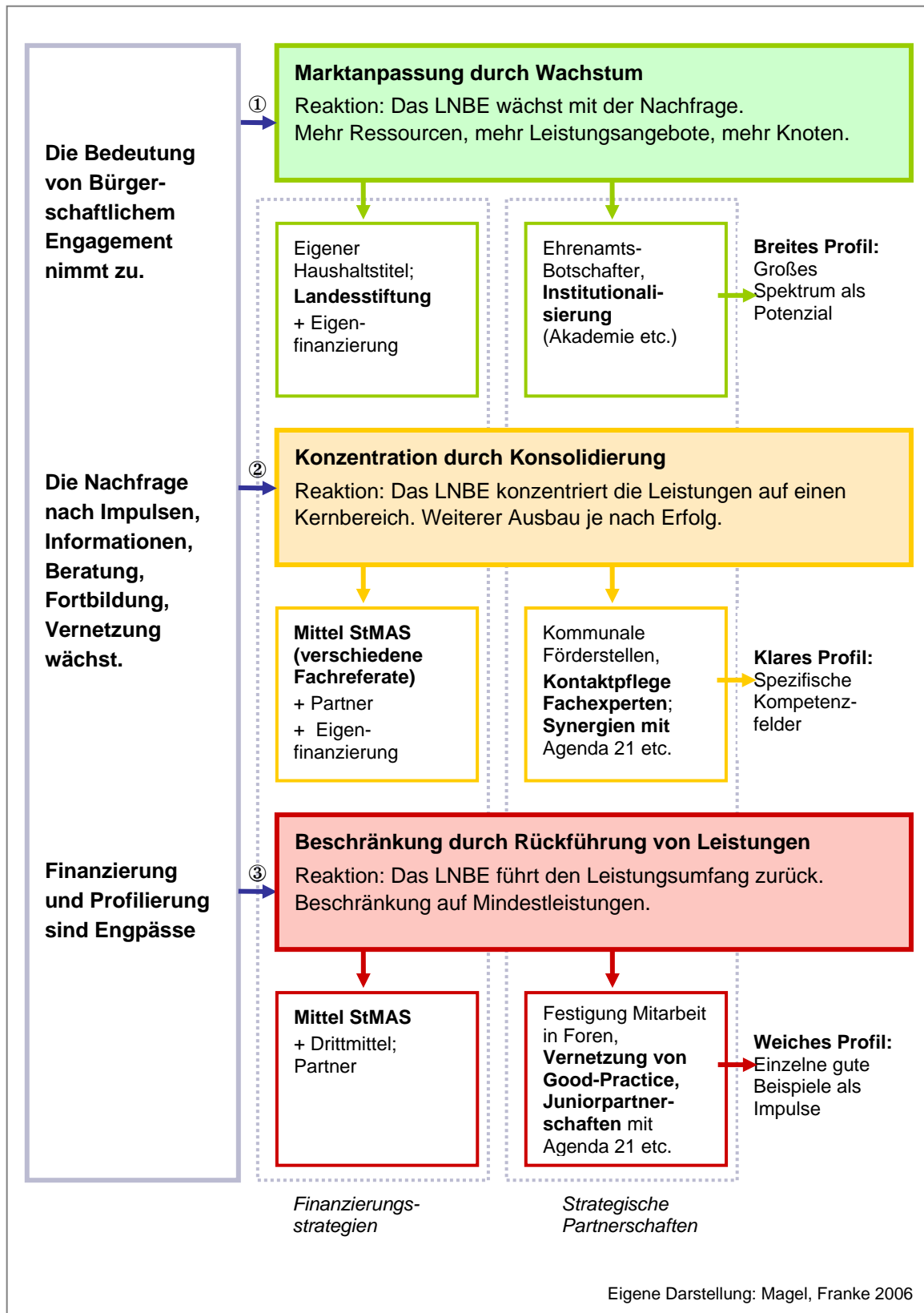
Um auch konkrete Erfolge vorweisen zu können, sollte das LNBE bereits bestehende „Gute Beispiele“ vernetzen, d.h. ein „Good Practice-Netzwerk“ aufbauen.

Damit Kontaktpflege und Koordination der Fortbildungseinrichtungen, Referenten und Beispielprojekte nicht zu aufwändig werden, sollte versucht werden hierfür die Unterstützung von Partnern aus anderen Programmen zu gewinnen, die zu einer Stärkung des sozialen Kapitals beitragen wollen z.B. Agenda 21, Dorferneuerung oder Soziale Stadt. Das LNBE (die Servicestelle in Nürnberg) fungiert dabei als „Juniorpartner“.

Das Profil des Netzwerks ist bei der Rückführung eher als „weich“ zu bezeichnen. Es lässt sich weder durch ein breites Spektrum noch durch eine enge Spezifizierung kennzeichnen; seine Erfolge sind mit den Leistungen von Partnern verknüpft und von diesen abhängig.

Um den „Verkauf“ der selbst entwickelten Dienstleistungen und Produkte zu fördern, sollte es seine Rolle in **bestehenden Gremien** (Interministerielle Arbeitsgruppe, Forum Soziales Bayern etc.) festigen und seine Angebote auf Fachtagungen und **Messen** präsentieren.

Abbildung 5: Optionen und Strategien zur Weiterentwicklung des LNBE 2008 ++



5 Handlungsfelder für die Zukunft

Abschließend folgt eine Zusammenfassung für die Zukunft wichtiger Handlungsfelder des Landesnetzwerks. Die Übersicht basiert auf Überlegungen der Gutachter, in die Hinweise aus den Befragungen im Rahmen der Evaluierung sowie Ergebnisse aus dem Perspektiven-Workshop und dem Gespräch mit Prof. Keupp mit eingeflossen sind.

5.1 Transparenz des LNBE als Gesamtkonstrukt

Die Organisationsform des LNBE wurde von allen befragten Gruppen v.a. wegen ihrer unabhängigen, unbürokratischen und flexiblen Struktur begrüßt. Insgesamt ist das LNBE als Gesamtkonstrukt sehr komplex, so dass die Kommunikationswege der Netzwerkakteure sowie die Effekte ihres Zusammenspiels in der Außenwahrnehmung oft nur bruchstückhaft wahrgenommen werden.

Klare Aufgabenteilung und Transparenz sind erforderlich hinsichtlich:

- **Zusammenspiel Servicestelle und Fachknoten**
Welche Aufgaben haben jeweils Servicestelle und Knoten? Was bieten sie gemeinsam an? Wo hat ihre Kooperation Fortschritte für das Bürgerschaftliche Engagement erzielt?
- **Zusammenspiel LNBE und Landesebene (Ministerien, Politik, Verbände)**
In welchen Gremien arbeitet das LNBE mit? Welche Aufgaben haben diese Gremien? Was bewirkt das LNBE dort? Welchen Einfluss kann es auf die Rahmenbedingungen des Bürgerschaftlichen Engagements nehmen?
- **Zusammenspiel LNBE und Spitzenverbände, Fortbildungseinrichtungen**
Wer bietet welche Informations- und Fortbildungsangebote? Wo gibt es Überschneidungen oder Unterschiede? Welche Lücken füllt das LNBE?
- **Zusammenspiel LNBE mit der kommunalen Ebene**
Inwiefern ist das LNBE von unten gewachsen und erhält von der Basis eine Legitimation? Welche Präsenz hat es auf kommunaler Ebene? Welche Möglichkeiten, Bürgerschaftliches Engagement zu stärken, sieht es dort und welche Unterstützung kann es dabei bieten?

Das bedeutet, dass sowohl die Kommunikationswege aufzuzeigen als auch die konkreten Ergebnisse der Zusammenarbeit zu benennen sind. Dabei sollten die Aufgaben von Servicestelle und Knoten, insbesondere lagfa, nach innen und außen klarer getrennt werden.

Auch die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit des Landesnetzwerks kann dahingehend optimiert werden durch:

- **Überprüfung der Verteilerstrukturen für die Informationsangebote**
Wurden die richtigen/ aktuellen Ansprechpartner erfasst? Geben die Multiplikatoren die Nachrichten weiter? Sind den Interessierten alle Informationsmöglichkeiten und – wege (Internet/ E-Mail/ Informationsbrief) bekannt?
- **Stärkere Differenzierung der Informationsangebote**
Zielgruppenspezifische Differenzierung (praktische Tipps und Anschauungsbeispiele sowie fachspezifische Informationen für die Basis; Diskussion des Mehrwerts und Aufzeigen von Querbezügen für Multiplikatoren);
- **Stärkere Hervorhebung der Fachknoten**
Auffälligere Platzierung auf der Internetseite und persönlichere Präsentation im Informationsbrief.
- **Gewichtung der Inhalte bei den E-Mail-Verteilern**
Welche Inhalte sind wichtig (aktuelle Hinweise), welche informativ (allgemeine Hinweise)?

Die bei den Befragungen aufgezeigte Notwendigkeit, Transparenz in die Organisations- und Kommunikationsstrukturen zu bringen, gilt jedoch nicht für das LNBE allein: Sie betrifft auch die Angebote der Verbände, die Förderprogramme der Ministerien oder die Aufgaben von Gremien in Politik und Verwaltung (z.B. Interministerielle Arbeitsgruppen, Forum Soziales Bayern).

5.2 Transparenz der Erfolge

Um Unterstützer zu gewinnen, muss das LNBE nicht nur interessante Ideen liefern, sondern auch den Nutzen von Bürgerschaftlichem Engagement und seine eigenen, spezifischen Leistungen herausstellen. Dies setzt voraus, dass hierzu Daten und Vorzeige-Beispiele gesammelt und evaluiert werden.

5.2.1 Thematische „Aufhänger“

- „Populistisches“ Aufgreifen von Zukunftsthemen (z.B. Senioren, Familie, Jugend, Arbeitslosigkeit).
- Strukturelle Verknüpfung mit Bereichen (Agenda 21, Ländliche Entwicklung/ Dorferneuerung, Bildung).

5.2.2 Spezifische Kompetenzen

- Anknüpfungspunkte konkretisieren und an praktischen Beispielen aufzeigen.

5.2.3 Wissenschaftlich abgesicherte Argumente

- Beispielhafte Kosten-Nutzen-Analysen von Unterstützungsstrukturen.
- Gutachten „Welchen Wert hat Bürgerschaftliches Engagement?“.
- Begleitforschung und Erfolgs-Evaluierung von Modellbeispielen.

5.3 Kommunale Verankerung

Für die lokalen Anlaufstellen sind Fortbildung und Beratung sowie Anerkennung ihrer Leistungen am wichtigsten. Die **Präsenz des LNBE auf kommunaler Ebene** kann gestärkt werden, z.B. durch

- zusätzliche **Experten** (Praktiker aus den Kommunen, Experten aus Fortbildungseinrichtungen),
- **Ehrenamts-Botschafter** aus Kommunalpolitik und kommunalen Spitzenverbänden,
- **Informations- und Kooperationsveranstaltungen**, Berichterstattung in Presse und Fachpresse der Kommunen, aktives Ansprechen von Kommunalpolitikern,
- **Best-Practice-Netzwerke**, Plattformen für Information und Austausch,
- **Leitfäden**, z.B. zu Gründungsberatung von lokalen Anlaufstellen.

Durch **systematische Analyse der Angebotsstruktur** könnten gezielt Lücken geschlossen oder Erfolge ausgebaut werden, etwa geographisch (z.B. Räume mit noch geringer oder bereits hoher Ausstattung an lokalen Anlaufstellen), regionalspezifisch (z.B. ländliche Räume oder Stadtgebiete) oder bevölkerungsspezifisch (z.B. Jugendliche oder Senioren).

Durch den **Aufbau einer Zwischenstruktur** (z.B. Ehrenamts-Botschafter, Förderstellen Bürgerschaftliches Engagement) auf der Ebene der Landkreise und der kreisfreien Städte wird die wechselseitige Verbindung zwischen Landesebene und lokaler Ebene gestärkt. Die einzelnen Gemeinden können über die Zwischenebene besser erreicht und koordiniert werden. Umgekehrt kann das Landesnetzwerk Bedürfnisse oder gute Beispiele leichter sondieren.

5.4 Verbündete und Partner

5.4.1 Verbündete für das LNBE

Das LNBE befindet sich in der Bewährungsphase und muss sich um den Aufbau und die Konsolidierung seiner Einrichtung einsetzen. Es sollte sich daher noch stärker um die Unterstützung von Multiplikatoren bemühen, die die Philosophie des Bürgerschaftlichen Engagements über ihre Strukturen in die Breite (in die Fachreferate), in die Tiefe (zu den Kommunen) und in die Fläche (bayernweit) transportieren – und dabei für das LNBE als

kompetenten Ansprechpartner bzw. Projektpartner werben. Das heißt, es gilt gezielt die Einzelpersonen auszuwählen, die sich zum Bürgerschaftlichen Engagement bekennen.

- **Gezielte Ansprache von prominenten und einflussreichen Persönlichkeiten** (z.B. Politiker, Kommunalpolitiker, Vertreter der Administrationen).
- **Gezielte Ansprache von Multiplikatoren** (z.B. Arbeitskreise im Bayerischen Landtag, Spitzenverbände, Forum Soziales Bayern, Schulen).

Um diese zu überzeugen, ist die

- **stärkere Hervorhebung der eigenen Leistungen** (Dokumentation der Arbeit, Berichterstattung z.B. „Das LNBE hat im Jahr xy Kommunen beraten“) und die
- **stärkere Hervorhebung der Aktivitäten der lokalen Anlaufstellen** (Interessante Projekte vor Ort als „Zugpferd“ für überregionale Darstellung in der Presse nutzen)

notwendig.

5.4.2 Kompetenzen für das Bürgerschaftliche Engagement

Über dieses „Eigeninteresse“ hinaus sollten die vorhandenen Kompetenzen für das Bürgerschaftliche Engagement in einem eigenen „Think Tank“ gebündelt werden:

- **Gründung einer Bayerischen Akademie Bürgerschaftliches Engagement** in die sowohl Wissenschaftler, Politiker als auch Praktiker berufen werden.

Diese kann das Bürgerschaftliche Engagement in Bayern befördern, u.a. durch

- Werte- und Strategiediskussion, z.B.: Was sind die Herausforderungen der Zukunft? Was bedeutet in Zukunft „Wohlstand“ oder „Lebensqualität“? Wie definiert sich eine solidarische Leistungsgesellschaft? Welchen Wert hat das „Soziale Kapital“? Wohin entwickelt sich die Demokratie? Welche Bildung braucht die Gesellschaft von morgen?
- Konzeptentwicklung, z.B.: Wie muss Sozialpolitik verstanden und gestaltet werden? Wie kann das Konzept der „Aktiven Bürgergesellschaft“ konkretisiert werden? Wie können „weiche Werte“ gemessen werden?
- öffentliche Bewusstseinsbildung und Fortbildung, z.B. über Vorträge, Workshops, Kurse, Seminare, Exkursionen.

5.5 Politisches Gesamtkonzept¹⁰

Das Landesnetzwerk hat seit seiner Gründung ein beachtliches Spektrum an Angeboten aufgebaut. Alle Leistungen – Information, Beratung, Fortbildung, Vernetzung – sind mit hohem Engagement umgesetzt worden.

Die lokalen Anlaufstellen zeigen eine hohe Bindung zu ihren „Unterstützern“ auf Landesebene und bestätigen den Bedarf und die Zufriedenheit mit den angebotenen Leistungen.

Das Landesnetzwerk hat zahlreiche Kontakte geknüpft, um das Bürgerschaftliche Engagement bei den gesellschaftlichen Akteuren weiter zu entwickeln. Seine Impulse und Anmerkungen stoßen bei den aufgesuchten Partnern auf Anerkennung.

Insgesamt wird durch die Evaluierung die Richtigkeit sowohl der Einrichtung des Landesnetzwerks als auch der gewählten Organisationsform und seiner Besetzung bestätigt.

Das Landesnetzwerk hat sich nicht nur als Ansprechpartner für seine Mitglieder vor Ort (d.h. die lokalen Anlaufstellen der drei Fachknoten) erwiesen. Die Servicestelle hat sich das Ziel gesteckt, grundsätzlich offen zu sein und das Bürgerschaftliche Engagement als Querschnittsthema weiter zu entwickeln. Das LNBE ist jedoch auf die aktive Mitgestaltung der gesellschaftspolitischen Akteure angewiesen.

5.5.1 Ordnungspolitisches Gesamtkonzept

Insgesamt ist die Entwicklung eines **Gesamtkonzepts** notwendig, sodass sich Bürgerschaftliches Engagement zu einem selbstverständlichen Baustein auf der Ebene sowohl staatlicher wie auch kommunaler Sozialpolitik entfalten kann. Dabei sind Fragen zu klären wie

- Wie sehen die „solidarische Leistungsgesellschaft“ und die neue Verantwortungsgemeinschaft von Staat, Kommunen, Wirtschaft, Bürgern und Nicht-Regierungs-Organisationen aus?
- Was leistet in diesem Rahmen der Staat, was die Kommunen und was die Zivilgesellschaft?
- Wie müssen vorhandene Strukturen verändert werden (z.B. hinsichtlich Zusammenspiel von professionellen Dienstleistern und Freiwilligenarbeit)?
- Welchen Beitrag können Schulen leisten, um Jugendliche (den Nachwuchs) an Bürgerschaftliches Engagement heranzuführen?
- Welche neuen Strukturen sind erforderlich?

¹⁰ Vgl. auch Handlungsempfehlungen im Bericht „Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft“ der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestags, 2002.

- Welche Freiräume brauchen Kommunen und Bürger?
- Welche Sicherheiten brauchen Kommunen und Bürger?

Dabei sind Vorurteile („Soziales kostet nur Geld!“) und Ängste („Bürger sollen den Staat entlasten!“) ernst zu nehmen und unterschiedliche Begrifflichkeiten und Traditionen (bezahltes Ehrenamt, Freiwilligenarbeit etc.) zu klären.

5.5.2 Finanzielle Rahmenbedingungen

- Bereitstellung von mehr Fördermitteln für die Unterstützung von Bürgerschaftlichem Engagement sowohl für das Landesnetzwerk als auch für die lokalen Anlaufstellen direkt

Finanzierung der lokalen Anlaufstellen

Bislang gibt es kein Förderprogramm für die **Gründung und Unterhaltung von lokalen Anlaufstellen** (einzelne Mütter- und Familienzentren sowie die Selbsthilfegruppen erhalten Förderungen, nicht jedoch z.B. Freiwilligenagenturen). Es ist notwendig zu klären, ob:

- Bürgerschaftliches Engagement von unten und aus eigenen Kräften entstehen soll oder ob über ideelle Unterstützung hinaus auch finanzielle Ressourcen für neue Formen bereitgestellt werden,
- Bürgerschaftliches Engagement nach Ressorts getrennt, ressortübergreifend oder über Mischfinanzierung gefördert werden soll,
- flächendeckend Strukturen (z.B. in jedem Landkreis und jeder kreisfreien Stadt) aufgebaut oder wettbewerbsorientiert Einzellösungen gefördert werden sollen,
- Modellprojekte erprobt oder Grundstrukturen nachhaltig gesichert werden sollen.

Finanzierung des LNBE

Die Ausstattung der Servicestelle und der drei Fachknoten ist sehr unterschiedlich und so gering, dass sie einen wachsenden Bedarf nicht befriedigen können. Eine Mindestausstattung würde jeweils für die Servicestelle und die Fachknoten folgende Basisstrukturen umfassen:

- Fachpersonal (sowohl für Büropräsenz als auch für Außenpräsenz): Beratung und Fortbildung; Durchführung von Informations- und Präsentationsveranstaltungen, Begleitung von Vorzeigeprojekten; Initiierung von neuen Modellprojekten; Kontaktpflege zu anderen Netzwerken und Strukturen; Mitarbeit in Gremien.
- Technisches Personal (Sekretariat, EDV): Unterstützung von Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen und Dokumentationen; Pflege von Datenbanken und Informationsplattformen; Erfassung der Nachfrage und Leistungen.
- Ausstattung: Arbeitsplätze mit PC, Software und Präsentationsmittel, Besprechungsraum; Materiallager.
- Verbrauchsmaterial, Sach- und Reisekosten.

- Finanzielle Mittel für Erstellung von Arbeitshilfen, Herausgabe von Informationsmaterial, für die Einstellung von Hilfskräften als Entlastung bei Arbeitsspitzen.
- Budget für die Umsetzung, z.B. von Kampagnen, modellhaften Schlüsselprojekten oder Wettbewerben.
- Personalstärke und Leistungsumfang sollten dabei in einem transparenten Verhältnis stehen.

5.5.3 Rechtliche und strukturelle Rahmenbedingungen

- Ausbau der **Rechte** und des Schutzes von ehrenamtlichem Einsatz durch den Staat.
- **Versicherungsschutz** für ehrenamtlich Engagierte¹¹.
- **Integration** von Bürgerschaftlichem Engagement **in verschiedenen Politikfeldern** (z.B. Staatliche Maßnahmen, die Bürgerschaftliches Engagement stärker als Qualitätskriterium einsetzen, etwa als Auswahlkriterium für Bewerber in Schule und Beruf).
- **Benennung von Ansprechpartnern** für Bürgerschaftliches Engagement in den verschiedenen Ministerien.
- **Öffnung von Organisationen** und Einrichtungen für Bürgerschaftliches Engagement (Zusammenarbeit von Ämtern und Ehrenamtlichen).

5.5.4 Gelebte Anerkennungskultur

Bürgerschaftliches Engagement ist auf eine breite Anerkennung angewiesen. Die Bayerische Staatsregierung kann hierzu beitragen z.B. durch

- **Weiterführung von Anerkennungsforen** für Bürgerschaftliches Engagement (Tagungen, Preisverleihungen), Anerkennung des LNBE (z.B. durch Einladung und Anhörung in Gremien, öffentliche Würdigung).
- Durchführung oder **Unterstützung von Anreizmaßnahmen** (z.B. Kampagnen, Wettbewerbe, Modellprojekte).
- Ausbau der breitenwirksamen **Öffentlichkeitsarbeit**, die die bisherigen Erfolge und die noch nicht ausgeschöpften Möglichkeiten von Bürgerschaftlichem Engagement aufzeigt.
- Stärkere **Rückendeckung** von Kommunal- oder Landespolitikern (Werbung für Bürgerschaftliches Engagement, Benennung von Ansprechpartnern, Bereitstellung von Ressourcen).

¹¹ Der Abschluss einer Landesversicherung gegen Haftpflicht- und Unfallrisiken für Ehrenamtliche in Bayern wurde vom Ministerrat in der Kabinettsitzung am 01. August 2006 bereits beschlossen

- **Bewusstseinsbildung** in den Kommunen (Bürgerschaftliches Engagement als Kernkompetenz kommunaler Sozialpolitik und Beitrag zur Stärkung demokratischer Strukturen).

5.5.5 From words to action ...

„Die Zukunft unseres Landes hängt vor allem von unserer künftigen Leistungsfähigkeit ab. Sparen und effizienter Einsatz der vorhandenen Ressourcen, etwa als intelligente Verwaltung des Mangels, reichen nicht. Die Leistungsfähigkeit zu steigern, ist nicht nur eine ökonomische und organisatorische Aufgabe - dies ist eine umfassende geistige und ethische Aufgabenstellung. Es gilt eine neue Leistungskultur zu gestalten. Und der Zwilling der Leistungskultur ist eine neu belebte Sozialkultur. (...)

Bürgerschaftliches Engagement darf nicht mehr nur eine Ergänzung der staatlichen Organisationen, ihrer Leistungen und der Ansprüche der Politik sein, sondern muss als die tragende Säule des Gemeinwesens und eines umfassenden gesellschaftspolitischen Konzepts verstanden werden. (...)

Dafür müssen Aufbau und die Förderung tragender Strukturen dann auch den entsprechenden politischen und gesellschaftlichen Stellenwert haben.“ (Alois GLÜCK)¹².

„Freiwilliges Engagement ist der „soziale Kitt“, der eine aktive Bürgergesellschaft zusammenhält.“ (Christa STEWENS)¹³.

ALLES IST SCHON GESAGT: LASST UNS NUN ENDLICH HANDELN!

¹² Glück, Alois: Stark + Solidarisch: Die solidarische Leistungsgesellschaft. Leitbild für die Reformpolitik in Deutschland. In: Glück, A.; Vogel, B.; Zehetmair, H. (Hrsg.): Solidarische Leistungsgesellschaft. Eine Alternative zu Wohlfahrtsstaat und Ellbogengesellschaft. S. 9 – 49. Freiburg, Basel, Wien, 2006.

¹³ Stewens, Christa: Modellprojekt „Erfahrungswissen für Initiativen (EFI)“. In: Glück, A.; Magel, H.; Röbbke, Th. (Hrsg.): Neue Netze des Bürgerschaftlichen Engagements. Stärkung der Familien durch ehrenamtliche Initiativen. S. 319 – 322). Heidelberg, München, Berlin, 2004.

Abkürzungen

BayStMAS, BayStMASFF	Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen
BayStMI	Bayerisches Staatsministerium des Innern
BayStMLF	Bayerisches Staatsministerium für Landwirtschaft und Forsten
BayStMUGV (zuvor: BayStMLU)	Bayerisches Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz
BayStMUK	Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus
BayStMWFK	Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst
BayStMWIVT	Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie
lagfa	Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen
LNBE	Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement
MüZe	Netzwerk Familien- und Mütterzentren
SeKo	Selbsthilfekordinationsstelle

Hinweis zum Sprachgebrauch:

LNBE: Abkürzung für Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern. Gemeint sind sowohl die Servicestelle in Nürnberg als auch die Fachknoten in Augsburg, München und Würzburg.

Servicestelle: Gemeint ist die gemeinsame Geschäftsstelle in Nürnberg.

Fachknoten/ Netzwerkknoten/ Knoten: Gemeint sind die Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (lagfa), Netzwerk Familien- und Mütterzentren (MüZe) sowie Selbsthilfekordinationsstelle (SeKo) auf Landesebene.

Lokale Anlaufstellen: Gemeint sind die die Unterstützungsstrukturen für Bürgerschaftliches Engagement auf der lokalen/ regionalen Ebene, d.h. die Freiwilligenagenturen, Familien- und Mütterzentren oder Selbsthilfekontaktstellen in den Kommunen.