



# Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement in der Stadtverwaltung der Landeshauptstadt München

Bericht zur Interviewstudie  
bei den Referaten der LH München

erstellt im Auftrag der  
Landeshauptstadt München, Direktorium

von

Labor für Organisationsentwicklung  
Universität Duisburg-Essen

Monika Bobzien  
Wolfgang Stark

Unter Mitwirkung von  
Klaus Bremen, H.-D. Engelhardt und Jörg Miller

Essen und München, Februar 2013

# Inhaltsverzeichnis

Kontext, Fragestellung und Ziel der Befragung	3
Methodisches Vorgehen – befragte Referate	5
<b>Ergebnisse der Studie</b>	<b>9</b>
<b>Zum Verständnis urbanen bürgerschaftlichen Engagements</b>	<b>10</b>
<b>1. Selbstverständnis von BE in der Stadtverwaltung der LH München</b>	<b>14</b>
• BE in der Stadtverwaltung – vielfältige und sehr unterschiedliche Vorstellungen	
• Noch kein gemeinsames strategisches Verständnis von BE - Defizite und Anknüpfungspunkte	
• Anforderungen an ein Handlungskonzept - Möglichkeiten zur Weiterentwicklung	
<b>2. Strukturen und Förderstrategien</b>	<b>21</b>
• Förderstrukturen für BE in München – ein Archipel mit wenigen Verkehrsverbindungen	
• Förderlücken – Anknüpfungspunkte	
• Anforderungen an ein Handlungskonzept - Möglichkeiten zur Weiterentwicklung	
<b>3. Interne und externe Kommunikation</b>	<b>28</b>
• BE in der kommunikativen Zwickmühle	
• Förderlücken - Anknüpfungspunkte	
• Anforderungen an ein Handlungskonzept - Möglichkeiten zur Weiterentwicklung	
<b>4. Kooperation und Know-How-Transfer</b>	<b>33</b>
• Mehr Austausch und Know-How-Transfer gewünscht	
• Förderlücken - Anknüpfungspunkte	
• Anforderungen an ein Handlungskonzept - Möglichkeiten zur Weiterentwicklung	
<b>5. Konkrete Unterstützungsmaßnahmen zur Förderung von BE</b>	<b>37</b>
• Einzelte Unterstützung mit großem Einsatz	
• Förderlücken – Anknüpfungspunkte	
• Anforderungen an ein Handlungskonzept - Möglichkeiten zur Weiterentwicklung	
<b>6. Gesamteinschätzung</b>	<b>42</b>
• Große Potentiale – Chancen und Grenzen einer strategischen Zusammenarbeit	
<b>Zusammenfassung und Schlussfolgerungen</b>	<b>45</b>
<b>Anhang</b>	<b>52</b>
• Befragte Referate und Interviewpartner/-innen	
• Frageleitfäden	
• Literatur und links	

## Kontext, Fragestellung und Ziel der Befragung

Den Hintergrund der Studie bildet der Beschluss der Vollversammlung des Stadtrats vom 29.02.2012 zum Bericht des Fachbeirats Bürgerschaftliches Engagement in München 2011. Darin wurde das Direktorium der Landeshauptstadt München wie folgt beauftragt:

- „a) Das Direktorium wird beauftragt, bei den für 2012 geplanten Interviews in den Referaten einen Schwerpunkt auf mögliche Förderlücken zu legen.
- b) Das Direktorium wird beauftragt, gemeinsam mit dem Fachbeirat ein Konzept für die Beauftragung eines unabhängigen wissenschaftlichen Instituts für eine Befragung zu erarbeiten und mit einer Schätzung der dafür erforderlichen Kosten dem Stadtrat zur Entscheidung vorzulegen.“

Das Konzept wurde gemeinsam mit dem Fachbeirat entwickelt und vom Stadtrat in der Sitzung der Vollversammlung am 27.06.2012 genehmigt. Die Vergabe erfolgte im Juli 2012 an das Labor für Organisationsentwicklung an der Universität Duisburg-Essen. In den folgenden zwei Monaten wurden zwischen dem beauftragten sozialwissenschaftlichen Institut, der Auftraggeberin und dem Fachbeirat die konkreten Fragen für die Interviews abgestimmt.

Die Studie hatte zum Ziel, vorhandene Strukturen und Maßnahmen zur Förderung Bürgerschaftlichen Engagements (BE) in allen Referaten der LH München<sup>1</sup> sichtbar zu machen, sowie Förderlücken und den Entwicklungsbedarf für die Förderung von BE zu ermitteln, damit die LH München zukunftsfähige Förderstrategien für BE auf gesamtstädtischer Ebene weiterentwickeln kann. Zu diesem Zweck wurden mit allen Referatsleitungen (neun Fachreferate und drei Querschnittsreferate) ein- bis zweistündige Interviews durchgeführt, um den Ist-Stand und Perspektiven der Förderung von BE in den einzelnen Referaten der Stadtverwaltung München zu eruieren.

Auf der Basis der ausgewerteten Interviews und den daraus entwickelten Anregungen soll die Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement bei der Stadtverwaltung München den gesellschaftlichen Anforderungen in München im Sinne einer BE-freundlichen Stadt angepasst werden. Dabei meint der Begriff „Förderung von BE“ nicht allein die finanzielle Förderung von BE, sondern auch Förderstrategien und Maßnahmen, die BE unterstützen und weiterentwickeln.

Für die Befragung ist das Labor für Organisationsentwicklung (OrgLab) von einem breiten Verständnis von Bürgerschaftlichem Engagement (vgl. Engagementbericht 2012) ausgegangen, den man wie folgt charakterisieren kann:

---

<sup>1</sup> LH München und Stadtverwaltung werden in diesem Bericht synonym verwendet. Die Verwendung der Begriffe „kommunal“ oder „Kommune“ hat einen regionaler Bezug.

### BE als Mitgestaltung gemeinwohlorientierter Aufgaben

Im so genannten „alten“ und „neuen“ Ehrenamt gestalten Freiwillige die Arbeit von Einrichtungen und Vereinen mit, z.B. Besuchsdienste im Altenheim, Patenprojekte, Elternbeiräte, Sportvereine, Freiwillige Feuerwehr oder sie setzen sich im Rahmen von Firmenengagement ein.

### BE als Innovationsmotor

Ehrenamtliche Initiativen reagieren auf gesellschaftliche Fragen und regen neue Lösungswege an. Hospizvereine, Aidshilfe, Umwelt- und Friedensinitiativen, Selbsthilfegruppen oder social-entrepreneurship-Projekte sind Beispiele von gesellschaftlichen Innovationen, die aus bürgerschaftlichem Engagement entstanden sind.

### BE als Bürgerbeteiligung

Bürger/-innen wirken ehrenamtlich und aktiv mit bei der Planung und Gestaltung von städtischen Vorhaben. Die Ergebnisse der Einbeziehung schlagen sich nieder in den Vorlagen der Verwaltung bzw. Beschlüssen des Stadtrates (z.B. eine Behinderten-Initiative wirkt mit in einem Gremium, in dem Entscheidungen zum behindertengerechten Personennahverkehr getroffen werden und testet vor Ankauf verschiedene rollstuhlgerechte Busse).

BE in allen drei Ausformungen ist fast immer zunächst unbezahltes freiwilliges Engagement von interessierten und engagierten Bürgerinnen und Bürgern, wobei Aufwendungen (Fahrtkosten, Sachkosten) ggf. vergütet werden. In einigen Feldern kommt mit wachsenden Aufgaben jedoch auch bezahltes Personal hinzu (z.B. Behinderten-Initiativen werden zu Dienstleistern).

In München leisten professionelle Netzwerk- und Unterstützungsstellen - wie das Projektbüro „FöBE – Förderung von bürgerschaftlichem Engagement“, das Selbsthilfezentrum München, die Freiwilligenagenturen und die Mitglieder des Forums Bürgerschaftliches Engagement<sup>2</sup> wichtige Vermittlungsarbeit für Bürgerschaftliches Engagement, stärken die Selbsthilfe, stellen Kontakte zwischen gemeinnützigen Organisationen und Unternehmen her (z.B. „Marktplatz-Gute Geschäfte“) und bieten eine breite Palette von Fortbildungen, Informationen und Veranstaltungen (wie die jährliche FreiwilligenMesse) zu BE an.

Diese Untersuchung konzentriert sich auf die vorhandenen Aktivitäten und die zukünftigen Potentiale der Stadtverwaltung München, die dazu beitragen (können), bürgerschaftliches Engagement in München- gemeinsam mit den zivilgesellschaftlichen Akteuren – im Sinne der Weiterentwicklung der Stadtgesellschaft nachhaltig und gezielt zu fördern.

---

<sup>2</sup> die aktuellen Mitglieder des Forum BE München finden sich unter [http://www.foebe-muenchen.de/index.php?MAIN\\_ID=2&NAV\\_ID=5](http://www.foebe-muenchen.de/index.php?MAIN_ID=2&NAV_ID=5)

# Methodisches Vorgehen – Befragte Referate

## *Experteninterviews als aktivierende Befragung*

Der im Auftrag des Stadtrats der LH München vom Direktorium formulierte Auftrag für die Studie umfasste folgende Fragestellungen:

- Welches Verständnis zur Förderung von BE liegt in der Stadtverwaltung vor?
- Welche Förderlücken wurden festgestellt?
- Welche Verbesserungspotenziale werden bei der Stadtverwaltung in der Förderung von BE gesehen?
- Welche Maßnahmen in der Stadtverwaltung führen zu einer den zivilgesellschaftlichen Anforderungen entsprechenden Förderung von BE in München?
- Welche Perspektiven ergeben sich für Steuerung durch die gesamtstädtische Koordination im Zusammenwirken mit den Referaten?

Entlang dieser Fragestellungen wurden in den Interviews Stärken und Schwächen der Förderung von BE in den einzelnen Referaten identifiziert. Beispiele guter Praxis und (noch) nicht ausgeschöpfte Potentiale der Förderung von BE dienten als Anknüpfungspunkte, um Möglichkeiten zur Weiterentwicklung der Förderung Bürgerschaftlichen Engagements in den Handlungsfeldern der Referate und für die LH München insgesamt aufzuzeigen. Die Form der Interviews entsprach einem leitfadengestützten Experteninterview in der Tradition der aktivierenden Sozialforschung (Flick 2002).

Da die hier durchgeführte Befragung auf eine Handlungsempfehlung des Fachbeirats Bürgerschaftliches Engagement<sup>3</sup> zurückgeht und dieser auch laut Stadtratsbeschluss in die Entwicklung der Handlungsempfehlungen eingebunden ist, wurden die konkreten Interviewfragen mit Vertreter/innen des Fachbeirats und mit Mitarbeiter/innen des Direktoriums der LH München diskutiert und abgesprochen. Direktorium und Fachbeirat wurden auch über den Zwischenstand der Auswertung informiert.<sup>4</sup>

Inhaltlich wurde bei der Entwicklung der Fragestellungen das dem Labor für Organisationsentwicklung vom Direktorium zur Verfügung gestellte Material zugrunde gelegt (Stadtratsbeschlüsse vom 2. 12. 2008, 24. 11. 2010, 29. 02. 2012, 13.06. / 27. 06. 2012) sowie die Referatsabfrage des Direktoriums zu Aufgaben, Ausgaben, Ausstattung und Infrastruktur zur Förderung von BE, vom 13. 03. 2012).

Die Fragenkomplexe selbst nehmen einen organisationsbezogenen Blickwinkel ein und orientieren sich in der Abfolge an einigen wesentlichen Gestaltungs- und Bewertungsparametern des Projektmanagements. Da die Fachreferate BE in unterschiedlicher Art und Weise fördern und die Querschnittsreferate im Rahmen ihrer Zuständigkeit eine teilweise andere, eher koordinierende, steuernde und

---

<sup>3</sup> Die aktuelle Zusammensetzung des Fachbeirats Bürgerschaftliches Engagement der LH München kann über FöBE [www.foebe-muenchen.de](http://www.foebe-muenchen.de) angefragt werden.

<sup>4</sup> die Termine mit dem Fachbeirat BE fanden am 3.9.2012, 24.9. 2012 und 28.1.2013 statt. Zu den beratungsspezifischen Fragestellungen siehe auch Protokoll des Fachbeirats vom 24. Sept. 2012, Punkt 6

unterstützende Funktion bei der Förderung von BE haben, wurde in der Befragung betrachtet, inwieweit zur Förderung von BE das Instrumentarium genutzt wird, das organisationsbezogen zur systematischen Durchsetzung und Verbreitung von übergeordneten Entscheidungen in den Referaten allgemein zur Verfügung steht.

### ***Zeitraumen der Befragung***

Alle Interviews wurden in der Zeit von der 42. KW bis zur 47. KW 2012 terminiert. Die Referate (Interviewpartner/-innen) erhielten zur Vorbereitung vorab die Fragen in schriftlicher Form (siehe Fragebögen im Anhang). Es bestand nach den Gesprächsterminen die Möglichkeit, die transkribierten Interviews nochmals zu ergänzen oder Aussagen zu präzisieren. Von diesem Angebot haben mehrere Referate Gebrauch gemacht. Das jeweilige Transkript wurde ausschließlich dem befragten Referat zur Verfügung gestellt. Es obliegt den jeweiligen Referaten, ob sie die überarbeitete Fassung des Interviews freigeben.

### ***Befragte Referate und Interviewpartner/-innen***

Vorgesehen war, die Experteninterviews mit den Referatsleitungen (neun Fachreferate, drei Querschnittsreferate) und mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu führen, die mit der Förderung von BE im jeweiligen Referat betraut sind (z.B. neun Mitglieder der Arbeitsgruppe BE – AGBE). Bis auf zwei Ausnahmen, standen dem/der Interviewer/-in die Ansprechpartner/-innen für BE im Referat für das Gespräch zur Verfügung. In einigen Referaten wurden die Referentinnen bzw. Referenten qualifiziert vertreten (eine Liste der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen findet sich in Anhang)

### ***Auswertung des Datenmaterials***

Grundlage waren insgesamt 12 Interviews (transkribiert ca. 500 Seiten) mit der Referatsleitung/Vertreter der Referatsleitung und den referatsinternen Beauftragten/Verantwortlichen für BE. Zusätzlich wurden Materialien zu den einzelnen Referaten (Dossiers auf Basis von Internetrecherchen) und zusammenfassende Einschätzungen, die nach den Interviews verfasst wurden, für die Auswertung verwendet.

Einbezogen in die Auswertung wurden die Berichte des Direktoriums und des Fachbeirats Bürgerschaftliches Engagement an den Stadtrat der LH München und zahlreiche Materialien (Leitlinien zur „Perspektive München“), die dem OrgLab von den Referaten der LH München zur Verfügung gestellt oder aufgrund von Internetrecherchen hinzugezogen wurden.

Konzeptioneller Hintergrund der Studie sind der Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (2002), die Nationale Engagementstrategie der Bundesregierung (2010), der allgemeine Teil des Engagementberichts der Bundesregierung (2012) und die einschlägige Fachliteratur (siehe Literaturverzeichnis)

Die Auswertungsschritte beruhen auf den Prinzipien der Grounded Theory<sup>5</sup> und umfassen eine doppelte qualitative Sichtweise auf das Material:

- direkte Aussagen zu den im Frageleitfaden zugrunde gelegten Fragestellungen (siehe Anhang)
- Aussagen zu BE als Selbstverständnis und als Strategie im Referat/ zwischen den Referaten

Insofern hatten die Interviews weitgehend die Form eines Gesprächs/Diskurses über Ist-Stand und Potenziale von BE in den jeweiligen Referaten. Diese Form der Befragung schließt zwar Möglichkeiten auf, die in einem Handlungskonzept aufgegriffen werden können, und die sich bei manchen Referaten aktivierend hinsichtlich neuer oder verstärkter Strategien für BE auswirken mag. Sie hat aber auch da Grenzen, wo harte Fakten evaluativ Defizite und Notwendigkeiten aufzeigen und aus dieser Defizitsicht Handlungsempfehlungen gezogen werden sollen. Beides (aktivierend und evaluativ) lässt sich nur in einem mehrphasigen Prozess vereinen; daher hat sich das OrgLab in Abstimmung mit Direktorium und Fachbeirat für die aktivierende Form der Befragung entschieden. Das hatte allerdings zur Folge, dass eine Reihe evaluativer Fragestellungen, die dem Fachbeirat BE wichtig waren, nicht oder aus deren Sicht ungenügend erhoben werden konnten. Da aber eine Evaluation immer erst dann Sinn macht, wenn vorab klare Ziele in den Referaten festgelegt sind, wird ein evaluatives Vorgehen ohnehin erst dann empfohlen, wenn sich die Stadtverwaltung, ihre einzelnen Referate und die Akteure städtischen bürgerschaftlichen Engagements auf eine gemeinsame, wenn auch institutionell unterschiedliche Strategie geeinigt haben und diese umsetzen.

Die wichtigen Aussagen der einzelnen Interviews wurden geclustert und kodiert (Aussagen zusammenfassen und inhaltliche Bedeutung analysieren); Codes gleicher Bedeutung wurden zusammengefasst. Parallel dazu wurden „Memos“ geschrieben zu Einfällen, Schlussfolgerungen, Verbindungen, die der auswertenden Person aufgrund der Kenntnis des Gesamtmaterials einfallen. Codes, die aufeinander verweisen oder inhaltlich in Verbindung stehen, wurden miteinander verknüpft.<sup>6</sup> In dieser Form verweisen sie auf übergreifende Kategorien, die wichtige Aussagen zu Status und Strategie von BE in der Stadtverwaltung München zulassen. Dadurch ließen sich Handlungsmuster identifizieren, die erfolgreiche/nicht-erfolgreiche Prinzipien des Handelns in der LH München verdeutlichen – sozusagen das „implizite Wissen“ der LH München zum Thema BE herausarbeiten. Empfehlungen für die weitere Strategie zu BE für die LH München (Direktorium) und für die einzelnen Referate wurden im Anschluss daran herausgearbeitet.

---

<sup>5</sup> Grounded Theory ist ein sozialwissenschaftlicher Ansatz, mit dem qualitative Daten (Texte, Interviews o.ä.) systematisch anhand von Textpassagen ausgewertet werden können und damit ein datenbegründetes (= grounded) theoretisches Konzept bilden (siehe Breuer 2009; Legewie, H. & Schervier-Legewie, B. (1995)

<sup>6</sup> zusätzlich zu den ca. 500 Seiten Interviewtranskripte liegen ca. 100 Seiten kodierte Kernaussagen aus den Referaten vor

Für zwei Auswertungsrunden sowie für die abschließende kritische Durchsicht des Berichts konnten folgende unabhängige Experten gewonnen werden:

- *Klaus Bremen*, M.A., Essen, ehem. Mitglied der Geschäftsleitung des Paritätischen LV NRW (dort zuständig für Bürgerschaftliches Engagement und Selbsthilfe)
- *Prof. Dr. H.-D. Engelhardt*, Icking bei München, ehem. FH München (Forschungsschwerpunkt Selbsthilfe und Bürgerschaftliches Engagement in der Sozialen Arbeit), langjähriges Mitglied des Selbsthilfebeirats der LH München und Vorstandsmitglied Trägervereins SHZ München, FÖSS e.V.
- *Jörg Miller*, Dipl.Päd., Essen, Labor für Organisationsentwicklung, Projektleiter UNIAKTIV (Zentrum für gesellschaftliches Lernen und soziale Verantwortung der Universität Duisburg-Essen) und Mitglied der Arbeitsgruppe zur Nationalen Engagementstrategie



# **Ergebnisse der Studie**

## Zum Verständnis urbanen bürgerschaftlichen Engagements

Jede funktionierende Stadtgesellschaft hat bürgerschaftliches Engagement (BE) als Basis: Ohne ehrenamtliches Engagement und Einsatz für bestimmte gesellschaftliche Themen könnten weder die vielen Vereine (Sport, Kultur, Bildung, Soziales, Umwelt), noch die neuen Initiativen im sozialen und kulturellen Leben der Stadt existieren, noch gäbe es eine Verantwortungskultur, wenn diese nicht über Teilhabeprozesse mit Bürgerinnen und Bürgern gestärkt würde. BE ist damit ein wesentlicher Bestandteil für das Zusammenleben in der Stadt, schafft soziale Beziehungen, fördert das gesellschaftliche und gegenseitige Verständnis und ermöglicht auch Unterstützung in Notlagen. BE ist die Wurzel einer modernen städtischen Kultur und spiegelt gleichzeitig auch deren Vielfalt wieder. Somit trägt Bürgerschaftliches Engagement als partizipatives Gestaltungselement auch zur Demokratisierung der Stadtgesellschaft bei.<sup>7 8</sup> Es ist gleichsam Kennzeichen der Stadtgesellschaft, dass BE immer schon existent ist und einen wesentlichen Bestandteil des Zusammenlebens in der Stadt darstellt. Bürgerschaftliches Engagement schafft aktive Prozesse der Teilhabe und ist daher existentiell für eine Stadtgesellschaft, die ihre Angelegenheiten selbstbestimmt und demokratisch gestalten will.

BE bleibt jedoch im Bewusstsein und im Alltagshandeln der Stadtverwaltung der LH München vielfach verborgen<sup>9</sup>: wie bei einem Eisberg wird nur der kleinere Teil sichtbar (z.B. Stadtratsbeschlüsse, Handlungskonzepte, Berichte in den Medien oder andere bewusste Aktivitäten – z.B. Münchner FreiwilligenMesse, „München dankt!“, „Markplatz - Gute Geschäfte München“). Der größere Teil von BE – die vielen kleinen Initiativen und Aktionen, die institutionellen oder individuellen Haltungen und Aushandlungsprozesse, die eine Stadtkultur prägen - bleibt unter der Oberfläche und wird weniger wahrgenommen und bewusst.

Dies mag u.a. auch daran liegen, dass modernes BE in den meisten Fällen nicht einfach selbstlose Hilfe für Andere im Sinne von Nächstenliebe darstellt. Der Kern modernen bürgerschaftlichen Engagements drückt sich in teilhabebezogenen Aktivitäten aus: BE ist selbstaktiv und geschieht immer in der Verbindung von Eigen- und Gemeinwohlinteresse (vgl. Enquete-Kommission „Zukunft des

---

<sup>7</sup> „Somit ist es die ureigenste Aufgabe des Direktoriums, die Kontrolle der Bürgerschaft über – im Wortsinn – ihre Stadtverwaltung und deren Steuerung durch sie zu organisieren und sicherzustellen, dass nicht umgekehrt die Verwaltung die Bürgerinnen und Bürger beherrscht und sich zu einer „Bürokratie“ verselbständigt.“ (aus dem Leitbild des Direktoriums der LH München)

<sup>8</sup> „Die Stadt beeinflusst politische und gesellschaftliche Entwicklungen und fördert das Engagement ihrer Bürgerinnen und Bürger. Die **Bürgerschaft** ist nicht nur Kundschaft, die Einrichtungen nutzt und Dienstleistungen abfragt, sondern auch gestaltende Kraft, die durch ihr Engagement die Grundlinien der Stadtpolitik beeinflusst - frei nach einem berühmten Wort von John F. Kennedy: Frage nicht nur, was die Stadt für dich tun kann, sondern auch, was du für die Stadt tun kannst.“ (Auszug aus Leitbild der Stadtverwaltung der LH München.)

<sup>9</sup> es ist leicht nachvollziehbar, dass diese Aussage keine speziell Münchner Situation beschreibt. In vielen anderen Großstädten in Deutschland findet sich ein reichhaltiges bürgerschaftliches Engagement, das in der Stadtpolitik oder im Verwaltungshandeln eine eher untergeordnete Rolle spielt.

Bürgerschaftlichen Engagements“ 2002; Engagementbericht der Bundesregierung 2012). Individuell erscheint BE oft selbstverständlich oder eigenbezogen; und dennoch: ohne bürgerschaftliches Engagement wäre die moderne Stadt kein Gemeinwesen. BE als „selbstzweckliche“ Tätigkeit der Bürger im Sinne des Gemeinwohls (selbstaktive Felder – Münkler 2002; Pankoke 1998) umfasst mehr als engagierte Bürgerinnen und Bürger und wirkt auch bei denen, die direkt oder indirekt Nutznießer zivilgesellschaftlichen Engagements sind. BE ist damit sozusagen ein gemeinwohlorientiertes städtisches Grundmuster - ähnlich wie die innovative Atmosphäre des Städtischen, die soziale und kulturelle Freiheit der Stadt (Sennett 1994, 2012).

**BE ist ein  
wesentliches  
Merkmal der  
Stadtgesellschaft**

Wenn es zutrifft, dass ein Kennzeichen der Stadtgesellschaft die immer schon vorhandene Existenz von BE ist und wenn auch zutrifft, dass dies ein wesentliches Merkmal der Lebensqualität von Zusammenleben in der Stadt, ihrer Urbanität und kulturellen und sozialen Lebensqualität ist, dann stellen sich im Bereich eines politisch verfassten Gemeinwesens (hier: LH München) folgende Fragen:

- Wie sehen die hier Verantwortlichen ihrerseits BE und welche Haltung nehmen sie zu den vielfältigen BE-Aktivitäten der Münchnerinnen und Münchner ein?
- Will und kann die LH München durch politisches und Verwaltungshandeln dazu beitragen, eine immer schon existierende Kultur von BE zu unterstützen, ggf. zusätzliche Aktivitäten anzuregen und existierende Aktivitäten zu unterstützen und zu fördern?
- Wenn die LH München BE als wichtige Grundlage einer Stadtkultur des 21. Jahrhunderts unterstützen, weiter anregen und fördern will: Welche Leitbilder verfolgt sie dabei? Was sind geeignete Instrumente? Welche (professionellen) Haltungen brauchen städtische Mitarbeiter/-innen?

Vor diesem Hintergrund müssen mögliche Strategien, Ziele und Handlungskonzepte für BE in der Stadtverwaltung München gesehen werden, die neben der Erledigung von hoheitlichen Aufgaben sich auch als Dienstleisterin für die Bürgerinnen und Bürger versteht: Eine moderne Stadtverwaltung unterstützt die Infrastruktur und die Engagementmöglichkeiten ihrer Bürgerinnen und Bürger. Als Bürgerkommune fördert sie mit BE strategisch auch das demokratische und gestalterische Entwicklungspotential.

### **Wunsch und Wirklichkeit in der LH München**

Programm und Wirklichkeit, Wunsch und Realität klaffen jedoch auch hier, wie so häufig, auseinander - insbesondere in einer kommunalen Verwaltungspraxis, die nicht unwesentlich von politischen Interessen und Grenzen der Machbarkeit bestimmt ist.

Engagementberichte, Gutachten, Studien und Kommissionen der letzten Jahrzehnte kommen zu dem Schluss, dass BE als Bürgerbeteiligung und Ehrenamt ein wichtiges

Element unserer Zivilgesellschaft sind und sein sollten (Keupp 2011). Im Sinne der Entwicklung zur Bürgerkommune hat die Förderung Bürgerschaftlichen Engagements durch die LH München politisch und strategisch eine hohe Bedeutung für das demokratische und gestalterische Entwicklungspotential in der Stadtgesellschaft. Zahlreiche Stadtratsbeschlüsse und Handlungsanreize auf Seiten der Engagierten-Szenen haben, im Vergleich zu anderen Großstädten, zu außerordentlich reichhaltigen Strukturen zur Förderung von BE oder zu entsprechenden öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten geführt.

Jedoch nicht nur die Politik, sondern auch die öffentliche Verwaltung spielt eine bedeutende Rolle für die Ausgestaltung und Beförderung von BE. Hier sind, nach Auswertung der Interviews, trotz eines teilweise hohen Engagements für BE in den städtischen Referaten, durchaus bedeutende Verbesserungspotentiale vorhanden:

**Förderung von BE  
wird kaum als  
Kern- oder  
Querschnitts-  
aufgabe der  
städtischen  
Referate  
wahrgenommen**

Im Vergleich zu den Kernaufgaben der städtischen Referate wird die Förderung von BE als gesamtstädtischer Auftrag von der Stadtverwaltung eher am Rande und punktuell umgesetzt: BE wird überwiegend wahrgenommen als „zusätzliche Aufgabe“ (in Ergänzung zu den Kern- oder Pflichtaufgaben) oder in der Vorstellung einer negativen Version als „Notnagel“, der Teile nicht mehr finanzierbarer kommunaler Aufgaben ersetzt. Auch wenn BE nach Aussage der Interviewten für die LH München explizit nicht kommunale Aufgaben ersetzt, sondern diese nur ergänzen soll: Bürgerbeteiligung und Bürgerengagement werden bisher nur selten als ein der LH München immanentes Handeln betrachtet und als Lernchance für die Entwicklung einer *Bürgerkommune* (vgl. Vogel 2002) aufgefasst und genutzt.

Weshalb solche Entwicklungsprozesse oft nur schleppend vorangehen, lässt sich organisationstheoretisch auch über die Besonderheit der Akteure erklären: die Handlungslogiken städtischer Mitarbeiter/-innen und bürgerschaftlich Engagierter sind nicht von vorneherein kompatibel (Looss 1996). So folgen vorrangig regelbezogene Ziel- und Handlungslogiken einer öffentlichen Verwaltung einem anderen Muster, als die vielfältigen und eher wertebezogenen Orientierungen von Bürgerinnen und Bürgern und deren professionellen Unterstützungsstrukturen zum Bürgerschaftlichem Engagement in der Stadtgesellschaft. So beinhaltet BE ein vielfältiges Spektrum von Tätigkeiten: Neben rationalen Mittel-Zweck-Handlungen sind gemeinwesenbezogene Aktionen, innovative Projektarbeit in unterschiedlichen inhaltlichen Feldern, sich in ähnlicher Weise wiederholende, fast zyklisch zu nennende, „selbstzweckliche“ Tätigkeiten in Sport und Kultur, Unterstützung und Beratung von Betroffenen, nachbarschaftlich orientierte Initiativen, jahreszeitlich oder auf andere Weise bestimmte Events usw. zu beobachten.

Eine Reihe von Störungen und Verhärtungen in der Kommunikation auf beiden Seiten zur Meinungshoheit über die „richtige“ Art und Weise von Förderung Bürgerschaftlichen Engagements können auf solche Muster und den darin vertretenen Überzeugungen zurückgeführt werden.

Zugleich bleibt der Dialog unter den beteiligten Akteuren (Direktorium und städtische Referate, Fachbeirat, Infrastruktureinrichtungen für BE, ausgewählte engagierte Bürgerinnen und Bürger) zur Förderung Bürgerschaftlichen Engagements

**BE kann nur  
gemeinsam mit  
allen Akteuren  
wirksam  
gefördert werden**

unverzichtbar, wenn die „Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement in der Stadtverwaltung“ (siehe Stadtratsauftrag vom 02. 12. 2008) als politischer Auftrag auf den verschiedenen Ebenen im Verwaltungshandeln eine breitere Wirkung zeigen soll. Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Handlungslogiken der Akteure ist ein *moderierter Dialog* zur Förderung Bürgerschaftlichen Engagements mit den beteiligten Akteuren anzuregen. Dabei ist es wichtig, die jeweiligen Zugänge und Handlungsspielräume der daran beteiligten Akteure wechselseitig zu erkennen und anzuerkennen (vgl. Hummel 2009)

Seitens der LH München kann eine Förderung Bürgerschaftlichen Engagements dann erfolgreich sein, wenn sie – als Querschnittsaufgabe - als eine in alle Handlungsfeldern der Stadtverwaltung integrierte, gemeinsame und übergreifende Aufgabe verstanden (Haltung) und ausgeführt (Handeln) wird. Das stellt eine Herausforderung dar, die insbesondere im Hinblick auf ihre Relevanz für die verwaltungsinterne Organisation betrachtet werden muss.

**BE braucht auch  
in den  
Fachreferaten  
Leitbild und  
Infrastruktur**

Die Förderung von BE durch und in der Stadtverwaltung kann sich daher dann entfalten,

- wenn die jeweiligen Referate auf der Ebene ihrer Leitungen den Nutzen einer Förderstrategie für bürgerschaftliches Engagement in relevanten Handlungsfeldern erkennen und sich dafür entscheiden,
- wenn - abgestimmt mit dem allgemeinen Leitbild der Stadtverwaltung München - die Förderung von BE als handlungsleitende Maxime noch klarer in den Leitbildern der Fach- und Querschnittsreferate verankert wird und
- wenn diese Förderung mit einer entsprechenden Zuordnung von Ressourcen, mit geeigneten Maßnahmen zur Personalentwicklung sowie mit themen- und referatsübergreifenden Kooperationen und einer nach innen wie nach außen gelebten Kommunikation (Dialog) einhergehen.

## **Fragebereich 1**

# **Selbstverständnis von BE in der Stadtverwaltung der Landeshauptstadt München**

Zitate:

*„BE ist das, was im Sozialreferat stattfindet.“*

*„Bürgerbeteiligung findet im Bezirksausschuss oder im Stadtrat statt.“*

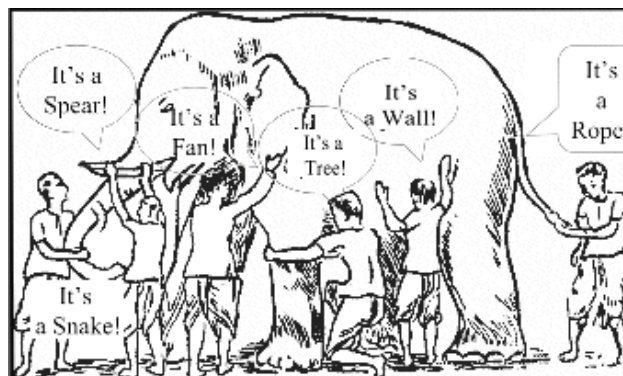
*„Was mich mehr beschäftigt ist, wie wir das „untere Drittel“ der Gesellschaft aktiv mit einbeziehen können.“*

*„Es läuft viel mehr in der Stadt, als so üblicherweise unter BE verstanden wird, auch im Selbstverständnis der Referate.“*

## **BE in der Stadtverwaltung – vielfältige und sehr unterschiedliche Vorstellungen Zusammengefasste Ergebnisse aus den Interviews**

Das Verständnis von Bürgerschaftlichem Engagement bewegt sich in einem breiten Spektrum, abhängig vom Verständnis der Kernaufgaben des Referats. In manchen Referaten ist die Förderung von BE historisch „gewachsen“ und bezieht sich dort vorwiegend auf traditionelle ehrenamtliche Arbeit oder Selbsthilfe. In manchen Referaten fällt es schwer, Bürgerbeteiligung unter den Begriff BE zu subsumieren. Teilweise wird diese Definition grundsätzlich abgelehnt oder im Gegensatz zum „gemeinwohlorientierten Ehrenamt“ als politische Einmischung interpretiert.

Explizit unterschieden wird zwischen den gesetzlich vorgeschriebenen Beteiligungsverfahren und den freiwilligen Beteiligungsmöglichkeiten, die von den Referaten für die Bürgerinnen und Bürger initiiert werden. Das Verständnis von BE in der Stadtverwaltung München hat sich vielfältig, aber gleichzeitig auch unsystematisch entwickelt. Der Ausgangspunkt für ein Handlungskonzept kann damit mit dem „Gleichnis der nicht-sehenden Gelehrten“ umschrieben werden, das am besten in der folgenden bekannten Zeichnung<sup>10</sup> deutlich wird.



<sup>10</sup> aus: <http://www.thur.de/philo/hegel/elefant.gif>

**Gemeinsam** ist allen Referaten jedoch, dass BE als prinzipiell wichtig für den sozialen Zusammenhalt in einer Stadtgesellschaft eingeschätzt wird. Ebenso gemeinsam hinsichtlich der Bedeutung von BE für die Stadtgesellschaft ist das allgemeine Credo: BE soll etwas sein, das Mehrwert schafft und damit keine städtischen Aufgaben bzw. Arbeitsplätze ersetzt. Dass diese Aussage in ihrer Allgemeinheit keine Selbstverständlichkeit ist und nicht nur die optimistische Einschätzung der derzeitigen und künftigen wirtschaftlichen Lage der LH München widerspiegelt, sondern auch die prinzipielle Bedeutung von BE für eine moderne Stadtgesellschaft, zeigt der Verweis auf andere Städte, die BE als Lückenfüller für fehlende städtische Leistungen verstehen.

Im Verlauf der aktivierenden Interviews ergab sich bei den meisten Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern durchaus die Erkenntnis, dass Bürgerbeteiligung und Bürgerengagement in seinen Potenzialen noch zu wenig wahrgenommen wird.

Jenseits dieser Gemeinsamkeiten muss zwischen den Referaten **differenziert** werden. Diese Differenzierung ist – aufgrund des unterschiedlichen Selbstverständnisses, der Verschiedenheit der gelebten Kultur und der Bandbreite der Kernaufgaben - besonders wichtig und stellt gleichzeitig eine der Herausforderungen für ein Handlungskonzept dar:

**BE-affin in einem strategischen Verständnis** (BE als Mitgestaltung gemeinwohlorientierter Aufgaben) sind das Sozial- und das Kulturreferat sowie das Direktorium: hier wird die Förderung des ehrenamtlichen Engagements als Teil der Kernaufgaben verstanden (Sozialreferat: mit eigenem Sachgebiet BE und strategischem Schwerpunkt Firmenengagement (Corporate Social Responsibility); Kulturreferat: BE als unverzichtbarer Bestandteil der Entwicklung von Stadtteilkultur; Direktorium: BE im Sinne strategischer Planung und Steuerung im Rahmen einer Bürgerkommune).

**Als BE-affin im weiteren Verständnis von BE** (BE als Innovationsmotor oder als Bürgerbeteiligung) können bezeichnet werden das Referat für Gesundheit und Umwelt (Förderung von Selbsthilfe und Projekte im Umweltbereich), Baureferat (Projekte im Bereich öffentlicher Raum), Referat für Bildung und Sport (Initiierung von quartiersbezogener Beteiligung und Engagementförderung im Bereich Bildung) und Planungsreferat (Bürgerbeteiligungsprozesse bei Stadtentwicklungsvorhaben). Hier steckt in den Referaten eine grundsätzliche Bereitschaft BE strategisch zu fördern, operative Angebote zu machen und ein großes Potential, um neue Formate zu entwickeln und neue Handlungsfelder zu erschließen. Die Förderung von BE ist bislang jedoch nicht systematisch entwickelt als explizite Strategie des Referats, sondern wird in einzelnen Projekten (beispielsweise bei der Umsetzung von Leitprojekten zur „Perspektive München“) oder in den Eigenbetrieben realisiert.

**Als eher BE-fern** sind Referate zu bezeichnen, für die eine Förderung von BE eher eine nachrangige Aufgabe ist oder für die BE für eine erfolgreiche Erledigung ihrer Aufgaben nur eine geringe Rolle spielt. Aktivitäten zur Unterstützung von BE wurden teilweise nicht als solche interpretiert und daher auch nicht als Förderung von BE bezeichnet. Neben der Durchführung von traditionell verankerten BE-Aktivitäten reagieren die Referate eher punktuell auf Anstöße von außen hin

(Kreisverwaltungsreferat, Referat für Arbeit und Wirtschaft, Kommunalreferat). Auch die Kämmerei und das Personal- und Organisationsreferat sind hier einzuordnen, da sie nur einen schmalen Ausschnitt im Thema Förderung von BE abdecken.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die Förderung von BE als Querschnittsaufgabe - im Sinne der Stärkung der Rolle des Bürgers/der Bürgerin zur Gestaltung der Zivilgesellschaft<sup>11</sup> - nicht das Handeln der Referate bestimmt. Es verhält sich eher umgekehrt: Die Strukturen, die Kernaufgaben und das Selbstverständnis der Referate der Stadtverwaltung bestimmen, ob und wie BE gefördert wird.

## **Noch kein gemeinsames strategisches Verständnis von BE Defizite und Anknüpfungspunkte**

***BE wird zu häufig  
nur als  
Nischenthema  
wahrgenommen***

Wenn Teile der städtischen Verwaltung die Förderung von BE eher als Randthema oder als etwas „Zusätzliches“ neben ihren Kernaufgaben betrachten, dann wird das Potential bürgerschaftlichen Engagements für die Stadtgesellschaft im Sinne einer Bürgerkommune deutlich unterschätzt.

Auch wenn es bei den Fachreferaten vielfältige Aktivitäten gibt, mit denen Bürgerinnen und Bürger angeregt werden, sich zu engagieren (sei es im Bereich der Angebote für Freiwilligenarbeit, in Beteiligungsverfahren oder in der Unterstützung der notwendigen Rahmenbedingungen), führt ein vorrangig *aufgabenspezifisches* Verständnis von BE dazu, dass jenseits der Betonung von BE in den allgemeinen Leitlinien der Stadtverwaltung keine gemeinsamen Ziele für eine BE-orientierte Stadtkultur entwickelt werden. Damit wird in den städtischen Referaten ein sehr unterschiedliches Verständnis davon gepflegt, was die Kommune im Sinne einer Förderung von BE vorhalten soll (muss) und was in die Verantwortung der Bürgerinnen und Bürger gehen kann. Obwohl die Auffassung in allen geteilt wird, dass BE keinesfalls in die Nähe von vereinnahmungsfähigen Angeboten zur Kompensierung kommunaler Mängelverwaltung gerückt werden darf, ersetzt diese negative Definition nicht die Notwendigkeit eines positiven Grundverständnisses der Förderung von BE in den Referaten.

***BE sollte in eine  
gemeinsame  
Vision einer  
Stadtgesellschaft  
stärker integriert  
werden***

Die Förderung von BE wird oft als *eigenständige, zusätzliche Aufgabe* neben der Erledigung der Kernaufgaben wahrgenommen, die auch zusätzliche Ressourcen benötigt. Es gelingt zwar in einzelnen Fällen, BE als zentrale Aufgabe im Rahmen strategischer Ziele zu verankern; insgesamt fehlt allerdings noch eine Vision, die BE als integralen Teil einer modernen Stadtgesellschaft versteht, und somit die Förderung von BE – ähnlich dem Wirtschaftlichkeits- und Effizienzgebot – in die Bearbeitung der Kernaufgaben integriert hat.

Nicht immer wird zwischen Teilnahme und Teilhabe der Bürgerinnen und Bürger differenziert. So verstehen einige Fachreferate ihre Dienstleistungsfunktion im Sinne der Bürgerorientierung (z.B. die Beratung von Bürgerinnen und Bürgern im Rahmen

---

<sup>11</sup> die Hauptaufgabe einer modernen Verwaltung im Konzept der Bürgerkommune – vgl. Vogel 2002



**BE findet  
außerhalb der  
Stadtverwaltung  
statt**

ihrer Kernaufgaben) als Förderung von BE. Andere sehen ihre Rolle darauf beschränkt, in dieser Hinsicht die gesetzlichen Bestimmungen der Bürgerbeteiligung einzuhalten oder die Rolle der Bezirksausschüsse zu betonen. Oftmals konzentriert sich das Verständnis auf die finanzielle Förderung von BE oder verschiedene Formen der geldwerten Zuwendung.

Auffällig ist, dass BE als etwas verstanden wird, das außerhalb der eigenen Verwaltung liegt: „Wir fördern oder unterstützen das, was „andere“ machen“. Die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements der „eigenen“ Mitarbeiter/-innen – mittlerweile weitgehend Standard bei Firmen vergleichbarer Größe und wichtiger Bestandteil der Pflege der Organisationskultur – ist in den Referaten der Stadtverwaltung München ein noch nicht weit entwickeltes Feld. Eine Unterstützung des Engagements der Mitarbeiter/-innen ist förderlich für ein gemeinsames Verständnis von BE und würde sich vorteilhaft in der Diskussion der Mitarbeiter/-innen, die in den Referaten konkret BE fördern, auswirken.

## **Anforderungen an ein Handlungskonzept Möglichkeiten der Weiterentwicklung**

Die nachfolgenden Zugänge und Fragen sollen die Fach- und Querschnittsreferate darin unterstützen, BE verstärkt als Teil der Stadtkultur zu begreifen und dazu führen, gemeinsam Ziele, Haltung und Handeln zu einem verbindlichen Handlungskonzept zu verdichten:

### ***Verständnis von BE als Haltung und Handeln***

Damit ein gemeinsames Ziel formuliert werden kann, was mit der Förderung von BE in der LH München für die Stadtgesellschaft erreicht werden soll, ist der Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses von BE in der Stadtverwaltung (nicht nur bei der Referatsspitze, sondern auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) notwendig. Um die fruchtbare Vielfalt von BE – sowohl in der Stadtgesellschaft, als auch bei der Stadtverwaltung – weiter zu befördern, geht es dabei vor allem um einen *dynamischen Diskurs*, der die Chancen (und auch Grenzen) der Förderung von BE für die Stadtgesellschaft in den Fokus nimmt.

„Dynamisch“ bedeutet auch: Der Diskurs muss nachhaltig und über eine längere Zeitspanne geführt werden. Vor einer (vorschnellen) Vereinheitlichung von Haltungen und Handlungsmaximen, wie sie teilweise erwartet wird, ist allerdings zu warnen. Sie wäre für eine organische Entwicklung eines Handlungskonzepts kontraproduktiv.

Das Verständnis von BE, wie es gemeinsam von Fachbeirat und Direktorium formuliert und vom Stadtrat beschlossen wurde, wäre weiter zu entwickeln und mit Leben zu füllen. Ein daraus abzuleitendes Handlungskonzept zur Förderung von BE

ist dann erfolgreich, wenn es von den Referaten mitentwickelt und mitgetragen wird (was wiederum ein gemeinsames Verständnis zu BE voraussetzt).

Dieses gemeinsame Verständnis könnte dann Ausgangspunkt und Zieldefinition für jeweilige referatsinterne Strategien sein, das die Förderung von BE in die Kernaufgaben integriert. Empfohlen wird, dabei folgende Fragen im Blick zu behalten:

- *Auf welche Weise kann der Blick auf BE als Bestandteil einer Stadtgesellschaft ermöglicht werden, wenn Referate/Mitarbeiter/-innen von der Zuständigkeit her nur auf ein Fach/einen Arbeitsbereich bezogen sind?*
- *Wie kann ein gemeinsames Verständnis von BE entwickelt werden, das die kulturellen Besonderheiten, Ausprägungen und unterschiedlichen Intensitäten und Zielorientierungen der Referate hinsichtlich BE zulässt?*
- *Wenn BE als Grundmuster für den Erfolg der Stadtgesellschaft gesehen wird, wie kann in die Bestimmung des Erfolgs des jeweiligen Referats auch die erfolgreiche Förderung von BE eingehen?*

### ***BE hat Innovationspotenzial***

Ein bedeutsamer Aspekt Bürgerschaftlichen Engagements ist sein soziales und kulturelles Innovationspotenzial. Wichtige Entwicklungen im Bereich sozialer Leistungen und kultureller oder ökologischer Aktivitäten entstammen nicht aus dem Diskurs der dort tätigen Professionellen, sondern aus ehrenamtlichen Aktivitäten engagierter Bürger und Bürgerinnen. Dies gilt

- für die Entwicklung des Umgangs mit behinderten Menschen, der bis heute auch angetrieben wird von Eltern, Familienangehörigen und Freunden, die mit der Gründung der „Lebenshilfe“-Vereine auch praktisch andere Wege der sog. Behindertenhilfe gingen. Daran schließt sich historisch das Engagement der behinderten Menschen selbst an in „Selbstbestimmt leben“-Initiativen.
- für die vielfältigen Selbsthilfe-Aktivitäten und die Leistungen von und in Eltern-Kind-Initiativen mit ihren impulsgebenden Wirkungen auf die Kindertagesbetreuung in der LHM (vgl. Engelhardt 2011).
- für neue Formen kultureller Aktivitäten, die zunächst selbstorganisiert und als bürgerschaftliches Engagement die Szene der alternativen Kultur bildeten.
- für eine – besonders in München – hohe Vielfalt an Initiativen zum ökologischen Stadtumbau, die oft beispielhaft für andere Städte sind.

Wird der Blick auf BE zu einem Blick, der dem Verwaltungshandeln immanent ist, so lassen sich solche innovativen Impulse auch für jene Dienstleistungen erschließen, die die Stadtverwaltung München selbst vorhält. Die Förderung von BE verbindet sich mit den Fragen:

- *In welchen von der Stadtverwaltung vorgehaltenen Dienstleistungen lassen sich über die Förderung von BE die Qualität, Standards, Struktur und Professionalität verbessern?*
- *Inwieweit trägt die Förderung von BE damit zur größeren Vielfalt und Wahlfreiheit der Bürger/-innen und zu neuen Kooperationen bei?*
- *Wie lässt sich das Verständnis von Teilnahme und der Teilhabemöglichkeiten der Bürger/-innen konzeptionell auch um den Aspekt erweitern, dass mit dieser Teilhabe innovative Ideen und Vorgehensweisen erschlossen werden?*

### **BE in der Dienstleistungskommune**

Das Verständnis von BE in der Stadtverwaltung ist immer auch mit der modernen Dienstleistungsorientierung kommunaler Verwaltung gekoppelt (vgl. Schedler & Proeller 2006). Der Kern dieses Verständnisses enthält daher die Frage, wie Dienstleistungen zur Förderung von BE professionell erbracht werden können, ohne den „Eigensinn“ und die kreative Entfaltung von BE-Initiativen und Initiatorinnen /Initiatoren zu behindern. Im Lichte einer effizienten Verwaltung ergeben sich folgende Aufgaben:

- *Gemeinsam innerhalb der Stadtverwaltung einen Dienstleistungskatalog für BE (welche Dienstleistungen bietet welches Referat an?) zusammenzustellen.*
- *Eine klare Differenzierung zwischen Dienstleistungen auf Seiten der Stadtverwaltung (Dienstleistungskommune) und auf Seiten der freien Träger und deren Infrastruktureinrichtungen mit dem Fachbeirat BE zu erarbeiten.*
- *Eine referatsspezifische Aufgabenteilung für BE-Dienstleistungen zu entwickeln (denn nicht jedes Referat muss alles machen) und*
- *diese referatsspezifische Aufgabenteilung mit den infrastrukturellen Einrichtungen für BE zu kommunizieren.*

### **Bürgerkommune – Achtsamkeit für das Gemeinwohl**

Das Konzept der Bürgerkommune geht über eine Dienstleistungsorientierung moderner Kommunalverwaltung hinaus (Holtkamp, Bogumil & Kissler 2006), denn in diesem Konzept sind die Bürger/-innen seitens der Stadtverwaltung in ihrer Rolle als Auftraggeber/-innen, Mitgestalter/-innen und Kunden/Kundinnen wahrzunehmen (vgl. Kentsch 2012). Für die Engagementpolitik einer Kommune sind auf dem Weg in die Bürgerkommune folgende Fragen zu beantworten (Olk, Klein & Hartnuss 2010):

- *Wie lässt sich in der Stadtverwaltung ein gemeinsames Verständnis von BE als Teil einer kooperativen Stadtkultur im Sinne einer Bürgerkommune herstellen?*
- *Auf welche Weise kann - auch längerfristig - ein Dialog zwischen bürgerschaftlich Engagierten, Infrastruktureinrichtungen für BE und Stadtverwaltung gepflegt werden, der auf der Basis von Wertschätzung der jeweils anderen Seite neue, gemeinsame Möglichkeiten der Förderung von BE in der Stadtgesellschaft auslotet?*

- *Wie erkennen die Referate, welche Potenziale Bürgerschaftlichen Engagements in ihrem Zuständigkeitsbereich vorhanden sind, die zu fördern und zu nutzen sind? Wie kann Stadtverwaltung dafür Achtsamkeit entwickeln?*
- *Wenn es richtig ist, dass BE erfahren werden muss, dann müssen direkte Erfahrungen (BE gerade in der Stadtverwaltung durch das Personal- und Organisationsreferat fördern) und vermittelte Erfahrungen (Berichte über BE) ermöglicht werden.*

## **Fragebereich 2**

### **Strukturen und Förderstrategien der Stadtverwaltung der Landeshauptstadt München für Bürgerschaftliches Engagement**

Zitate:

*„Gut, es gibt ja das gesamtstädtische Leitbild, wo einfach als Ziel vorgegeben ist, dass man als Stadt BE fördern möchte.“*

*„Meine Erfahrung ist die, wenn man sich versteht und gut kooperiert, ist diese Frage der Zuständigkeit überhaupt kein Problem.“*

*„Man braucht so eine Art Stützpunkte in den Referaten, die wissen, wie das BE bei ihnen tickt.“*

### **Förderstrukturen für BE in München – ein Archipel mit wenigen Verkehrsverbindungen Zusammengefasste Ergebnisse aus den Interviews**

Auf der operativen Ebene sind die Formen der Förderung Bürgerschaftlichen Engagements durch die Stadtverwaltung München genauso vielfältig wie die verschiedenen Initiativen: die meisten Fachreferate verfolgen eine gezielte thematische und finanzielle Förderung von BE im Rahmen ihrer Kernaufgaben:

***Förderung von BE in  
den Referaten  
geschieht meist  
aufgabenbezogen***

- So weist die Fortschreibung der „Perspektive München 2010“ auf die zivilgesellschaftliche Mitwirkung hin:  
*„München fördert und anerkennt das zivilgesellschaftliche Engagement. Als Nährboden für eine aktive Beteiligung an der urbanen Entwicklung stärkt München die Identifikation und Auseinandersetzung der Bürgerinnen und Bürger mit der Stadt und ihren Themen sowie die Verwurzelung in den einzelnen Stadtteilen.“ (LH München 2010, S. 42)*
- Insbesondere die „Leitlinie Bildung“ nennt die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger als Steuerungsmöglichkeit für eine nachhaltige Entwicklung der Stadtgesellschaft (LH München Leitlinie Bildung, 2011, S. 23). Sie dient als strategische Basis (auch!) zur Förderung von BE in den Referaten, die auf mehreren Ebenen indirekt und direkt die Leitprojekte umsetzen (Beratung von Stiftungen, Schüler-Vertretungen, Mitwirkung Einzelner in Bildungslokalen vor Ort).
- Das Handlungskonzept „Kulturelle Bildung für München“ als Teil der Leitlinie Bildung führt diese strategischen Ansätze referatsübergreifend fort (Kulturreferat, Sozialreferat, Referat für Bildung und Sport). Diese Ansätze „...stärken die Eigeninitiative der Bürgerinnen und Bürger“ und „...tragen damit zur nachhaltigen Wirksamkeit und Bedeutung gesellschaftlicher Beteiligung bei.“ (vgl. Kulturelle Bildung für München 2011)

- Das Sozialreferat hat die Förderung bürgerschaftlichen Engagements zu einer Kernaufgabe erklärt und zu einem eigenen Sachgebiet zusammengefasst. Darüber werden nicht nur die Infrastruktureinrichtungen für BE in München (beispielsweise Freiwilligenzentren der Caritas, FöBE, Gute Tat, Selbsthilfezentrum, Tatendrang und andere) direkt und indirekt gefördert, sondern auch vielfältige Aktivitäten innerhalb und außerhalb des Referats angestoßen. Ein Schwerpunkt liegt außerdem in der Förderung des Engagements von Unternehmen (Corporate Volunteering).
- Die nach wie vor bundesweit beispielhafte Förderung von Selbsthilfegruppen im Gesundheits- und Sozialbereich (Sozialreferat und Referat Gesundheit und Umwelt) und von Projekten (Referat für Arbeit und Wirtschaft), sorgt für eine der lebendigsten Initiativen-Szenen in deutschen Großstädten und erleichtert für viele Bürger den aktiven Umgang mit gesundheitlichen und sozialen Herausforderungen.
- Die Patenschaftsprojekte für Spielplätze, Gewässer und Biotope und das Servicetelefon „Bei Anruf Licht!“ sind Leuchtturmprojekte im Baureferat. Kinder, Jugendliche und Erwachsene können sich aber auch bei der Planung von Spielplätzen beteiligen.
- Das BE-Aushängeschild im Kommunalreferat sind die ehrenamtlichen Abfallberater im Abfallwirtschaftsbetrieb München (AWM), die dort auch sorgfältig ausgebildet werden.
- Mit Beginn des Stadtentwicklungskonzepts „Perspektive München“, hat das Referat für Stadtplanung und Bauordnung den PlanTreff gegründet, der über stadtweite und quartiersbezogene Entwicklungen informiert und Bürger/-innen in Projekte und Veranstaltungen mit einbezieht. Mit der Fortschreibung der Konzeption ist über „Mitdenken, mitreden, mitplanen“ ein umfangreicher Beteiligungsprozess mit unterschiedlichsten Formaten - von der Online-Beteiligung bis zum Bürgergutachten - angestoßen worden, um möglichst viele Bürger/-innen zu erreichen.
- Nach wie vor ist das Kreisverwaltungsreferat für seine klassischen BE-Projekte bekannt: Schulweghelfer/-innen und Freiwillige Feuerwehr – die beide großen Zuspruch in der Bevölkerung finden.
- Das Referat für Arbeit und Wirtschaft fördert u.a. das „Haus der Eigenarbeit“ als Infrastrukturprojekt für eine besondere Form von BE und konzentriert sich auf die Förderung von Mentorinnen und Mentoren für Frauen im Berufsleben und das Jobmentoring mit Münchner Hauptschulen.

Die Querschnittsreferate (Personal- und Organisationsreferat, Kämmerei, Direktorium) sehen sich in Sachen BE eher als Dienstleister für die anderen Referate – in Einzelfällen auch für Infrastruktureinrichtungen – bei rechtlichen, administrativen oder finanziellen Fragen. Punktuell - in der Personalentwicklung – integriert das Personal- und Organisationsreferat in Kooperation mit dem Sozialreferat BE-Projekte in die Weiterbildung für Führungskräfte.

Das Direktorium hat - neben der Aufgabe der Koordination des Handlungsfelds Bürgerschaftliches Engagement für die Stadtverwaltung München - die Federführung für die Anerkennungskultur der Stadtverwaltung für BE; zusätzlich die Betreuung des Bundesfreiwilligendienstes und betreut die Mitarbeiter/-innen der Stadt München im Rahmen des Konzepts „Marktplatz-Gute Geschäfte“ in der Projekthase.

Damit stimulieren die Fachreferate in einzelnen Feldern im Rahmen ihrer Kernaufgaben zwar bürgerschaftliches Engagement, in dem sie direkte und/oder indirekte und finanzielle Unterstützung wie auch ideelle Anerkennung von Engagement für Initiativen leisten, dennoch geschieht dies weniger strategisch oder systematisch und eher situativ, oft auf Aufforderung von außen.

Die Förderung von BE findet in einem heterogenen Spektrum von Handlungsfeldern statt, das mit den referatsinternen Förderrichtlinien abgedeckt wird. Die Fachreferate verfolgen dabei eher implizite Strategien zur Förderung von BE, die sich an von der Stadtpolitik verabschiedete Vorgaben halten, letztlich aber auch der Eigenlogik der jeweiligen Referate folgen (z.B. bei der Umsetzung der „Perspektive München“).

Auf welcher Ebene Entscheidungen zur Förderung von BE fallen entspricht der strategischen Bedeutung der Förderung von BE im jeweiligen Referat. Daraus folgt zugleich, wie die Verantwortlichkeit und die personelle Zuständigkeit zugeordnet ist: Je weniger ein Referat in (nicht hoheitlichen) Kernaufgaben direkten Kontakt zu Bürger/innen hat, um so weniger gibt es dort strukturelle und strategische Überlegungen zur Förderung von BE. Gleichzeitig bedeutet das auch: Je weniger sich ein Referat für die Förderung von BE „zuständig“ erklärt, um so weniger sinnvoll und manchmal gar überflüssig wird die Funktion der Ansprechperson und die Mitwirkung in der AGBE empfunden.

Dabei hat sich die „Förderlandschaft“ in den Referaten häufig anhand konkreter Anforderungen oder Themen entwickelt. Eine eigene Förderlogik für BE existiert in München – jenseits einer relativ ausgeprägten Anerkennungskultur (München dankt!, „München leuchtet“, Sozialempfang) - nicht. Dies wirkt sich auch auf die Wahrnehmung bei den städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Bürgerinnen und Bürgern aus: Bedeutsam sind nur die Aktivitäten, für die auch Strukturen geschaffen werden – und umgekehrt.

In ähnlicher Weise referatsspezifisch wird die Frage der Wirkungsnachweise für die Förderung von BE gehandhabt: jenseits der offiziellen Verwendungsnachweise für Fördergelder, die den entsprechenden Verwaltungsvorschriften genügen müssen, werden Berichte und Wirkungsnachweise tendenziell als kontraproduktiv angesehen. Hauptargument dafür: solche Berichte beeinträchtigen die Arbeit von ehrenamtlichen Engagierten eher, sie fördern sie nicht. Diese Argumentation ist nachvollziehbar, wird allerdings so nicht einheitlich kommuniziert.

***BE-Förderung folgt  
der Eigenlogik der  
Referate***

***Es fehlt eine  
systematische  
Förderlogik für BE  
in München***

**„Verinselung“  
der BE-Förderung  
verhindert Sensibilität  
für Themen und  
Innovations-  
potenziale**

## **Förderlücken - Anknüpfungspunkte**

Die Förderung von BE in der Stadtverwaltung stellt sich wie eine Insellandschaft dar: Selbst innerhalb der Referate gibt es diese Inseln, dazwischen jedoch kaum eine Verbindung noch eine Erweiterung, so dass nur schwer ein zusammenhängendes Ganzes hergestellt werden kann. Eine solche „Verinselung“ hat gravierende Konsequenzen für eine effektive Förderung von BE:

- Innerhalb der Referate selbst und zwischen den Referaten sind Entscheidungswege und Förderstrategien oft zu wenig bekannt und damit wenig transparent (Ausnahme: Sozialreferat/Kulturreferat). Um so schwieriger ist es für externe potentielle Kooperationspartner/-innen und Zuschussnehmer/-innen, sich zu orientieren.
- Da Bürgerbeteiligung und Bürgerengagement als übergreifendes Element bei den Kern- und Fachaufgaben vieler Referate nicht konsequent mitgedacht werden, fehlen den Ansprechpartner/innen für BE explizite Handlungsziele und eine klare Zuordnung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten.
- Innovationen durch BE können kaum systematisch gefördert werden, weil stadtübergreifende Themen nicht gemeinsam entwickelt werden und für eine solche Entwicklung Informationen, Kommunikation und eine Konzeption fehlen.

## **Anforderungen an ein Handlungskonzept Möglichkeiten der Weiterentwicklung**

Einem grundsätzlichen „Bekenntnis“ zu BE seitens der Leitungsebene der Referate sollten sichtbare strategische Impulse mit Ressourceneinsatz folgen. Wenn Förderung von BE im Referat kein zusätzliches Arbeitsgebiet sein soll, das automatisch mit einer personellen und finanziellen Ausweitung einhergeht, sondern vor allem ein „Umdenken“ im Bestehenden, dann sind dennoch zusätzliche personelle Unterstützung (z.B. vom Personal- und Organisationsreferat) und geeignete finanzielle Mittel zur Begleitung der strategischen Neuausrichtung nötig. Dazu gehören: eine Prozessbegleitung in den Referaten, die Verbesserung der Kommunikationsprozesse, und die Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern).

### ***Induktiv vorgehen - Strategien erwachsen oft aus der Kenntnis der Praxis***

In der Praxis stehen die meisten Referate der Förderung von BE mit einer grundsätzlich offenen und positiven Haltung gegenüber. BE-Ansätze und Initiativen werden aber zugleich vor allem situativ auf der Basis von Erfahrungswissen unterstützt; das Wissen darüber verbleibt nicht selten in den jeweils agierenden Abteilungen und kann so kaum systematisch verwendet werden. Das führt sogar



dazu, dass Referate über ihre eigenen Förderpraxen nicht oder nur bruchstückhaft Bescheid wissen. Es gilt, BE als Teil eines strategisch angelegten Vorhabens in die Verwaltung und in das Referatshandeln zu integrieren.

Das wird möglich, wenn Referate in ihren Arbeitsfeldern systematisch den IST-Stand der Förderung erheben und in einem weiteren Schritt nach sinnvollen, weil auf die Aufgaben des Referates bezogenen, Möglichkeiten zur Förderung von BE überprüfen. Es sollen dabei vorhandene Initiativen und Potenziale aufgegriffen werden und aus den „zufälligen Inseln“ eine verbindende Gesamtstrategie des Referats entwickelt werden, die in der Lage ist, nachhaltige Brücken in das BE der Bürger/innen zu bauen. Es empfiehlt sich, diese Bestandsaufnahme im Referat mit dafür geschulten Ansprechpersonen für BE durchzuführen.

### ***Strukturen und Zuständigkeiten ausbauen - Entscheidungswege transparent machen***

Der Aufgabengliederungsplan (Stand 1. 1. 2011) gibt ein strukturelles Gerüst für die Benennung von BE-Beauftragten vor, das mit dem referatsspezifischen Verständnis zur Förderung von BE erweitert werden muss.

- *Im Referat sollte festgelegt sein, auf welcher Ebene die Funktion der BE-Beauftragten strukturell angesiedelt ist (Organigramm) und mit welchen Zielen, Befugnissen und mit welcher konkreten Stundenzahl das Aufgabengebiet ausgestattet ist (Stellenbeschreibung).*
- *Werden die BE-Beauftragten referatsintern nicht benannt, sondern die Funktion ausgeschrieben, erhöht dies die Motivation, sich für eine attraktive Aufgabe zu bewerben.*
- *Für alle Mitarbeiter/-innen und insbesondere für die BE-Beauftragten sollten die Entscheidungswege zur Förderung von BE transparent sein.*
- *Eine Herausforderung erweist sich als zentral für die Referate: Wie können zwischen der Funktion der/des BE-Beauftragten und den Kernaufgaben „Verbindungsstücke“ hergestellt werden, um die Förderung von BE sinnvoll in die Aufgaben der Referate zu integrieren*

### ***Eine „Arbeitshilfe BE“ mit den Referaten entwickeln***

Geeignete Rahmenbedingungen, um die Vielfalt von BE zu erhalten und zu pflegen, sollten nicht zwingend mit einem einheitlichen Förderkonzept verbunden werden. Vielmehr sollte

- *in den Referaten eine Arbeitshilfe (ein BE-Wiki) zur Verfügung stehen, die mit interessierten Mitarbeiter/-innen referatsübergreifend entwickelt wird. „Welche Schritte muss ich im Referat gehen, um BE anzuregen?“*
- *Die Förderung von BE sollte mit konkreten Vorhaben in den Referaten verbunden werden (wie bereits beispielhaft die Umsetzung von Leitprojekten aus der „Perspektive München“)*

- *Grundlegende Informationen zur Förderung von BE im Kontext der Referatsaufgaben geben den BE-Beauftragten Handlungssicherheit.*
- *Es sollte gemeinsame Prinzipien und Qualitätskriterien zur Förderung von BE geben, um die Struktur der Förderung in den Referaten vergleichbar zu machen.*

### **Akteure für eine BE-Haltung und für BE-Handeln gewinnen**

Prinzipiell hat die referatsübergreifende Arbeitsgruppe „Bürgerschaftliches Engagement“ (AGBE) die Möglichkeit, innerhalb der Stadtverwaltung eine impulsgebende Rolle für die Förderung von BE einzunehmen. Auch wenn die meisten Referate den Austausch in der AGBE für wichtig halten, wurden dennoch – so die überwiegende Einschätzung – zu wenig Impulse für ein BE-förderliches Klima in der LH München gesetzt.

Dass die AGBE diese Möglichkeiten bislang nicht mehr nutzen konnte, scheint vor allem daran zu liegen,

- dass in der AGBE die Verständigung über eine sinnvolle Integration von BE in die Aufgaben der Stadtverwaltung und die Entwicklung einer Förderstrategie für BE noch nicht gelungen ist, und
- dass entsprechend unklare Vorstellungen über die Ziele und Aufgaben der BE-Beauftragten und ihre Rolle in der AGBE bestehen.

Zur Belegung des Gremiums sollten die in der AGBE vertretenen Akteure sich neben den beschriebenen inhaltlichen Aufgaben (vgl. Bürgerschaftliches Engagement, Bericht 2010 Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 17. 11. 2010, S. 11), auf eine Strategie zur weiteren Implementierung von BE verständigen und klare Zielsetzungen entwickeln. Das schließt ein, dass die Funktion und die Aufgaben der AGBE und der dort Mitwirkenden im Sinne einer gesamtstädtischen Strategie geklärt sind.

Wichtige Themen sind:

- *Welchen Nutzen können die BE-Beauftragten und die Referate selbst von einer aktiven Beteiligung in der AGBE haben?*
- *Wie können die BE-Beauftragten in den Referaten so in das Thema einbezogen werden und Erfahrungen machen, damit sie sich mit der Aufgabe BE identifizieren und der Bezug zu ihrem Referat hergestellt werden kann.*
- *Wie sehen moderne Förderstrategien für BE in einer Bürgerkommune aus?*
- *Wie kann die Stadtverwaltung/können die Referate den Blickwinkel in Richtung einer BE-freundlichen Bürgerkommune ändern?*

### **Monitoring der Förderstrategien**

Das regelmäßige Monitoring der Umsetzung von Förderstrategien und deren Ergebnisse ist Voraussetzung dafür, um über die Erreichung der verfolgten

strategischen Ziele intern und extern Klarheit zu schaffen. Es dient auch dazu, sich zu versichern: Das haben wir erreicht! Die Ergebnisse eines solchen Monitorings können Grundlage einer Kommunikation über die Förderung von BE nach innen und außen werden.

In Abstimmung mit dem Stadtrat, dem Fachbeirat BE und dem Direktorium und im Dialog mit den engagierten Bürgern und Bürgerinnen können Schwerpunkte, Jahres- oder Mehrjahresziele entwickelt und diese gemeinsam verfolgt werden.

### Fragebereich 3

## **Interne und externe Kommunikation zu BE in der Stadtverwaltung**

Zitate:

*„Als Ansprechpartner für BE sehe ich meine Funktion als Brückenbauer nach außen und nach innen.“*

*„Ich sage Ihnen, dem Bürger ist das vollkommen wurscht, wer da zuständig ist: Wo die Anfrage ankommt, der hat einfach die Verantwortung.“*

*„Die Website ist ja ein wichtiges Organ für uns. Und beim Bürgerschaftlichen Engagement, finde ich, ist die ein bisschen schwierig; ein Sammelsurium von Institutionen bis hin zu einzelnen Bereichen innerhalb der Stadtverwaltung.... Da ist so was wie eine Lotsenfunktion ganz wichtig.“*

*„Oder wenn Anrufe zu BE kommen; die Landkarte habe ich noch nicht, bzw. die habe ich bruchstückhaft.“*

### **BE in der kommunikativen Zwickmühle**

#### **Zusammengefasste Ergebnisse aus den Interviews**

**BE wird nicht  
kommuniziert,  
wenn es nicht  
bedeutsam ist**

**BE ist nicht  
bedeutsam, weil  
es nicht  
kommuniziert  
wird**

Obwohl ein vielfältiges Spektrum von Aktivitäten zu BE auf der Homepage der meisten Fachreferate zu finden ist, verfolgen weder Fachreferate noch die Stadtverwaltung insgesamt ein explizites *Kommunikationskonzept* zur Förderung von BE. Hinweise auf die Förderung von BE durch die einzelnen Referate finden sich (mit Ausnahme des Sozialreferats, des Kulturreferats, des Baureferats und des Direktoriums) hauptsächlich im Zusammenhang mit einzelnen Projekten und Programmen (z.B. in der Fortschreibung der „Perspektive München“).

Den besten Überblick darüber, welche Vorhaben es zur Förderung von BE im Fachreferat gibt, haben die Abteilungen und die Sachgebiete selbst, in deren Aufgabengebiet es fällt, BE-Aktivitäten direkt anzustoßen bzw. durchzuführen (z.B. Bürgerbeteiligungsverfahren, Betreuung von Patenschaftsprojekten, Gewinnung von Ehrenamtlichen vor Ort, punktuelle öffentlichkeitswirksame Aktivitäten).

**Das Wissen über  
BE-Aktivitäten ist  
zu wenig  
gebündelt**

Dieses Wissen zur Förderung von BE im eigenen Hause ist jedoch kaum gebündelt und daher schwer zugänglich. In einigen Referaten hat der/ die Ansprechpartner/-in für BE auch deshalb keinen Überblick, weil ihre/seine Funktion, Rolle und Aufgabe unverbunden zu den Handlungsfeldern stehen, in denen BE-Aktivitäten referatsintern konkret geplant werden oder stattfinden.

Die interne Kommunikation zur Förderung von BE beschränkt sich referatsübergreifend überwiegend auf die Treffen der AGBE, die von den meisten Referaten zwar als nützliches Austauschgremium wahrgenommen wird, dessen Bedeutung aber – wegen fehlender klarer Ziele und gemeinsamer Strategien – eher als randständig erlebt wird.

**Praktikables  
Wissens- und  
Ressourcen-Portal  
gefordert**

Hinsichtlich der Information über die Möglichkeiten der Förderung von BE innerhalb der Stadtverwaltung sind die städtischen Mitarbeiter/-innen auf ähnliche Suchstrategien angewiesen wie die Bürger/-innen: Mit genügend Durchhaltevermögen ist eine erstaunliche Vielfalt von BE-Förderung in den webbasierten Darstellungen und Printmedien der Referate zu finden. Es handelt sich jedoch weitgehend um eine Einweg-Kommunikation: die Referate informieren; die jeweiligen Ansprechpartner/-innen zu den Förderaktivitäten sind jedoch nicht immer einfach zugänglich. Der Weg zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements gestaltet sich dann für städtische Mitarbeiter/-innen wie für Bürger/-innen oft als Irrfahrt.

**Ein gemeinsames  
Kommuni-  
kationskonzept  
für BE entwickeln**

Die von der LH München geförderten Infrastruktureinrichtungen für BE (FöBE, Freiwilligenagenturen, Selbsthilfezentrum u.a.) gelten (mit Recht) als die Einrichtungen, die den Zugang zu BE für die Bürger/innen bahnen und erleichtern. Die in den letzten Jahren außerordentlich erfolgreiche jährliche FreiwilligenMesse ist auch ein Ort für die Referate, um über ihre BE-Angebote und Fördermöglichkeiten zu informieren (etwa wenn Ehrenamtliche für eigene Angebote gesucht werden). Die Infrastruktureinrichtungen werden von den Referaten weitgehend als Vermittlungsstellen für ehrenamtliches Engagement wahrgenommen, an die bei Anfragen von Bürger/innen verwiesen wird. Sie sind jedoch im Bewusstsein der Referate nur selten strategische Partner, mit denen gemeinsame Vorhaben außerhalb der regelmäßigen Veranstaltungen (FreiwilligenMesse etc.) geplant oder durchgeführt werden.

**Infrastruktur-  
einrichtungen  
als strategische  
Partner  
wahrnehmen**

Obwohl in der Öffentlichkeitsarbeit zu BE insbesondere in Verbindung mit der „Perspektive München“, neben traditionellen Medien und Veranstaltungen auch Möglichkeiten des Internets genutzt und neue Kommunikationsformate erprobt werden, um Bürger/innen auf Möglichkeiten des BE aufmerksam zu machen und einzubinden, treten - auch im Bewusstsein der Referate - vorhandene Mängel klar zu Tage: Die Vielfalt der Informationen und Materialien (etwa unter dem link „Engagiert Leben“) ist auf den ersten Blick beeindruckend, weicht aber schnell einem Eindruck der Überforderung, weil sie letztlich lediglich eine Sammlung und Auflistung darstellt und kaum interaktiv bestimmte Themen oder Beispiele heraushebt.

## **Förderlücken – Anknüpfungspunkte**

Die noch nicht ausgereifte Gesamtstrategie für BE wie auch fehlende referatsinterne Strategien zur Förderung von BE haben zur Folge, dass kein Referenzrahmen für ein Kommunikationskonzept vorliegt.

- So lange die Förderung von BE bei den Referaten nicht als relevante Aufgabe wahrgenommen und intern über alle Ebenen kommuniziert wird, können sich Abteilungen und/oder Mitarbeiter/-innen dazu nicht eindeutig positionieren. Kommunikative Maßnahmen bleiben daher eher vereinzelt. Ideen für eine bürgernahe Darstellung der Förderung von BE drohen an der

Befürchtung zu scheitern, dass daraus eine zusätzliche und schwer zu bewältigende Arbeitsbelastung folgen könnte.

- Die Kommunikation innerhalb der Referate zu Stellenwert, Zielen und Vorhaben der Förderung von BE ist eine Aufgabe, die sowohl als top-down- als auch als bottom-up-Prozess zu gestalten wäre. BE als strategische Leitlinie (wie beispielsweise in einer der vier strategischen Leitlinien Münchens zur „Perspektive München“ formuliert) wird am ehesten mit konkreten (zum Teil referatsübergreifenden) Vorhaben verbunden. Von einem lebendigen Dialog würden nicht nur die Mitarbeiter/-innen in den Sachgebieten und Organisationseinheiten, die BE im Rahmen ihres Aufgabengebiets anstoßen, profitieren; der Dialog würde auch die Querschnittsaufgaben der Ansprechpartner/-innen für BE in den Referaten klären und Handlungsorientierung bieten.
- Ansprechpartner/-innen für BE (BE-Beauftragte) sollten referatsintern, referatsübergreifend und nach außen *die* kompetente Schnittstelle zur Förderung von BE sein. Für diese Funktion sollten die BE-Beauftragten qualifiziert sein, einen klaren Aufgaben- und Verantwortungsrahmen haben und über dafür notwendige Ressourcen verfügen.
- BE-Förderung in den Fach- und Querschnittsreferaten darf keine Parallelstruktur zu den (von der LH München bezuschussten) Infrastruktureinrichtungen für BE aufbauen, sondern muss deren Arbeit durch Dienstleistungsfunktionen und den Aufbau partizipativer Strukturen unterstützen. Daher ist es zwingend notwendig, in einem kontinuierlichen Diskurs die Förderung von BE durch die Stadtverwaltung und die einzelnen Referate deutlich von den operativen Aufgaben der Infrastruktureinrichtungen abzugrenzen und sich über Rahmenbedingungen, Stärken, Kompetenzen und zentrale Ansprechpartner/-innen gemeinsam abzusprechen.

## **Anforderungen an ein Handlungskonzept**

### **Möglichkeiten der Weiterentwicklung**

Information und Kommunikation schaffen Transparenz, die wichtig ist, um die Akzeptanz der Ansprechpartnerin / des Ansprechpartners für BE nach innen und nach außen zu verbessern, Vertrauen bei den Kooperationspartnern und –partnerinnen aufzubauen und um das öffentliche Handeln zu legitimieren. Die nachfolgenden Zugänge und Fragen sollen die Fachreferate bei der Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes zur Förderung von BE unterstützen:

### ***BE braucht im Referat „ein Gegenüber“***

Obwohl in den Fachreferaten viele Ressourcen in die Förderung von BE hineinfließen, sind die Leistungen nach innen wie nach außen nicht gut erkennbar.

Eine große Herausforderung ist daher eine klare und adressatengerechte Kommunikation:

- *An welche Zielgruppe richtet sich unsere Botschaft? Welche Botschaft ist es? Ist die Form der Botschaft der Zielgruppe angemessen?*
- *Kann die Förderung von BE im Referat durch klare und sichtbare Ansprechpartner/-innen ein „Gesicht“ bekommen?*

### ***BE für die Mitarbeiter/-innen in den Referaten erfahrbar machen***

BE-Beauftragte und Mitarbeiter/-innen in den Referaten sollten die Förderung von BE nicht nur als Aufgabe zugewiesen bekommen, sondern BE selbst erleben können. Beispielsweise könnten

- *AGBE-Sitzungen an Orten stattfinden, an denen das jeweilige Referat BE Aktivitäten inhaltlich und finanziell fördert, damit Ansprechpartner/-innen direkte Erfahrungen des Engagements machen.*
- *Einzelne oder mehrere Referate gemeinsam themenbezogene Kampagnen zu BE in ihren Bereichen planen und durchführen, die für alle Mitarbeiter/-innen der Stadtverwaltung praktisch erlebbar machen, wie BE die Aufgaben der Stadtverwaltung unterstützt und in die strategische Planung der Referate integriert werden kann.*
- *Beispiele zur Förderung von BE herausgestellt und veröffentlicht werden, die für Bürger/-innen wie für Referate win-win-Situationen darstellen (z.B. „Bei Anruf Licht!“).*

### ***Gemeinsam einen aktivierenden Internet-Auftritt entwickeln***

„Engagiert leben“ kann ein Dach werden für die vielfältigen einzelnen Projekte in den Referaten, die verstreut über die verschiedenen Homepages aufgeführt, jedoch oft nicht nutzerfreundlich zu finden sind. Eine bürgernahe Sprache auf den Websites erleichtert dabei den Zugang nicht nur für interessierte Bürger/-innen, sondern auch für die Mitarbeiter/-innen der Stadtverwaltung. Hier ist zu prüfen, ob „Engagiert leben“ zu einer Plattform für alle Akteure der Förderung von BE in München (Stadtverwaltung und Infrastruktureinrichtungen) ausgebaut werden und ein gemeinsames Kommunikationskonzept entwickelt werden kann.

Die Vielfalt von BE sowohl in der Stadt, als auch in der Stadtverwaltung erfordert eine kluge Struktur, die themen- oder anlassbezogenen Informationen verknüpft und interaktiv durch das Webportal führt. Damit wird erlebte Komplexität verringert und für interessierte Bürger/innen und städtische Mitarbeiter/-innen ist es leichter, an die Informationen zu kommen, die adressatenbezogen von Interesse sind.

- *Nicht alle Informationen zu BE sind für allgemein interessierte Bürger/-innen relevant. Spezialisierte Themen sollten im Referat über einen „Expertenkanal“ für Mitarbeiter/-innen der Stadtverwaltung, Politik und Fachöffentlichkeit zugänglich sein.*

- *Gelungene Beispiele der Förderung von BE sollten regelmäßig und in wechselnder Folge nach außen kommuniziert werden, damit konkrete Beispiele und Rollenmodelle zur Nachahmung anregen und sichtbare Orte des Engagements als Identifikationsmöglichkeiten bieten können.<sup>12</sup>*

### **BE in den Medien**

Eine gezielte Kooperation mit den lokalen Medien hilft der Stadtverwaltung und den Infrastruktureinrichtungen, das Thema BE für die Stadtgesellschaft lebendig zu halten und gemeinsame thematische Kampagnen zu lancieren (vgl. BE im Spiegel der Medien, 2009). In dieser Hinsicht können Direktorium, ausgewählte Referate und Infrastruktureinrichtungen gemeinsam

- *Schulungen für Medien anbieten (Was ist BE in München? Wo gibt es was?), um die BE-Kompetenz und damit auch die Sensibilität in den Medien zu erhöhen,*
- *mit ausgewählten Medien für dauerhafte Formate in der Berichterstattung zu BE Medienpartnerschaften aufbauen,*
- *über einen „Kreativkreis BE“ (z.B. mit Kommunikationsagenturen) moderne Kommunikationskonzepte für BE in der Stadt zu entwickeln.*

---

<sup>12</sup> So könnte etwa das BE-orientierte Führungskräfte-Modul im Personal- und Organisationsreferat schon während des „Testlaufs“ live erlebt werden; Geschichten und Interviews mit engagierten Bürger/innen und Mitarbeiter/innen der Stadtverwaltung („Gesichter erzählen Geschichten“) können regelmäßig auf „Engagiert Leben“ Anregungs- und Identifikationsmöglichkeiten bieten u.a.



## **Fragebereich 4**

# **Kooperation und Know-How Transfer**

Zitate:

*„Das wird mir auch immer klarer, dass man eigentlich über externe Kooperationspartner am ehesten zusätzliches Engagement gewinnt.“*

*„Je mehr Partner und Multiplikatoren wir kriegen, um so mehr profitieren wir, weil dadurch wird das ja qualifiziert.“*

*„Wenn es in anderen Referaten ein „Nebenher-Geschäft“ ist, wie wollen wir da kooperieren?“*

*„Eine Fortbildung in Sachen ‚Wie gehe ich mit dem Bürger um?‘ sollte jeder einmal durchlaufen, auf jeden Fall, das wäre eigentlich ein Pflichtmodul.“*

## **Mehr Austausch und Know-How-Transfer gewünscht**

### **Zusammengefasste Ergebnisse aus den Interviews**

In Projekten, die von mehreren Referaten und zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren bearbeitet werden, wird auf bewährte Formen der Zusammenarbeit zurückgegriffen. So erhöhen strategische Partnerschaften mit Zuschussnehmern und Zuschussnehmerinnen (Initiativen, Vereine vor Ort) die Akzeptanz von städtischen Vorhaben bei Bürgerinnen und Bürgern oder ergänzen die Förderung durch Referate bei konkreten Aufgaben, u.a. aktivieren sie Ehrenamtliche für konkrete Projekte und Veranstaltungen, die in der Federführung des Referats liegen.

Die Zusammenarbeit mit externen institutionellen Partnern, Firmen und Wirtschaftsverbänden hat die Funktion, das Thema Förderung von BE bei Firmen und Stiftungen zu „bewerben“, d.h. diese für ein finanzielles Engagement zu konkreten städtischen Vorhaben zu beraten oder das Engagement der Mitarbeiter/-innen (Corporate Volunteering) im Rahmen von unternehmerischer sozialer Verantwortung (Corporate Social Responsibility) zu unterstützen. Schließlich wirken einige Referate in regionalen, überregionalen und globalen Programmen zur Förderung von BE mit.

Im Allgemeinen ist den Referaten bekannt, in welchen Fach- und Querschnittsreferaten, neben der gesamtstädtischen Koordination im Direktorium, Informationen zu Aufsichtspflicht, Versicherungsschutz, Führungszeugnis, Veranstaltungsvereinbarung angefragt werden können. Zentralisiert fehlt jedoch eine leicht zugängliche und regelmäßig aktualisierte Übersicht der vorhandenen, aber nicht von allen Referaten kontinuierlich benötigten Ressourcen zu BE.

Die Arbeit der Ansprechpartner/-innen für BE in den Referaten würde es zudem erleichtern, wenn es einen leicht zugänglichen Überblick gäbe, welche BE-Aktivitäten in anderen Referaten „laufen“ und welche Erfahrungen vorhanden sind.

Der Zugang zu kompetenten Ansprechpersonen, an die bei Fragen zur Planung von Aktivitäten im eigenen Haus verwiesen und deren Kompetenz genutzt werden könnte, würde die Nutzung des kollektiven Erfahrungswissens in der Stadtverwaltung erleichtern. Von mehreren Referaten wurde ein „How-to-do-Manual“ zu den wichtigsten Fragen, die sich bei der Förderung von BE stellen, gewünscht. Dies erleichtert auch den Einstieg für neue Mitarbeiter/-innen oder Kollegen/-innen, die sich im Rahmen ihrer Aufgaben erstmalig mit Fragen des bürgerschaftlichen Engagements befassen.

Die referatsübergreifende Zusammenarbeit *explizit zur Förderung von BE* findet noch zu wenig statt. Die Zusammenarbeit zu übergreifenden Themen und Aktivitäten zur Förderung von BE beschränkt sich auf die Mitwirkung in der AGBE. Die Ergebnisse daraus haben für das konkrete Handeln in den meisten Referaten jedoch wenig Relevanz. Allerdings wird zur Zeit im Rahmen eines Moduls zur Führungskräftebildung vom Personal- und Organisationsreferat in Zusammenarbeit mit dem Sozialreferat BE erlebbar gemacht. Ist die Erprobungsphase erfolgreich, soll diese Form der verwaltungsinternen BE-Förderung ausgebaut werden.

Der direkte Kontakt zu bürgerschaftlich engagierten Gruppierungen oder Einzelpersonen erfordert besondere Fähigkeiten und kommunikative Kompetenzen. Daher werden mehrfach Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter/-innen empfohlen, die im direkten Kontakt mit engagementbereiten Bürger/-innen stehen. Expertenunterstützung wird auch für neue Formate in der Öffentlichkeitsarbeit und zur Redaktion bei der Online-Beteiligung nachgefragt.

Einige Fachreferate geben als besonderes Qualitätsmerkmal an, dass sie von ihren eigenen Unterstützungssystemen profitieren, die Ehrenamtliche für die vom Referat initiierten BE-Projekte fachlich schulen und begleiten, damit diese ihre Aufgabe kompetent wahrnehmen können.

## **Förderlücken – Anknüpfungspunkte**

Es gibt zwischen den Fach- und Querschnittsreferaten viele administrative oder thematische Schnittstellen, die zu regelmäßiger oder temporärer Zusammenarbeit führen; ein Kooperations- und Netzwerkmanagement mit dem Fokus auf die Förderung von BE ist in der Stadtverwaltung München jedoch nicht vorhanden. Kooperation und Abstimmung für BE finden daher im Zusammenhang mit der allgemeinen Aufgabenstellung statt oder dort, wo herkömmlicherweise die Zuständigkeiten für Angebote zu BE auf mehrere Referate verteilt sind.<sup>13</sup>

Die Notwendigkeit von Kooperationen und Know-How-Transfer zur Förderung von BE hängt vom BE-Verständnis der einzelnen Referate ab, das sehr unterschiedlich ausgeprägt ist (siehe unter Fragebereich 1). So wird Unterstützung von anderen

---

<sup>13</sup> z.B. wird das traditionelle Münchner „Ramadama“ - Großreinemachen öffentlicher Plätze und Parks - von mehreren Referaten unterstützt und beworben

Referaten oder von der gesamtstädtischen Koordination im Direktorium entweder grundsätzlich oder gar nicht eingefordert.

- Eine referatsübergreifende Zusammenarbeit zur Förderung von BE funktioniert daher nur punktuell oder dort, wo übergreifende Projekte (z.B. „Perspektive München“) dies erfordern oder ein persönliches Interesse der Mitarbeiter/-innen vorhanden ist. Es kann aber auch zu Frustration bei engagierten und kooperationsbereiten Mitarbeiter/-innen in Referaten führen, wenn sich kein adäquates Gegenüber für eine Zusammenarbeit findet oder bürokratische Hürden eine Zusammenarbeit erschweren.
- Die Einbeziehung der Infrastruktureinrichtungen als Kooperationspartner/innen geht selten über die Weiterverweisung von Anfragen von engagementbereiten Bürger/-innen hinaus. Das dort vorhandene weit gefächerte Know-How wird nur in geringem Maße genutzt. Hier ist sicher ein wechselseitiger Lernprozess nötig: städtische Referate wie Infrastruktureinrichtungen tendieren dazu, ihre Erfolge bei der Förderung von BE eher auf sich selbst bezogen darzustellen und nur selten als gemeinsamen Erfolg einer Zusammenarbeit.
- Die Querschnittsreferate als interne Dienstleister und damit potentielle Unterstützer bei der Förderung von BE kommen so gut wie gar nicht in den Blick der Fachreferate.

Das Prinzip der Arbeitsteilung zwischen den Referaten erschwert Kooperation und produziert eher Einzelkämpfer/-innen mit „eigenen“ Projekten und „Zuständigkeiten“. BE betrachtet die gesellschaftliche Probleme und Herausforderungen jedoch eher ganzheitlich; die Themen und Anforderungen fügen sich kaum in die Verwaltungslogik der Zuständigkeiten. Um diese Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Förderung von BE vereinbar zu machen, gibt es bisher jedoch zu wenig „Übersetzer/-innen“.

- Die Querschnittsfunktion der Ansprechpartner/-innen für BE als „Drehscheibe“ für Informationen und Ressourcen, um dadurch von einem referatsinternen und referatsübergreifenden Austausch oder einer thematischen Zusammenarbeit zu profitieren, wird nicht genutzt.
- Die Kooperation mit den Zuschussnehmerinnen und -nehmern ist zu sehr förderbezogen und wird weniger als Austausch auf Augenhöhe praktiziert.
- Es gibt keinen Überblick über Formen und Wege, wie BE außerhalb administrativer und rechtlicher Rahmenbedingungen gefördert werden kann; das Know-How jenseits etablierter Regeln bleibt in den Köpfen erfahrener Mitarbeiter/-innen. Das Erfahrungswissen und Beispiele guter Praxis müssten zusammengetragen, gebündelt und interessierten Mitarbeiter/-innen, die BE fördern wollen, zur Verfügung gestellt werden.

**BE lebt in  
gesellschaft-  
lichen Themen,  
die mehrere  
Referate  
betreffen**

## **Anforderungen an ein Handlungskonzept – Möglichkeiten der Weiterentwicklung**

Referatsübergreifende Kooperationen zu BE sind implizit Bestandteil der Umsetzung der Leitlinien zur „Perspektive München“ und müssen hervorgehoben werden. Die Zusammenarbeit zu BE funktioniert dort am Besten, wo gemeinsame Projekte – etwa im Rahmen der Leitlinie – geplant und durchgeführt werden. Einzelne Unterstützungsleistungen zur Förderung von BE durch ein Fach- oder Querschnittsreferat sind oft zu unverbunden mit gemeinsamen Zielen und schaffen nur wenig gemeinsame Identität.

Zur expliziten Förderung von BE sollte daher in und zwischen den städtischen Referaten ein Netzwerk- und Kooperationsmanagement aufgebaut werden. Die nachfolgenden Zugänge und Fragen sollen dabei unterstützen, ein Konzept dafür zu entwickeln:

### ***An positiven Erfahrungen ansetzen***

Bisherige (punktuelle) positive Erfahrungen in anderen Referaten können Ansporn sein, um im eigenen Referat BE in den Kernaufgaben weiter auszubauen. Orientierung und Lernen könnten auch darüber befördert werden, dass erfolgreiche und fehlgeschlagene Aktionen zur Förderung von BE evaluiert werden. Folgende Fragen stellen sich:

- *Wie lassen sich Beispiele von Beteiligungsprozessen, die Arbeit von Ehrenamtlichen (z.B. als Schulweghelfer/-innen, in Patenprojekten oder bei der Durchführung von neuen Schwerpunktprojekten im Planungs- oder Bildungsbereich) für andere Referate nachvollziehbar und sichtbar machen?*
- *Welche Möglichkeiten gibt es, die Förderung von BE zusammen mit dem Personal- und Organisationsreferat zu einem Querschnittsthema für Mitarbeiter/-innen zu machen, das ähnliche Bedeutung erhält wie das Thema Gesundheitsmanagement?*

### ***Zuständigkeiten und Expertise klären und systematisch aufbereiten***

Das Know-How zur Förderung von BE, das in den Fachreferaten, in den Querschnittsreferaten und in den Infrastruktureinrichtungen (Vermittlung von Ehrenamtlichen, Selbsthilfe etc.) vorhanden ist, muss transparent gemacht werden.

- *Hierzu ist es nötig, die Mitarbeiter/-innen der Referate mit den Mitarbeiter/-innen der Infrastruktureinrichtungen in Kontakt zu bringen, Angebote kennen zu lernen, die wechselseitigen Potenziale zu nutzen, um sich gegenseitig zu ergänzen.*

## Fragebereich 5

### **Konkrete Unterstützungsmaßnahmen zur Förderung von BE in den Referaten**

Zitate:

*„Also die berühmten engagierten Mitarbeiter finden sich hier in großer Zahl.“*

*„Dass sich Mitarbeiter während der Arbeitszeit engagieren, kommt schon vor. Aber es wird irgendwie, sage ich jetzt mal, wohlwollend geduldet.“*

*„Das fände ich jetzt fast ein bisschen übertrieben bei Leuten, die andauernd an dieser Front agieren, dass sie einen freiwilligen Tag im Krankenhaus machen müssen.“*

*„Wir haben dazu einen riesigen Aufwand gemacht, und die Presse hatte sehr gut berichtet, und trotzdem waren wir eigentlich ein bisschen enttäuscht über die Beteiligung.“*

*„Ich glaube, man muss diesen Dialog intensivieren und auch deutlich machen, dass sich ganz viele natürlich auch in der Politik und der Verwaltung dafür engagieren und dass Bürgerbeteiligung eine Unterstützung ist.“*

### **Vereinzelte Unterstützung mit großem Einsatz**

#### **Zusammengefasste Ergebnisse aus den Interviews**

Fragen zu konkreten Unterstützungsmaßnahmen zur Förderung von BE in den Referaten beziehen sich im Wesentlichen darauf,

- wie das Engagement der Mitarbeiter/-innen über das Kerngeschäft hinaus gefördert wird, sowie darauf
- welche Impulse gesetzt werden, um Bürger/-innen für BE zu aktivieren

In allen Fach- und Querschnittsreferaten wird davon ausgegangen, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ehrenamtlich engagieren, auch wenn darüber keine genaue Kenntnis besteht.

Die Möglichkeit, von Seiten der Referate oder der Stadtverwaltung insgesamt das bürgerschaftliche Engagement von Mitarbeiter/-innen zu unterstützen, wird vor dem Hintergrund der konkreten Aufgaben im Referat jedoch unterschiedlich bewertet: Teilweise besteht die Erwartung, dass Mitarbeiter/-innen über ihre berufliche Tätigkeit hinaus bereit sind, sich bürgerschaftlich zu engagieren, da dies auch die Identifikation mit dem beruflichen Aufgabengebiet fördert. Andererseits erkennen gerade BE-affine Referate die Gefahr, dass das berufliche und private Engagement der Mitarbeiter/-innen bereits so stark ineinandergreift, dass es die Arbeitszeit informell ausweitet und möglicherweise zu einer Überlastung führt.

Bislang wird BE bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadtverwaltung München (etwa im Rahmen der Personalentwicklung) nicht systematisch gefördert. Das bestehende Engagement städtischer Beschäftigter ist weitgehend Privatsache - wobei die geltenden Arbeitszeitmodelle und Freistellungsrechte dem Wunsch nach Engagement entgegenkommen. Diese Zurückhaltung steht im Gegensatz zur Aufgabe, bürgerschaftliches Engagement von Mitarbeiter/-innen (Corporate Volunteering) im Rahmen des Unternehmensengagements explizit zu fördern. Die mitarbeiterbezogene Förderung von BE ist mittlerweile Standard in vielen wirtschaftlichen Unternehmen gleicher Größe und in verschiedenen Stadtverwaltungen.<sup>14</sup>

**Kooperation und Austausch gemeinsamer Erfahrungen steigert die Wirkung**

Impulse zur Förderung von BE, die von den Fachreferaten ausgehen, um Bürger/-innen für BE zu aktivieren, haben im wesentlichen zwei Zielsetzungen:

- Ehrenamtliche werden gesucht, die bereit sind, kurzfristig oder über einen längeren Zeitraum an konkreten Anlässen bzw. Projekten mitzuwirken.
- Bürgerinnen und Bürger sind aufgerufen, sich als Ideengeber an Stadtentwicklungszielen zu beteiligen.

Darüber hinaus werden auch indirekte Impulse gesetzt, wie beispielsweise eine „Raumbörse“ , die Initiativen zur Verfügung steht (Kulturreferat) oder Räume, die zur Zwischennutzung angemietet werden können (Kommunalreferat). Auch können städtische Räume zentral und stadtteilbezogen angemietet werden.

Die FreiwilligenMesse und der Internet-Auftritt des Fachreferats werden genutzt, um aktiv für eigene Angebote zu werben (beispielsweise für Patenschaftsprojekte, Migrationsprojekt, Kulturprojekte, ehrenamtliche Abfallberatung, Schulweghelfer/-innen, freiwillige Feuerwehr).

Trotz gezielter Impulse durch die Fachreferate nehmen Zielgruppen ihre Beteiligungsmöglichkeiten noch zu wenig wahr oder fühlen sich von den Beteiligungsmethoden nicht angesprochen bzw. überfordert. Das hat zur Folge, dass es trotz großem Einsatz auch zu Enttäuschungen über den Ablauf und das Ergebnis kommt. Teilweise besteht auch Unsicherheit, inwieweit sich ein Referat „öffnen“ kann, ohne an bürokratische oder rechtliche Grenzen zu stoßen oder aber mit einer Flut von Anfragen konfrontiert zu sein.

Im Rahmen der Kulturellen Bildung oder zum lokalen Bildungsmanagement gelingt es besser, Bürger/-innen gezielt anzusprechen, da die Förderung von BE dort konzeptionell verankert ist und referatsübergreifend oder mit Hilfe flankierender Maßnahmen anderer zivilgesellschaftlicher Akteure verfolgt wird.

Die Möglichkeit, sich als Bürger/in über Internet zu beteiligen, wird von einigen Referaten mit unterschiedlichem Erfolg erprobt. Dazu werden derzeit Erfahrungen gesammelt und Formate weiter entwickelt. Als zukunftsweisend werden

---

<sup>14</sup> vgl. [http://www.muelheim-ruhr.de/cms/das\\_stichwort\\_corporate\\_volunteering2.html](http://www.muelheim-ruhr.de/cms/das_stichwort_corporate_volunteering2.html) oder <http://www.stadt-koeln.de/2/ehrenamt/im-unternehmen/>

„Bürgerdialoge“ gesehen, mit denen bestimmte Zielgruppen aufgrund ihrer Internetpräsenz zur Online-Beteiligung angeregt werden können. (Beispiel „München Mitdenken“ in Fortschreibung der „Perspektive München“).

## **Förderlücken – Anknüpfungspunkte**

Ansatzpunkte, um BE bei Bürgerinnen und Bürgern konkret zu fördern sind anlassbezogen und folgen selten einer referatsinternen Strategie. Das führt dazu, dass erhoffte Wirkungen häufig nicht erzielt und Lern- und Innovationschancen zu wenig erkannt werden.

- Impulse müssten vor allem dort adressatenbezogen aufbereitet und gesetzt werden, wo Bürger/innen mit den herkömmlichen Beteiligungsformen und Methoden /Instrumenten nicht erreicht werden können.
- Die Erfahrung von Fehlschlägen bei Aktionen, die als Impulse gedacht sind, um BE bei Bürgerinnen und Bürgern zu fördern, werden nur unzureichend analysiert (um beispielsweise festzustellen, ob die eigene Zielsetzung von den Adressat/-innen geteilt wird, müssten Kooperationspartner/-innen in der Analyse mit einbezogen werden).

### ***Förderung von BE braucht auch eigene Erfahrungen***

Eine Förderstrategie zu BE wird erst dann lebendig, wenn Herausforderung und Nutzen von bürgerschaftlichem Engagement für die Mitarbeiter/-innen in den Referaten direkt erfahrbar sind, d.h., wenn sie sich selbst für eigene Belange oder gesellschaftliche Themen engagieren.

Die Förderung des Engagements der Beschäftigten in der Stadtverwaltung ist eine referatsinterne Führungsaufgabe, die ein wichtiges Signal dafür gibt, welchen Stellenwert die Förderung von BE in der Stadtverwaltung hat. Die Förderung von BE in der Stadtverwaltung sollte daher auch als Förderung des Engagements von Mitarbeiter/innen verstanden und wertgeschätzt werden (Corporate Volunteering).

## **Anforderungen an ein Handlungskonzept – Möglichkeiten der Weiterentwicklung**

Die gezielte und systematische Förderung von BE entlang der Handlungsfelder der Referate kann ein Ausgangspunkt für innovative Ansätze sein und Lern- und Entwicklungsprozesse anregen. Die nachfolgenden Zugänge und Fragen sollen den Diskurs anregen:

### ***Mitwirkung muss erlern- und erlebbar sein***

BE ist Erfahrungswissen und muss daher erlebbar sein; ist aber auch erlernbar und gedeiht in einer Stadtkultur, die Engagement fördert – dies gilt für die Bürger/-innen ebenso wie für die Beschäftigten in den Referaten, die BE fördern. Geprüft werden sollte daher, inwieweit

- *das grundlegende Know-How für BE systematisch als Teil der Fortbildungsstrategie (in Zusammenarbeit mit dem Personal- und Organisationsreferat) vermittelt werden kann,*
- *perspektivisch solche Fortbildungsangebote im Rahmen einer Mentorinnen-/Mentoren- oder Multiplikatorinnen-/Multiplikatoren-Fortbildung auch für engagierte Bürger/-innen geöffnet werden können,*
- *sich die Stadtverwaltung München als Unternehmen in BE-Projekte, die sie selbst mit initiiert (z.B. „Marktplatz-Gute Geschäfte“) aktiv für ihre Beschäftigten einbringt,*
- *die Erfahrung mit BE integraler Bestandteil städtischer Bildungseinrichtungen werden und hier eine Zusammenarbeit mit Münchner Hochschulen und außerstädtischen Bildungseinrichtungen erfolgen kann (Initiative „Service Learning“)<sup>15</sup>,*

Die Förderung von BE benötigt auch die Professionalisierung bestimmter Rahmenbedingungen, wofür externes Know-How eingekauft werden muss. Ansätze hierzu sind:

- *Die Qualifizierung von Mitarbeiter/-innen zu neueren, kreativen Beteiligungsinstrumenten (z.B. Bürgergutachten), die neue Zielgruppen, insbesondere auch solche Bevölkerungsgruppen, die von den klassischen Beteiligungsinstrumenten nicht angesprochen werden, für Beteiligungsprozesse aktivieren (vgl. Zinser, 2004),*
- *der Aufbau eines interaktiven Web-Portals zur Förderung von Beteiligungsprozessen,*
- *eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit.*
- *Für Impulse, die bei Firmen, Stiftungen etc. die indirekte Förderung von BE anregen sollen, könnte eine Imagebroschüre das Thema anschaulich machen.*

### ***Eine Kultur der Anerkennung - auch innerhalb der Stadtverwaltung***

- *„München dankt!“ als positives Beispiel einer bereits vorhandenen Anerkennungskultur sollte – in geeigneter Form - auch auf das bürgerschaftliche Engagement von städtischen Beschäftigten angewendet werden.*
- *Das Mitarbeiter/-innen-Engagement kann positiv in der Personalbeurteilung vermerkt werden bzw. können für ein Corporate Volunteering der Beschäftigten der Stadtverwaltung geeignete Modelle entwickelt werden*
- *Gemeinsam mit zivilgesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteurinnen / Akteuren kann eine lebendige Anerkennungs- und Innovationskultur im Zusammenhang mit bürgerschaftlichen Engagement entwickelt werden.*

---

<sup>15</sup> mit Service Learning (auch: Lernen durch Engagement) wird bürgerschaftliches Engagement Bestandteil verschiedener Fachcurricula in Schule und Hochschule. Fachliche Inhalte werden dabei in gemeinwohlorientierten Projekten angewandt und umgesetzt (näheres unter <http://www.servicelearning.de> und <http://www.netzwerk-bdv.de>)



## **Den Wandel voranbringen**

Die Förderung von BE in der Stadtverwaltung München wird wesentlich durch die Handlungsfelder der Fachreferate bestimmt und ist dort verortet. Daher stellen sich die Fragen:

- *Auf welche Weise finden die Fachreferate gemeinsam mit den zivilgesellschaftlichen Akteuren und Infrastruktureinrichtungen heraus, wo Bürger/-innen sich auf welche Weise engagieren wollen?*
- *Wie lassen sich Erfahrungen zur Bürgerbeteiligung im Netz bündeln, für alle Fachreferate nutzbar machen und Formen der Online-Bürgerbeteiligung in geeigneten Anwendungsfeldern fortführen (vgl. Auswertungsbericht „München Mitdenken“, 2012)?*
- *Mit welchen Aktivierungs- und Beteiligungsprozessen können Bürger/-innen zur Mitwirkung erreicht werden, die von der „Kopf- und Sprachlastigkeit“ klassischer Beteiligungsmöglichkeiten eher überfordert sind?*

In Absprache mit der AGBE können aktive Förderer/Ansprechpartner/-innen für BE (z.B. aus dem Sozialreferat, Kulturreferat, Planungsreferat und Direktorium) gemeinsam mit dem Fachbeirat BE beauftragt werden, thematische und zielgruppenbezogene Strategien zur Förderung von BE in München zu entwickeln.

- *Aktuell angeknüpft werden könnte hier an die Auswertung des Online Dialogs „München Mitdenken“ zur strategischen Leitlinie „Solidarische und engagierte Stadtgesellschaft“, die von den Teilnehmenden mit einer Fülle von Anregungen hinterlegt wurde (vgl. Auswertungsbericht „München Mitdenken“, S. 53).*

## **Fragebereich 6**

### **Gesamteinschätzung der Referate**

Zitate:

*„Ja, wir machen da eigentlich schon ganz schön viel... Also wir sollten das sicher optimieren, aber im Großen und Ganzen weiter wie bisher.“*

*„Der Brain Trust ist im Direktorium.“*

*„Es steht und fällt Vieles mit Ansprechpersonen, die kompetent sind.“*

*„Und wenn wir das wollen als Stadtverwaltung, wir wollen BE fördern, dann muss man es noch plakativer, plastischer aufbereiten. Wirklich anbieten.“*

*„Vielleicht wirklich mal Best-Practice-Vorschläge machen, die man auch umsetzen kann, Denkanstöße geben, wie macht das ein anderes Referat? Wie sieht es aus, an wen wende ich mich am besten?“*

*„Dann müssen wir Riesenpapiere schreiben und irgendwie kriegt man es ja hin. Aber wo nimmt man auch was raus, was es einfach leichter macht? Vereinfachung...“*

## **Große Potenziale – Chancen und Grenzen einer strategischen Zusammenarbeit zur Stärkung von BE**

### **Zusammengefasste Ergebnisse aus den Interviews**

Auch wenn kein übergreifendes gemeinsames Bezugssystem zur Förderung von BE existiert, sind doch einzelne strategische Projekte (z.B. bei der Umsetzung von thematischen Leitlinien „Perspektive München“, die Förderung von CSR, Beratung von Stiftungen, Finanzierung von strukturellen Einrichtungen der Freiwilligenarbeit) und viele traditionelle Aktivitäten auf der operativen Ebene sehr erfolgreich. Die Förderung von BE hat in den einzelnen Referaten jedoch keinen klaren Referenzrahmen mit übergreifender Strategie, Zielsetzung, Verantwortlichkeit und Ressourceneinsatz.

So steht die Förderung von BE im Konflikt mit den Prioritäten der Kernaufgaben (hoheitliche Aufgaben und politische Vorgaben) und mit der „Zwangslogik“ des allgemeinen finanziellen Handlungsrahmens (Haushaltskonsolidierung!), manchmal auch mit den rechtlichen Vorgaben. Daher wird die Soll-Vorgabe aus dem Stadtratsbeschluss (2008) zur Ausgestaltung des im Leitbild der Landeshauptstadt verpflichtenden Ziels zur Förderung von BE nur in wenigen Referaten als Handlungsmaxime verstanden. Hier erscheinen in Zukunft klare politische Vorgaben und verbindliche Aussagen der Leitungsebene in den Referaten sinnvoll, an denen sich die Entscheidungen der Mitarbeiter/-innen orientieren können.

Trotz einer vielfältigen und durchaus beeindruckenden, meist aber individuell themenbezogenen Unterstützung für BE in der Stadtverwaltung fehlt fast allen Referaten der Überblick über die Vielfalt und das Potenzial von BE: dies gilt in den

meisten Fällen sowohl referatsintern (Möglichkeiten der Förderung von BE bei verschiedenen Aufgaben), als auch hinsichtlich der Breite bürgerschaftlichen Engagements in der Stadt und seiner Potenziale für eine urbane Stadtkultur. Insbesondere die Orientierung über die richtigen Ansprechpartner/-innen am richtigen Ort ist noch ausbaufähig. Die BE-Beauftragten in den Referaten sollten mit Kompetenz und Ressourcen aktiv zur Lösung dieser Aufgabe beitragen können.

Potenzial sehen die meisten Referate darin, die Kontakte zu anderen Referaten zu intensivieren und das unterschiedliche Know-How, aber auch Kapazitäten zusammen zu bringen, um sie gemeinsam nutzen zu können. Ein vereinfachtes Procedere an der Schnittstelle Referat zum Stadtrat (z.B. bei der Vorlage von referatsübergreifenden Kooperationsprojekten) könnte Doppelarbeit in den Referaten vermeiden helfen.

Ein geregelter Informationsfluss (etwa zu gesetzlichen Änderungen) und die Entwicklung von allgemein für die Stadtverwaltung geltenden Standards (z.B. Führungszeugnis) würde die Arbeit der Ansprechpersonen für BE in den Referaten deutlich erleichtern.

Die Vorhaben in den einzelnen Referaten zur Förderung von BE sind überwiegend im operativen Bereich angesiedelt. Vor diesem Blickwinkel spielt die Unterstützung der Querschnittsreferate, um BE im eigenen Referat zu fördern, für die meisten Fachreferate eine nachgeordnete Rolle. Vielmehr sehen die Referate es als ihre Aufgabe an, sich zu Beteiligungsprozessen und in der Konzipierung von Angeboten selbst zu qualifizieren oder auch ihr eigenes Know-How zur Förderung von BE weiterzugeben.

Die Querschnittsreferate sehen ihre Aufgabe darin, im Rahmen ihres Portfolios bzw. im vorgegebenen Rechtsrahmen ihre Dienstleistung gegenüber den Fachreferaten zur Verfügung zu stellen. Damit können wichtige rechtliche, administrative oder personalentwicklerische Kapazitäten genutzt werden, die für die Förderung von BE hilfreich sein können, die aber von den Fachreferaten auch abgerufen werden müssen. Dazu werden konkrete Vorschläge von Seiten des Direktoriums erwartet. Die Querschnittsreferate übernehmen die Aufgabe, BE systematisch und strukturiert zu unterstützen, in der Regel erst dann, wenn dazu ein konkreter Auftrag über die Stadtspitze oder die Politik erteilt wird.

Die gesamtstädtische Koordination im Direktorium soll nach Ansicht der Referate für die Förderung von BE geregelte Grundlagen schaffen und den Erfahrungsaustausch und den Wissenstransfer voranbringen. Dabei kann sie selbst Ideengeberin und Ressource sein, um in der Stadtverwaltung für Anregungen zu sorgen und das Thema BE in den Blickpunkt der Öffentlichkeit zu rücken.

Hinsichtlich einer professionellen Öffentlichkeitsarbeit, die BE sowohl in der Stadtverwaltung intern als auch in der Stadtöffentlichkeit zum Thema macht, entstehen wachsende Erwartungen in den Referaten an die gesamtstädtische Koordination. Eine kluge Außendarstellung der Vielfalt von BE in München und ein deutlich verbesserter Internet-Auftritt im Rahmen eines Kommunikationskonzepts für BE scheint aus Sicht der Referate eine vordringliche Aufgabe zu sein. Diese

Aufgabe wird ausschließlich mit internem Know-How der Stadtverwaltung kaum zu stemmen sein, sondern benötigt eine fachliche Unterstützung von außen.

Die Förderung von BE in der Stadtverwaltung München benötigt zwar keine einheitlichen übergreifenden Förderrichtlinien; referatsübergreifende Qualitätskriterien und Rahmenbedingungen für eine Förderung sollten jedoch gemeinsam entwickelt werden und deren Anwendung sollte nachvollziehbar und vergleichbar sein.

BE wird in nicht unerheblichem Maße von der LH München finanziell unterstützt. Erfolgreiche Förderung von BE in der Stadt muss jedoch nicht immer nur mit finanziellen Mitteln hinterlegt sein, sondern sie kann und muss auch durch Zusammenarbeit, Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer belebt werden.

Inwieweit in diesem Zusammenhang ein spezifischer, referatsübergreifender „Innovationstopf“ für BE sinnvoll erscheint, wird von den befragten Referaten (auch vor dem Hintergrund der politisch beschlossenen Haushaltskonsolidierung) zurückhaltend beurteilt: BE kann in der Stadtverwaltung München allgemein aufgabenspezifisch und zu übergreifenden Themen deutlich effektiver gefördert werden, wenn es gelingt, Erfahrungen und verteilte Ressourcen im Rahmen einer gemeinsamen Strategie mit den zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren zu verbinden.

**Zusammenfassung  
und  
Schlussfolgerungen**

Im Auftrag für die Studie wurden Fragen gestellt, wie der Förderung von bürgerschaftlichem Engagement in der Stadtverwaltung München vorrangig Rechnung getragen werden kann. Erfolgskritisch für die Implementierung einer Förderstrategie zu BE in der Stadtverwaltung München sind dabei die Maßnahmen, die von der „Gesamtstädtischen Koordinationsstelle Bürgerschaftliches Engagement“ ausgehen können. Hierzu werden im letzten Abschnitt der Studie, im Sinne einer abschließenden Zusammenfassung, die Fragen mit den wichtigsten Aussagen und Anregungen beantwortet:

**Welches  
Verständnis zur  
Förderung von BE  
liegt in der  
Stadtverwaltung  
vor?**

Das Selbstverständnis einer Verwaltung im Sinne einer Bürgerkommune, das die Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement als Stärkung der Bürger/-innen zur Gestaltung der Zivilgesellschaft begreift, ist bei der LH München noch nicht im ausreichenden Maße vorhanden. Das Handeln und die Haltung der Stadtverwaltung wird wesentlich bestimmt durch ein Selbstverständnis als bürgernahe Dienstleisterin und in der Erfüllung hoheitlicher Aufgaben.

Dies prägt auch die Haltung der Referate gegenüber der Förderung von bürgerschaftlichem Engagement: BE wird zwar als wichtiges Element einer Stadtgesellschaft betrachtet, kommt jedoch meist erst dann in den Blick, wenn die Einbeziehung der Bürger/-innen die Bearbeitung der Kernaufgaben des Referats erleichtert.

Die Förderung und Unterstützung von BE wird weitgehend als *eigenständige, aber zusätzliche* Aufgabe gesehen, oft in Ergänzung zur Erfüllung der Kernaufgaben. Aus diesem Blickwinkel heraus kann eine genuine Förderung von BE – etwa um auf der operativen Ebene neue Möglichkeiten der Bürgerbeteiligung und des Bürgerengagements anzustoßen - nur über zusätzliche Ressourcen geleistet werden.

Die Förderung von BE in der Stadtverwaltung hat nur ausnahmsweise strategische Bedeutung. In einigen Referaten leitet sich das Verständnis zur Förderung von BE aus den Leitlinien der „Perspektive München“ ab (z.B. zivilgesellschaftliche Mitwirkung in der Leitlinie Bildung – kulturelle Bildung).

Das Förderverständnis der städtischen Referate zu BE hat sich ähnlich „naturwüchsig“ entwickelt wie die vielfältigen Ausprägungen von BE in der Stadtgesellschaft selbst. Vor diesem Hintergrund kann es allerdings auch (noch) kein gemeinsames Förderverständnis für BE in der Stadtverwaltung geben, das Formen bürgerschaftlichen Engagements strukturiert und systematisch fördert und anstößt.

**Welche  
Förderlücken  
wurden  
festgestellt?**

**Vision, Leitbild und Strategie** Um die Förderung von BE als Chance für eine bessere Stadtgesellschaft zu sehen und als integralen Teil einer modernen kommunalen Verwaltung zu verstehen, fehlt für ein gemeinsames Förderverständnis eine übergreifende Vision, durch die konkrete Ziele mit einer operativen Planung verbunden werden können. Daher findet sich in den Leitbildern der Referate auch keine Zielsetzung, woraus sich eine Strategie zur nachhaltigen Förderung von BE ableiten ließe.

**Ansprechpartner/-in für BE**\_Erfolgskritisch für die Umsetzung einer Förderstrategie ist die Ausgestaltung der Funktion der Ansprechpartner/-innen für BE (BE-Beauftragte) in den Referaten. Um diese Aufgabe erfolgreich und nutzbringend für die Referate und die Stadtgesellschaft umsetzen zu können, fehlen Stellenbeschreibungen, die Aufgaben und Verantwortungsrahmen präzisieren und die Funktion mit angemessenen Zeit- und Sachressourcen hinterlegen.

**Kommunikations- und Informationsmanagement**\_Ohne klare Förderstrategie fehlt der Referenzrahmen für ein Informations- und Kommunikationskonzept: Mitarbeiter/-innen werden in nur geringem Maße darüber informiert, wie sie *referatsintern und referatsübergreifend* BE fördern sollen. Oft fehlt ihnen ein Überblick zu den entsprechenden Entscheidungswegen, zum Wissen über BE und zu Ansprechpartner/-innen, die sie in dieser Aufgabe unterstützen könnten.

Die *externe* Kommunikation kann noch nicht im erforderlichen Maße sicherstellen, dass Bürger/-innen erkennen und nachvollziehen können, welche BE-Förderleistung oder –unterstützung von welcher Stelle in der Stadtverwaltung erbracht wird. Es fehlt eine Nutzerführung durch den „Informationsdschungel“, die es engagementbereiten Bürger/-innen erleichtern würde, sich zurechtzufinden und die richtigen Schritte zu gehen.

**Kooperations- und Netzwerkmanagement**\_Die erfolgreiche Umsetzung einer Förderstrategie zu BE braucht ein Kooperations- und Netzwerkmanagement, das die Mitarbeiter/-innen beim Aufbau und bei der Pflege von Kooperationsbeziehungen und Netzwerken referatsintern und nach außen gezielt unterstützt. Hier ist eine engere strategische Zusammenarbeit mit den Infrastruktureinrichtungen für BE dringend anzuraten.

**Qualifizierung**\_Bisher gibt es keine systematische Qualifizierung oder spezifische Angebote für Mitarbeiter/-innen in der Stadtverwaltung, die BE kompetent fördern sollen. Da kein Auftrag für proaktives Handeln besteht, werden die dazu notwendigen Kenntnisse und Dienstleistungen, die über die Querschnitts- und Fachreferate angeboten werden könnten, nur punktuell abgerufen. Auch die Erfahrungen und das Know-How in Infrastruktureinrichtungen und von externen Kooperationspartnern werden strategisch kaum genutzt.

**Bürgerschaftliches Engagement der Beschäftigten**\_Erstaunlich ist das Fehlen geeigneter Formen der Anerkennung (Anerkennungskultur) für das freiwillige Engagement von städtischen Mitarbeiter/-innen. Ein klares Bekenntnis zu Corporate Volunteering in der Stadtverwaltung, wie in einigen anderen Stadtverwaltungen und in Firmen vergleichbarer Größe bereits seit Jahren eingeführt, würde das eigene Engagement der städtischen Mitarbeiter/-innen als Beitrag für das Funktionieren der Stadtgesellschaft wertschätzen. Dies um so mehr, als Corporate Volunteering als Unternehmensengagement explizit von der Stadt München für den Wirtschaftsbereich gefördert und gefordert wird.

**Welche Maßnahmen in der Stadtverwaltung führen zu einer den zivilgesellschaftlichen Anforderungen entsprechenden Förderung von BE in München?**

Mit der Förderung von BE durch die Stadtverwaltung werden zwei zivilgesellschaftliche Anforderungen verfolgt:

- das Engagement von Bürger/-innen für das Gemeinwohl zu unterstützen, die Gemeinschaft der Stadtgesellschaft zu stärken und damit die Stadtkultur zu bereichern und ihr innovative Impulse zu geben,
- die Rolle des Bürgers/der Bürgerin bei der Gestaltung der Zivilgesellschaft zu stärken und damit die Aufgabe einer modernen Verwaltung im Sinne einer „Bürgerkommune“ zu unterstützen.

Daraus leiten sich im Wesentlichen fünf Maßnahmen zur Förderung von BE in der Stadtverwaltung ab

**Rahmenbedingungen für BE schaffen**\_In den Referaten werden Rahmenbedingungen geschaffen, mit denen die Prozesse der Selbstbestimmung, Selbstorganisation, Selbstaktivität und Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger in und an den für sie relevanten Lebensbereichen und Handlungsfeldern ermöglicht, erweitert und verstetigt werden können. Dazu müssen Zuständigkeiten, Verantwortungsrahmen und Ressourcen geklärt sein, sowie die Potenziale der referatsinternen (Ansprechpartner/-in für BE) und der referatsübergreifenden und der externen Unterstützung.

**Förderstrategie zu BE entwickeln und umsetzen**\_Damit die Rahmenbedingungen in der gewünschten Art und Weise tatsächlich ihre Wirkung entfalten können, sind sie in eine Förderstrategie eingebettet. Diese Förderstrategie zur Förderung von BE muss referatsübergreifend entwickelt und nachhaltig umgesetzt werden. Dazu werden Schritte zur Anpassung des referatsinternen Leitbilds, die Entwicklung referatsinterner Zielsetzungen und deren Implementierung in die Kernaufgaben notwendig - entlang der Anforderungen zur zivilgesellschaftlichen Mitwirkung, wie sie bereits in den Leitlinien der „Perspektive München“ angelegt sind.

**Die Umsetzung der Förderstrategie mit unterstützenden Prozessen sicherstellen**\_Ein Kommunikations- und Kooperationskonzept soll die Förderung von BE in den Kernaufgaben unterstützen. Ein regelmäßiges Monitoring der Förderpraxis sollte dazu führen, die Leistungen der Stadtverwaltung zu identifizieren, nach innen und nach außen sichtbar zu machen und weiter zu entwickeln.

Die Mitarbeiter/-innen werden in ihrer Förderpraxis zu BE mit Qualifizierungsmaßnahmen, relevanten Informationen und Infrastruktur unterstützt. Sie kennen die Zuständigkeiten, die Zugänge zu Wissensträgern / Wissensträgerinnen und die Entscheidungswege zur Förderung von BE in ihrem Referat.

**Die Umsetzung der Förderstrategie als Personalentwicklungsmaßnahme**\_Die Förderstrategie zu BE muss zusammen mit den Mitarbeiter/-innen entwickelt werden, die diese mit Leben füllen sollen. Dazu sollte die Möglichkeit



eröffnet werden, in einen vertieften Kontakt mit den Infrastruktureinrichtungen zu kommen, um direkte und indirekte Erfahrungen zur Förderung von BE zu machen. Die Ermöglichung und die Form der Anerkennung des eigenen freiwilligen Engagements trägt zur Wertschätzung der Förderung von BE bei.

**Die Förderstrategie lebendig halten: Einen BE-Diskurs mit den Akteuren/Akteurinnen anregen\_** Dreh- und Angelpunkt ist das Verständnis von BE als partizipatives Gestaltungselement einer Bürgerkommune. Das Verständnis einer Stadtverwaltung als Erfüllerin hoheitlicher Aufgaben und als Dienstleisterin für die Bürger/-innen hin in Richtung „Ermöglicherin“ von Teilhabe zu erweitern, ist ein Transformationsprozess, der nur über die Zeit gelingt.

In einem ersten Schritt sollte für die relevanten Akteure zur Förderung von BE bürgerschaftliches Engagement in der Stadtgesellschaft ganzheitlich und über alle Felder von zivilgesellschaftlicher Mitwirkung hinweg betrachtet und erlebbar gemacht werden. Dazu sollten sich der Fachbeirat, die gesamtstädtische Koordination und die Infrastruktureinrichtungen für BE als „Übersetzer/-innen“ verstehen.

Ein gemeinsames Verständnis von BE ist Ausgangspunkt für die Entwicklung und Weiterentwicklung einer gesamtstädtischen Förderstrategie für BE.

**Welche Verbesserungspotenziale werden bei der Stadtverwaltung zur Förderung von BE gesehen?**

Ziel ist nicht eine Vereinheitlichung der vielfältigen Maßnahmen in den Referaten zur Förderung von BE. Vielmehr sollten Instrumente zur Verfügung stehen, die die Mitarbeiter/innen bei der Förderung von BE unterstützen. Aus Sicht der Fachreferate wie auch der Querschnittsreferate wurde ein Katalog von Vorschlägen eingebracht, unter welchen Bedingungen BE besser gefördert werden kann:

**Ressourcen bereit stellen und Themen entwickeln\_** Die Förderung von BE muss nicht immer mit eigenen Fördermitteln hinterlegt sein, sondern kann auch durch Zusammenarbeit, Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer belebt werden. Auch darüber können sich weitere Handlungsfelder und Themen für BE erschließen lassen. Ein klare Zuordnung von Ressourcen (insbesondere Zeitressourcen) für die Förderung von BE in den Referaten – insbesondere für die BE-Beauftragten - ist jedoch notwendig.

BE sollte kontinuierlich mit relevanten Themen zur Entwicklung der Stadtgesellschaft (z.B. Migration, demografischer Wandel, Nachhaltigkeit) verbunden werden, die von der Stadtverwaltung und zivilgesellschaftlichen Akteuren gemeinsam aufgegriffen werden. In dieser Zusammenarbeit entstehen Innovationen, die eine engagierte Stadtkultur voran bringen. Zusätzliche Ressourcen werden für Qualifizierungsmaßnahmen, ein professionelles Kommunikationskonzept oder für neue, experimentelle BE-Angebote gebraucht.

**Informationspolitik – Intranet – Website – Best Practice\_** BE muss nach innen und nach außen sichtbar werden. Um den Informationsfluss in und zwischen den

Referaten zu verbessern, sollten für alle Mitarbeiter/-innen im Intranet die Aktivitäten, Ressourcen und die Ansprechpartner/-innen für BE im jeweiligen Referat erkennbar sein.

Ein neu gestaltetes Webportal zu BE sollte die Aktivitäten zu BE gesamtstädtisch wie auch referatsspezifisch besser bündeln. Neben sozialen Themen sollten zur Darstellung der Förderung von BE nach außen auch Schwerpunkte aus anderen Lebensbereichen in den Vordergrund gerückt werden wie z.B. Kultur, Ökologie, Bildung, Stadtteilentwicklung. Gelungene Beispiele und personen- oder gruppenbezogene Porträts von BE-Initiativen sollten praxisnah über die Förderung von BE in den Referaten informieren. Eine Lotsenfunktion sollte die Bürger/-innen dabei unterstützen, unaufwändig das richtige Referat und die richtigen Ansprechpartner/-innen zu erreichen.

**Arbeitshilfen für BE**\_Arbeitshilfen (das „How-to...“ der BE-Förderung in den wichtigsten Schritten - etwa in Form eines Wikis) sollte mit interessierten Mitarbeiter/-innen aus den Referaten und den Infrastruktureinrichtungen entwickelt und den Referaten zur Verfügung gestellt werden. Die Qualität der Förderung von BE lässt sich darüber verbessern, dass für alle verbindliche Rahmenbedingungen, Qualitätsstandards und Vorlagen (beispielsweise zu Versicherungsschutz, Fördermöglichkeit mit Räumen) im Intranet zugänglich sind.

**Strategische Planung zu Schwerpunktthemen und Zielgruppen**\_Eine effektive Umsetzung von Maßnahmen zu BE lässt sich vor allem über referatsübergreifende Kooperationen, mit externen Kooperationspartnern und mit Zuschussnehmer/innen verwirklichen. Diese Kooperationsbeziehungen sollten intensiviert werden, um an den Schnittstellen Know-How und Kapazitäten zusammen zu bringen. Um für Beteiligungsprozesse neue Zielgruppen zu aktivieren, sollten kreative Maßnahmen und Formate zur Förderung von BE entwickelt werden.

**Qualifizierung und Personalentwicklung**\_Die Mitarbeiter/-innen in den Fachreferaten sollten vom Personal- und Organisationsreferat mit Qualifizierungsmaßnahmen bei der Förderung von BE unterstützt werden (z.B. Kommunikationsschulung, die Förderung von BE in der Führungskräftebildung).

Die besondere Aufgabe der gesamtstädtischen Koordination besteht darin, eine „Vogelperspektive“ über alle Referate hinweg einzunehmen, die zum Teil schon gut ausgeprägten, aber noch vereinzelt Ansätze der Förderung von BE aufzugreifen, und thematisch und organisatorisch Impulse zu setzen, damit sich eine Kultur der nachhaltigen Förderung in den Referaten entwickelt.

### **BE-Diskurs in der Stadt anstoßen und begleiten**

Angestoßen werden sollte vor allem ein moderierter Diskurs mit den Akteurinnen und Akteuren zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements über Perspektiven und Bestimmung von BE in der Stadtgesellschaft, verbunden mit Themen in der Stadtkultur, die Bürgerinnen und Bürger bewegen. Aus diesen Diskussionsprozessen,

*Welche  
Perspektiven  
ergeben sich für die  
Steuerung durch die  
gesamtstädtische  
Koordination im  
Zusammenwirken  
mit den Referaten?*

die von der gesamtstädtischen Koordination begleitet werden, muss sich in den Referaten ein gemeinsames Förderverständnis von BE entwickeln, das zu einer übergreifenden Förderstrategie führt, die in den Referaten auf Handlungsziele heruntergebrochen und mit den Kernaufgaben verknüpft wird.

### **Rahmenbedingungen für die Förderung von BE**

Die Förderung von BE bedeutet, Rahmenbedingungen zu schaffen und Möglichkeiten zu eröffnen, damit sich Engagement und Beteiligung in der Stadtgesellschaft entwickeln und weiter entwickeln können.

Dazu stellt die gesamtstädtische Koordination „Werkzeuge“ Arbeitshilfen, eine funktionierende Raumbörse und Qualitätsstandards zur Förderung von BE in der Stadtverwaltung zur Verfügung, die in Zusammenarbeit mit den Referaten und den Infrastruktureinrichtungen entwickelt werden. Unter anderem kann dazu ein Qualitätszirkel mit interessierten Mitarbeiter/-innen initiiert oder die Einrichtung eines BE-Wiki angeregt werden.

An den Schnittstellen zwischen den Referaten, zur Politik, den Infrastruktureinrichtungen und innerhalb der Referate sollten Kooperations- und Förderprozesse für BE „entbürokratisiert“ werden.

Zur Förderung von BE gehört, dass das bürgerschaftliche Engagement von Mitarbeiter/innen als Teil des „Unternehmensengagements“ im Unternehmen Stadtverwaltung gefördert und anerkannt wird. Mit dem Personal- und Organisationsreferat und den Fachreferaten kann hier die gesamtstädtische Koordination die Initiative für die Entwicklung von geeigneten Anerkennungsformen ergreifen.

### **Kommunikation verbessern**

Durch ein übergreifendes Kommunikationskonzept zur Förderung von BE kann die gesamtstädtische Koordination die Referate anregen, ihre Leistungen zur Förderung von BE mit erfolgreichen Beispielen auf der Homepage und in den lokalen Medien zu präsentieren. Die gesamtstädtische Koordination vertritt nach innen und nach außen stadtweit die Aufgabe „Förderung von BE“ und muss dafür auch sichtbar sein. Sie nimmt dabei eine Lotsenfunktion für die Mitarbeiter/-innen in der Stadtverwaltung wie auch für die Bürger/-innen ein, die sich über die Leistungen aus der Förderung von BE informieren oder sich selbst engagieren wollen. Dazu nutzt sie einerseits das städtische Intranet, entwickelt aber auch – gemeinsam mit den Infrastruktureinrichtungen zur Förderung von BE eine bürgernahe und adressatenbezogene Website, deren Nutzerführung den Bürger/-innen die Orientierung darüber erleichtert, wie die LH München Bürgerschaftliches Engagement fördert.

# Anhang

Befragte Referate und Interviewpartner/-innen

Frageleitfäden

Literatur und Links

## ***Befragte Referate und Interviewpartner/innen***

### **Baureferat:**

Herr Dr. Ulrich Schneider, Hauptabteilungsleiter Gartenbau  
Herr Wolfgang Friedl

### **Kommunalreferat:**

Herr Axel Markwardt, RL, Frau Daniela Kraiczek, Frau Silke Pesik (Büro der RL), Frau Sonja Sterr (GL), Frau Kammerer und Herr Sedlmayer (Immobilienmanagement)

### **Kreisverwaltungsreferat:**

Frau Claudia Vollmer, stellv. RL, und Herr Klaus Schreiber

### **Kulturreferat:**

Herr Dr. Hans-Georg Küppers, RL, und Frau Carmen Theil

### **Personal- und Organisationsreferat:**

Herr Dr. Thomas Böhle, RL, und Herr Christian Schleime

### **Referat für Arbeit und Wirtschaft:**

Herr Kurt Kapp, stellv. RL, und Frau Maria Schreiber-Kittl

### **Referat für Bildung und Sport:**

Herr Peter Scheifele, stellv. RL, Frau Irene Neureither und Frau Susanne Oelschläger (Sportamt)

### **Referat für Gesundheit und Umwelt:**

Herr Joachim Lorenz, RL, und Frau Ursula Latussek

### **Referat für Stadtplanung und Bauordnung:**

Frau Prof. Dr. (I) Elisabeth Merk, RL

### **Sozialreferat:**

Frau Brigitte Meier, RL, und Herr Bud Willim

### **Stadtkämmerei:**

Herr Sebastian Dusch, Ltd. Verwaltungsdirektor

### **Direktorium:**

Herr Robert Kotulek, Leiter des Direktoriums, Frau Ute Bertel

## Frageleitfäden - Fragekomplexe

Ausgangslage zur Entwicklung des strukturierten Frageleitfadens für die Interviews waren die in der Leistungsbeschreibung konkret ausgeführten Fragen des Direktoriums an die Fachreferate (F) und an die Querschnittsreferate (Q). Die nachfolgende Tabelle stellt diese den Fragenkomplexen für die Interviews gegenüber, wobei für das Personal- und Organisationsreferat, die Stadtkämmerei und für das Direktorium ihrer jeweiligen Aufgabenstellung entsprechend, die Fragen angepasst wurden. Im Anschluss finden Sie den Fragenkatalog für die Fachreferate.

Fragekomplexe der Interviews für Fach- und Querschnittsreferate	Fragestellungen des Direktoriums an Fachreferate (F) und Querschnittsreferate (Q)
<p><b>1. Grundverständnis von BE</b></p> <p>Welche Rolle spielen künftig freiwillig engagierte Bürgerinnen und Bürger?</p> <p>In welchem Verhältnis steht die Förderung Bürgerschaftlichen Engagements zu den Referatsaufgaben insgesamt?</p>	<p>(F + Q) Das Verständnis von Bürgerschaftlichem Engagement</p> <p>(F) Den Nutzen von BE für den jeweiligen Fachbereich</p> <p>(Q) Den Nutzen von BE für die Landeshauptstadt München</p>
<p><b>2. Strukturen und Förderstrategien</b></p> <p>z.B. Wo und wie ist das Förderverständnis zu BE im Referatsauftrag konzeptionell verankert?</p> <p>Wo liegen im Referat die Schwerpunkte der Förderung von BE?</p> <p>Gibt es für die/den Ansprechpartner/in für BE eine Funktions- und Aufgabenbeschreibung und eingeplante Ressourcen?</p> <p>Woran erkennen Sie, dass Ihr Referat bei der Förderung von BE erfolgreich ist?</p>	<p>(F) Die Förderstrukturen innerhalb des Referats</p> <p>(F) Die Potenziale zur Förderung von BE im jeweiligen Referat</p> <p>(Q) die Potenziale im Rahmen der besonderen Funktion BE u fördern</p> <p>(Q) Die Unterstützung von BE im Rahmen der Querschnittsfunktion</p>
<p><b>3. Interne und externe Kommunikation</b></p> <p>Wie werden Informationen und Zielsetzung zu BE kommuniziert?</p> <p>Mit welchen Akteuren zu BE (z.B. FöBE, Freiwilligenagenturen, SHZ) ist das Referat in Kontakt?</p> <p>Wie ist sichergestellt, dass Bürgerinnen und Bürger mit Anfragen zu BE den/die richtigen Ansprechpartner/in im Referat erreichen?</p> <p>Wie kommuniziert das Referat eine erfolgreiche Förderung von BE nach innen und nach außen?</p>	<p>(F) Sog. Türöffnerfunktion zum Beispiel bei Erstkontakten zwischen Bürgern und Bürgerinnen und Stadtverwaltung</p>
<p><b>4. Kooperation und Know-How-Transfer</b></p> <p>z.B. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit anderen Referaten?</p> <p>Wie unterstützt die Zusammenarbeit mit FöBE etc. die Förderung von BE?</p>	<p>(F) Die referatsinterne und referatsübergreifende Vernetzung</p> <p>(F) Die als notwendig angesehenen Unterstützungsformen im Rahmen von Qualifikation und Information von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, um BE fördern zu können</p>
<p><b>5. Konkrete Unterstützungsmaßnahmen zur Förderung von BE</b></p> <p>z.B. Auf welche Weise wird das freiwillige Engagement von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Ihrem Referat unterstützt?</p> <p>Welche Impulse setzt das Referat, damit sich Bürgerinnen und Bürger engagieren?</p>	<p>(Q) Die Unterstützung der Mitarbeiter/-innen der Stadtverwaltung in deren Engagement</p> <p>(F) Die eigenen Angebot sich zu engagieren</p>
<p><b>6. Gesamteinschätzung</b></p> <p>Was ist gut an den vorhandenen Förderstrukturen auf gesamtstädtischer Ebene?</p> <p>Wo sehen Sie den größten Förderbedarf?</p> <p>Was ist Ihrer Meinung nach der nächste Schritt in Ihrem Referat, der zur Weiterentwicklung der Förderung von BE notwendig ist?</p>	<p>(F) Die Förderlücken im jeweiligen Zuständigkeitsbereich</p> <p>(Q) Die Erwartungen zur Mitwirkung aus den Fachreferaten</p> <p>(F) Die Zusammenarbeit mit der gesamtstädtischen Koordinationsstelle BE und weiteren Akteuren</p>

## Fragenkomplexe - Interviewfragen

### Fachreferate

Zur Vorbereitung des Interviews möchten wir Ihnen vorab unsere Leitfragen zukommen lassen. Auch wenn die Fragen allgemein gehalten sind interessiert uns besonders, wie die *Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement* im Rahmen der Fachaufgaben Ihres Referates integriert ist und wahrgenommen werden kann.

Ziel der Befragung ist es, vorhandene Strukturen und Maßnahmen zur Förderung Bürgerschaftlichen Engagements (BE) in allen Referaten sichtbar zu machen sowie Entwicklungsbedarf und Förderlücken aufzunehmen, damit die Landeshauptstadt München zukunftsfähige Förderstrategien auf gesamtstädtischer Ebene weiterentwickeln kann.

Dabei gehen wir bei der Befragung von einem breiten Ansatz von Bürgerschaftlichem Engagement aus, den man etwa so charakterisieren kann:

#### ***BE als Mitgestaltung gemeinwohlorientierter Aufgaben***

Im so genannten „alten“ und „neuen“ Ehrenamt gestalten Freiwillige die Arbeit von Einrichtungen und Vereinen mit, z.B. Besuchsdienste im Altenheim, Patenprojekte, Elternbeiräte, Sportvereine, Freiwillige Feuerwehr oder sie setzen sich im Rahmen des Firmenengagement ein.

#### ***BE als Innovationsmotor***

Ehrenamtliche Initiativen reagieren auf gesellschaftliche Fragen und regen neue Lösungswege an. Hospizvereine, Aidshilfe, Umwelt- und Friedensinitiativen, Selbsthilfegruppen oder social entrepreneurship-Projekte sind Beispiele von gesellschaftlichen Innovationen, die aus bürgerschaftlichem Engagement entstanden sind.

#### ***BE als Bürgerbeteiligung***

Bürger/innen wirken ehrenamtlich und aktiv mit bei der Planung und Gestaltung von städtischen Vorhaben. Die Ergebnisse der Einbeziehung schlagen sich nieder in den Vorlagen der Verwaltung bzw. Beschlüssen des Stadtrates. Z.B. Eine Behinderten-Initiative wirkt mit in einem Gremium, in dem Entscheidungen zum behindertengerechten Personennahverkehr getroffen werden und testet vor Ankauf verschiedene rollstuhlgerechte Busse.

BE in allen drei Ausformungen ist fast immer zunächst unbezahltes freiwilliges Engagement von interessierten und engagierten Bürgerinnen und Bürgern, wobei Aufwendungen (Fahrtkosten, Sachkosten) ggf. vergütet werden. In einigen Feldern kommt mit wachsenden Aufgaben jedoch auch bezahltes Personal hinzu (z.B. Behinderten-Initiativen werden zu Dienstleistern).

Darüber hinaus leisten professionelle Unterstützungsstellen (Struktureinrichtungen wie z.B. Tatendrang) Vermittlungsarbeit, stärken die Selbsthilfe, stellen Kontakte zwischen gemeinnützigen Organisationen und Unternehmen her (z.B. „Marktplatz-Gute Geschäfte“) und bieten eine breite Palette von Fortbildungen, Informationen und Veranstaltungen zu BE an.

Vor diesem Hintergrund haben wir die nachfolgenden Fragen zur *Förderung Bürgerschaftlichen Engagements* sechs Fragenkomplexen zugeordnet

1. Grundverständnis von BE
2. Strukturen und Förderstrategien
3. Interne und externe Kommunikation
4. Kooperation und Know-How-Transfer
5. Konkrete Unterstützungsmaßnahmen zur Förderung von BE
6. Gesamteinschätzung

Die Auswertung der Interviews wird Anfang des Jahres 2013 in Form eines Berichts vorliegen und geht Ihnen selbstverständlich zu. Wir danken Ihnen für Ihre Mitwirkung und freuen uns auf ein anregendes Gespräch.

### **1. Grundverständnis von BE**

*Uns interessiert Ihr Verständnis von Bürgerschaftlichem Engagement (BE) und dessen Rolle in der Stadtgesellschaft. Mit Ihren Ideen und denen aus anderen Referaten sollen die gesamtstädtischen Konzepte weiter entwickelt werden.*

- Was ist Ihre Vision von einer idealen Stadtgesellschaft?
- Welche Rolle spielen darin freiwillig engagierte Bürgerinnen und Bürger?
- In welchem Verhältnis steht die Förderung Bürgerschaftlichen Engagements zu den Referatsaufgaben insgesamt?
- Wie wird die *Förderung Bürgerschaftlichen Engagements* in Ihrem Referat von außen wahrgenommen?
- Wie profitiert das Referat vom freiwilligen Engagement Münchner Bürger/innen?

### **2. Strukturen und Förderstrategien**

*In diesem Schwerpunkt geht es um die Förderung von BE im Referatsauftrag, sowie um die Unterschiede und deren Gründe in der integrativen Umsetzung des Auftrags, die in der Besonderheit der Referate liegen.*

#### **Förderstrategien**

- Wo und wie ist das Förderverständnis zu BE im Referatsauftrag konzeptionell verankert? z.B. Leitbild, Förderrichtlinien, Konzepte
- Durch welche vorrangigen Themen in Ihrem Referat wird das Förderverständnis zu BE beeinflusst? z.B. demographischer Wandel, Haushaltslage, Nachhaltigkeit
- Wo liegen im Referat die Schwerpunkte der *Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement*?
  - > Formen des Engagements: innovative Initiativen, die auf gesellschaftliche Fragen antworten / Bürgerbeteiligung / Mitgestaltung gemeinwohlorientierter Aufgaben ...
  - > Formen der Unterstützung: direkte und indirekte finanzielle Förderung, Beratung, Begleitung ...
  - > Unterstützung der Mitarbeiter/innen in der Stadtverwaltung in deren freiwilligen Engagement?

#### **Organisatorische Umsetzung**

- Wo liegt die Verantwortung für das Thema Förderung von BE im Referat?
- Gibt es für die/den qualifizierte/n Ansprechpartner/in eine Funktions- und Aufgabenbeschreibung und eingeplante Ressourcen?



### **Entscheidungskriterien**

- Wie stellen Sie Förderbedarfe fest?
- Wie treffen Sie im Referat Förderentscheidungen? Z.B. zu Vorhaben, Wahl der Kooperationspartner, Fördervoraussetzungen

### **Instrumentelle Umsetzung - integrative Förderung von BE**

- Woran erkennen Sie, dass Ihr Referat bei der Förderung von BE erfolgreich ist?
- Wie werden dazu vorhandene Steuerungsinstrumente genutzt? Z.B. Controlling, Zielsystem, Kennzahlen, Qualifizierung, Evaluation, Berichtswesen

### **Unterstützung durch Querschnittsreferate**

- Welche Unterstützung können das Personal- und Organisationsreferat und die Stadtkämmerei leisten, damit Ihr Referat die Förderung von BE nachhaltig verankern kann?
- Welche Unterstützung wünschen Sie von der gesamtstädtischen Koordination?

## **3. Interne und externe Kommunikation**

*Für die Förderung von BE in der Stadtgesellschaft ist die Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern genauso wichtig, wie die Vermittlung und Diskussion der Idee des Engagements mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadtverwaltung. Hier möchten wir darüber sprechen, wie das Thema Bürgerschaftliches Engagement innerhalb des Referats und nach außen kommuniziert wird.*

### **Intern**

- Wie werden Informationen und Zielsetzung zu BE kommuniziert
  - > durch die Referatsspitze?
  - > zwischen Mitarbeitenden / Abteilungen und der/dem Ansprechpartner/in für BE?
  - > an der Schnittstelle zu anderen Referaten?

### **Extern**

- Wie kommuniziert das Referat die Funktion und Rolle des/der Ansprechpartner/in für BE, sowie die Möglichkeiten des Engagements an Bürger/innen und an mögliche Kooperationspartner?
- Wie häufig finden solche Kontakte statt?
- Mit welchen der folgenden externen Akteure - FöBE, Forum BE, Fachbeirat, Infrastruktureinrichtungen (wie z.B. Tatendräng) ist Ihr Referat bereits in Kontakt zum Thema *Förderung Bürgerschaftlichen Engagements*?
- Wie ist sichergestellt, dass Bürgerinnen und Bürger mit Anfragen zu BE den/die richtige/n Ansprechpartner/in im Referat erreichen?
- Wie kommuniziert das Referat eine erfolgreiche Förderung von BE nach innen und nach außen?

### **Unterstützung durch Querschnittsreferate und externe Akteure**

- Welche Wünsche haben Sie bzgl. Kommunikation an das Personal- und Organisationsreferat und an die Stadtkämmerei?

- Welche Wünsche haben Sie bzgl. der internen und externen Kommunikation an die gesamtstädtische Koordination?
- Welche Erwartungen haben Sie an externe Akteure?

#### **4. Kooperation und Know-How-Transfer**

*Hier interessiert uns, welche bewährten Formen der referatsübergreifenden Zusammenarbeit bzw. der Kooperation mit externen Akteuren es bereits gibt und welche Ideen zu einer weiteren Verbesserung Sie haben.*

##### **Kooperation der Referate**

- Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit anderen Referaten?
- Wo können Themenfelder zu BE gemeinsam erschlossen werden?

##### **Kooperation mit externen Akteuren**

- Wie unterstützt die Zusammenarbeit mit FÖBE, mit dem Forum BE, mit dem Fachbeirat, mit Struktureinrichtungen (wie z.B. Tatendrang) die *Förderung Bürgerschaftlichen Engagements* im Referat?
- Wer sind Ihre wichtigsten externen Kooperationspartner?
- Welche Kooperationspartner möchten Sie hinzugewinnen?

##### **Unterstützung durch Querschnittsreferate und externe Akteure**

- Welchen Beitrag zur Entwicklung von Kooperationen bzw. um Kooperationsbeziehungen zu verbessern, sollen das Personal- und Organisationsreferat und die Stadtkämmerei leisten?
- Welchen Beitrag die externen Akteure in welcher Rolle?
- An welchen übergreifenden Themen möchten Sie mit der gesamtstädtischen Koordination zusammenarbeiten?

#### **5. Konkrete Unterstützungsmaßnahmen zur Förderung von BE**

*Hier interessiert uns, auf welche Weise Ihr Referat konkret Bürgerschaftliches Engagement fördert.*

##### **Engagement der Mitarbeiter/innen**

- Wie können sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ihres Referates freiwillig engagieren?
- Auf welche Weise wird das Engagement von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Ihrem Referat unterstützt?

##### **Freiwillige Mitarbeit von Bürger/innen**

- Welche Impulse setzt das Referat, damit sich Bürgerinnen und Bürger engagieren?
- Welche Qualitätsmerkmale zeichnen diese Angebote aus? Z.B. Erweiterung von Kompetenzen, Anerkennung, Einbringen von Verbesserungsvorschlägen

### ***Förderung von Freiwilligem Engagement***

- Gibt es noch Ergänzungen zur schriftlichen Referatsabfrage zu BE vom Mai 2012 (durch das Direktorium), die bisher nicht in unserem Gespräch auftauchen?

### ***Unterstützung durch Querschnittsreferate und externe Akteure***

- Welche Art von Unterstützung wünschen Sie
  - vom Personal- und Organisationsreferat und von der Stadtkämmerei?
  - von der gesamtstädtischen Koordination?
  - von FöBE, dem Forum BE, dem Fachbeirat, von den Infrastruktureinrichtungen?

## **6. Gesamteinschätzung**

*Zusammenfassend interessiert uns, welche vorhandenen Strukturen und Formen der Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement Sie als gut bewerten und welche Verbesserungspotenziale Sie sehen.*

### ***Bewertung des Bestehenden***

- Was ist gut an den vorhandenen Förderstrukturen auf gesamtstädtischer Ebene?
- Woran erkennen Sie den Erfolg Ihrer Arbeit – d.h. was kommt beim „Empfänger“ an?
- Wo besteht Ergänzungsbedarf?
- Was können andere Referate von Ihnen lernen?

### ***Weiterentwicklung***

- Können Sie sich vorstellen, BE noch auf andere Weise in Ihrem Referat zu verankern?
- Ist ein Innovationsbudget dafür eine wichtige Voraussetzung?
- Wo sehen Sie den größten Förderbedarf?
- Wird die Bedeutung der *Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement* in Ihrem Referat zunehmen?
  - Welche Herausforderungen entstehen dadurch für das Referat?
  - Wo sehen Sie für Ihr Referat die Grenzen der *Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement*?

### ***Ausblick***

Was ist Ihrer Meinung nach der nächste Schritt in Ihrem Referat, der zur Weiterentwicklung der *Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement* notwendig ist?

## **Literatur**

- ARD-Generalsekretariat & Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) (Hg.): *Bürgerschaftliches Engagement im Spiegel der Medien*. Berlin 2009
- Breuer, Franz: *Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung für die Forschungspraxis*. Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden 2009
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): *Für eine Kultur der Mitverantwortung. Erster Engagementbericht 2012*. Berlin 2012
- Engelhardt, Hans Dietrich: *Leitbild Menschenwürde. Wie Selbsthilfeinitiativen den Gesundheits- und Sozialbereich demokratisieren*. Campus, Frankfurt 2011
- Flick, Uwe: *Qualitative Sozialforschung*. Beltz, Weinheim 2002
- Deutscher Bundestag: *Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“*, Berlin 2002, Drucksache 14/8900
- Holtkamp, Lars; Bogumil, Jörg & Kissler, Leo: *Kooperative Demokratie: Das politische Potenzial von Bürgerengagement*. Campus, Frankfurt 2006
- Hummel, Konrad: *Das Kräftefeld des „magischen Vierecks“ als Engagementförderung*. in: *Stadtentwicklung, VHW/FWH 1, 2009*, S. 7-11
- Kentsch, Sebastian: *Die Bürgerkommune. Ein vergleichende Analyse zum Stand der Förderung des Bürgerengagements durch die Bürgerkommune*. Norderstedt, GRIN-Verlag 2010
- Keupp, Heiner: *Bürgerschaftliches Engagement – sein gesellschaftlicher und individueller Stellenwert*. In: *Supervision, 4/2011*, S. 3-10
- Landeshauptstadt München (Hg.) *Fortschreibung Perspektive München 2010*, München, 2010
- Landeshauptstadt München (Hg.): *Perspektive München – Leitlinie Bildung*, München, 2011
- Landeshauptstadt München (Hg.): *Perspektive München – Konzeption kulturelle Bildung für München*, München 2010
- Legewie, H. & Schervier-Legewie, B. (1995). *Im Gespräch: Anselm Strauss*. *Journal für Psychologie 3 (1)*, 64-75.
- Looss, Wolfgang: *Die nicht-lernende Organisation: Grundlegende Spielmuster im Umgang mit Störungen*. In: *Fatzer, G. (Hrsg.) Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen*, Köln, 1996
- Münkler, Herfried und Bluhm, Harald (Hg.): *Gemeinwohl und Gemeinsinn. Zwischen Normativität und Faktizität*, Berlin: Akademie Verlag. 2002
- Nationale Engagementstrategie der Bundesregierung 2010, Berlin 2010
- Olk, Thomas; Klein, Ansgar; Hartnuß, Birger (Hg.): *Engagementpolitik. Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe*. Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden 2010.
- Pankoke, Eckart: *Freies Engagement – Steuerung und Selbststeuerung selbstaktiver Felder*. In: *Strachwitz, Rupert Graf (Hg.): Dritter Sektor – Dritte Kraft*. Raabe Verlag, Stuttgart 1998

- Sennett, Richard: *Civitas. Die Großstadt und die Kultur des Unterschieds* Fischer, Frankfurt 1994
- Sennett, Richard: *Zusammenarbeit: Was unsere Gesellschaft zusammenhält*, Berlin, 2012
- Vogel, Hans-Josef: *Perspektiven der Bürgerkommune im aktivierenden Staat. 15 Thesen*. Berlin 2002
- Zinser, Claudia: *Aktivierung und Beteiligung von Familien*. Deutsches Jugendinstitut e.V.(Hg.): Eine Arbeitshilfe für die Lokalen Bündnisse für Familie. München 2004
- Zebralog GmbH: *Auswertung Online Dialog „München Mitdenken“*. Abschlussbericht, im Auftrag der Landeshauptstadt München, Referat für Stadtplanung und Bauordnung, Berlin 2012

## Links

### Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung (Freiburg)

<http://www.zze-freiburg.de/publikationen/wissenschaftliche-literatur/#Kommunalentwicklung>

### Zivilgesellschaft in Zahlen

<http://www.ziviz.info>

## Impressum

Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement  
in der Stadtverwaltung der Landeshauptstadt München

Bericht zur Interviewstudie bei den Referaten der LH München  
erstellt im Auftrag der Landeshauptstadt München, Direktorium

von  
Labor für Organisationsentwicklung- OrgLab  
Universität Duisburg-Essen – Campus Essen  
Monika Bobzien  
Wolfgang Stark  
Universitätsstr. 12  
45141 Essen  
E-mail: info(at)orglab.org

Essen und München, Februar 2013