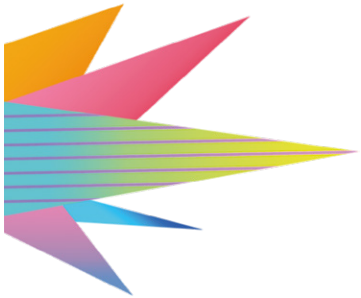
LOGBUCH
KLEINSTADT GESTALTEN



Das aus Gründen der besseren Lesbarkeit teils verwendete generische Maskulin schließt gleichermaßen weibliche, männliche und diverse Personen ein.

INHALT

Vorspann 2

1 Grundverständnis und –begriffe 8
Worum geht es bei „Kleinstadt gestalten“
1.1 Kurzbeschreibung Forschungsprojekt „Kleinstadt gestalten“ 9
Vorhaben und Ziele im Kontext „Kommunen Innovativ“
1.2 Lokale Spezifika zum Abgleich 11
Ausgangslage und Randbedingungen der Beispielkommune
1.3 Begriffsverständnisse 12
Glossar für Kleinstadt(mit)gestaltung

2 Kleinstadt gestalten: Ein narratives Zukunftsbild 20
Die ko-kreative, ermöglichende Kleinstadt

3 Kleinstadt gestalten: Lokal beeinflussbare Faktoren 24
Stellschrauben, die vor Ort justiert werden könne
3.1 Strukturelle Rahmenbedingungen und Stellschrauben 25
Erfolgsfaktoren für Ko-Kreation in der Kleinstadt
3.2 Kulturelle Rahmenbedingungen und Stellschrauben 31
Vom Miteinander in der Kleinstadt
3.3 Nützliche Werkzeuge 37
Praktische Empfehlungen - ein „Weißbuch“

4 Kleinstadt gestalten: Ermöglichung durch übergeordnete Ebenen 44
Rahmenbedingungen, die sich ändern sollten
4.1 Daseinsvorsorge durch Ehrenamt 45
Grenzen des Möglichen
4.2 Empfehlungen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen 46
An Institutionen auf Landes- und Bundesebene
4.3 Aufzeigen weiterer potentieller Forschungsfragen 48

5 Literatur und Quellen 50

VORSPANN

Kurz und knapp

Sehr geehrte Damen und Herren,

die erfolgreiche Übernahme der Funktionen Projektkoordination nebst Projektleitung des Reallabors für Kleinprojekte bei „Kleinstadt_gestalten“ durch den Stadtverein Weißwasser e.V. stellt ein Novum im Forschungsprogramm Kommunen innovativ dar und verdeutlicht, welches semiprofessionelles oder sogar professionelles Potential ehrenamtliches Tun zu entwickeln vermag. Dies nicht zuletzt bei der Unterstützung daseinsvorsorgender Bereiche. Eine Projekterkenntnis bestätigt die These, dass informelles zivilgesellschaftliches Engagement aufgrund der damit verbundenen Gratwanderung zwischen Eigensinn, vermuteter „Indienstnahme der Zivilgesellschaft“ und selbstlosem Denken und Handeln nur für bestimmte Aufgaben der Daseinsvorsorge geeignet sind. Akteure formellen, strukturierten Ehrenamtes, welche kaum Probleme mit einer vermuteten Indienstnahme aufweisen (Schneider, Gerold 2017), wie etwa die professionell agierenden Freiwilligen Feuerwehren oder weitere Hilfs- und Rettungsdienste, waren nicht Forschungsgegenstand. Die genannten Freiwilligen, dessen Bestand vielerorts in besorgniserregendem, kontinuierlichem Maße sinkt, setzen Lebenszeit, Leben und Gesundheit für die Allgemeinheit verlässlich ein. Ohne sie würden die existenziellen Systeme weisungsgebundener und weisungsfreier Pflichtaufgaben der Kommunen vielerorts zusammenbrechen, weshalb sie budgetierte und indexierte konkrete Unterstützungsmechanismen bedürfen (Arbeitskreis „Zukunft-Brandschutz“ 2013, S.1). Die empirisch gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse des Forschungsvorhabens „Kleinstadt_gestalten“ betreffen so genannte weiche Standort- und damit Lebensfaktoren, die jedoch ebenfalls für ein funktionierendes Gemeinwesen wichtig sind. Nur wenn es gelingt, dass mehr junge Menschen, Frauen und Zuziehende sich häufiger als derzeit freiwillig für andere und auch für sich selbst engagieren, kann der demografische Wandel insbesondere in Kleinstädten, die Mittelstadtfunktionen ausüben, positiv mitgestaltet werden. Dabei spielen

soziale Innovationen eine wachsende Rolle, um die mit dem Demografiewandel verbundenen Herausforderungen bewältigen zu können. Um möglichst ein breites Verständnis und eine hohe Akzeptanz bei den Akteuren zu gewinnen ist mitentscheidend, dass ein Vokabular genutzt wird, welches weitestgehend wissenschaftliche Ergebnisse in einer populärwissenschaftlichen Sprache zu vermitteln vermag (Adolphi 2019).

Frank Schwarzkopf
Vorstandsvorsitzender Stadtverein
Weißwasser e.V.

Was braucht es in einer Kommune?

Ankerstädte:
Derzeit wird oft von Ankerstädten gesprochen. Wobei oft unterschiedliche Kriterien für eine solche Kategorisierung angesetzt werden. Weißwasser/O.L. versteht sich als eine solche Stadt, da sie notwendige Funktionen und Angebote für das Umland übernimmt, wo Kooperationen und Austausch unter den Kommunen in Verwaltung, Vereinsarbeit und weiteren Themen bestehen.

Ankerorte:
In Kommunen braucht es Orte = Ankerorte, wo sich Menschen treffen können, auf Gleichgesinnte stoßen, Ideen entwickeln, Netzwerke schaffen, Veranstaltungen durchführen und sich austauschen. Diese Ankerorte müssen geschaffen werden - am besten aus der Bevölkerung selbst heraus. Unterstützung aus Verwaltung und/ oder aus der Wirtschaft sind eine sehr gute Basis. Was solche Orte innerhalb der Zivilgesellschaft bewegen können zeigen Beispiele in unserer Stadt. Der Vereinspavillon, das Soziale Netzwerk und das Soziokulturelle Zentrum Telux zeugen davon.

Ankerthemen:
Die Stadtgesellschaft muss bereit sein und es wollen sich einzubringen, um ihr Umfeld zu formen und zu entwickeln. Das Ziel die Lebensqualität zu erhöhen und sich u. U. selbst zu verwirklichen stehen meist im Mittelpunkt dieser Gestaltungsaktivitäten. Diese sollten sich nicht nur auf eine kleine Gruppe beziehen, sondern Ausstrahlungskraft erzeugen, andere “anstecken“ und von den Mitbewohnern_innen angenommen werden. Neben der Bereitschaft der Menschen müssen Themen vorhanden sein, die belebt/gestaltet werden können. Manchmal bedarf es hier der Unterstützung/ Offenheit aus der Verwaltung einer Kommune. Verwaltung muss es verstehen, dass es ein “Schatz“ sein kann, wenn das Miteinander untereinander auf eine solche Art des Umgangs gefördert wird. Dieses Mitgestaltungshandeln führt zu einer Einbindung und Partizipation der Einwohner_innen einer Kommune und zu einem intensiveren Verständnis zu den Aufgaben und teilweisen Zwängen, welchen eine Kommune obliegt.

Ankermenschen / Ankerunternehmen:
Es können alle (Anker-)Voraussetzungen geschaffen sein, wenn es nicht den_die “Vorangeher“ gibt. Die Vorreiter, Bezugspersonen, Macher benötigt es in jedem zivilgesellschaftlichen Prozess. Dies können Einzelpersonen, eine Gruppe oder ein Unternehmen. Positiv ist es, wenn ein Mix dieser Personengruppen zusammenfindet. Aktuelle Entwicklungen in Weißwasser/O.L. zeugen davon. Ein anderes Beispiel zeigt, dass eine Gruppe eine Idee hat, welche dann durch mehrere Unternehmen weiterentwickelt wurde und dann umgesetzt wurde mit allen personellen und finanziellen Notwendigkeiten.

Ich bin dankbar, dass unsere Stadt Weißwasser/O.L. die Möglichkeit hatte, an diesem Programm teilzunehmen, neue Impulse in der Stadt zu setzen und nunmehr die Erfahrungen und Erkenntnisse weiter zu geben.
Besuchen Sie Weißwasser/O.L. und erleben Sie eine „Stadt zwischen den Welten“.

Torsten Pötzsch
Oberbürgermeister
der Großen Kreisstadt Weißwasser/O.L.

Liebe Leserinnen und Leser,

Kleinstädte in peripheren, strukturschwachen Regionen sehen sich besonderen Herausforderungen gegenüber: Sie werden heutigen Erkenntnissen zufolge weiter schrumpfen, müssen gleichzeitig jedoch versuchen, eine Daseinsvorsorge auf für die Bürgerinnen und Bürger zufriedenstellendem Niveau zu gewährleisten und somit die Angebotsvielfalt und Lebensqualität zu erhalten. Angesichts knapper kommunaler Haushaltsmittel müssen viele dieser Kleinstädte neue Wege in der Zusammenarbeit mit den Bürgerinnen und Bürgern gehen, so auch Weißwasser in der Oberlausitz. Die Stadt ist darauf angewiesen, dass die Bürgerinnen und Bürger das Zusammenleben aktiv mitgestalten. Weißwasser steht somit beispielhaft für eine Kommune, die dringend das Potenzial für freiwilliges Engagement gerade bei den Gruppen erschließen muss, die bisher zu wenig einbezogen waren: Zuziehende, die ihre neuen Perspektiven bislang kaum im Kreis der Alteingesessenen einbringen; Jugendliche, die sich von den Etablierten und Älteren nicht ernst genommen fühlen und auf die Abwanderung vorbereiten, statt sich „ihre“ Stadt zu schaffen; junge Frauen, die sich in den die Stadt steuernden, häufig noch immer männerdominierten zivilgesellschaftlichen Gruppen selten mit ihren Interessen wiederfinden. Dieses Logbuch dokumentiert die Ergebnisse und Erkenntnisse des Forschungsprojekts „Kleinstadt_gestalten“. Das Forschungsprojekt mit seinen drei Verbundpartnern Stadtverein Weißwasser e.V., Stadtverwaltung Weißwasser und dem Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung (ILS) setzte während seiner dreijährigen Umsetzung stark auf einen transdisziplinären Ansatz, die Kooperation von Stadtverwaltung, Zivilgesellschaft und Wissenschaft, um die Selbstaktivierungskräfte der Weißwasseranerinnen und Weißwasseraner zu entfalten, um sie zur Mitgestaltung ihrer Stadt zu bewegen statt „auf andere zu warten“ – denn andere werden hier, wie in vielen anderen schrumpfenden Kleinstädten, das, was der Einzelne vermisst, nicht anbieten. Hier ist Eigeninitiative gefragt. Diese muss jedoch von zivilgesellschaftlichen Strukturen und von einer sich dem Bürger öffnenden und zuwendenden Stadtverwaltung unterstützt werden. Daher stellt das Logbuch auch den Suchprozess danach dar, wie die Engagierten am besten zu unterstützen sind und ihnen damit die Anerkennung und den Mut zu verschaffen, ihre Ideen in bürgerschaftlichen Projekten zu verwirklichen und weiterzuentwickeln. Daher richtet sich dieses Logbuch vornehmlich an Vertreterinnen und Vertreter von Stadtverwaltungen und zivilgesellschaftlichen Gruppen in Kleinstädten, aber es bietet auch ermutigende Erfahrungen für Bürgerinnen und Bürger in anderen Städten, die das Gefühl haben, ihnen fehle in ihrer Stadt etwas: Sie haben es selbst in der Hand, diese Fehlstelle zu beseitigen und Verbesserung durch Mitgestaltung herbeizuführen.

Liebe Leserinnen und Leser, wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung Ihrer Ideen, Ihre Stadt mit zu gestalten und sich für Ihre Stadt zu engagieren.

Dr. Olivia Kummel
Dr. Robert Nadler
Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung gGmbH (ILS), Dortmund

Vorwort zu diesem Buch

Das vorliegende Buch ist kein Ratgeber, kein Fahrplan und kein Kursbuch zum Kleinstadt gestalten. Es sei auch nicht zu verwechseln mit einem Roman über windige „Kleinstadt-Gestalten“. Das „Logbuch Kleinstadt gestalten“ ist eine Mischung aus Erfahrungsbericht und Szenario. Ein Weißbuch, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, aber immerhin ein Aufschlag. Die Inhalte leiten sich her aus den Erkenntnissen des Forschungsprojekts „Kleinstadt_gestalten“, das zwischen Juni 2016 und Mai 2019 in Weißwasser/Oberlausitz im Rahmen der Bundesinitiative „Kommunen Innovativ“ durchgeführt wurde. Die Modellkommune, ihre Akteurslandschaft und jede Menge Engagierter samt ihrer Bedingungen waren Forschungsgegenstand. Mit den im Buch beschriebenen „Kleinstadt-Gestaltern“ – und das ist für die Orientierung zum Weiterlesen wohl von Relevanz – sind nicht die hauptamtlichen Akteure und auch nur in zweiter Reihe die in Vereinen „organisierten“ Ehrenamtlichen gemeint. Wir wollen den **Fokus** auf freiwillig Engagierte setzen, die Ideen haben, ihre Stadt mitzugestalten, aber allein sind oder neu dazu stoßen. Es sind potentielle Gestalter, die sich aus dem Antrieb einbringen, etwas für das städtische Gemeinwesen aufzubauen, was ihnen oder ihrer Gruppe bisher fehlt. Sie erkennen also Bedarfe und reagieren darauf, nicht nach dem Motto „Jemand müsste mal…“, sondern „Ok, Ärmel hoch..!“. Freiwillig, unentgeltlich und meist als kleine Initiative oder gar als Einzelperson.

Doch **wie gelingt es ihnen?** Wie gut können sie andocken? Welche Hürden müssen sie bewältigen und wie weit kommen sie mit/ ohne Unterstützung Dritter?
Das Logbuch gliedert sich in vier Teile: zu Beginn wird ein gemeinsames Verständnis zu Randbedingungen und Begriffen hergestellt. Im zweiten Teil soll ein Zukunftsbild den gedanklichen Sprung in die Zukunft schaffen, in der alles nahezu perfekt ist. Teil drei beschreibt, was dafür auf lokaler Ebene getan werden muss und kann, bevor im vierten Teil benannt wird, was auf höheren Ebenen nachjustiert werden sollte.

1 GRUNDVERSTÄNDNIS UND –BEGRIFFE

Worum geht es bei „Kleinstadt gestalten“?

1.1 Kurzbeschreibung Forschungsprojekt

Vorhaben und Ziele im Kontext „Kommunen Innovativ“

Weißwasser in der Oberlausitz ist eine der deutschen Kleinstädte, die in den letzten Jahren am stärksten schrumpfte und alterte. Die rasanten demografischen Veränderungen stellen den Stadtrat und die Stadtverwaltung vor enorme Herausforderungen im Bereich der Daseinsvorsorge, zumal auch die kommunalen Finanzspielräume schwinden.

In dieser schwierigen Lage können freiwillige Aufgaben der Daseinsvorsorge nicht mehr im bisherigen Umfang von der Kommune getragen werden. Die Stadt ist daher zunehmend darauf angewiesen, dass die **Bewohnerschaft das Zusammenleben aktiv mitgestaltet.** Weißwasser steht somit beispielhaft für eine Kommune, die dringend die Potenziale bürgerschaftlichen Engagements erschließen muss, gerade bei den Gruppen, die bisher zu wenig einbezogen waren: Zuziehende, die ihre neuen Perspektiven bislang kaum einbringen; Jugendliche, die sich auf die Abwanderung vorbereiten, statt sich „ihre“ Stadt zu schaffen; junge Frauen, die sich in den die Stadt steuernden zivilgesellschaftlichen Gruppen selten wiederfinden.

Kleinstadt macht Leute, Leute machen Kleinstadt - Innovative Anreizsysteme für aktive Mitgestaltung im demografischen Wandel am Beispiel Weißwasser/ Oberlausitz (Kurz: Kleinstadt_gestalten)

Von Juni 2016 bis Mai 2019 wurde im Rahmen der Bundesinitiative „Kommunen Innovativ“, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), das Forschungsprojekt „Kleinstadt gestalten“ durchgeführt. Wesen dieser Forschung war, über die möglichst „ungeschminkte“ Praxis vor Ort zu relevanten Erkenntnissen zu kommen, wie Daseinsvorsorge in Zukunft zu gestalten sein kann/ sollte. Konkret wurden Protagonisten der drei genannten Zielgruppen dabei begleitet, ihre selbstdefinierten Bedürfnisse unter den gegebenen Bedingungen durch ihr eigenes freiwilliges Engagement zu eigenen Projekten zu entwickeln, die das Gemeinwesen und somit die Daseinsvorsorge im Ort bereichern. Im Verlauf sind folgende „Macher“ aktiv geworden und im Projekt begleitet worden:

Robert S., („Ehrenamts-Nanny“, 2016-17); Mehry, Hanna, Iman, Ahmad, Reber und Walid mit Ernst, Ngoc Lan und Lea („Schmecken & Entdecken“, seit 2016); Nico und Freunde, später Nadine und Christian („JuZ 1.0“/ „JuZ 2.0“, 2016-19); Robert E. mit Frido und Paul („Aktion WSW“, seit 2015); Claudia („Zusammen-Wachsen WSW“, seit 2016); Maik, Jeremy, Franzi und N.N. („FabrikArt“, seit 2017); Lisa, später Melanie („Schwarzes Brett/ WSW-App“, 2016-19); Anne-Sophie („Kultur-Brunch“, seit 2018).

An diesen konkreten, lokal generierten „Bürgerprojekten“ zur zivilgesellschaftlichen Übernahme von Angeboten der Daseinsvorsorge ging das Forschungsprojekt folgenden Fragen nach: Welche spe-

zifischen Anforderungen und Bedürfnisse haben die genannten Teilgruppen und welche Hemmnisse für die Mitgestaltung gibt es aus ihrer Sicht? Welche Mechanismen der Aktivierung und Anerkennung sind geeignet, um diese Teilgruppen stärker in zivilgesellschaftliches Engagement einzubinden?

Im zweiten Schritt sollten durch die vor Ort begleiteten Akteure aus Zivilgesellschaft und involvierten Institutionen Lösungswege aufgezeigt werden, wie bisher eher passive Teilgruppen dazu angeregt werden können, ihre Stadt aktiv mitzugestalten. Der Fokus des Projektes lag auf der Untersuchung, ob zivilgesellschaftliches Engagement gefördert werden kann, indem die Rahmenbedingungen für die drei Zielgruppen verbessert, Anreiz- und Anerkennungskultur für ihr Engagement ausgebaut resp. ihnen mehr Möglichkeitsräume geschaffen werden können, um sie als Mitgestalter ihrer Stadt zu gewinnen. Eingeschlossen war eine kritische Überprüfung der Verteilung von Aufgaben und Verantwortung zwischen Verwaltung und Bürgerschaft sowie der Kapazitäten und Engpässe von Wirtschaft, Verwaltung und Zivilgesellschaft.

Forschungsziel: Ziel des Projektes „Kleinstadt gestalten“ ist, wissenschaftlich fundierte und realistische Lösungsvorschläge zur Umgestaltung von Daseinsvorsorge und somit zur Neukonfiguration von Staat und Zivilgesellschaft unter Schrumpfungsbedingungen zu entwickeln.

Strategische Ziele sind, die spezifischen Bedürfnisse der gewählten Zielgruppen (junge Frauen, Jugendliche, Zugezogene/Wiederkehrer) zu erforschen, die Anreiz- und Anerkennungskultur für ihr Engagement auszubauen, ihnen mehr Möglichkeitsräume zu schaffen. Förderpolitisches Ziel ist es, neue Ansätze und Lösungen für die teilweise Übernahme freiwilliger Leistungen der kommunalen Daseinsvorsorge durch die Zivilgesellschaft zu erproben. Für die Zielgruppen sollen neue Anreiz- und Anerkennungsstrukturen entwickelt und getestet werden. Wissenschaftliches Ziel ist es, durch empirische Forschung in der Fallstudie Weißwasser die teilgruppenbezogenen Gründe für oder gegen bürgerschaftliches Engagement zu identifizieren und bestehende Hemmnisse aufzuzeigen. Gleichzeitig sollen Lösungswege für die Aktivierung dieser Teilgruppen für die Mitgestaltung ihrer Stadt aufgezeigt werden. Über die Entwicklung übertragbarer Methoden, Aktivierungsmechanismen und Instrumente, um Jugendliche, junge Frauen sowie Zuwanderer als Akteure für die Gestaltung ihrer Stadt zu gewinnen, sollen Lösungsstrategien, die in anderen Kleinstädten mit ähnlichen Problemlagen zur Anwendung kommen können, aufgezeigt werden. Das Buch in Ihren Händen ist ein Versuch dessen.

1.2 Lokale Spezifika zum Abgleich

Ausgangslage und Randbedingungen der Beispielkommune

Die Kleinstadt Weißwasser/O.L. als Beispielkommune des Forschungsprojektes steht stellvertretend für Städte, für die – mehr oder weniger – folgende Randbedingungen gelten:

- Kleinstadt bis 20.000 Einwohner
- Lage im ländlichen Raum, periphere Lage zu Wirtschafts-/ Wachstumspolen
- demografischer Wandel, hoher Altersdurchschnitt und Engpass bei der Altersgruppe der 20-35-Jährigen → zu wenig „freie Radikale“
- struktureller Wandelprozess, Tendenz zum Älter und Weniger (Menschen, Kaufkraft, Wirtschaftskraft)
- angespannte Haushaltssituation (schrumpfender kommunaler Haushalt) → eingeschränkte kommunale Handlungsfähigkeit (aus eigener Kraft)
- Stadtverwaltung mit begrenzten personellen (Anzahl / Qualifikation) und finanziellen Ressourcen (Steuereinbußen u.a.)
- stetes Ringen um Angebote der Daseinsvorsorge und damit um ein zukunftsfähiges Gemeinwesen und perspektivische Lebensqualität (Spar-Diktat)
- teilweise statische Strukturen/ Verharren in Handlungs- und Denkmustern – Bedarf an Machern/ Vordenkern bei gleichzeitig mangelnder Offenheit für Neues
- „Die Leute glimmen nicht (mehr)“: Teile der Stadtgesellschaft kennzeichnet Mangel an Zuversicht, Begeisterungsfähigkeit, Neugier und Gestaltungswillen bis zu Misstrauen, Neid und Missgunst; Präsenz von Passivität und „Lethargie“ – als Folge unterschiedlicher Erfahrungen/ Begebenheiten in der Vergangenheit → Mobilisierung schwierig

„Mit Respekt und Vertrauen könnte man in der Kleinstadt so viel erreichen.“ (Manuela Kohlbacher)

Ausgehend von dieser lokal in unterschiedlicher Intensität ausgeprägten Situation führt der Weg in ein zukunftsfähiges Gemeinwesen auch über eine Neukonfiguration von Aufgaben und Verantwortung innerhalb des Gemeinwesens. Dies erfordert nicht nur politischen Willen und Ausdauer resp. Kontinuität, sondern auch eine hinreichende Motivation aller Akteure sowie anzupassender Rahmenbedingungen „von oben“. Am Horizont braucht es erreichbare Ziele, die nicht auferlegt, sondern selbstgesteckt und in eigener Verantwortung gemeistert werden. Dieses Buch möchte insbesondere die Stellschrauben beleuchten, die vor Ort bewegt werden können und jene, die auf übergeordneten Ebenen nachjustiert werden sollten – damit der Prozess der „Ko-Produktion“ von Kleinstadt als solcher einen konstruktiven, gewinnbringenden Werdegang findet.

1.3 Begriffsverständnisse

Glossar für Kleinstadt(mit)gestaltung

Den nachfolgenden Kapiteln 2 bis 4 vorangestellt sollen nun ausgewählte Begriffe aus dem Kontext des Kleinstadtgestaltens näher beschrieben werden, die unter Umständen zu missverständlicher Lesart des Buches führen könnten. Ziel ist also ein gemeinsames Verständnis mit dem Lesenden.
In alphabetischer Folge.

Akteure
Im Kontext des Projektes schließt der Begriff all jene Personen ein, die den Prozess beeinflussen oder hierin eine Rolle spielen, also Personen der Zivilgesellschaft, der Kommunalpolitik, der Verwaltung, der Wirtschaft usw. Wichtig erscheint, dass es zu beachten gilt, wie und in welcher Rolle die einzelnen Akteure im jeweiligen Projekt wirken. Aus den spezifischen Konstellationen ergeben sich oft Kernteams um die treibenden → Macher sowie vielerlei unterstützende und notwendige Akteure für das Gelingen von Vorhaben. Die Akteurslandschaft einer Kommune ist differenziert und vielfältig in ihrer Zusammensetzung. Es gibt institutionelle Akteure – sozusagen Profis auf ihrem Terrain – und eine Vielzahl engagierter „Laien". Lokalspezifisch tendiert die Akteurslandschaft hier zu Schwarmwissen, dort zu Wissensmonopolen und anderswo zu Hybridformen (vgl. Kollmorgen, Treffkorn 2017). Je nach Verzahnung und Vernetzung der „Player" im Ort und der gegenseitigen Bereitschaft zur Unterstützung und transparenter Kooperation kann das → Empowerment vor allem kleiner Initiativen und → Einzelkämpfer besser oder schlechter gelingen.

Anreize
Anreize für → freiwilliges Engagement sind sehr subjektiv und von der jeweils eigenen Lebenssituation sowie den Inhalten des Engagements abhängig. Ein Anreiz kann aus der Not oder einem Mangel entstehen, aus einem Wunsch oder aus Freude am Geben. Anreiz kann sein, sich allein oder in Gemeinschaft verwirklichen zu wollen oder über das eigene Tun Anerkennung zu erfahren. Gemeinsinn bis hin zu Altruismus sind ebenso Antrieb wie Eigensinn. Auch die Hoffnung auf eine neue Jobmöglichkeit wirkt als Kraftquelle. Entscheidend ist, dass der individuelle Reiz erhalten bleibt und nicht verfliegt, denn oft ist er der Motor, der freiwilliges Engagement antreibt. Finanzielle Unterstützung kann hilfreich sein, sollte aber nicht Auslöser für Engagement sein.

Ebenso wenig wie vorgegebene Zielkorridore oder zu erfüllende Leistungen. Dank durch Ehrung kann motivieren, ist aber nicht jedem Engagierten wichtig. Wichtigster Anreiz scheint zu sein, dass Engagierte und → Macher das Gefühl haben, ihr Tun wird wertgeschätzt und sie haben Spaß, weil sie (gemeinsam mit anderen) sich verwirklichen können und die Hürden, vor denen sie stehen, idealerweise gemeinsam zu meistern sind.

Daseinsvorsorge
Bund, Länder und Kommunen verfolgen in Deutschland das raumplanerische Leitbild, den Bürger_innen in allen Regionen gleichwertige Lebensverhältnisse über Daseinsvorsorgeleistungen abzusichern. Der Begriff der Daseinsvorsorge ist in der Literatur sowie in den gesetzlichen Regelungen des Bundes und der Länder allerdings nicht einheitlich definiert. Entsprechend weicht das Verständnis darüber, welche Leistungen darunter zu verstehen sind, häufig voneinander ab. In Anlehnung an die EU-Arbeitsbegriffe differenziert Neergard (2009, S. 20ff.) Dienstleistungen der Daseinsvorsorge (Services of General Interest) entsprechend der Marktnähe in:

- Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse (bspw. Netzinfrastrukturen aus den Bereichen Energie, Wasser/Trinkwasser, Telekommunikation, Transport) sowie

- nicht wirtschaftliche Dienstleistungen von allgemeinem Interesse (bspw. Dienstleistungen in Zusammenhang mit wohlfahrtsstaatlichen Sicherungssystemen, Bildung, Kinderbetreuung, Gesundheitsvorsorge, soziale Fürsorge, Kultur und (sozialen) Wohnungsbau).

Wichtige Definitionskriterien für Leistungen der Daseinsvorsorge sind ihr universeller, nicht exklusiver Zugang, die mittel- bis langfristig stabile und transparente Erbringung sowie die staatliche Kontrolle von Preisbildung und Qualität. (vgl. Kummel&Nadler 2018, 55). Für die Erbringung der Daseinsvorsorgeleistungen gibt es drei Ebenen mit unterschiedlichen Graden der Eingliederung von → zivilgesellschaftlichem Engagement:

Zu den **Pflichtaufgaben zur Erfüllung nach Weisung** gehören z.B. das Ordnungsrecht, Katastrophenschutz und Medizinische Versorgung. Hier wird kaum Spielraum für bürgerschaftliches Engagement eingeräumt.

Bei den Pflichtaufgaben ohne Weisung ist ein größerer Spielraum für zivilgesellschaftliches Engagement möglich. Die Kommunen können in Partnerschaft mit privaten Dienstleistungen z.B. Abfallwirtschaft, Kindertagesförderung, Sozialhilfe, ÖPNV, Jugendarbeit oder Brandschutz bewältigen.

Die freiwilligen Aufgaben bilden die größte Ebene für Abdeckung von Daseinsvorsorge durch „Ehrenamt". Diese Aufgaben beinhalten u.a. Sport, Freizeit, und Kulturarbeit. Um zivilgesellschaftliches Engagement zu fördern, hat das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) 2016 die Engagementstrategie auf den Weg gebracht. Gefördert werden günstige Rahmenbedingungen für Engagement. Unterstützt werden Freiwillige, Organisationen, Initiativen, Clubs und Unternehmen. Viele Kommunen stehen unter Spardruck und Haushaltszwängen. Immer häufiger geraten gerade die freiwilligen Leistungen der Daseinsvorsorge in den Einspar-Fokus, obwohl diese immensen Anteil an lokaler Lebensqualität haben und ihre Einspa-

rung zwar kurzfristig Finanzprobleme lindert, mittelfristig jedoch die Attraktivität der Orte spürbar verschlechtert. Die Frage nach den Leistungsträgern der Daseinsvorsorge, und damit einher gehend der erkennbaren Gefahr einer Abwärtsspirale für kleine/ finanzschwache Kommunen (Mittelzuweisung nach wie vor nach dem Prinzip „Einwohnerzahl"), lässt die Bürgerschaft neben anderen Akteuren immer mehr in den Fokus rücken. Doch wie opportun ist diese Erwartungshaltung „von oben"?

Einzelkämpfer

Im Kontext kleiner Städte wachsen vermutlich ähnlich viele Ideen, wie in den Großstädten. Mitstreiter zu finden, ist jedoch einer der spürbarsten Kontraste zwischen Stadt und Land. In der Kleinstadt – so auch im Forschungsprojekt „Kleinstadt gestalten" – stehen hinter vielen Ideen/ Projekten meist nur ein oder zwei Personen. Kurz gesagt:
oft gibt es nicht die notwendige „kritische Masse" an Engagierten resp. nicht ausreichend „freie Radikale", also Menschen in einer Lebensphase, in der sie motiviert sind, sich einzubringen und gleichzeitig nicht durch Beruf, Familie, Hausbau o.ä. zu gebunden sind.Einzelkämpfer stehen vor dem Dilemma, dass die Aufgaben, die zu bewältigen sind (Anträge, Organisation, Öffentlichkeitsarbeit etc.) die gleichen sind, wie für größere Gruppen.
Die Bewältigung dieses „Berges" (ohne dabei den Spaß an der Sache zu verlieren!) stellt Einzelkämpfer vor große Herausforderungen. Einige scheitern, weil es einfach zu viel wird. Tragisch, wenn durch formale/ bürokratische Hürden die Kraft kleiner Initiativen versiegt. Bestenfalls kooperieren sie oder schließen sich zusammen – sofern „Partner" zu finden sind. Das Wissen um den Wert, dass hinter Initiativen im ländlichen Raum oft nur wenige Köpfe und Hände stehen, sollte das Handeln im Sinne der → Ermöglichung leiten. Denn wenn Einzelkämpfer aus irgendeinem Grund nicht weitermachen können, ist in der Kleinstadt oft kein „Ersatzmann" da, der die Sache fortführt.

Engagement, zivilgesellschaftlich/ bürgerschaftlich/ freiwillig; Ehrenamt

Dem ehrenamtlichen Engagement kommt eine besondere Bedeutung zu, wenn es um die Belange der Daseinsvorsorge geht. Die verschiedenen Begriffe Ehrenamt und bürgerschaftliches, zivilgesellschaftliches und freiwilliges Engagement werden im alltäglichen Sprachgebrauch am häufigsten gebraucht, aber fälschlicherweise oft auch synonym verwendet.

„Ehrenamt" verweist auf traditionelle Formen des Engagements in öffentlichen, das heißt gesetzlich geregelten Ehrenämtern, als Vereinsvorstand, Ratsmitglied oder Schöffin" (Pinl 2015). Das klassische Ehrenamt wird jedoch auch als ein Teil des bürgerschaftlichen Engagements gesehen und beschreibt ebenfalls unentgeltliche Tätigkeiten in einer stark formalisierten Struktur, zum Beispiel in Vereinen, zum Wohle Dritter. Anders ausgedrückt: bürgerschaftliches Engagement ist die modernisierte Form von klassischem Ehrenamt (Vandamme 2012: 699). Unter **bürgerschaftlichem Engagemen**t versteht man freiwillige, gemeinwohlorientierte, nicht auf materiellen Gewinn abzielende, kooperativ/gemeinschaftlich und im (teil-)öffentlichen Raum stattfindende Tätigkeiten (Deutscher Bundestag 2002: 24 ff.). Dabei werden jedoch alle Formen ausgeschlossen, die rein im Privaten stattfinden (bspw. Pflege, wo staatliche Daseinsvorsorge ins Private ausgelagert wird). Bei bürgerschaftlichem Engagement wird jedoch kritisiert, dass vor allem „Teilhabe- und Demokratisierungsfunktionen" im Vordergrund stehen. Der Wortbegriff „Bürgerschaftlich" würde Staatsbürgerschaft voraussetzen, folglich Personen und deren Engagement ausschließen, die nicht den deutschen Pass oder Aufenthaltstitel haben.
Der Begriff **zivilgesellschaftliches Engagement** bezieht sich stärker auf das Gemeinwohl und verbindet verschiedene Formen von Engagement miteinander. Zivilgesellschaftliches Engagement findet im öffentlichen Raum statt, das heißt in zivilgesellschaftlichen Organisationen oder anderen gemeinwohlorientierten Zusammenschlüssen (vgl. Priller 2011). Charakteristik dieser modernisierten Formen des klassischen Ehrenamts ist auch ihr informelles, flexibles, auf Netzwerken basierendes Wesen.
Freiwilliges Engagement bezieht sich in erster Linie auf die Freiwilligkeit der ausgeübten Arbeit, die unentgeltlich oder gegen eine geringe Aufwandsentschädigung geleistet wird (Simonson et al. 2017: 37). Der Begriff bildet verschiedene Formen des Engagements ab, die auch im nicht-öffentlichen Raum stattfinden und somit auch privates, nicht-öffentliches oder formalisiertes Engagement wie Nachbarschaftshilfe und familiäre Unterstützungsleistungen wie Altenpflege und Kinderbetreuung mit einbeziehen (vgl. Kummel&Nadler 2018). Wie das zivilgesellschaftliche Engagement zählen kleine, eigenmotivierte und wortwörtlich freiwillige Initiativen zu diesem Spektrum. Aufgrund der kommunalen Zwangslage kommt insbesondere dem freiwilligen Ehrenamt der Freiwilligen Feuerwehren oder der Hilfs- und Rettungsdienste sowie dem allgemeinen freiwilligen Engagement eine besondere Bedeutung zu. Die Unterschiede stellen jedoch eine Herausforderung des Forderns, Förderns und Anerkennens dar – insbesondere, wenn es um Aufgaben der Daseinsvorsorge gehen soll.

Erfolg

Erfolg ist ein in unserem Kulturkreis oft verwendetes Synonym für Gelingen, Stärke, (wirtschaftliche) Potenz. Das Wort besitzt einen marktwirtschaftlichen Duktus, das Streben nach Erfolg gehört – wie Konjunktur und Wachstum – (noch immer) zum Zeitgeist. Im Bereich des Ehrenamts und des freiwilligen Engagements erscheint es nicht ausreichend, diese enge Definition anzuwenden. Erfolg ist hier bereits, wenn eine Person über ihr Tun sich (und anderen) Freude bereitet; wenn zwei sich finden und gemeinsam Ideen auf den Weg bringen. Erfolg kann sein, dass ein anerkennendes „Danke" zurück kommt. Erfolg ist eher ein positives Gefühl und persönlicher Mehrwert, als messbare Wertschöpfung oder Gewinne. Erfolg ist wichtig und ist Antrieb für per-

sönliches Engagement. Er steht somit in direkter Verbindung zur → Freiwilligkeit resp. Motivation. Kleine Erfolge, die Engagierte immer wieder aus eigener Kraft erreichen, halten die Motivation und stärken das Selbstvertrauen. Allerdings kann der Erfolg (eines Projektes) in freiwilligem Engagement nicht eingefordert oder über Quoten abgerechnet werden. Das macht den Unterschied zu Dienstleistern und bezahlten Leistungserbringern. Ein Aspekt erscheint in der ermöglichenden Kleinstadt ebenfalls enorm wichtig: zu Erfolg gehört auch, dass es Misserfolge geben kann. Ehrenamtler sind in ihrem Gebiet Profis, aber in der Breite der Anforderungen oft Laien. Daher empfiehlt es sich, die Erwartungshaltung an „erfolgreiche" freiwillige Leistungen anzupassen, insbesondere auch im Hinblick auf Fehlertoleranz.

Ermöglichen (aktivieren/ enabeling; ermächtigen/ empowering)

Ermächtigen/ empowering wird als ein Prozess zum Erlangen von Macht beschrieben, der auftritt, wenn die Macht ungleich verteilt ist. Der Erwerb von Macht erhöht den Einfluss einer Person in den sozialen Beziehungen, aber nicht alle Menschen, denen es an Macht mangelt, haben gleiche Chancen, um sie zu erlangen (Cattaneo&Chapman 2010). Freiwillige → Macher und kleine Initiativen unterliegen oft dem limitierenden Faktor „Ressourcenmangel", was sowohl zeitliche Kapazitäten als auch inhaltliche Kompetenzen und Fachwissen umfasst. Oft geht es um ein praktisches Ermächtigen bei Themen wie Entscheidungsfreude, Organisationstalent, Zeit- und Projektmanagement, Öffentlichkeitsarbeit oder Finanzierung/ Funding. Ermöglichen/enabling: Wenn von einer befähigten, oder empowerten Zivilgesellschaft gesprochen wird, sind Verteilung und Einsatz von Macht und insbesondere deren Missbrauch entscheidend, wenn freiwilliges Handeln ermöglicht werden soll.

Die ermöglichenden oder deaktivierenden Aspekte müssen erkannt werden, da sie die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für die Macher und ihre politische oder soziale Akzeptanz widerspiegeln, in denen Engagement stattfinden soll. Kurz gesagt, diese Rahmenbedingungen wirken entweder ermöglichend/aktivierend oder entmutigend/demotivierend auf Aktive oder Macher (Kummel&Nadler 2019).

Darum ist es wichtig, wenn Ermöglichung in der Gesellschaft und Politik noch keine breite Akzeptanz gefunden hat, **Möglichkeitsräume** zu schaffen um dort ein Klima der → Anreize und der Motivation zu schaffen, um freiwilliges Engagement gelingen zu lassen.

Ermöglichungsräume können zum Beispiel dem freiwilligen Engagement offen gegenüberstehende Organisationen sein, die Ressourcen zur Verfügung stellen. In der Modellkommune Weißwasser ist das Wachsen einer „Ermöglichungskultur" bereits ein anhaltender, aber langsam voranschreitender Prozess. Denn dazu gehört auch, etablierte Kulturen und Handlungsmuster neu zu justieren. Wichtige Säulen in diesem Prozess sind in Kleinstädten oft Einzelpersonen, die wie Pioniere als Ermöglicher oder Ankerpersonen agieren. Mit Mut, Ausdauer und „dickem Fell" wachsen Anker-Orte, die dann Nährboden für Kleinstadt-Gestalter der Zukunft werden.

Fonds

Dieses monetäre Anreiz-Modell kann Macher beim Anschub ihrer Ideen, also in der Startphase unterstützen. Im Rahmen des Forschungsprojektes wurde das Instrument des Kleinprojekte-Fonds in einer Art Beta-Version angewandt, um den Machern unkompliziert Mittel für Bedarfe in ihren Projekten zur Verfügung zu stellen.

Die Verwaltung des Fonds sollte, ähnlich wie bereits bei mehreren Städtebauförderprogrammen praktiziert wird, einem diversen, vertrauenswürdigen Gremium im Ort obliegen, dessen Verfahrensweise und Regelwerk transparent sein sollten. Ebenso sollten die formalen und bürokratischen Anforderungen für einen Fonds das Vermögen der „Laien" nicht überstrapazieren. Nur ein niedrigschwelliger Einstieg ermöglicht Chancengleichheit aller Akteursgruppen.

Ein durch Verwaltung oder Wirtschaft initiierter Fonds als örtlicher Verfügungs-Haushalt für ehrenamtliche Kleinprojekte bereichert die Vielfalt möglicher Protagonisten und Projekte. Allerdings erfordert solch ein Fonds klare Kriterien und Regeln, die transparent und nachvollziehbar kommuniziert die Akzeptanz und das Vertrauen aller Beteiligten schaffen sollten.

Freiwilligkeit (Motivation)

Freiwilligkeit in Bezug zu → Engagement und zu → Daseinsvorsorge erzeugt unter Umständen ein doppeldeutiges Verständnis. Hinter der intrinsischen Motivation, sich für eine Sache/ Personen/ Bedarfe zu engagieren, stehen in der Regel verschiedenartige, subjektive Motivationen. Eigennutz resp. Eigensinn sind hier keineswegs deplatziert, denn jede und jeder Engagierte, egal welchen Alters oder welcher Herkunft, sucht auch nach dem persönlichen Mehrwert seines Tuns. Das ist in den meisten Fällen schlicht Spaß an der Sache. Das „Werk" kann das Ergebnis sein, doch oft ist schon der Weg das Ziel. Da freiwillige Tätigkeiten in der Regel nicht den Lebensunterhalt erwirken, sondern andere Zwecke erfüllen, kann der Anspruch an Freiwilligkeit oder → Erfolg nicht gleich dem sein, den wir an Dienstleister, Servicebetriebe oder schlichtweg an Profis gegen angemessenes Entgelt stellen.

Macher

Der Macher ist diejenige Person, die für ihre Idee „brennt" und diese vorantreibt. Der Macher kann, muss aber nicht, „das Gesicht" des Vorhabens sein. Aber – und das geschieht in kleineren Kommunen häufig – mit dem Wegbruch des Machers als Kopf, Herz und Hand der Idee, stirbt oft auch die Dynamik des Projektes. Macher sind intrinsisch motiviert, bringen also eine innere Begeisterung und den Willen mit, etwas voranzubringen. → Anreize können sie fördern, wichtiger scheint jedoch, ihren Potenzialen und Energien Möglichkeiten zur Entfaltung zu bieten. Werden

Macher verprellt, verliert die Gemeinde ihren beinahe wesentlichsten Schatz!- Macher werden in diesem Büchlein mit „Kleinstadtgestaltern“ gleichgesetzt.

Miteinander
Das Miteinander beschreibt eine praktizierte Art und Weise des Umgangs innerhalb einer Initiative, einer Interessensgemeinschaft bis hin zur Stadtgesellschaft. Für „Kleinstadtgestalter“ stehen und fallen mit der ihnen entgegengebrachten Umgangsart die Motivation, die Entfaltungsmöglichkeiten und letztlich die Erfolgsaussicht für ihre Idee. Wie ist es heute: Ist der Umgang offen, transparent und hierarchiearm, oder ist das Gegenteil der Fall? Werden Engagierte als Partner wertgeschätzt, oder wird ihnen vermittelt, dass ihr Anliegen „zweitrangig“ ist? Eine „Kultur des Ermöglichens“, welche für Kommunen wie Weißwasser den Spielraum der Handlungsfähigkeit zukünftig erhöhen würde, kann nicht aufgesetzt sein – sie erfordert ein Selbstverständnis hinsichtlich des Umgangs, der Verantwortlichkeiten, Rollen und Mehrwerte ziviler Mitbestimmung; ergo eine konstruktive, partnerschaftliche Kultur des Miteinanders.

Ressourcen
Freiwillig Engagierte befinden sich oft im Dilemma zwischen „Würde gern“ und „Kann nicht“. Die Erfahrungswerte des Forschungsprojektes zeigen hier die größten Herausforderungen: Vielfältige Gründe – sei es Beruf, Kinder und Familie, Hausbau oder anderweitiges Engagement – führen dazu, dass Engagierte/ Macher nicht so können, wie sie gern wollten. Insbesondere in kleineren Kommunen ohne höhere Bildungseinrichtungen verstärkt sich der daraus resultierende **Engpass an Zeit** – auch durch eine relative Unterrepräsentanz der Altersgruppe 20 bis 35 Jahre, welche zwischen Ausbildung und Familiengründung relativ freier über ihre Zeit verfügen kann.

Die Spirale des Zeitmangels dreht sich weiter, denn auch potentielle Mitstreiter rekrutieren Macher oft im persönlichen Umfeld – doch dort herrscht ebenso vielfältige Überbeanspruchung und folglich Mangel an Zeit, sich freiwillig einzubringen. Es mangelt dann schlichtweg an der kritischen Masse, den „freien Radikalen“ – Köpfen und Händen. Noch weiter dreht sich die Spirale, dass → Macher, eben weil sie in Kleinstädten auch als → Einzelkämpfer agieren, an persönliche Grenzen stoßen: Bürokratie, formaler Aufwand und fachliche Hürden, aber auch fehlendes Know-how bei Organisation, Zeit- und Projektmanagement, Öffentlichkeitsarbeit oder Finanzierung/ Funding (siehe → Ermöglichen). Hier zeigt die Bandbreite des persönlichen Engagements, dass Menschen mit sehr unterschiedlichem fachlichem, kulturellem und sozialem **Kapital** verschiedene Stärken mitbringen und Herausforderungen unterschiedlich bewältigen können. Ziel kann nicht sein, dass nur Menschen mit höherem Bildungsabschluss Zugang zu Ressourcen resp. Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung bekommen. Niedrigschwellige und integrative Angebote sorgen für notwendige Chancengleichheit.

Verbindlichkeit
Respekt, Wertschätzung, Vertrauen sind Werte, die den Umgang miteinander bestimmen. Sie müssen wachsen, genau wie das gegenseitige Verständnis. Freiwillig Engagierte wollen ernst genommen werden mit ihren Anliegen. Das Gefühl, als Ehrenamtler bei Behörden oder Institutionen nur untergeordnete Priorität zu besitzen, führt häufig zu Frust und kann aufkeimende Initiativen früh zerstören.
Die ermöglichende Kleinstadt sieht freiwillig Engagierte als Partner auf Augenhöhe. Dazu gehört Verbindlichkeit. Wenn etwas zwischen Zivilgesellschaft und Verwaltung vereinbart wurde, sollte dies für beide Seiten gelten – insbesondere verteilte Aufgaben. Dies stärkt Vertrauen und Akzeptanz. Auch regelmäßige Abstimmungstermine tragen dazu bei. Es empfiehlt sich, anfänglich oder zu größeren Themen durch eine Verschriftlichung diese Verbindlichkeit für beide Seiten zu schaffen.

Verwaltung
Das allgemeine Verständnis von „Verwaltung“ ist oft gleichgesetzt mit „die Stadt“ und der quasi dominanten Entscheidungsgewalt im Ort. Zur Akzeptanz bei den freiwillig Engagierten trägt bei, über die Aufgaben und Zuständigkeiten von Verwaltung aufzuklären, denn hier bestehen oft Missverständnisse. In unserem Verständnis übernimmt Verwaltung einerseits „klassische“ Aufgaben – sie lenkt und verwaltet das Stadtgeschehen – indem sie die Abläufe und alle damit verbundenen Prozesse in einer Kommune steuert. So auch die Pflichtaufgaben der Daseinsvorsorge. Hierbei ist sie weitgehend gebunden an Entscheidungen des Stadt- oder Gemeinderats, welchem somit eine ebenso bedeutende Rolle als lenkendem Gremium zukommt. Auf der anderen Seite wird mit dem Begriff Verwaltung eine gewisse “Kümmerer-Funktion“ verbunden. Verwaltung muss – künftig noch mehr – Ansprechpartner für die Bewohnerschaft sein und deren Themen neben denen der reinen Verwaltung koordinieren und unterstützen. Dazu benötigt sie jedoch angemessene personelle Ressourcen.

Verwaltung sollte indes nicht als „Motor für Innovation“ und Träger zivilgesellschaftlicher Initiativen be- oder gar ausgenutzt werden. Wenn Verwaltung nach Kräften und Möglichkeiten die Engagierten unterstützt und nicht nach Gründen zur Verhinderung, sondern nach Lösungswegen sucht, ist schon sehr viel Gutes getan.

2 KLEINSTADT GESTALTEN: EIN NARRATIVES ZUKUNFTSBILD

Die ko-kreative, ermöglichende Kleinstadt

Die ko-kreative, ermöglichende Kleinstadt

Punkt sieben Uhr macht es „pling“, eine Nachricht. Ja da schau her! Die Stadt-App gibt die Begrüßung des 17.000sten Bewohners von Weißwasser bekannt: eine junge Rückkehrerin aus dem Bergischen Land samt ihrer Familie. „Wir suchten einen Ort zum Wohlfühlen – da kamen wir um Weißwasser nicht herum“ wird sie zitiert. Ihr Partner hat schnell Anschluss an neue Leute gefunden, sie selbst kann sich endlich kreativ entfalten, die Kinder sind begeistert vom Reparatur-Café und den Bastelkünsten der Alten.

Wie kam es dazu?

Weißwasser verlor zwischen 1990 und 2020 mit 23.000 etwa 60% der Einwohner, bevor sich die Zahl durch wachsende Zuzüge und allmählich auch immer mehr Geburten bei 16.000 einpegelte. Auslöser war ein starkes Bündnis aus Stadtverwaltung und Stadtpolitik, das 2020 den Weg für eine gemeinsame Zukunft ebnete: die ko-kreative, ermöglichende Kleinstadt. Noch wenige Jahre zuvor undenkbar, besann man sich endlich der Chancen der Transformation (man erinnere sich an den Strukturwandel jener Zeit), der Stärken der lokalen Akteure und der Kraft der Einigkeit. Grundlage war ein Stadtratsbeschluss und damit die Legitimation zur Umsetzung der Ziele. Dank verbesserter Strukturförderung und nachhaltiger Förderstrategien des Bundes konnte endlich ein qualifizierter Ansprechpartner für Stadtmitgestaltung – in Weißwasser hieß er bald nur „Der Kalfaktor“ – berufen werden.

Weißwasser war Anfang des 20. Jahrhunderts mit elf Glashütten Europas glasproduzierender Standort Nummer 1. In der Glasindustrie sind „Kalfaktoren“ sehr bedeutende Personen: sie sind die Adjutanten der Glasbläser – unerlässliche, dienstbare Geister.

Er war und ist fester, unabhängiger (bezahlter) Ansprechpartner für Engagierte, benannt und anerkannt von der Stadt. Er unterstützte fortan die Kleinstadt-Gestalter mit Kontakten, Finanzen (aus dem Kleinstadt-Fonds) und Know-how.

Die Stadtverwaltung konnte sich wieder auf Kernaufgaben konzentrieren. Die Daseins-vorsorge wurde Sache aller, die Verantwortungen wurden nicht mehr nur innerhalb der Stadtverwaltung ausgehandelt. Auch hatte sich die Anreiz- und Anerkennungskultur Anfang der 2020er Jahre auf kommunaler, aber auch auf Bundesebene deutlich verbessert. Die Stadt wurde spürbar wieder zum Gemeinwesen. Wer sich einbringen wollte, hatte die Möglichkeit. Sein Engagement wurde wertgeschätzt und (meist unbar) honoriert. Jeder tat etwas dazu, denn das gemeinsame Tun machte Spaß. Und es gab so viele Möglichkeiten, seine eigenen Ideen umzusetzen. Es wuchs ein fruchtbares Geben und Nehmen.

Über die Jahre entstanden immer mehr Allianzen zwischen „Profis“ und „Laien“ – ganz so, wie es die Koalitionsvereinbarung einmal vorsah. Paten kümmerten sich um frische Ideengeber, die noch etwas orientierungslos nach Halt suchten. Möglichkeitsräume entstanden, aus den Anker-Orten wurden hippe Adressen für Leute aus Nah und Fern.

Das zog auch immer mehr junge Leute an, anfangs noch in Werkstattwochen, später dauerhaft. Dadurch wuchs die Zahl der „freien Radikale“, also der Kleinstadt-Gestalter. Über die Anker funktioniert auch eine Staffelstab-Übergabe zwischen den Generationen.
Ganz wichtiges Argument für die „neue Musik“ in der Stadt: Die Kultur des Ermöglichens wird gelebt – von der Stadtverwaltung und -politik, von Ansprechpartnern und Beauftragten sowie von der Allianz der engagierten Akteure. In der Stadtgesellschaft ist Engagement anerkannt und erfährt Wertschätzung. Jeder bringt sich in einer persönlich machbaren Weise ein und spricht davon selbstbewusst. Ko-Kreativität zeichnet sich im Engagement durch transparente Kommunikation und Kooperation aus. Keiner hat mehr Stimmrecht aufgrund seiner Position oder seines Geldes. Stadtpolitik, Stadtverwaltung, Organisationen, Engagierte agieren gemeinsam auf Augenhöhe.

„Was bleibt uns davon?“
War es vorher oft Enttäuschung und Leere, die bei den Leute zurückblieb, die sich „wiedereinmal“ einbringen wollten, so änderte sich dies durch die neu gewachsene Kultur und deutlich bessere Rahmen- sowie Förderbedingungen in den 2020er Jahren. Es war nun nicht mehr mühsame Akquisearbeit, Freiwillige zu finden. Viel mehr eilte der Ruf der Stadt durchs Land, dass es hier so selbstverständlich wie wert-geschätzt ist, dass die Leute ko-kreativ und mit vereinten Kräften ihre Lebenswelt selbst gestalten.

Hier ist Entfaltung möglich, hier ist Raum, hier muss man nicht allein sein. Kleinstadt als selbstbewusste Haltung!
Das zog immer mehr Menschen an, die genug hatten von Hamsterrädern und Alltagstrott. Der Kalfaktor darf nun die 17.000ste Einwohnerin begrüßen und schenkt ihr vermutlich auch die kleine Stadt-Fibel, in der sie alles finden wird, was die ermöglichende Kleinstadt bieten kann.
Die Geschichte ist frei erfunden, kann aber passieren.

3 KLEINSTADT GESTALTEN: LOKAL BEEINFLUSSBARE FAKTOREN

Stellschrauben, die vor Ort justiert werden können

Stellschrauben, die vor Ort justiert werden können

„Neue Wege müssen an jedem neuen Ort neu gefunden und gebahnt werden." (Selle 2005, S. 283). Dafür braucht es: Zeit und Kontinuität, Mut, Vertrauen und viel Kraft, einen strukturierenden methodischen Rahmen, die richtigen Personen zur richtigen Zeit am richtigen Platz – „eine eigenartige Mischung von Faktoren" (Selle 2005, S. 283). Vor dem Hintergrund etlicher bundespolitischer Initiativen und Bestrebungen zur Förderung der Partizipation und Mitgestaltung (z.B. „Wegweiser Bürgergesellschaft" / „Demokratie vor Ort" u.v.a.) sowie dem Ziel der nachhaltigen, demografiefesten Entwicklung der Gemeinden (z.B. FONA- oder SDG-Ziele) sollten die Bedingungen in den Kommunen für ein Mehr an Mitgestaltung nachhaltig verbessert werden.

Kapitel 3 fasst Erfahrungswerte und Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt „Kleinstadt gestalten" (2016-2019) zusammen. Es werden Faktoren benannt, die vor Ort beeinflussbar sind. Je mehr diese Punkte vor Ort positiv eingeschätzt resp. proaktiv nachjustiert werden können, desto günstiger erscheinen die Voraussetzungen für die ko-kreative, ermöglichende Kleinstadt.
Ein Weißbuch zum „Kleinstadt gestalten".

3.1 Strukturelle Rahmenbedingungen und Stellschrauben

Erfolgsfaktoren für Ko-Kreation in der Kleinstadt

Was gilt es, vor Ort zu tun, welche strukturellen Voraussetzungen sollten gegeben sein? Die zusammengetragenen Punkte bieten in ihrer Gänze, aber auch etappenweise ein solides Fundament für die ermöglichende Kleinstadt.
Aufgrund der lokalen Spezifik einer jeden Kommune ginge es zu weit, in diesem Buch über das „Wie" der Umsetzung zu philosophieren. Die Faktoren sind als Impulsgeber für das lesende Publikum gedacht.

Die ko-kreative, ermöglichende Kleinstadt ist Konsens (Rats-Beschluss)
Neue Horizonte erreichen wir nur, wenn wir mitnehmen und mitgenommen werden. Die ko-kreative, ermöglichende Kleinstadt ist ein ambitioniertes Ziel im Sinne der demografiefesten, resilienten Entwicklung unseres Gemeinwesens. Es erfordert fundierte Argumente und Überzeugungsarbeit, die Ziele und Mehrwerte für die Kommune in die gewachsene Struktur und Agenda einzuflechten. Doch ohne geht es nicht! Um lokale Rahmenbedingungen zu verbessern, ist das konstruktive Mitwirken lokaler Verantwortungs- und Entscheidungsträger notwendig. Ein gemeinsames, per Beschluss gefasstes „Ja" des Stadt- oder Gemeinderates, der dieses aus Überzeugung gegeben hat, ist beispielsweise ein zentraler „Türöffner" und

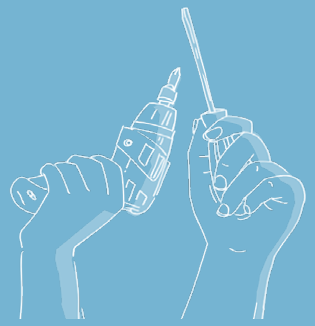
SCHNELLTEST

Wie weit (entfernt) ist die ermöglichende Kleinstadt bei Ihnen?

> Mal ehrlich. Wie steht es um die in diesem Buch als „Erfolgsfaktoren“ oder „Stellschrauben“ bezeichneten Kriterien im eigenen Ort? Nachfolgend stehen Schlagworte aus den Kapiteln 3 und 4. Wie würden Sie die Fragen aus heutiger Sicht in Ihrem Ort beantworten? Auf einer Skala von 1 (trifft bereits voll zu) bis 6 (darüber wird noch nicht mal nachgedacht) kann die „Checkliste“ eine unverbindliche Orientierung zum Arbeitsstand geben.

Strukturelle Rahmenbedingungen und Stellschrauben
Erfolgsfaktoren für Ko-Kreation in der Kleinstadt (vgl. Kap. 3.1)

- ► Ist die ko-kreative, ermöglichende Kleinstadt bereits Konsens (per Rats-Beschluss)?
- ► Gibt es bereits verlässliche personelle Strukturen/ Ansprechpartner?
- ► Über welche Ressourcen verfügen
  - a) die Hauptberuflichen (Kapazitäten im Stellenprofil, Kompetenzen, Befugnisse)?
  - b) die freiwillig Engagierten (Zugang zu Wissen, Information, Qualifizierung, Unterstützung)?
- ► Sind Verantwortungen und Zuständigkeiten verbindlich verteilt (Organigramm)?
- ► Besteht eine strukturierte methodische Rahmung (Abläufe, Regeln, Termine)?
- ► Stärken bereits Anker das städtische Gemeinwesen?
- ► Wo und mit wem lassen sich Möglichkeitsräume schaffen?
- ► Wie steht es um neue Allianzen (u.a. Tandems / Stadträte und Unternehmer als Paten)?
- ► Ist Anerkennungskultur noch eine Phrase oder wird sie schon gelebt?
- ► Können entscheidende Akteure das nötige Vertrauen geben?
- ► Ist Kontinuität absehbar?



Kulturelle Rahmenbedingungen und Stellschrauben
Vom Miteinander in der Kleinstadt (vgl. „Klima-Check“ Kap. 3.2)

- ► Ist die lokale Akteurslandschaft (inkl. Diaspora-Potenzial) bekannt?
- ► Wie steht es um die Erwartungshaltungen von Profis und Laien: besteht gegenseitiges Verständnis?
- ► Haben alle Kleinstadt-Gestalter bereits guten Zugang zu Ressourcen? Über welche Kanäle?
- ► Wie sind die heutigen Bedingungen für eine Kultur des Miteinanders? Besteht etwa schon ein Konsenspapier?
- ► Haben kleine Initiativen Entfaltungsmöglichkeiten (räumlich, geistig-ideell)?
- ► Gibt es erkennbare Mehrwerte durch Ko-Kreation (Schwarm, neue Kooperativen etc.)?

Ermöglichung durch übergeordnete Ebenen
Verbesserung übergeordneter Rahmenbedingungen (vgl. Kap. 4)

- ► Werden noch immer Projekte, oder inzwischen Prozesse gefördert?
- ► Werden Strukturfördermittel bedarfsgerecht (z.B. für qualifiziertes Personal für zusätzliche Aufgaben) bereitgestellt?
- ► Sind Selbstbestimmung und Eigenverantwortung auf kommunaler Ebene gewachsen?
- ► Sind die (bürokratischen) Hürden für Kleinstadt-Gestalter gesunken?

Voraussetzung für einen Veränderungsprozess, denn er legitimiert die Stadtverwaltung und weitere Akteure. Ein derartiger Beschluss wäre gleichzeitig Zeichen der Einigkeit nach innen und außen.

Biete verlässliche personelle Strukturen/ Ansprechpartner

Deutlich ist immer wieder geworden, dass Freiwillige und Macher für diverse Anliegen Ansprechpartner benötigen. Dieser „Makler" sollte zwischen Institutionen vermitteln und Engagierte zu inhaltlich/ fachlich kompetenten Ansprechpartnern verlinken, zum Beispiel bei Fragen zur Antragstellung, Finanzierung/ Förderung, Haftung, Genehmigung usw. Dabei erscheint es sekundär, ob diese Person bei der Stadtverwaltung oder bei anderen Trägern angesiedelt ist. Wichtig sind drei Faktoren: 1- die Person ist neutral und bringt Offenheit als persönliches Kapital mit; 2- die Person agiert in alle Richtungen auf Augenhöhe, ist also auch befugt und befähigt, die Anliegen der „Ehrenamtler" zu delegieren/ weiterzuleiten; 3 - die Person kann als verlässlicher Ansprechpartner etabliert werden und wechselt nicht im Zyklus von Förderprojekten o.ä.

Schaffe Ressourcen bei Hauptberuflichen und freiwillig Engagierten

Dass die Ressource Zeit der limitierende Faktor bei allen Akteuren ist, sollte bekannt sein. Somit gilt es, jeder engagierten Person schon dafür dankbar zu sein, dass sie ihre private Zeit aufbringt, um sich einzubringen (siehe „Anerkennungskultur üben"). Im Sektor der Hauptberuflichen ist es gleichermaßen erforderlich, Ressourcen bereitzustellen, namentlich „Zeit" und „Qualifikation".

Ein Mitarbeiter der Stadtverwaltung, der als Ansprechpartner fungieren oder Zuständigkeiten übernehmen soll, tut dies viel zu oft als Zusatzaufgabe – neben dem alltäglichen Geschäft. Es muss also ständig abgewogen werden zwischen Pflichtaufgaben und Mehraufwand. Eine ermöglichende Kleinstadt schafft Ressourcen in Form festgeschriebener Kapazitäten im Stellenprofil von Mitarbeitern, sodass die Aufgaben als Teil ihrer Arbeit anerkannt werden und „Macher" verlässliches, wohlwollendes und motiviertes Personal antreffen. Eine zielorientierte Verwaltung, die mit niedrigen Hemmschwellen und Mitarbeitern als „Türöffner"/„Komplizen" proaktiv auf Engagierte zugeht, fährt gut, wenn sie ihr Personal für diese Aufgaben qualifiziert.

Verantwortungen und Zuständigkeiten verbindlich verteilen

Im Alltag hat die Verwaltung Aufgaben und Kompetenzen, ebenso wie weitere Akteure und Partner sowie die Macher und Initiativen. Verantwortungen und Zuständigkeiten im Kontext der „ermöglichenden Kleinstadt" sollten in Zukunft definiert und ihre Verteilung transparent kommuniziert werden.

Eine große Hürde für kooperative Strukturen stellen unklare resp. unbenannte Zuständigkeiten und Verantwortungen sowie lückenhafte resp. kanalisierte Informationen dar. Sowohl die Ansprechperson bei der Stadtverwaltung, als auch weitere Akteure im Netzwerk sollten zugeschriebene Kompetenzen besitzen, diese erfüllen und ebenso Aufgaben an zuständige Personen delegieren. Hierfür sind verbindliche Vereinbarungen (Organigramm der Zuständigkeiten) und entsprechende Kapazitäten zu schaffen. Andernfalls stellen sich bei Hauptamtlichen Überforderung/ Überlastung und Demotivation, bei den Ehrenamtlichen Missverständnisse und wenig Handlungsfähigkeit ein. Im Gesamten könnten derartige Unklarheiten und unzureichende Vernetzung hohe Reibungsverluste verursachen.

Schaffe eine strukturierte methodische Rahmung

Die ko-kreative Stadt sollte ein verbindliches und allgemeingültiges Regelwerk als Fundament besitzen. Die Vielfalt der Macher und ihrer Ideen ist groß und ebenso ihre Anforderungen und Bedarfe. Nicht jeder Akteur benötigt die gleiche Unterstützung, der eine mehr, der andere weniger. Um jedoch allen gleichberechtigt Zugänge und Chancen zu bieten, bedarf es verlässliche Regeln. Neben der Umgangs- und Gesprächskultur sollten zum Beispiel auch die Vergabe von Mitteln (Beispiel Jury für lokalen Fonds) und die Methodik bei Anträgen, Abrechnungen usw. klar – jedoch nicht in Form von Hürden – geregelt sein. Ohne verlässliche Regeln und transparenter Kommunikation können Misstrauen und Unmut wachsen. Um die Schwelle für Engagierte möglichst niedrig zu halten, sollte jedoch immer die Regel gelten „So viel wie nötig, so wenig wie möglich".

Um das Klima des Miteinanders zu fördern und um regelmäßig die Rahmenbedingungen nachzujustieren sowie Missverständnissen möglichst vorzubeugen, empfehlen sich turnusmäßige Termine zwischen den haupt- und den ehrenamtlich beteiligten Akteuren. Die Verantwortung für diese Treffen sollte zwischen den Institutionen rotieren.

Stärke durch Anker

Ankerstrukturen in Form etablierter und anerkannter lokaler Institutionen (Vereine, Genossenschaften u.a.) bieten Kleinstadtgestaltern und kleinen Initiativen die Möglichkeit, an bestehende Infrastrukturen und Netzwerke anzudocken. Solche Anker vermitteln Stabilität und Verlässlichkeit – insbesondere in der Startphase kleiner Initiativen.

Umso mehr liegt es in der Verantwortung dieser Ankerstrukturen, ein offenes Milieu zur Entfaltung neuer Ideen und Macher zu bieten. Eine „Platzhirsch-Mentalität" sowie das Erzeugen von Abhängigkeiten haben hierarchische Züge und wirken sich negativ auf potentielle Mitgestalter aus. Zur Souveränität der „Etablierten" sollte gehören, die „Neuen" als Partner auf Augenhöhe aufzunehmen. Paternalistische Regelungen werden von den Adressaten häufig als Bevormundung angesehen – ein Hemmnis für Mitgestaltung.

Stabile Anker und neue Impulsgeber können sich gegenseitig – im Sinne der „liquid democracy" (Schwarmintelligenz) – befruchten. Wo derartige „Gründer-Milieus" bestehen oder entstehen können, herrschen gute Bedingungen für Kleinstadt-Gestalter.

Möglichkeitsräume schaffen
Entfaltung gelingt dort, wo Freiraum besteht. Dieser Freiraum ist „heiliger Nährboden“ für „Macher“ und darf nicht vordefiniert (Förderziele, Restriktionen, Bevormundung, bürokratische Hürden) sein. Möglichkeitsräume sind sowohl physische Räume, beispielsweise an bestehenden Anker-Orten, als auch geistige Schaffensplätze – Möglichkeiten, sich auszuprobieren, sich selbst zu verwirklichen oder auch zu scheitern. Hier haben Bevormundung, Maßregelung, Kontrolle und Vereinnahmung keinen Platz. Möglichkeitsräume sind Zeichen der Toleranz, des Vertrauens und des Mitwachsens der lokalen Gesellschaft.

Bilde Allianzen
(u.a. Stadträte als Paten)
Ko-Kreation heißt in erster Linie auch Ko-Operation. Nicht nur der Mangel an Ressourcen begrenzt allerorten die Möglichkeiten der Mitgestaltung. Auch das Risiko, dass sich parallele Strukturen gegenseitig „das Wasser abgraben“, sollte vermieden werden.
Kleine Initiativen oder Einzelkämpfer können Aufgaben teilen und/ oder Synergien erzeugen, wenn sie an aktive Strukturen (Anker-Orte) andocken. Ein großer Vorteil kann das gemeinsame Nutzen von Infrastrukturen und Wissen (Ressourcen-Pooling, kollektive Intelligenz/ Synergien des „Schwarms“ und der (informellen) Netzwerke) sein. Im Sinne der Verstetigung kleiner Initiativen bieten Kooperationen und Allianzen gute Voraussetzungen für ein Bleiben und Wachsen. Es sei auf die Unterschiede von „Bridging-“ und „Bonding-“ Sozialkapital verwiesen. Netzwerke, die sich quasi elitär verschließen (Bonding), bieten prinzipiell einen anderen „Nährboden“ für kleine Initiativen, als solche, die Wissen und Informationen kollektiv zugänglich machen (Bridging). Wertschätzende Allianzen sind auch „Tandems“ zwischen jungen Machern und erfahrenen Akteuren, zum Beispiel Stadträten, Unternehmern und anderen lokalen Amtsträgern, die als Partner und/ oder Paten wirken. Diese Form der Unterstützung und Anerkennung ist Zeichen einer wohlwollenden Stadtpolitik und -gesellschaft.

Anerkennungskultur üben
Freiwilligem Engagement gebührt Anerkennung, denn es ist eine private Zeitspende an das Gemeinwesen. Die Form der Anerkennung kann unterschiedlich gestaltet sein – ein Fest, eine Urkunde, eine Geste – Engagierte brauchen ihrerseits mehr oder weniger davon, besitzen aber eine feine Sensorik für Respekt und Anerkennung gegenüber ihrem Tun.
Die strukturelle Stellschraube ist die Wertschätzung des Engagements im direkten miteinander. Anerkennung beginnt mit der respektvollen Kommunikation auf Augenhöhe. Eine Kultur der Suche nach Lösungen schafft ein konstruktives Klima – anstelle des Findens von Gründen, warum etwas nicht funktioniert. Wo Hürden sind, sollte Unterstützung signalisiert werden. Hürden können gemeinsam gemeistert werden – sie sind kein Beleg fürs Nichtstun.
Patenschaften können Anerkennung ausdrücken und sich gegenseitig befruchten. Die Souveränität, Alternativen zum Bekannten zuzulassen, ist Ausdruck von Freiheit und Toleranz – zwei wichtigen Eigenschaften für Kleinstädte, die attraktiv auf ihre/ neue Bewohner wirken möchten. Verhinderungstendenzen sind Ausdruck von Angst und mangelndem Vermögen des Mitwachsens. „Leben und leben lassen“ wäre ein Grundton einer wertschätzenden Ermöglichungskultur, die Menschen Anreize gibt, sich hier zu verwirklichen.

Vertrauen geben
Ist das Ziel der ko-kreativen Kleinstadt ernst gemeint, müssen althergebrachte Zweifel an Sinn, Zweck und Vermögen der ehrenamtlichen Akteure über Bord geworfen werden. Ein Milieu aus Misstrauen, vorgefertigten Schwarz-Weiß-Schemata und Pauschalurteilen oder einem Dogma der Unhinterfragbarkeit des Status quo („Das ist so, Punkt.“, „Das machen wir schon immer so.“) signalisieren von vorn herein Zweifel oder Ablehnung und bieten wenig Anreize zur Mitgestaltung.

Vertrauen in Andere ist Grundlage für deren Selbst-Vertrauen und somit Antrieb für ihr Tun. Dazu gehört das Vertrauen „von oben“ – sei es Bund, Land oder die Stadtspitze – sowie das Vertrauen zwischen Mitarbeitern der Stadtverwaltung, Akteuren der Wirtschaft und Zivilgesellschaft und den Machern. Vertrauen wächst aus Respekt, einem gelebten Miteinander auf Augenhöhe, Offenheit und Ehrlichkeit. Gegenseitige Erwartungshaltungen gilt es offen auszusprechen. Siehe hierzu auch Kap. 3.2.

Kontinuität!
Ein verlässliches Kennzeichen gegenwärtiger Förderprojekte ist ihre Endlichkeit. Strukturen werden mühsam aufgebaut oder gar etabliert, um dann in einer konstruktiven Phase ans Ende ihrer Laufzeit zu gelangen. Oft genug ist dann abrupt Schluss, da der Erhalt lokal nicht finanziert werden kann oder will. Dies führt zu Demotivation. Ein neuer Anlauf geschieht dann selten. Kleinen Initiativen und Machern kann kein Zeitkorsett aufgezwungen werden. Ihre Dynamik ist von vielen (individuellen) Faktoren abhängig. Umso mehr sind sie auf verlässliche Strukturen und das Wissen um kontinuierliche Randbedingungen angewiesen. Sei es der Ansprechpartner, die Quelle für die Kofinanzierung, das Regelwerk oder der Raum zur Entfaltung: Kontinuität schafft Sicherheit und Vertrauen – und hält somit den Rücken frei für das Eigentliche: die Verwirklichung von Ideen.

3.2 Kulturelle Rahmenbedingungen und Stellschrauben

Vom Miteinander in der Kleinstadt

Was gilt es, vor Ort zu tun, welche kulturellen Voraussetzungen sollten gegeben sein? Die zusammengetragenen Punkte bieten in ihrer Gänze, aber auch etappenweise ein solides Fundament für die ermöglichende Kleinstadt. Das Kapitel ist vergleichbar einem „Klima-Check“, die Faktoren sind als Impuls-

geber gedacht. Voraussetzung für eine Kultur des Ermöglichens ist ein gegenseitiges Verständnis innerhalb des lokalen Geflechts aus Stadtverwaltung, Stadtpolitik, Zivilgesellschaft, Trägern und Unternehmerschaft. Aus diesem wachsen gegenseitige Wertschätzung, Anerkennung und Respekt.

Kenne deine Akteurslandschaft (inkl. Diaspora-Potenzial)

Welche Netzwerke bestehen vor Ort? Wie groß ist jeweils die Anzahl der Engagierten? Wie sind sie untereinander vernetzt? Bestehen eher formelle und lineare oder eher informelle und diverse Vernetzungen? Worüber erschließen sich Akteure Zugang zu Informationen oder Ressourcen? Gibt es zentrale Knoten und entscheidende Protagonisten, oder regiert eher „der Schwarm"?

Als engagementübergreifendes Dach fungiert in Weißwasser der Stadtverein Weißwasser e.V., dessen Mitglieder natürliche Personen, Vereine, Verbände, Initiativen, Körperschaften, KMU und konzernabhängige Unternehmen aus zehn Städten und Gemeinden der Bundesländer Sachsen und Brandenburg sind: www.stadtverein-weisswasser.de

Kenntnisse über das bestehende Geflecht haupt- und ehrenamtlicher Akteure und Netzwerke vor Ort – die Akteurslandschaft – sind nützlich und hilfreich. Die Übersicht erleichtert das Zusammensetzen der Puzzlesteine für die ermöglichende Kleinstadt. Je besser zu Beginn die Kenntnisse über die bestehenden Formen der Kommunikation und des Austauschs, der gegenseitigen Unterstützung und der Wirkmechanismen untereinander sind, desto klarer wird das Bild der Landschaft (vgl. Begriffe Knoten, Schwarm, Hierarchien, Bridging, Bonding u.a.) und der Erforderlichkeiten im Umgang mit den Akteuren.

Erwartungshaltungen klären (Profis & Laien)

Akzeptiere die **Spezifik von Engagement** in der Kleinstadt. Spezifisch ist, dass für viele gute Ideen häufig die „kritische Masse" an Mitmachenden fehlt, um sie dauerhaft umzusetzen (siehe auch Kap. 1.2). Zur Spezifik gehört auch, dass ArbeitnehmerInnen oft weite Wege durch den ländlichen Raum pendeln. Die Pendelzeit fehlt ihnen im Zeitbudget vor Ort. Hinzu kommt in der Kleinstadt, dass Engagierte nicht zwangsläufig vor Ort sind: Multilokalität und die Diaspora sind Spezifika, die als Potenziale gesondert betrachtet werden sollten. Gegenüber diesen Eigenarten sind Kleinstädte dadurch gekennzeichnet, dass viele Angebote nicht existieren würden, wenn sie nicht von den Kleinstädtern selbst hergestellt/gemacht würden. In der Großstadt kann man sich durchaus in die Position des Konsumenten von Daseinsvorsorge/ Dienstleistungen/ kulturellen Angeboten zurückziehen. In Kleinstädten geht dies nicht. Was man nicht macht, gibt es nicht. Also sollte das, was gemacht wird, umso mehr wertgeschätzt werden! Wichtig ist das Grundverständnis, dass freiwilliges Engagement eine **private Zeitspende** der Engagierten darstellt. Entsprechend sollte diese Zeitspende als wertvolles Geschenk an die Stadtgesellschaft verstanden werden. Überforderung resultiert auch aus dem hohen Druck, im freiwilligen Engagement kontinuierlich Entscheidungen treffen zu müssen. Aus der Psychologie ist bekannt, dass ständiges Entscheiden zu einer „Decision Fatigue" führen kann, in deren Konsequenz das Individuum nicht mehr entscheiden kann. Engagierte sollten also nicht – neben der beruflichen Belastung – auch noch im Ehrenamt in hoher Intensität selbstständig entscheiden müssen, aber sie sollten es – im Sinne der Berücksichtigung ihrer Eigeninteressen – dürfen. Engagement ist nicht immer prototypisch (altruistisch, freiwillig, unentgeltlich, gemeinnützig, gemeinwohlorientiert, getrennt von Privat, Staat und Ökonomie, selbstbestimmt, vgl. Kap. 1.3). Oft erfolgt Engagement in peripheren, vom ökonomischen Strukturwandel bestimmten Kleinstädten aus egoistischen **Motiven** (eigene Präsenz in der Stadtgesellschaft und damit Zugang zu schrumpfenden/ wenigen verbliebenen Ressourcen sichern, strategische Positionen in Netzwerken erlangen/ erhalten, eigene Brücke aus der Arbeitslosigkeit in bezahlte Erwerbsarbeit bauen). Diese Formen von Engagement muss man auch wertschätzen und annehmen. Sie sind aus der Sicht des Engagierten rational und nachvollziehbar und können der Gemeinschaft ebenso großen Mehrwert bringen.

Macher, also jene Engagierten, die Ideen proaktiv vorantreiben, sind individuell unterschiedlich ausgestattet! Dies betrifft ihre Kapazitäten, ihre Motivation und Anreize, die persönlichen Kompetenzen, Bedürfnisse sowie den subjektiven Umgang mit Überforderung oder Grenzen. Es kann keine Schablone für den „Norm-Engagierten" benutzt werden – dies macht es im Sinne der Ermöglichungskultur herausfordernd, die einzelnen Charaktere „abzuholen", einzubinden und zu unterstützen. Ein Bewusstsein für **Stärken und Schwächen** sowie die Wertschätzung des Engagements sind gute Paten für ein konstruktives Miteinander.

Auf Seiten der Kommunen (und höheren Ebenen) herrscht das Grundverständnis vor, dass vormals hauptamtlich durch die Verwaltung umgesetzte Dienstleistungen im Bereich der Daseinsvorsorge ins Ehrenamt ausgelagert werden können. Dies geht mit Erwartungshaltungen einher, die Engagierte nicht immer erfüllen können und wollen. Erstens sind Engagierte durch die Freiwilligkeit ihres Engagements nicht regelmäßig mit ihrer „Arbeitszeit" einplanbar. Dies kann auch nicht verbindlich eingefordert werden, da Engagement auf Freiwilligkeit basiert. Zweitens sind Engagierte in den Tätigkeitsfeldern außerhalb der weisungsgebundenen oder nichtweisungsgebundenen Pflichtaufgaben der Kommunen, in denen sie aktiv sind, nur sehr selten **„Profis"**. Sie haben keine professionelle Ausbildung. Daher kann nicht erwartet werden, dass eine Arbeitsstunde freiwilligen Engagements genauso produktiv ist, wie eine hauptamtliche Arbeitsstunde.

Hierfür sollten Stadtverwaltung und –räte sowie alle Akteure sensibilisiert/ geerdet werden!

Ressourcen makeln

Lokale Governance bzw. Empowerment der Bürgerschaft sowie deren Einbeziehung in Stadtgestaltung und Entscheidungsprozesse sind zutiefst freiheitlich-demokratische Bekenntnisse. Für die Umgestaltung von Daseinsvorsorge und die Neukonfiguration von Staat und Zivilgesellschaft unter Schrumpfungsbedingungen (vgl. Forschungsziel Kap. 1.1) bergen sie Mehrwerte und Stärkung für die Gemeinwesen. Doch **Engagement verdient Ressourcen!** Vier Ressourcen erscheinen elementar: Zeit, Information, Wissen, Geld. Zeit bringt der motivierte Engagierte nach Vermögen mit. Meist ist sie ein äußerst knappes und deshalb sehr kostbares Gut! Informationen müssen ihm zugänglich sein. Hier kommt es auf die Wirkmechanismen in der lokalen Akteurslandschaft an. Einige Stellschrauben werden hier in Kapitel 3 benannt. Die Ressource Wissen (das Know-how jenseits der Informationen) ist individuelles Kapital. Freiwillig Engagierte benötigen hier oft Unterstützung, denn sie sind Laien und die (bürokratischen) Hürden viel zu oft für Einzelpersonen nicht zu bewältigen. Die Unterstützung muss im Großteil der Fälle nicht monetär sein. Vielmehr geht es darum, den Engagierten an den Punkten zu helfen, wo sie mit ihren eigenen Kompetenzen und Ressourcen nicht mehr allein weiter kommen. Hier ist es klug, das lokale Netzwerkkapital zu mobilisieren: andere Akteure in der Kleinstadt besitzen fehlende Kompetenzen und Ressourcen. Um die Verbindung zwischen Nachfrage und Angebot von Kompetenzen und Ressourcen herzustellen, ist ein zentraler „Makler“ (siehe auch Kap. 3.1) notwendig, der für alle ansprechbar ist. Gegebenenfalls können fehlende Kompetenzen durch (kostenfreie) Workshops oder Kurse erworben werden. Die strukturellen Erfordernisse (Rollen, Aufgaben, Zuständigkeiten, verlässliche Spielregeln u.a.) werden in Kap. 3.1 benannt. Dem folgt, dass das Zukunftsmodell der ermöglichenden, ko-kreativen Kleinstadt von Stadtverwaltung und –politik getragen, ja aktiv befürwortet wird: per Rats-Beschluss und **Legitimation** zum Ressourceneinsatz.

Bilde Konsens für eine Kultur des Miteinanders

Nach dem Schaffen struktureller Rahmenbedingungen sowie gegenseitigem Verständnis und Wertschätzung steht der wohl schwierigste und unberechenbarste Teil des Weges an: die Etablierung einer Kultur des Miteinanders und des Ermöglichens. Dass zwischen Theorie und Praxis manchmal Welten liegen, ist vielen lokalspezifischen und persönlichen Bedingungen geschuldet. Es ist ebenso gut eine Generationenfrage wie es eine Frage der persönlichen Einstellung und Motivation ist. Sich in seiner Denk- und Handlungsweise neuen Mustern zu verschreiben, gelingt kaum, wenn der Weg mutmaßlich keinen eigenen Mehrwert aufzeigt – im Gegenteil, möglicherweise nur Mehraufwand. Ein Wandel lang gehegter Praktiken ist ein Lernprozess und erfordert Mut, Ausdauer, Zähigkeit und Erfolgserlebnisse. Kleine, erreichbare Ziele/ Erfolge teilen einen solchen Prozess in bewältigbare Sequenzen ein. Durch Wiederholung reifen dann die Erkenntnisse.

Ein **denkbares Instrument** für das – möglichst nicht verbissene – Einüben des Miteinanders kann ein „Konsenspapier“ bzw. „Letter Of Intent“ (Absichtserklärung) mit gemeinsamen „Spielregeln“ sein. Dieses kann bei Terminen und Treffen zwischen den Akteuren/ Partnern zugrunde gelegt und angewandt werden. Aspekte, die in einem solchen Papier vorkommen könnten:

- „Interagiere mit deinen Partnern nach dem Prinzip der Gegenseitigkeit und Gleichwertigkeit“ – Spielregeln zur Art und Weise des Umgangs miteinander.

- Attribute wie Respekt, Augenhöhe, Transparenz, Offenheit, Verantwortungen und Vertrauen spielen eine große Rolle (wie bereits in Kap. 3.1 beschrieben).

- Eine Grundregel sollte sein, dass Kommunikation und Informationsflüsse transparent und hierarchiefrei gestaltet werden. Kein Herrschaftswissen, keine Extra-Privilegien, sondern eine offene, vertrauensvolle Kultur auf Augenhöhe.

- Auch sollte es Konsens sein, Lösungswege zu suchen, statt Gründe (für ein Scheitern) zu finden. Ebenso sollte seitens der „Profis“ eine angemessene Fehlerfreundlichkeit, sprich Toleranz gegenüber Neuem/ Ungewohntem kultiviert werden.

Ergebnis des Ganzen: gegenseitige Wertschätzung, gegenseitiges Vertrauen.

Zum Abgleich für den lokalen „Klima-Check“ nachfolgend einige missliche Bedingungen – im Sinne potentieller Stellschrauben vor Ort:

Manifestierte Strukturen: Es gibt immer feste Regeln und systemimmanente Bedingungen, die weitgehend indiskutabel Geltung besitzen. Jedoch bestehen grundsätzlich – insbesondere in innovativen Milieus – keine Hinderungen, nach alternativen Lösungswegen zu suchen. Mit anderen Worten: die Gedanken sind frei. Ein Problem sollte lösungsorientiert behandelt werden. Schwarz-weiß-Schemata, Pauschalurteile und das Dogma der Unhinterfragbarkeit sind mit Sicherheit keine Stilmittel, die in die Zukunft weisen.
Hierarchische Strukturen: Paternalistische Handlungsmuster spiegeln ein Geflecht, das unbeweglich ist. Macht und Dominanz schaffen bestenfalls Abhängigkeit und die Bewahrung etablierter Vorgänge. Die Abwesenheit von „Augenhöhe“ durch Anwendung von Anweisungen, Maßregelung oder gar Bevormundung sowie Lenkung, Kontrolle bis hin zu Vereinnahmung können nicht zu Entfaltung führen.
Gesprächskultur: Welche Umgangs- und Gesprächskultur herrscht zwischen den Akteuren? Finden „Nichtetablierte“ oder „Fremde“ Gehör? Sprechen sie auf Augenhöhe, oder werden sie geringgeschätzt? Das kleine Ein-mal-Eins des Miteinanders kann Türen öffnen – oder verschließen. Entscheidend für die Kommunikation ist auch eine gemeinsame Sprache. Komplexe Inhalte oder Fachlatein sollten in allgemeinverständliche Worte gefasst werden können. Ein elitärer Sprachgestus ist eine

Schwelle und blockiert oder verhindert gar die Ko-Kreation. Lieber offen, ehrlich und unumwunden. **Intransparenz:** Lückenhafte Information, kanalisierte oder einseitige Kommunikationsstränge, die gezielt oder ungewollt einzelne Akteure oder Gruppen ausschließen, führen zu Unklarheit und Missverständnissen, Irritationen, Reibungsverlusten bis hin zu Misstrauen, Unmut und Verschleiß. Sofern diese Kommunikationsprobleme auf strukturellen (und nicht auf subjektiv motivierten) Hemmnissen basieren, sollten diese ausfindig gemacht und behoben werden, bevor sie prozessimmanent werden. Sollte der „Klima-Check“ vor Ort ergeben, dass die Kultur des Miteinanders noch „Luft nach oben“ enthält, nehmen insbesondere die Protagonisten der Anker-Orte sowie die Verantwortungs- und Entscheidungsträger der Gemeinde eine Schlüsselrolle ein – in Form einer vorbildhaften Art und Weise im Umgang miteinander. Andere werden daran wachsen. Bei alledem sollten wir davon ausgehen, dass es für alles Zeitfenster gibt, die mal geöffnet, mal geschlossen sind. Nicht jeder (innovative) Gedanke findet zu jeder Zeit einen Nährboden. Auch damit sollten wir umzugehen wissen.

Biete Entfaltungsmöglichkeiten

Ermöglichungskultur heißt auch, dass Menschen an ihren Ideen werkeln können, ohne dass ihnen „einer auf der Schulter sitzt“. **Machen lassen!** Selbstverantwortung braucht Vertrauen. Und dieses wiederum ermöglicht Selbstverantwortung plus Selbstvertrauen. Ob etwas richtig ist oder der Norm entspricht, wird sich erweisen. Bestenfalls kommen die Erkenntnisse im Prozess. Ideen sollten aber nicht im Vorhinein hinterfragt, angezweifelt oder auf ihre Schwächen reduziert werden. Wer Gründe sucht, wird sie finden – immer. Ermöglichungskultur bedeutet, nach Lösungen zu suchen, Alternativen anzubieten, Wege zu finden. Das kann sogar Spaß machen!

Anker-Orte sind günstige Adressen, um Machern und kleinen Initiativen räumliche – und geistig-kulturelle – Gestaltungsspielräume zu geben.

Ein Ort, der ein Anker im ländlichen Raum sein kann: das Soziokulturelle Zentrum (SKZ) im alten OSRAM-Glaswerk in Weißwasser: www.skz-telux.de

Anker-Orte sollten nicht nur Möglichkeitsräume bieten, sondern auch gute Bedingungen für das Wachsen von Ideen und Machern. Dazu zählt, dass ihnen Verantwortungen übertragen werden. An dieser simplen Übung wächst nicht nur das Selbstvertrauen der Macher, sondern auch das **Vertrauen** der „alten Hasen“ in die neuen Mitgestalter. So kann sich die Spirale von Engagement und Verantwortung für Mitgestaltung nach oben drehen und wird kein Teufelskreis, in dem „die Leute nicht mehr glimmen“ (vgl. Kap. 1.2).

Mehrwerte durch Ko-Kreation

Gemeinsam, statt gegeneinander. In einer Kleinstadt kann man es sich nicht leisten, an Strängen in verschiedene Richtungen zu ziehen, wenn eigentlich das Gleiche erreicht werden will. Parallelstrukturen oder gegenseitiger Boykott schwächen Akteure und Aktivitäten oder destabilisieren gar das Potenzial von Engagierten und Mitgestaltern. Ko-Kreation setzt auf die Synergiepotenziale von Schwarmintelligenz, Kooperation und neuen Allianzen. Diese zu erkennen und zu erschließen erfordert hier und da das Überwinden tradierter Handlungsmuster. Das fällt etablierten „Playern“ mutmaßlich schwerer, als denen, die nachrücken.

Das Aufbauen **strategischer Verantwortungsgemeinschaften** innerhalb der Akteurslandschaft ist eine große Herausforderung, aber auch eine große Chance für die Zukunft. Bereits im Generali Engagement-Atlas 2015 wird deutlich dargestellt, dass die Zukunft in der Kooperation liegt: „arbeitsteilige Kooperationsnetzwerke mit der Politik, der Wirtschaft und den anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren“ (Zeckra et al. 2015, S. 8). Dies impliziert, dass sich eine Gemeinde in der Gesamtheit ihrer Akteure – von Verwaltung über Politik, Unternehmerschaft, Kultur- und Bildungsinstitutionen sowie Zivilgesellschaft – wieder als „Team“ versteht, dem es in der Sache um gute Lebensbedingungen vor Ort geht. Ein Verständnis, dass innerhalb einer Gemeinde nicht potentielle Gegner, sondern Partner agieren, wird einen überraschenden Effekt haben: mehr Erreichtes, mehr Erfolge, mehr Zusammenhalt, mehr Selbstbewusstsein. Eigentlich ist es nicht nachvollziehbar, weshalb landauf-landab so viel Energie verpufft, weil sich Menschen vor Ort gegenseitig das Leben schwer machen. Doch hier gleiten wir möglicherweise über in die Soziologie, Kultur- und Gesellschaftsforschung…

3.3 Nützliche Werkzeuge

Praktische Empfehlungen – ein „Weißbuch“

Nachfolgend sollen einige Werkzeuge empfohlen werden, die sich im Rahmen des Prozesses „Kleinstadt gestalten“ (2016 – 2019) in Weißwasser/O.L. als sinnvoll und hilfreich dargestellt haben.

Ideenschmiede

Die eigene Kleinstadt zu gestalten, kann vielfältigste Formen annehmen. Am Anfang jeder Aktivität steht ein Impuls, eine Idee. Diese schwirren in Groß- wie in-Kleinstädten durch viele Köpfe. Die Herausforderung ist, sie ans Tageslicht – zur Entfaltung – zu bringen. Wie gelingt es, dass gedachte Ideen einen Nährboden finden, artikuliert und zu „Projekten“ weiterentwickelt werden? Ein mögliches Format ist die Befruchtung der „Keimlinge“ mit frischem Wind von außen. Die einwöchige **Summer-School** (2016) mit auswärtigen Studentinnen und den lokalen Ideengebern sorgte für externe

Perspektiven auf interne (Problem-)Konstellationen, für eine Objektivierung von Unbewusstem und die Schärfung der Ideen hin zu Projekten. Das „Matching“ lokal-externer Gestalter-Teams war befruchtend. Allerdings sollte am Ende einer solchen Werkstatt sehr darauf geachtet werden, dass die lokalen Macher tatsächlich das Projekt als ihre Idee – „ihr Baby“ – anerkennen und begreifen! Denn wer, wenn nicht sie, sollten anschließend für die Umsetzung der Ideen „brennen“? Ergo: Ideen müssen von den Engagierten kommen, die Weiterentwicklung muss deren Eigeninteressen berücksichtigen, damit sie dauerhaft überzeugt hinter ihrer Sache stehen. Und: Begleitung, Unterstützung und konstruktive Hinterfragung von Ansätzen sind gut und wichtig, nicht aber Vorgaben, Lenkung, Vereinnahmung. Kleinstadtgestalter sind keine Dienstleister.

Neugier und freie Gedanken

Wie holt man die zukünftigen Stadtgestalter und –produzenten ab? Viele Menschen tragen Ideen mit sich herum, stoßen aber nicht auf den passenden Auslöser. Im Projekt „Kleinstadt gestalten“ wurde eine Art Guerilla-Werbung angewandt, indem mit Sprühkreide an Ampeln und Überwegen ein Termin angekündigt wurde. Die Ankündigung versprach lediglich Ort und Zeit und dass es irgendwie um „deine eigenen Ideen“ gehen würde. **Neugier** sollte entstehen. Zum Termin, der in ungezwungener Atmosphäre mit DJ und Snacks in einem ehemaligen Glaswerk stattfand, kamen gut 20 Interessierte. Darunter etliche neue Gesichter und nur wenige „übliche Verdächtige“. Seit 2018 hat sich innerhalb des Projektes „Kleinstadt gestalten“ der **„Kultur-Brunch“** entwickelt und als gut frequentierte Variante des Kennlerntreffens etabliert. In angenehm ungezwungener Atmosphäre (Brunch, Live-Musik, Wohlfühl-Ambiente) entsteht hier en passant, also nahezu beiläufig, die Verbindung von Kreativen, Ideengebern, Machern, Ermöglichern, Neugierigen.

Fonds und Jury

Ein Instrument, das im Forschungsprojekt „Kleinstadt gestalten“ mehr Mittel zum Zweck denn Forschungsgegenstand war, ist der „Kleinprojekte-Fonds“. Diesem war eine Summe zugeordnet, die zur Stimulation der Bürgerprojekte auf dem Weg zur Verselbständigung gedacht war. Das Budget stand exklusiv den ausgewählten Projekten zu und wurde durch die Stadtverwaltung verwaltet sowie in Jahresscheiben vom Fördermittelgeber abgerufen. Nach der Summer-School (2016) sollten die Projektskizzen von den Engagierten qualifiziert werden und wurden dann einem Gremium zur Auswahl vorgestellt. Diese „Jury“ war mit diversen lokalen Akteuren besetzt und gab jeweils Empfehlungen für die Einzelprojekte.Die Handhabung des Fonds gestaltete sich zunächst kompliziert. Die Projekte mussten für ihre mutmaßlichen Ausgaben eine Kalkulation erstellen, auf deren Grundlage ihnen dann Summengrößen zugeordnet wurden, die wiederum über formale Schritte für Einzelausgaben (teils in Vorleistung, teils direkt über den Fonds) abgerufen werden konnten. Die Regeln waren zu intransparent und unscharf, was zu Unmut führte. Das Prozedere samt bürokratischer Auflagen war für die ursprüngliche Idee eines niedrigschwelligen und unkomplizierten Fonds zu umständlich und aufwändig.

Ein lokaler Verfügungs-Fonds ist mit Sicherheit ein Instrument zur schnellen und unbürokratischen Unterstützung lokaler Initiativen. Hier gilt es für die Zukunft, die Finanzquellen, das Gremium der Verwalter sowie die Vergabe-Kriterien und Spielregeln zu bestimmen. Diese müssen transparent sein, um allgemeine Akzeptanz zu erlangen.

Anlaufstelle („Maklerbüro“)

Im Rahmen des Forschungsprojektes hat sich das „Team Ort-Schafft“ für die Macher und Macherinnen der begleiteten Projekte als Anlaufstelle angeboten. In seiner Form war es jedoch eher ein Prototyp resp. die Beta-Version. Das Angebot umfasste die telefonische und persönliche Erreichbarkeit in einem Büro für jegliche Anliegen der Kleinstadtgestalter. Unterstützt wurde nach Möglichkeit in jeder Hinsicht. Die Nachfrage war dennoch begrenzt. Grund hierfür war in vielen Fällen ein Mangel am höchsten Gut: Zeit. Da die sieben Projekte nahezu von „Einzelkämpfern“ bewältigt wurden (und noch werden), konnten die Belange nicht auf viele Schultern verteilt werden. Im Gegenteil: die Anforderungen, die das „Team Ort-Schafft“ an die Engagierten (projektbedingt) stellte, waren teilweise kaum zu bewältigen.

Einschränkend ist noch zu sagen, dass unser „Maklerbüro“ exklusiv den beteiligten sieben Projekten vorbehalten war und somit nicht die eigentlich erstrebenswerte Wirkung als Anlaufstelle für kleine Initiativen entfalten konnte. Auch die Vergabe der finanziellen Unterstützung war an (zu hohe) formale Hürden und Vorgaben geknüpft. Ein unkompliziertes, niedrigschwelliges Verfahren stellte sich nur mit Mühe ein. Und schließlich gilt für den „Prototyp“ die Regel der Projektförderung: nach Laufzeitende ist der Fortgang ungewiss.

Austausch und Vernetzung

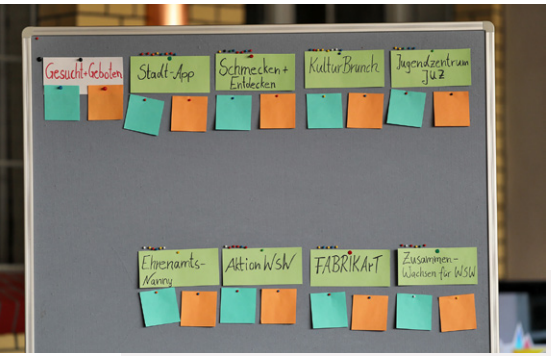
Regelmäßige Treffen sind – wie in der großen Politik – ein Format zum Austausch von Neuigkeiten, Schwierigkeiten, Lösungsansätzen sowie zum Finden von Schnittmengen und gemeinsamen Zielen. Im Forschungsprojekt wurde der „G7-Gipfel“ (weil es sieben Projekte waren) als **Austauschplattform** der Engagierten und dem „Team Ort-Schafft“ etabliert.
Auch hier wird jedem und jeder Engagierten eine private Zeitspende abgefordert. Deshalb sollten diese Treffen auch einen Mehrwert für die Teilnehmer generieren, wie etwa Problemdiskussion, Gelegenheit zum Peer-Learning, Vernetzungstreffen und im Optimalfall als Plattform zum Erkennen und Erschließen von Kooperationsmöglichkeiten, Andockpunkten und Schmieden neuer Allianzen. Zwei der sieben Projekte – „ZusammenWachsen WSW“ und „Kultur-Brunch“ – haben ähnlichen Charakter und bezeugen den Bedarf, Sinn und Mehrwert dahinter.

Offene Gesten

Ob Förderprojekt oder andere Initiativen, die quasi „von außen“ kommen: die meisten haben Schwierigkeiten, die Menschen („Zielgruppen“) zu erreichen. Oft herrscht nicht unberechtigt Skepsis bezüglich der Mehrwerte der Projekte für die Menschen vor Ort. Diese Hürde sollte im Forschungsprojekt minimiert werden, indem zwei Dinge beachtet wurden. Erstens das Schaffen einfacher Zugänge, die nicht aus- sondern einschließen. Das betrifft die Ansprache, die Atmosphäre von Veranstaltungen und das Vokabular. Das Kreide-Graffito „Jugend Dorf das!“ war eines der Experimente, mit Lokalkolorit Neugierde zu wecken. Auch das Projekt-Label „Ort-Schafft“ samt Webseite waren Werkzeuge, um auf lokaler Ebene die **Menschen zu erreichen**. Die zweite wichtige Sache: den Machern gehört die Stadt – also ist das Verständnis dementsprechend: es sind ihre Projekte, nicht unsere!

Schulterschluss

Ein Instrument, das aus Gründen mangelnder Kapazitäten und stadtpolitischer Schwingungen in der Laufzeit des Forschungsprojektes nicht verankert werden konnte, ist die Bildung von Tandempartnern. Bereits die Fonds-Jury empfahl, für die Bürgerprojekte im Sinne der Verstetigung Partner – genannt wurden vor allem Stadträte und Unternehmer – zu finden, die (mit ihrem Namen) für die jeweilige Initiative **Pate stehen** und mit Wissen, Tatkraft oder anderen Mitteln diese unterstützen. Gerade in der Anfangsphase hilft solche Patenschaft kleinen Initiativen bei der Bewältigung von Hürden. Zudem zeigen Patenschaften Anerkennung und Wertschätzung und helfen bei der Gewinnung neuer Mitstreiter.
Quod esset demonstrandum.



Wissenstransfer

Viele freiwillig Engagierte sind Profis im Detail, im Allgemeinen aber Laien. Angesichts der vielfältigen Herausforderungen, vor denen Ehrenamtler/freiwillig Engagierte stehen – insbesondere, wenn sie als kleine Initiative oder „Einzelkämpfer“ antreten – erreichen sie immer wieder persönliche Grenzen. Wissenstransfer durch **Qualifizierung** (Workshops, Schulungen), z.B. in Projektmanagement, Antragswesen, Finanzierung, Abwicklung, Social Media, Öffentlichkeitsarbeit und anderem mehr kann den Freiwilligen helfen. Allerdings: dazu benötigt es nicht nur Ressourcen für das Anbieten solcher Weiterbildungen. Es braucht vor allem Zeit – eine Ressource, die Freiwillige sowieso schon zu wenig haben.

Diese Erkenntnisse wurden auch im Forschungsprojekt gesammelt: Der Bedarf an „Know-how“ ist teilweise groß, doch die Teilnahme und erst recht die Umsetzung des neuen Wissens scheitert allzu oft an mangelnden Kapazitäten.
Hier würde helfen, Ehrenamtlern für diese Art Fortbildung einen Ausgleich (Zeit-Gutschrift) zu geben und sie anschließend mit ihrem Wissen nicht allein zu lassen. Eine **Anlaufstelle** sollte dauerhaft Unterstützung anbieten. Genauso hilfreich kann das Wissen des Netzwerkes sein - Schwarmintelligenz im Sinne einer „liquid democracy“.

4 KLEINSTADT GESTALTEN: ERMÖGLICHUNG DURCH ÜBERGEORDNETE EBENEN

Rahmenbedingungen, die sich ändern sollten

Rahmenbedingungen, die sich ändern sollten

Um zu ermöglichen, dass sich die lokalen Bedingungen entwickeln und Maßnahmen ineinander greifen können, die dann die „ermöglichende Kleinstadt“ begünstigen, bedarf es ebenso Anpassungen übergeordneter Rahmenbedingungen. Das letzte Kapitel dieses Buches adressiert die Verantwortungsträger, die auf strategischer/ strukturpolitischer Ebene agieren (resp. jene, die einen guten Draht dort hin haben), um die Bedingungen für die – selbst gesteckten – Ziele zu verbessern. Schließlich sind die im vorliegenden Buch formulierten Ziele der „ermöglichenden Kleinstadt“ eingebunden in eine bundesdeutsche Zukunftsdebatte: Neukonfiguration von Staat und Zivilgesellschaft unter Schrumpfungsbedingungen; aktive Mitgestaltung im demografischen Wandel und teilweise Übernahme freiwilliger Leistungen der kommunalen Daseinsvorsorge durch die Zivilgesellschaft.

Verwiesen sei stellvertretend auf den Zweiten Engagementbericht „Demografischer Wandel und bürgerschaftliches Engagement: Der Beitrag des Engagements zur lokalen Entwicklung“ (2017). Auch im Koalitionsvertrag 2018 heißt es „Ein starkes Ehrenamt und ausgeprägtes bürgerschaftliches Engagement sind Markenzeichen unseres Landes. (…) Wir werden es herausgehoben in der Bundesregierung verankern und durch konkrete Maßnahmen unterstützen und stärken“ (S. 119).

4.1 Daseinsvorsorge durch Ehrenamt

Grenzen des Möglichen

Aufhänger für diese Passage ist der formulierte Anspruch der „teilweisen Übernahme freiwilliger Leistungen der kommunalen Daseinsvorsorge durch die Zivilgesellschaft“ (vgl. Kap. 1.1). Aus den Erfahrungen des zurückliegenden Forschungsprojektes „Kleinstadt gestalten“ wird diese „Bewältigungsstrategie“ bezüglich ihrer Machbarkeit geprüft. Im Ergebnis – und das geben die „Stellschrauben“ in diesem Buch wieder – ist die Übernahme von Daseinsvorsorgeleistungen ein mögliches Resultat freiwilligen Engagements. Für die tatsächliche Einbindung der Zivilgesellschaft in die Erbringung freiwilliger Leistungen der Daseinsvorsorge kann das gegenwärtige Gefüge aus Anreizen und Hürden als nicht hinreichend geeignet bezeichnet werden.

Zum einen werden zu hohe Ansprüche an das Ehrenamt gestellt: Kommunale Aufgaben können nicht eins zu eins von ehrenamtlichen Kräften übernommen werden – freiwilliges Engagement ist kein Dienstleistungsersatz, sondern sollte als ergänzende Leistung verstanden werden. Allein durch die Spezifika von Engagement (vgl. Kap. 3.2) würden Verbindlichkeits-Anforderungen wie Regelmäßigkeit, Pünktlichkeit, Wirtschaftlichkeit usw. nur erfüllt werden können, wenn sie den Freiwilligen vertraglich aufbürdet beziehungsweise angemessen honoriert würden. Engagement, also die freiwillige Spende privater Ressourcen, setzt Eigenmotivati-

on voraus. Mehr noch als in klassischen Vereinsstrukturen wird dies in den flexibleren, selbstbestimmteren Initiativen der Zukunft von Bedeutung sein. Themen/Inhalte des Engagements sollten von Engagierten selbst formuliert und Aufgabenpakete sowie Zeithorizonte selbst abgesteckt werden, um die „Antriebsfeder" (Motivation) gespannt zu halten.

In Stadt- und Regionstypen wie der um Weißwasser/Oberlausitz müssen die Ansprüche noch deutlich mit den örtlichen Herausforderungen verschränkt werden. Um die Substitutionslogik (Ersetzen durch Ehrenamt) zumindest in Teilen als realistischen Ansatz für eine demografieresiliente Bereitstellung von Daseinsvorsorge nutzen zu können, sollten weitere „Dilemmata" betrachtet und behandelt werden. Zum einen führt Nadler (2017, S. 456) das geografische Dilemma (demografischer Wandel in ländlich-peripheren Räumen) an: da, wo zivilgesellschaftliches Engagement am Nötigsten ist, ist es stark rückläufig, da die „kritische Masse" an Bevölkerung fehlt, sich zu engagieren.

Des Weiteren greift er das politische Dilemma auf: staatliche Akteure sind auf zivilgesellschaftliche Akteure angewiesen um Leistungen der kommunalen Daseinsvorsorge zu erbringen. Erstere fürchten jedoch Machtverluste und Zweitere besitzen keine legitimierten Befugnisse, diese Aufgaben zu übernehmen (ebenda). Als drittes Dilemma beschreibt Nadler das motivationale Dilemma: Damit meint er, dass Engagierte zwar freiwillige und unentgeltliche Arbeitszeitspenden einbringen, auf ihre Bedürfnisse und Eigeninteressen als Bürgerinnen und Bürger kaum eingegangen wird (ebenda, S. 457).

Zum anderen gibt es zu hohe Hürden: Freiwillig Engagierte erbringen im Wesentlichen „unbare Leistungen" in Form privater Zeit- und Ressourcenspenden. Der Zugang zu vielen Formen der Unterstützung – von Information und Wissen über Qualifizierung bis zu monetärer Förderung – beansprucht teilweise mehr Zeit und Aufwand, als die eigentliche Tätigkeit der Freiwilligen. Die Hürden umfassen im Wesentlich die Bürokratie und das „formale Antragswesen", Rechts- und Haftungsfragen sowie die sprachliche Barriere aus Fach- und Amtsdeutsch. Hier sind Zugangs-Erleichterungen notwendig: einfache, niedrigschwellige Prinzipien im Sinne der „Macher". Denn deren Anliegen ist es nicht, sich in Bürokratie zu üben, sondern Worten Taten folgen zu lassen. Je niedriger die Hürden, desto höher die Motivation. Und umgekehrt.

4.2 Empfehlungen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen

An Institutionen auf Landes- und Bundesebene

Mehr Ausgleich: Wenn, wie oben zitiert, die Regierungsparteien in ihrer Koalitionsvereinbarung Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagement als „Markenzeichen unseres Landes" bezeichnen, sollten dafür auch die entsprechenden Rahmenbedingungen auch auf nationaler Ebene geschaffen werden. Ausgehend von dieser Zielformulierung geht es vor allem um eines: Augenhöhe.

Subsidiarität „(von lateinisch subsidium „Hilfe, Reserve") ist eine politische, religiöse, wirtschaftliche und gesellschaftliche Maxime, die Selbstbestimmung, Eigenverantwortung und die Entfaltung der Fähigkeiten des Individuums, der Familie oder der Gemeinde anstrebt." (Quelle: wikipedia.org, aufgerufen am: 02.05.2019).
Substitution bezeichnet das Ersetzen von Dingen, in unserem Fall das Ersetzen von Ehrenamt.

Augenhöhe bedeutet zum einen das respektvolle Miteinander auf lokaler Ebene. Zum anderen geht es hier um das Zusammenspiel der Akteure auf unterschiedlichen Ebenen. Im Sinne der **Selbstbestimmung und Eigenverantwortung** sollten auch tradierte „Top-down"-Mechanismen zwischen Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene auf den Prüfstand gestellt werden.

▶ Stichwort Empowerment: Wie ist die Gestaltungsmacht verteilt? Welche Stellschrauben müssen justiert werden, damit das Spiel zwischen Macht und Autonomie ausgeglichener funktioniert?

▶ Stichwort Koproduktion und Interessensausgleich: Wie viel Handlungsspielraum hat die jeweils untergeordnete Ebene? Werden Themen aus dem lokalen Bedarf selbst formuliert oder geschieht die Themensetzung für „gewünschtes" zivilgesellschaftliches Engagement „von oben" (politisch)?

▶ Stichwort Ermöglichung: Wie unterstützend (subsidiär) oder lenkend (paternalistisch) sind die gegenwärtigen Mechanismen im Sinne der Entfaltung der Fähigkeiten?

▶ Stichwort Eigenverantwortung: Wie viel Vertrauen besteht in die lokale Ebene in puncto Selbstbestimmung (Beispiel Fonds)? Wie viel Abhängigkeit erzeugen Förderstrategien?

Zweckmäßige Ressourcenausstattung: Eine notwendige Voraussetzung für die Erreichung der Ziele sind verlässliche personelle Strukturen vor Ort. Die Koalitionsvereinbarung formuliert sinngemäß, künftig Ehrenamtliche durch Hauptamtliche zu entlasten. Die daraus abzuleitende zentrale Forderung: insbesondere in Kommunen, die wie Weißwasser (siehe Kap. 1.2) vom demografischen Wandel betroffen sind, braucht es qualifiziertes und mit Kapazitäten sowie (Fach- und Sozial-)Kompetenzen ausgestattetes Personal, welches die ko-kreative, ermöglichende Kleinstadt zu „makeln" vermag. „Ein Großteil der Engagement unterstützenden Einrichtungen ist unterfinanziert und personell unzureichend ausgestattet. Grund dafür ist die starke Abhängigkeit von öffentlichen Geldern und Projektförderungen. Nachhaltige Finanzierungspläne sind die Ausnahme. Die Folge sind personelle und zeitliche Engpässe. Ein Teufelskreis, denn so stehen für strategische Planungen und den Aufbau von langfristigen Kooperationen zu wenig Ressourcen zur Verfügung." (Zeckra et al. 2015, S. 9)

Demnach sollten Strukturfördermittel nicht an Einwohnerzahlen festgemacht werden, sondern sich an Bedarfen orientieren, um vor allem strukturschwache Regionen **mit qualifiziertem Personal zu unterstützen.** Sofern die Stellennotwendigkeit nicht über bisherige Personalschlüssel darstellbar ist, muss die Einstellung des erforderlichen Personals für solche Prozesse über gesonderte Schlüsselzuweisungen möglich gemacht werden. Ebenso müssen **Anreize für Personal** in Verwaltungen im ländlichen Raum geschaffen werden, da sich das Gefälle (Gehaltseinstufungen) zwischen Stadt und Land zu Ungunsten der Kleinstädte/ ländlichen Räume entwickelt und so die Spirale der personellen Engpässe weiter nach unten dreht.

Prozesse fördern, „Projektitis" vermeiden: In der Förderpolitik von Bund, Ländern und Kommunen muss ein Paradigmenwechsel stattfinden. Das Damoklesschwert „Projektitis" mit seiner Eigenart der zyklischen Endlichkeit raubt Akteuren immer häufiger die Motivation zur Mitwirkung. Denn „Projekten" einschließlich vielen Förderprojekten eilt voraus, dass sie einerseits ihre Konditionen und Zielkorridore mitbringen, andererseits nicht darauf angelegt sind, selbstverständlich zu werden. **„Was haben wir davon?"** war zu Beginn des Förderprojektes „Kleinstadt_gestalten" die Frage eines Protagonisten. Sie war zugleich Antrieb, nicht „die nächste Sau durchs Dorf zu treiben". Statt weiterhin einzelne, voneinander losgelöste Modellprogramme und Fördertöpfe ins Leben zu rufen, in denen sich die Engagierten und Unterstützer alle drei bis vier Jahre neu erfinden müssen, bedarf es einer föderal abgestimmten und nachhaltigen Förderstrategie (Zeckra et al. 2015, S.9; Kummel&Nadler 2018, S. 59). Besonders die strukturschwachen Regionen bedürfen im Sinne der Nachhaltigkeit und Resilienz einer langfristigen, kontinuierlichen Strukturförderung, um ansatzweise wieder die vom Heimatministerium geforderten „gleichwertigen Lebensverhältnisse" in Stadt und Land herstellen zu können (BMI 2018).

4.3 Aufzeigen weiterer potentieller Forschungsfragen

Das Forschungsprojekt „Kleinstadt_gestalten" hat weitere potenzielle Forschungsfragen aufgeworfen, die hier kurz angerissen werden sollen. Den drei Zielgruppen junge Frauen, Jugendliche und Rückkehrer/Zugezogene aus dem Projekt fehlen für die Aufnahme zivilgesellschaftlichen Engagements vor allem das nötige Zeitbudget wie auch die Flexibilität und Eigenverantwortung, sich öffentlich zu engagieren. Viele engagieren sich deshalb im privaten Umfeld, da sich dies besser mit dem Alltag vereinbaren lässt. Wie könnte es also gelingen, diese privat Engagierten für das öffentliche (zivilgesellschaftliche) Engagement zu gewinnen? Welche Anreize braucht es, um diese Gruppe von Engagierten zu erreichen?

Weitere empirische Untersuchungen sind nötig, um die lebensweltlichen Umstände für mehr oder weniger freiwilliges Engagement in bestimmten Lebensphasen oder bestimmter Personengruppen zu verstehen. Dieses Verständnis sollte dazu dienen, die nationale und lokale Politik zu freiwilligem Engagement stärker auf die Bedürfnisse und Eigeninteressen der Engagierten abzustimmen (vgl. Kummel& Nadler 2018, S. 59). Die Anerkennung und Unterstützung Engagierter hat im Hinblick auf die Mitgestaltung der eigenen Lebensumwelt ein noch nicht erschöpfend aufgezeigtes Potenzial. Welche Anreize und Hürden für „Paten" aus Stadtpolitik und Unternehmerschaft bestehen im Hinblick auf Motivation und Qualität des Engagements?

In unserem Forschungsprojekt wurde die Diaspora („Ehemalige", die in anderen Teilen des Landes/ der Welt ihren Lebensmittelpunkt haben) und multilokal Lebende (Personen mit Zweit- und Drittwohnsitz) nicht mit eingebunden. Insofern gilt es zu beleuchten, welche Potenziale dieser Bevölkerungsgruppe bei der Unterstützung heimatlichen, freiwilligen Engagements aufweisen.

Und schließlich geben die Empfehlungen des Kapitels 4.2 Ansätze für neue, weiterführende Forschungsfragen im Kontext der Thematik „Kleinstadt gestalten".

Ausblick

Die Bedeutung der oft auch als Dritten Sektor bezeichneten Form des Engagierens von Menschen in Nichtregierungsorganisationen oder Initiativen gewinnt in Zeiten der Globalisierung stetig an Bedeutung. Dies zeigen Aktivitäten in de facto sämtlichen Lebensbereichen vieler Gesellschaftsformen weltweit. Das freiwillige Engagement, jenseits menschenverachtender, undemokratischer oder diskriminierender Facetten, ist unabhängig davon, wie es jeweils von Wissenschaft oder Politik definiert oder bewertet wird, eine große Errungenschaft menschlichen Zusammenlebens, die jeder Unterstützung wert ist. Gelingt es dauerhaft in weiteren Vorhaben, dass Verwaltung, Unternehmen und Zivilgesellschaft beispielsweise mit Unterstützung von Forschungsgeldern des BMBF gemeinsame allgemeinzugängliche Informations- und Kommunikationsplattformen zu schaffen, wie es im Kleinprojekt „Stadt-APP >WEISSWASSerleben<" glückte, können Elemente der Daseinsvorsorge auch in Kleinstädten durch Schließung von Bedarfslücken die dortige Lebensqualität verbessern. Die Erfahrungen zeigen, dass junge Menschen dann eine starke Identität mit ihrer Region aufbauen, wenn sie sich als aktiver Teil ihrer Entwicklung begreifen (BMVBS 2009, S. 26).

5 LITERATUR UND QUELLEN

Literatur und Quellen

Adolphi, Peter, 2019: „Bürgerschaftliches Engagement und Zivilgesellschaft – Wege zu einer lebenswerten Zukunft der ländlichen Gemeinden im Wattenmeer-Raum. Keynote bei Wat Nu?- Abschlussveranstaltung. Wangerland-Horumersiel, 11.04.2019

Arbeitskreis „Zukunft-Brandschutz", 2013: Zukunft Brandschutz: Projekt der Feuerwehr Weißwasser - Sicherstellung des Brandschutzes durch interkommunale Zusammenarbeit. Arbeitspapier. Regionalkonferenz am 22.02.2013. Zugriff: www.demografie.sachsen.de [abgerufen am: 8.05.2019]

BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), 2016: Engagementstrategie. Strategische Ausrichtung der Engagementpolitik. Berlin.

BMI - Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat, 2018: Auftaktsitzung der Kommission „Gleichwertige Lebensverhältnisse". Pressemitteilung vom 26.09.2019

BMVBS – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, 2009: Modellvorhaben Demographischer Wandel – Region schafft Zukunft – Das Konzept Stadtverein in Weißwasser (Sachsen). Werkstatt guter Praxis für zivilgesellschaftliche Entwicklungen im Bereich der kommunalen Daseinsvorsorge. Zugriff: www.stadtverein-weisswasser.de [abgerufen am: 8.05.2019]

Cattaneo, Lauren Bennett; Chapman, Aliya R., 2010: The process of empowerment: A model for use in research and practice. American Psychologist 65.7: 646-659

Deutscher Bundestag, 2002: Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements". Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Opladen.

Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD, 2018: Ein neuer Aufbruch für Europa - Eine neue Dynamik für Deutschland - Ein neuer Zusammenhalt für unser Land. 7.02.2018

Kollmorgen, Raj; Treffkorn, Katrin, 2017: Regionale Governance sozialer Innovationen: Eine theoretisch-konzeptuelle, empirische und praxisorientierte Studie zur Region Oberlausitz. Abschlussbericht zum SMWK-Vorhaben. Hochschule Zittau-Görlitz, TRAWOS-Institut. Görlitz

Kummel, Olivia; Nadler, Robert, 2018: Die Grenzen des Ehrenamts. In: Informationen zur Raumentwicklung 6/2018: 52-61

Kummel, Olivia; Nadler, Robert, 2019: Community self-empowerment under conditions of precarity in the global North: Learning from the global South. In: International Journal of Urban and Regional Research [eingereicht].

Nadler, Robert, 2017: The Elephant in the Room. Über das Verhältnis von demographischem Wandel, Daseinsvorsorge und zivilgesellschaftlichem Engagement in Deutschland. In: Raumforschung und Raumordnung | Spatial Research and Planning 75(6): 499-512

Neergard, Ulla, 2009: Services of general economic interest: The nature of the beast. In: Krajewski, Markus; Neergaard, Ulla; van de Gronden Johan Willem (Hrsg.): The changing legal framework for services of general interest in Europe – between competition and solidarity. Den Haag: 17–50.

Priller, Eckhard, 2011: Dynamik, Struktur und Wandel der Engagementforschung. Rückblick, Tendenzen und Anforderungen. In: Priller, Eckhard; Alscher, Mareike; Dathe, Dietmar; Speth Rudolf (Hrsg.) Zivilengagement. Herausforderungen für Gesellschaft, Politik und Wissenschaft. Berlin. S. 11-40

Pinl, Claudia, 2015: Ehrenamt statt Sozialstaat? Kritik der Engagementpolitik. Zugriff: www.bpb.de [abgerufen am 15.11.2018].

Vandamme, Ralf, 2012: Bürgerschaftliches Engagement und Teilhabe. In: Ernst-Ulrich Huster et al. (Hrsg.), Handbuch Armut und Soziale Ausgrenzung. Wiesbaden. S. 699-712

Schneider, Helmut; Gerold, Markus, 2017: Zwischen Eigensinn und Indienstnahme : Zur Wahrnehmung von Fremdbestimmung im freiwilligen Engagement und dessen Folgen. Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.). Zugriff: www.bertelsmann-stiftung.de [abgerufen am: 8.05.2019]

Selle, Klaus, 2005: Planen.Steuern.Entwickeln: Über den Beitrag öffentlicher Akteure zur Entwicklung von Stadt und Land. edition stadt/entwicklung. Detmold.

Simonson, Julia; Vogel, Claudia; Ziegelmann, Jochen P.; Tesch-Römer, Clemens (Hrsg.), 2017: Einleitung: Freiwilliges Engagement in Deutschland. Empirische Studien zum bürgerschaftlichen Engagement, S. 31-49, Zugriff: www.link.springer.com [abgerufen am: 2.11.2018]

Zeckra, Christoph; Amrhein, Uwe; Sittler, Loring; Bischoff Stefan, 2015: Generali Engagementatlas 2015. Rolle und Perspektiven Engagement unterstützender Einrichtungen in Deutschland. Generali Zukunftsfonds. Köln.

Bildnachweis:
Seite 5: Mandy Marzisch
Seite 6: Daniel Preikschat
Seite 8: Roland Fechter / ILS
Seite 39-45: Bild 1: Torsten Pötzsch, Bild 2, 3, 4, 7: Gregor Schneider, Bild 5, 6: Mandy Marzisch

IMPRESSUM

Herausgeber
Kommunen innovativ Kleinstadt_gestalten:
Kleinstadt macht Leute, Leute machen Kleinstadt:
Innovative Anreizsysteme für aktive Mitgestaltung
im demografischen Wandel am Beispiel
Weißwasser/O.L., 033L168A

Auftraggeber
Stadtverein Weißwasser e.V.

Autoren
Gregor Schneider
Dr. Olivia Kummel
Torsten Pötzsch
Frank Schwarzkopf

Illustrationen
Anne-Sophie Hußler

Umsetzung und Redaktion
Gregor Schneider

Satz und Gestaltung
Marika Strobl

Stand
Mai 2019 (1. Auflage), 200 Exemplare

Projektträger

Stadtverein Weißwasser e.V.

Große Kreisstadt Weißwasser/O.L.
Wulke wokrjesne město Bĕła Woda

ILS – Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung

FONA
Forschung für nachhaltige Entwicklungen
BMBF