

Andrea Walter & Tim Hübner

# Augenhöhe Leben!

Gelingensfaktoren für eine funktionierende Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Engagierten in der Daseinsvorsorge

## Kurzfassung

Zur Sicherstellung von Angeboten der Daseinsvorsorge sind Kommunen in ländlichen Räumen in hohem Maße auf bürgerschaftliches Engagement vor Ort angewiesen. Ob Feuerwehr, Dorfladen oder Bürgerbus – Angebote, die zur Sicherstellung der Daseinsvorsorge beitragen, benötigen regelmäßig einen engen Austausch mit Kommunalverwaltungen vor Ort (z.B. in Bezug auf finanzielle Förderung, Berichtspflichten). Ein zentraler Eckpfeiler für die Sicherstellung kommunaler Daseinsvorsorge bildet somit eine funktionierende Zusammenarbeit zwischen Kommune und Engagierten.

Was plausibel und beinahe selbstverständlich klingt, ist in der Praxis jedoch oft gar nicht so einfach zu realisieren. Deshalb ist es wichtig, mögliche Herausforderungen in der Zusammenarbeit zunächst einmal zu identifizieren und Lösungswege aufzuzeigen.

Der Beitrag argumentiert, dass Herausforderungen oft aus unterschiedlichen Erwartungshaltungen von Engagierten und Verwaltungsbeschäftigten resultieren. Eine funktionierende Zusammenarbeit benötigt vor allem gelebte Augenhöhe zwischen den Beteiligten.

## Einleitung

Bürgerschaftliches Engagement ist ein unverzichtbarer Baustein bei der Sicherstellung kommunaler Daseinsvorsorge. Dies wird besonders in ländlichen Räumen deutlich. Bürger\*innen gewährleisten den Brandschutz durch ihre Mitwirkung bei der Freiwilligen Feuerwehr, setzen sich selbst ans Steuer eines Bürgerbusses oder befüllen die Regale im selbstgegründeten Dorfladen. Diese Beispiele zeigen, dass Kommunen nicht nur im Bereich der Pflichtaufgaben wie dem Brandschutz, sondern auch bei der Gewährleistung von Mobilität oder Nahversorgung auf Unterstützung durch Engagierte angewiesen sind. Dabei können die Engagierten jedoch nicht völlig auf sich gestellt handeln, sie benötigen den engen Austausch mit den Kommunen zur Realisierung ihrer Angebote. Was sind jedoch „typische“ Herausforderungen in der Zusammenarbeit und wie kann sie funktionieren?

In Rahmen des Forschungsprojekts SROI haben wir neun Expert\*inneninterviews mit Vertreter\*innen von Freiwilligen Feuerwehren, Bürgerbusvereinen sowie ehrenamtlich geführten Dorfläden und ihrer jeweiligen Ansprechpersonen in den örtlichen Verwaltungen im Landkreis Lippe (NRW) durchgeführt. Ziel der Interviewstudie war es, Herausforderungen der Zusammenarbeit zwischen Kommunalverwaltung und zivilgesellschaftlichen Organisationen in Handlungsfeldern der Daseinsvorsorge aufzuzeigen. Der vorliegende Beitrag stellt drei typische Herausforderungen vor und entwickelt drei Handlungsempfehlungen für Praktiker\*innen.

## Herausforderungen der Zusammenarbeit

Die empirischen Befunde zeigen auf, dass Herausforderungen in der Zusammenarbeit – wie nachfolgend vorgestellt – regelmäßig auf unterschiedlichen, teils divergierenden Erwartungshaltungen der Beteiligten aus zivilgesellschaftlichen Organisationen und Kommunen basieren.

## Abgekühlte Kommunikation aufgrund von Überforderung

Mal ist es ein Rat, der zur Erstellung des Jahresabschlusses für den Verein gebraucht

wird, mal die Unterstützung bei der Gewinnung neuer Engagierter oder der Erneuerung von Infrastruktur. Ob juristische, betriebswirtschaftliche oder steuerrechtliche Fragen – Engagierte betreten mit der Übernahme ihrer freiwilligen Tätigkeiten in Handlungsfeldern der Daseinsvorsorge regelmäßig Neuland und fühlen sich im Laufe ihres Engagements schlichtweg überfordert. Hinzu kommt, dass die Tätigkeiten oft neben Familie und Beruf zeitlich zu vereinbaren sind und gerade für Neue nicht sofort klar ist, wer nun die „richtige“ Ansprechperson seitens der Kommune ist. Aber auch von Seiten der Verwaltung kann es zu Überforderungen kommen. So stellt die Unterstützung von Engagierten oftmals nicht die primäre Aufgabe für Verwaltungsbeschäftigte dar, sondern wird als Querschnittsaufgabe mitverfolgt. Entsprechend gering sind manchmal die angesetzten zeitlichen Ressourcen. In Stellenprofilen ist kaum ausformuliert, wie weit die Unterstützung der Engagierten eigentlich reichen soll (Stichwort: Wegweiserfunktion).

Überforderung kann dann dazu führen, dass die „Gegenseite“ als wenig kooperativ empfunden wird und sich die Kommunikation abkühlt, was für das eigentliche Angebot der Daseinsvorsorge nicht förderlich ist. Die Zusammenarbeit macht den Beteiligten dann nicht nur keine Freude, sondern führt zur Frustrierung, was ggf. sogar zum Abbruch des Engagements führen kann.

## Unterstützungsbedarf wird von Kommunen nur zum Anschlag gesehen

Die empirischen Befunde legen nahe, dass Kommunen bei der Neugründung von Initiativen wie Bürgerbussen oder Dorfläden oft davon ausgehen, dass die jeweiligen Engagierten nur anfänglich Unterstützung benötigen. So werden Initiativen,

## Das Projekt

„SROI – Social Return on Investment“ ist ein Vorhaben der BMBF-Fördermaßnahme „Kommunen innovativ“.

Das Projekt erforscht, wie das Ehrenamt zur Sicherstellung der Daseinsvorsorge gestärkt werden kann.

Weitere Informationen zum Projekt:  
» [www.kommunen-innovativ.de/sroi](http://www.kommunen-innovativ.de/sroi)

die Angebote der Daseinsvorsorge vor Ort sicherstellen möchten, zu Beginn oft großzügig gefördert, beispielsweise mit der Finanzierung baulicher Maßnahmen oder dem Erlass erster Monatsmieten für das Ladenlokal. Nach einiger Zeit jedoch werden die Engagierten aus Sicht der Kommune in die vermeintliche Selbstständigkeit ‚entlassen‘. Die Engagierten wünschen sich jedoch auch weiterhin die Möglichkeit, auf Ansprechpersonen zurückgreifen zu können. Denn auch wenn die Anfangs-Herausforderungen gemeistert sind, treten schnell neue Fragen auf. Zudem zeigt sich, dass Engagierten wichtig ist, dass Verwaltung und Lokalpolitik ihren Beitrag zur Daseinsvorsorge vor Ort nicht nach der Anschub-Hilfe für selbstverständlich nehmen, sondern Wertschätzung immer wieder aufs Neue ausdrücken.

### Engagierte wenden sich „zu spät“ an Kommunen

Bei Engagierten, die im Rahmen ihrer Tätigkeit keinen Kontakt zu kommunalen Ansprechpersonen aufgebaut haben oder ihn bewusst aufs Nötigste reduziert haben, zeigt sich, dass diese sich oftmals erst dann an die Kommune wenden, wenn die Not bei ihnen bereits groß ist: Beispielsweise, wenn die Tagesverfügbarkeit an Feuerwehrcräften nicht mehr gewährleistet ist oder der Dorfladen in seiner Existenz bedroht scheint. Erst wenn ein Problem nicht mehr zu ignorieren ist und eigene Fachverbände nicht mehr weiterhelfen können, wird Unterstützung von Seiten der Kommune eingefordert. Dies kann schnell zu Missmut und Unstimmigkeiten auf beiden Seiten führen, wodurch eine funktionierende Zusammenarbeit bei der so wichtigen Lösung der anliegenden Probleme erschwert wird.

### Handlungsempfehlungen für Praktiker\*innen

Was kann auf der kommunalen Ebene getan werden, um bessere Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Engagierten vor Ort zu schaffen? Aus der Auswertung sowie den festgestellten Herausforderungen ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen:

### *Ansprechpersonen mit Wegweiserfunktion in Kommunalverwaltungen initiieren*

Innerhalb der Kommunalverwaltungen bedarf es Ansprechpersonen für Engagierte in Feldern der Daseinsvorsorge – das können Beschäftigte im Ehrenamtsbüro sein, aber auch im Ordnungsamt (Bezug zur Feuerwehr) oder Schulamt (Bezug Bürgerbus). Die Ansprechpersonen benötigen ausreichend Zeitressourcen, sollten nach außen sichtbar und innerhalb und außerhalb der Kommunalverwaltung vernetzt sein, um die Engagierten bei Herausforderungen weiterverweisen zu können. So zeigen die empirischen Befunde, dass Engagierte jene kommunalen Personen als am „wichtigsten“ ansehen, die sich kümmern. Dies kann die Bürgermeisterin genauso wie der Verwaltungsbeschäftigte im Ordnungsamt sein.

### *Augenhöhe leben – Engagierte als Partner\*innen behandeln*

Engagierte und Kommunenvertreter\*innen stehen in keinem direkten Abhängigkeitsverhältnis zueinander: Engagierte leisten ihre Arbeit unentgeltlich und können ihr Engagement jederzeit ‚kündigen‘. Trotzdem oder genau deshalb ist es umso wichtiger, dass Engagierte von der Kommunalverwaltung als Partner\*innen auf Augenhöhe behandelt werden. Engagierte erwarten, dass sie frühzeitig beteiligt und über neue Entwicklungen informiert werden und dass ihre Meinung gehört wird, sei es bei der Erstellung neuer Bus-Fahrpläne oder im Falle der Ansiedlung neuer Lebensmittel-Einzelhändler vor Ort. Gleichzeitig ermöglichen sie der Kommune aber auch wertvolle Expertise: So zeigen die Expert\*inneninterviews zu den Bürgerbusvereinen, dass die Engagierten über Expert\*innen-Wissen zu den Begebenheiten vor Ort verfügen, welches die kommunale Verkehrsgesellschaft bei der Planung neuer Fahrpläne oder Haltestellen bewusst berücksichtigt. Darüber hinaus können Engagierte als wertvolle Ideengeber für neue Angebote vor Ort dienen. Sie sind Expert\*innen ihrer Lebensumwelt und wissen am besten, was es in ihrer Kommune braucht.

### *In Beziehungsarbeit investieren!*

Eigentlich ist es ein Dilemma: Gute Beziehungen und damit eine funktionierende

Zusammenarbeit hängt stark von einzelnen Personen ab. Oft laufen Initiativen dann besonders gut, wenn Engagierte über gute Beziehungen in die Verwaltung verfügen, weil sie bereits über Jahre ihr Engagement ausüben oder früher vielleicht sogar selbst in der Verwaltung hauptamtlich tätig waren. Informelle Handlungspraktiken, die sich dann ausbilden, können für die Zusammenarbeit wertvoll sein, jedoch den Wissenstransfer erschweren, wenn es einmal zu personellen Wechseln auf beiden Seiten kommt. Ganz ohne Beziehung geht es aber auch nicht. Es braucht ein Mindestmaß an Vertrauensaufbau zwischen Engagierten und Vertreter\*innen der Verwaltung. Denn nur dann können mögliche Unstimmigkeiten oder Probleme sowie Entwicklungen im Engagement oder in der Kommune frühzeitig angesprochen werden. Oft braucht es dazu auf beiden Seiten Offenheit, um hartnäckige gegenseitige Vorurteile abzubauen: So sind Verwaltungsbeschäftigte immer noch oft dem Vorurteil ausgesetzt, sie prüften lieber Zuständigkeiten, als zu unterstützen und Engagierte sind oft die, die „immer was wollen“ und am besten sofort.

### Fazit und Ausblick

Kommunen in ländlichen Räumen sind bei der Aufrechterhaltung der Daseinsvorsorge auf bürgerschaftliches Engagement angewiesen. Das Engagement der Bürger\*innen, sollte in den Rathäusern nicht als selbstverständlich angenommen werden. Wenn Engagierte eine freiwillige Tätigkeit aufnehmen, ist es außerdem nicht selbstverständlich, dass sie diese auch längerfristig ausüben und nicht frustriert abbrechen. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist eine funktionierende Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Engagierten. Diese muss nicht vom Zufall abhängen, sondern kann von Seiten der Kommunen durch die Schaffung notwendiger Rahmenbedingungen befördert werden. Dafür gilt es sich klar zu werden über divergierende Erwartungen, die eigenen Ressourcen und Haltungen. Die Handlungsempfehlungen zeigen auf, dass eine funktionierende Zusammenarbeit für Engagierte, als

auch für Kommunen, durchaus „Arbeit“ ist – die sich jedoch auf Dauer auszahlt.

### Zum Weiterlesen:

- Walter, A., Hübner, T., Freise, M., Nolting, M., Schlehmeier, C.-E., & Habighorst, A.-K. (2022). Die Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements zur Stärkung kommunaler Daseinsvorsorge. Grundlagen des Projekts: Transdisziplinärer Forschungsansatz – zentrale Begrifflichkeiten und Konzepte – Forschungsüberblick. SROI-Werkstattbericht No. 1. HSPV NRW.
- Walter, A. & Hübner, T. (i.E.). Organisation, Selbstverständnis und Vernetzung kommunaler Engagementförderung in ländlichen Räumen – Das Fallbeispiel Kreis Lippe. SROI-Werkstattbericht No.5. HSPV NRW.

### Die Autor\*innen

Prof. Dr. Andrea Walter, HSPV NRW, Fachgebiet: Zivilgesellschafts- und Engagementforschung; andrea.walter@hspv.nrw.de

Tim Hübner, HSPV NRW, Wissenschaftlicher Mitarbeiter; tim.huebner@hspv.nrw.de