

## Lokale Herausforderungen gemeinsam angehen: Fünfzig »Engagierte Städte« machen sich auf den Weg

*Karin Haist • Andreas Geis*

Während Sie diesen Text lesen, werden in 50 Städten zwischen Flensburg an der Ostsee und Rheinfeldern im Südwesten Baden-Württembergs Vernetzungstreffen koordiniert, Bürger in Zukunftswerkstätten beteiligt, nehmen Engagementkoordinierer ihre Arbeit auf. Zwischen Guben in Brandenburg und Rösrath in Nordrhein-Westfalen machen sich auch ein Familienzentrum, eine Regionalgenossenschaft und ein Freundeskreis auf den Weg, ihre Stadt in eine »Engagierte Stadt« zu verwandeln. Denn seit dem 4. September 2015 stehen sie fest, die Programmteilnehmer der »Engagierten Stadt«. Einige statistische Daten vorweg:

- Im Verhältnis zu ihren Einwohnerzahlen sind die fünf ostdeutschen Bundesländer bei der »Engagierten Stadt« am stärksten vertreten.
- 12,5 Prozent aller Kommunen in Sachsen mit 10.000 bis 100.000 Einwohnern sind Teilnehmer der Engagierten Stadt. Dagegen steht an letzter Stelle NRW: nur 1,28 Prozent aller Kommunen in NRW mit 10.000 bis 100.000 Einwohnern sind dabei.
- Kleine Kommunen sind deutlich stärker vertreten als große Kommunen: 76 Prozent der teilnehmenden Kommunen haben zwischen 10.000 und 50.000 Einwohner; 36 Prozent sogar nur zwischen 10.000 und 20.000 Einwohner.
- Mit über 20 Prozent sind Freiwilligenagenturen diejenigen Infrastruktureinrichtungen, die mit Abstand am häufigsten vertreten sind. Es folgen: Bürgerstiftungen, Mehrgenerationenhäuser und Ortsgruppen der Wohlfahrtsverbände.
- 78 Prozent der geförderten Einrichtungen sind in eingetragenen Vereinen organisiert, 12 Prozent in gGmbHs und 10 Prozent in Stiftungen.
- Die am häufigsten vertretenen Themen bei den »Engagierten Städten« sind das Thema Flüchtlinge und Demographischer Wandel. Ebenfalls relevant sind die Themen Bürgerbeteiligung, Familie und Integration, Quartiersentwicklung und Inklusion.
- 27 Prozent der Teilnehmer möchten unter einem bestehenden und etablierten Dach neue Angebote etablieren, 10 Prozent eine existierende ausbauen und 24 Prozent eine übergreifende Engagement-Strategie entwickeln.

272 gemeinnützige Einrichtungen aus Städten und Gemeinden zwischen 10.000 und 100.000 Einwohnern hatten sich an der Ausschreibung 2015 beworben. 55 Bewerber wurden für die erste Konzeptphase der »Engagierten Stadt« ausgewählt. Jeder Bewerber konnte bis zu 2.000 € an Fördermitteln dafür verwenden, das zur Bewerbung eingereichte Konzept weiter zu entwickeln und zu spezifizieren. Jetzt startet die eigentliche Förder-

phase, in der jede der 50 Einrichtungen mit je maximal 50.000 Euro Förderung bis Ende 2017 ihre Vorhaben verwirklichen kann.

Die Engagierte Stadt ist mit allen Bestandteilen mehr als ein Programm mit konkreten Angeboten zur Stärkung lokaler Engagementstrukturen – es kann und will durchaus auch neue Akzente in der Engagementförderung setzen.

Das Netzwerkprogramm »Engagierte Stadt« steht für einen Paradigmenwechsel in der Engagementförderung. Der Startschuss dafür fiel bereits 2010. Seitdem ist, mit dem »Forum Engagementförderung« unter dem Dach des Bundesverbandes deutscher Stiftungen, Bewegung in die Engagementförderung durch Stiftungen gekommen. Im Forum treffen sich Stiftungen, die bürgerschaftliches Engagement und den Diskurs zu zivilgesellschaftlichen Themen systematisch fördern, regelmäßig zum strategischen Austausch.

2012 wurde im Forum ein Positionspapier der Stiftungen unter dem Titel »Mehr Bürgergesellschaft wagen« verabschiedet; im selben Jahr unterzeichneten sie gemeinsam mit dem Bundesfamilienministerium ein Memorandum of Understanding zur Zusammenarbeit in der Engagementförderung.

In beiden Papieren, die unter [www.koerber-stiftung.de/forum-engagementfoerderung](http://www.koerber-stiftung.de/forum-engagementfoerderung) zu finden sind, wird die Unterstützung lokaler Infrastruktur als ein wesentliches Handlungsfeld innovativer und nachhaltiger Engagementförderung beschrieben. »Statt befristeter Programme und Modellprojekte« sollten Stiftungen wie öffentliche Hand »mehr institutionelle Förderung von selbstständigen Strukturen« vornehmen, heißt es beispielsweise im Memorandum.

Im Netzwerkprogramm »Engagierte Stadt« setzen die Partner jetzt genau diesen Perspektivwechsel gemeinsam um. Das Memorandum of Understanding kann von interessierten Stiftungen mit unterzeichnet werden – bis heute haben sich über 30 Stiftungsvertreter mit ihrer Unterschrift zu den Inhalten bekannt.

### **Was zeichnet den neuen Angang der »Engagierten Stadt« aus?**

Schon der Titel ist programmatisch. Es geht um die Verbesserung der Engagementkultur im Nahbereich der Menschen. Dort, wo zivilgesellschaftliches Engagement und Bürgerbeteiligung in erster Linie dazu beitragen, Demokratie, Solidarität und Lebensqualität zu sichern, auf der kommunalen Ebene. Fünf Stiftungen, ein Unternehmen und ein Ministerium haben gemeinsam das Netzwerkprogramm gestartet: die Bertelsmann Stiftung, die BMW Stiftung Herbert Quandt, die Herbert Quandt-Stiftung, die Körber-Stiftung, die Robert Bosch Stiftung, der Generali Zukunftsfonds und das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Die »Engagierte Stadt« setzt auf vorhandene lokale Zentren für Engagement und deren Potenzial, systematisch Engagement vor Ort zu entwickeln und Engagement-Strukturen zu stärken. Sie fördert keine Neugründungen. Auf die ausgewählten Einrichtungen warten dabei nicht nur Fördergelder, sondern eine breite Palette an Beratungs- und Begleitungsangeboten durch die Programmpartner: Bundesweite Netzwerktreffen zählen ebenso dazu wie Web-Seminare oder/sowie Themen- und Methodenworkshops. Insgesamt über 3 Millionen Euro Fördermittel bringen die Stiftungen und Unternehmen auf der einen Seite und das BMFSFJ auf der anderen innerhalb von drei Jahren auf.

Das Leitbild der »Engagierten Stadt« ist ein Gemeinwesen, in dem Engagement und Beteiligung für alle möglich sind und in dem stabile Strukturen für Engagement vorhanden sind. Bereits in der Ausschreibung wurden 10 Merkmale einer »Engagierten Stadt« beschrieben.

In der »Engagierten Stadt«...

- kennen Bürgerinnen und Bürger, die sich engagieren wollen, die richtigen Anlaufstellen.
- wird Engagement durch Vermittlung, Begleitung und Qualifikation gestärkt.
- sind die Anlaufstellen für Engagement finanziell und personell gut ausgestattet.
- arbeiten unterschiedliche Engagement fördernde Einrichtungen abgestimmt zusammen.
- unterstützen Politik und Verwaltung aktiv die Infrastruktur für Engagement.
- agieren auch Unternehmen als Partner und Förderer von Engagement.
- wirken engagierte Bürgerinnen und Bürger aktiv an Entscheidungsprozessen mit.
- setzt eine von allen Akteuren ausgehandelte lokale Engagementstrategie Themen, Ziele und Prioritäten für die lokale Engagemententwicklung.
- bürgern lokale Engagementbündnisse für eine gemeinsame Interessenvertretung.
- tragen die Verantwortlichen ihre Erfahrung bei der Etablierung einer nachhaltigen Engagementkultur gern an andere Städte weiter.

## **Beratung, Tagungsteilnahme und Methoden: Programmträger bringen Geld und Ressourcen ein**

Auch für die Programmträger bringt die neue Form der Zusammenarbeit zusätzliche Aufgaben. Die Möglichkeiten und Kompetenzen der Häuser gilt es abzustimmen und zu koordinieren. Um die individuellen Bedürfnisse der Programmteilnehmer kennen zu lernen und zu verstehen, braucht es neue Formen der Betreuung und des Austauschs. In der zurückliegenden Konzeptphase gab es unter dem Titel »Lernbesuche« individuelle Vor-Ort-Besuche bei allen Geförderten durch die Programmpartner und Jurymitglieder. Dabei ging es nicht nur um das persönliche Kennenlernen, sondern auch darum, gemeinsam mit der antragstellenden Einrichtung sowie möglichst vielen lokalen Partnern und politischen Repräsentanten über das ins Auge gefasste Ziel und die Wirkungserwartung, den geplanten Prozess und die Schritte zur Operationalisierung zu sprechen.

Viele Lernbesuche waren der Anlass für eine Meldung auf der Programm-Homepage. Das Konzept dieser Webseite unter [www.engagiertestadt.de](http://www.engagiertestadt.de) ist, die Vorgänge und Abläufe in den Städten transparent und nachvollziehbar zu machen. Jede Stadt hat die Möglichkeit und ist eingeladen, eine eigene Seite zu befüllen. Diese ist dann auch direkt unter [www.engagiertestadt.de/Ortsname](http://www.engagiertestadt.de/Ortsname) erreichbar.

Das Grundgerüst wird vom Programmbüro gepflegt, so finden sich zu jeder »Engagierten Stadt« Angaben zur Einwohnerzahl, Bevölkerungsdichte und -entwicklung, zum Durchschnittsalter, dem verfügbaren Einkommen pro Einwohner und zur Anzahl der Vereine und Unternehmen. Die Darstellung des Prozesses vor Ort steuern die lokalen Prozess-Manager bei und ermöglichen damit, dass auch andere Städte, die nicht mit ins Programm aufgenommen werden konnten, den Weg nachvollziehen und vielleicht auch nachgehen können.

Denn: Lernen wird im Programm in alle Richtungen gedacht. Nicht nur die Bewerber sollen Feedback, Antworten und Impulse erhalten, sondern auch die Träger der »Engagierten Stadt« profitieren davon, dass sie mit der kommunalen Realität konfrontiert werden: mit finanzpolitischen Engpässen oder demografischen Herausforderungen ebenso wie mit innovativer Engagementkultur oder originellen Stadtentwicklungsmaßnahmen.

Kommunikation und eine gute Darstellung der Vorhaben ist dabei Grundvoraussetzung. Auch wenn in jeder »Engagierten Stadt« jeweils nur ein Akteur der Empfänger von Fördermitteln sein kann, so ist es doch Anspruch des Programms, dass neben der Kommunalpolitik auch möglichst viele der anderen etablierten Akteure vor Ort eingebunden sind. Material, strategische und handwerkliche Tipps für ihre Kommunikation erhalten die Bewerber ebenfalls aus dem Programmbüro. Mit besonderem Interesse verfolgen die Programmträger aber auch, wie sich aus den Prozessbeschreibungen neue Formen der Vernetzung und des Austauschs herauslesen lassen. Wer hören möchte, wie das Wilhelmshavener Radio Jade das lokale Engagement mit neuen Radioformaten unterstützt, der muss den Internet-Stream aufrufen. Auf UKW 87,8 ist das Programm nur im Sendegebiet Wilhelmshaven/Friesland zu empfangen.

Regelmäßig kommen außerdem alle Programmteilnehmer und Förderer bei mehrtägigen Netzwerktreffen zusammen. Themenworkshops, kollegialer Austausch, Expertenimpulse und Methodenseminare stehen hier auf der Agenda. Mindestens so wichtig wie die fachliche Debatte ist dabei auch der Vernetzungsgedanke.

## **Prozess- statt Projektdenken**

Die im Programm Geförderten müssen Abschied nehmen vom allzu vertrauten – und lange Zeit im Bemühen um Fördergeldern fast alternativlosen – Projektdenken: Denn gefragt ist nicht mehr das Aufsetzen eines zeitlich befristeten Modells im Rahmen einer Ausschreibung, die Thema und Maßnahmen vorgibt. Vielmehr geht es darum, in der eigenen Kommune Prozesse aufzusetzen und am Leben zu halten, die auf Partizipation, Vernetzung und Nachhaltigkeit ausgerichtet sind und die im Ergebnis darauf abzielen, möglichst viele der zehn Merkmale einer Engagierten Stadt zu erreichen.

Die Wahl der Mittel und der Weg, den die lokale Engagementorganisation im Prozess beschreiten will, obliegt ihr dabei selbst. Denn im Verständnis der Engagierten Stadt sind die Geförderten vor Ort die Experten für die Situation in ihrem Gemeinwesen; sie wissen, was gebraucht wird: Strategien, Fundraising, Themendebatten, Beteiligungsprozesse.

Auch die Förderer betreten Neuland. Sie müssen sich davon verabschieden, für die kommunale Engagementlandschaft selbst gesellschaftliche Probleme zu identifizieren und Lösungen zu propagieren – stattdessen überlassen sie die Bedarfsdefinition den Geförderten und müssen in der Zusammenarbeit mit ihnen eine neue Balance von Kontrolle durch Zielvorgaben und Ergebnisoffenheit im Prozess entwickeln. Das ist ein neues Rollenverständnis – quasi vom Mittelzuweiser zum Organisationsentwickler.

## Collective Impact und Überwindung von Sektoren- und Typengrenzen

Am deutlichsten wird der Perspektivwechsel des Programms vermutlich in der bewussten strategischen Zusammenarbeit der Gründer der »Engagierten Stadt«. Dass zivilgesellschaftliche Einrichtungen, Unternehmen und Öffentliche Hand mit eigenem Mitteleinsatz, eng abgestimmt und sektorenübergreifend kooperieren, ist in der Engagementförderung und auch darüber hinaus bislang nicht weit verbreitet. Es ist aber auch nicht einfach. Der Kooperationsvertrag zur »Engagierten Stadt« regelt nicht nur die operative Durchführung und die Gremien des Programms, sondern muss auch die unterschiedliche Förder- und Organisationskultur vieler Partner unter einen Hut bringen.

Alle Partner – und auch das ist so innovativ wie anspruchsvoll – bringen nicht nur finanzielle Mittel in die Kooperation ein, sondern sind bei der »Engagierten Stadt« seit der Planungsphase konzeptionell und operativ eingebunden: Alle sieben Häuser sind in der Steuerungsgruppe und in der Jury vertreten, sie betreuen und beraten als »Paten«, manche stellen Personal für das Programmbüro – und alle übernehmen zusätzliche Arbeitsmodule, für die ihre Häuser Expertise und Erfahrung mitbringen.

Egal, ob es dabei um die Ausrichtung von Treffen, die Gestaltung der Homepage, die Außendarstellung oder das Design der Wirkungsanalyse geht: Der Koordinationsaufwand für die Arbeitsteilung ist hoch, aber das Programmbüro wird so wesentlich gestärkt – und auch die geförderten Einrichtungen gewinnen neben den Finanzmitteln und Lernangeboten des Netzwerkprogramms noch sieben starke, sichtbare und ansprechbare Partner.

Leitend für die trisektorale Zusammenarbeit der Förderer ist das Konzept des »Collective Impact« der amerikanischen Social Impact Beratung FSG. In der Annahme, dass komplexe gesellschaftliche Herausforderungen sich nicht mehr von einzelnen Akteuren lösen lassen, findet Collective Impact statt, »wenn sich die wichtigsten Akteure aus allen betroffenen Sektoren auf das Erreichen eines gemeinsamen und messbaren Ziels verpflichten und dieses dann mit Überzeugung und Disziplin langfristig verfolgen« (nach Sonja Patscheke, FSG, Vortrag im Forum Engagementförderung auf dem deutschen Stiftungstag 2014).

Collective Impact erfordert vor allem eine gemeinsame Zielsetzung, gemeinsame Erfolgsindikatoren und Messsysteme, sich gegenseitig verstärkende Aktivitäten, eine kontinuierliche Kommunikation und eine gut ausgestattete Geschäftsstelle. Die ist bei der »Engagierten Stadt« in der Körper-Stiftung angesiedelt worden.

Die Idee des Collective Impact soll im Rahmen der »Engagierten Stadt« auch das Denken und Handeln auf der lokalen Ebene bestimmen. Das heißt, auch den Geförderten wird mit auf den Weg gegeben, dass sich die antragstellende Organisation als Prozessmoderator verstehen möge und für eine möglichst starke und ausreichend ausgestattete Geschäftsstelle sorgen muss, dass aber lokales Engagement erst als Netzwerk vieler guter Partner wirklich nachhaltig gestärkt werden kann.

Das heißt dann zum einen, dass aus dem lokalen Nebeneinander vieler Engagementsträger ein Miteinander werden soll, so dass sich z.B. Diakonie, Bürgerstiftung, Seniorenbüro und Vereine nicht weiter um denselben Kuchen, dieselben Projekte oder dieselben Förderer streiten, sondern zusammenarbeiten. Und auch vor Ort gilt es natürlich, trisektoral zu wirken und die meist schon vorhandene Kooperation der Zivilgesellschaft mit Politik und Verwaltung möglichst auch auf die Wirtschaft auszuweiten. Denn am Ende sind alle in die Verantwortung zu nehmen, und es braucht auch alle Kräfte, um das gemeinsame Ziel zu erreichen: die »Engagierte Stadt«.

### Autor/innen

**Karin Haist** ist Leiterin des Bereichs »Gesellschaft« bei der Körber-Stiftung, **Andreas Geis** ist Programm Manager des Programms »Engagement und Integration« bei der Körber-Stiftung.

### Kontakt

Karin Haist  
Körber-Stiftung  
Kehrwieder 12  
20457 Hamburg  
Tel. (0 40) 80 81 92 – 165  
Fax. (0 40) 80 81 92 – 303  
E-Mail: [haist@koerber-stiftung.de](mailto:haist@koerber-stiftung.de)  
[www.koerber-stiftung.de](http://www.koerber-stiftung.de)

Andreas Geis  
Körber-Stiftung  
Tel. 040 / 80 81 92 – 169  
E-Mail: [geis@koerber-stiftung.de](mailto:geis@koerber-stiftung.de)

---

## Redaktion

---

Stiftung Mitarbeit

Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft

Eva-Maria Antz, Ulrich Rüttgers

Ellerstr. 67

53119 Bonn

E-Mail: [newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de](mailto:newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de)