

## **Bürgermitwirkung als Erfolgsfaktor guter Kommunalpolitik**

Bürgerengagement und -beteiligung sind zwei unterschiedliche Aspekte der Mitwirkung, die aber zusammenpassen wie ein Paar Schuhe. Diese Elemente unserer lokalen Demokratie zu fördern und zu steuern, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Im Rahmen einer nachhaltigen Stadtentwicklung und der Bewältigung des demografischen Wandels sind Bürgerengagement und -beteiligung aber auch unverzichtbare Elemente kommunalpolitischer Steuerung geworden – Stichwort: Good Governance. In diesem Beitrag soll der Sinn des Ganzen an einigen sozialpolitischen und familienpolitischen Beispielen verdeutlicht werden. Er gibt Antworten auf die Fragen: Warum ist freiwilliges Engagement gerade nicht „der billige Jakob“ eines reduzierten Wohlfahrtsstaates oder eine Hilfsfunktion im Prozess der Haushaltskonsolidierung? Warum führt Bürgerbeteiligung zu mehr Nachhaltigkeit, Qualität und Ressourcenaktivierung bei der Gestaltung unserer Stadt? Worauf muss ich als Kommunalpolitiker in Beteiligungsprozessen besonders achten? Vor allem: Wie kann und muss ich bürgerschaftliches Engagement als strategischen Hebel für zukunftsfähiges, erfolgreiches Regieren einsetzen?

### **Ein zeitgemäßes Verständnis von Demokratie**

Versetzen wir uns 20 Jahre zurück: Wenn in dieser Zeit der Bürgermeister in der jährlichen Belobigung verdienten Honoratioren die goldene Ehrennadel der Stadt ansteckte, kam ein nettes Pressefoto dabei heraus und der Profilierung des einen und dem Narzissmus des anderen war damit gedient. Was jedoch bei diesen herkömmlichen Formen der Anerkennung fehlt, ist ein Konzept, das systematisch darlegt, warum welche Akteure für das Gemeinwesen wichtig sind und in welchen Projekten auf welche Weise die Stadt mit ihnen gezielt kooperieren kann.

Eine Grundlage dieses Konzepts ist die Einsicht, dass neben der formellen Legitimation unser „Herrschaftssystem Demokratie“ auch Stabilität und ein hohes Maß an Akzeptanz in der Bevölkerung braucht. Eng damit verbunden ist die Forderung, dass demokratische Teilhabe so organisiert wird, dass die Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit ihrem Gemeinwesen und dem demokratischen System gewährleistet ist. Das Gegenteil dessen nennt man „Politikverdrossenheit“. Heute ist „Stuttgart 21“ zum Symbol für die Abkoppelung der Politik von

der Zivilgesellschaft mit allen negativen Folgen für die demokratische Kultur geworden. Nicht ohne Grund haben sich in den vergangenen 20 Jahren vor allem auf kommunaler Ebene in Verfassungsrecht und politischer Praxis neuere Formen der Partizipation etabliert: die direkte und die kooperative Demokratie. Damit haben wir drei Grundformen im „Instrumentenkasten“ unserer Demokratie: repräsentative, direkte und kooperative Demokratie.

### **Demokratie braucht Konsultation und Kooperation**

In der Fachöffentlichkeit ist mittlerweile unbestritten, dass neben den verfassten direktdemokratischen Verfahren auch die unverfassten Beteiligungsformen, die „kooperative Demokratie“, als zentraler Ansatz zur Aufwertung der bestehenden repräsentativen Struktur ernstzunehmen sind. In den beiden bürgerzentrierten Demokratieformen ist nicht mehr die haupt- und ehrenamtliche Politik das ausschließliche Energiezentrum politischen Handelns, sondern auch die Bürger/innen sind Teil des Zentrums – allerdings in unterschiedlicher Qualität. In der direkten Demokratie erhält der Bürger/die Bürgerin die Rolle des Entscheiders anstelle der Gemeinderäte (oftmals auch gegen die Gemeinderäte), während er/sie in der kooperativen Demokratie eher die Rolle eines gewünschten, gleichwertigen Partners der Politik zugewiesen bekommt. Die unterschiedlichen Entscheidungszugriffe der Bürger/innen und andere wichtige Merkmale der drei Grundformen sind in Tabelle 1 dargestellt – ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Die beiden rechten Spalten der Tabelle verdeutlichen die Aufteilung der Form „kooperative Demokratie“ in die Bereiche „Konsultation“ und „Kooperation“. Diese Unterscheidung hat den Vorteil, dass Mitwirkung übersichtlicher wird. In der Praxis sind jedoch selten die Reinformen anzutreffen, sondern oft greifen verschiedene Prozesse ineinander und verwischen die gedankliche Abgrenzung.

	<b>Repräsentative Demokratie</b>	<b>Direkte Demokratie</b>	<b>Kooperative Demokratie: Bürgermitwirkung</b>	
<b>Art des Prozesses</b>	Wahl auf Zeit, Repräsentation verfasst.	Bürgerbegehren, Bürgerentscheid verfasst.	Bürgerbeteiligung, Konsultation, demokratische Teilhabe unverfasst.	Freiwilliges bzw. Bürgerengagement, Sozialer Unternehmer unverfasst.
<b>Eigenschaften</b>	Akteur ist der Politiker. Er entscheidet für den Bürger. Klare Verteilung von Aktiv-/Passivrolle.	Akteur ist der Bürger/der Initiator. Bürgerschaft entscheidet selbst. Überwiegend konfrontativ zwischen Politik und Bürger/innen.	Akteure sind Bürger und Politiker – jedoch bezieht Politik den Bürger ein und steuert. Ziel: Konsultation und Bündelung von Wissen, Akzeptanz und voneinander Lernen. Weiche Form der Mitbestimmung.	Akteure sind Bürger und Politiker – jedoch noch mehr auf Augenhöhe. Initiativ ist oft der Bürger selbst. Ziel: Kooperation, Verantwortungspartnerschaft; Erhalt und Aufwertung öffentlicher Dienstleistungen.
<b>Rolle der Bürger/-innen</b>	Wähler; passiver, von Politikentscheidung Betroffener.	Oft Angreifer, Kassierer von Ratsentscheidungen.	Berater, Co-Planer, Ideengeber, Wissensspender, Qualitätssicherer des Rathauses.	Gleichwertiger Partner von Politik und Verwaltung, Co-Produzent sozialer Dienstleistungen, Sozialer Unternehmer.
<b>Rolle der Politik</b>	Wahlkämpfer; Machthaber „auf Zeit“.	Oft Verteidiger, selten Anbieter eines Bürgerentscheids (Ratsreferendum).	Initiator, Ermöglicher, Prozesstreiber, Netzwerker, Lotse, Moderator, Beschützer der weniger Artikulationsfähigen.	
<b>Beispiele</b>		Bürgerbegehren gegen Verkauf städtischer Beteiligungen, gegen aufwendige Investitionen oder für bestimmte Planungsentscheidungen.	Runder Tisch, Planungszelle, Zukunftskonferenz, Zielfindungswerkshop, Stadtteilkonferenz, aktivierende Befragung etc.	Engagement in Vereinen zum Erhalt von Bädern, Schaffung neuer sozialer Dienste und Bildungsangebote, Kulturarbeit etc.

Tab. 1: Kennzeichen der drei Formen kommunaler Demokratie

## **Ein Missverständnis: „bürgerschaftlich“ heißt nicht „bürgerlich“!**

Das Plädoyer für mehr Teilhabe ist kein Plädoyer für eine neue, weiche Form des Lobbyismus, wie von einigen Kritikern gern eingewendet wird, weil sie reflexhaft „mehr bürgerschaftliches Engagement“ mit mehr „gutbürgerlicher Partikularpolitik“ oder einseitiger Mittelschichtorientierung gleichsetzen. Mit dieser Killerphrase haben sie nur dann recht, wenn die Kommunalpolitiker durch Mangel an Führung zulassen, dass sich sowieso immer nur die Habenden lautstark äußern und nicht die Nicht-Habenden, dass sich die beteiligungserfahrenen „Berufsbürger“ und nicht die weniger organisierten Gruppen durchsetzen. Dies passiert ohnehin laufend, und zwar ohne dass eine Beteiligungsstrategie vorläge und ohne dass Kommunalpolitik ein Quäntchen dazutäte.

Dieser Beitrag will klarmachen, dass es nicht nur vielfältige Ressourcen in der Bürgergesellschaft gibt, sondern dass gerade Kommunalpolitiker/innen mit offenen Augen, einer eigenen Strategie und mit guten Verfahren sicherstellen sollten, dass Bürgerengagement kein exklusiver Tummelplatz von Gutsituierten wird, auch wenn diese nach wie vor unverzichtbar sind. Politik sollte vielmehr freiwilliges Engagement lenken und Potenziale gezielt dort aktivieren, wo sie gesellschaftlich erforderlich sind, damit es hierbei auch zum gerechten Ausgleich von Interessen kommt.

## **Der engagierte Bürger als „Stakeholder“ in der kommunalen Verantwortungsgemeinschaft**

Was heißt das praktisch? Die Addition von organisierten Einzelinteressen ergibt bekanntlich noch kein Gemeinwohl. Auch ist bekannt, dass das Engagement der Menschen in traditionellen Organisationen tendenziell abnimmt, während projektbezogene, kurzfristige Engagements (die sogenannten „unkonventionellen“ Partizipationsformen, z.B. in Bürgerinitiativen) zunehmen. Dennoch stellen Funktionäre von Vereinen und Verbänden wichtige Multiplikatoren dar, da sie immer noch ein beträchtliches Potenzial an aktiven Menschen hinter sich vereinen. Dies ist gerade im ländlichen Raum relevant, wo die demografischen Veränderungen großen Handlungsbedarf erzeugen.

„Die Bürgerschaft“ ist demnach zwar auch, aber nicht ausschließlich als homogenes Aggregat von Anwohner/innen oder Privatpersonen zu verstehen, sondern sie ist organisiert. Hilfreich ist daher – leider steht im Deutschen kein vergleichbar gutes Wort zur Verfügung – der Begriff „Stakeholder“, denn er kanalisiert

die Suche der kommunalpolitisch Verantwortlichen nach interessanten Partnern durch drei Fragen:

- Wer ist interner oder externer Partner eines Projektes?
- Wer ist am Aufbau eines Projektes und an dessen Erfolg interessiert?
- Wer ist in der Lage und hat die Möglichkeiten, auf den Ausgang des Projektes Einfluss zu nehmen?

Ziel der Kommunalpolitik muss es also sein, aus bestehenden Verantwortungsgemeinschaften handlungsfähige Verantwortungspartnerschaften zu schmieden, die sich um den Erhalt gefährdeter öffentlicher Leistungen oder um den Ausbau kommunaler Dienstleistungen kümmern.

### **Gute Gründe für Kooperation mit den Bürger/innen**

Dialogverfahren mit betroffenen Bürgerinnen und Bürgern – als Kund/innen, Adressat/innen, Nutzer/innen von öffentlichen Dienstleistungen und Infrastruktur – münden oft in freiwilliges Engagement, wenn diese beispielsweise zur Überzeugung gelangen, eine städtische Einrichtung, die geschlossen werden soll, z.B. die Bücherei oder das Freibad, durch Eigenarbeit erhalten zu können. Umgekehrt ist freiwilliges Engagement auf die Konsultation der aktiven Bürger/innen durch die Politik angewiesen, wenn es auf Dauer tragfähig, koordiniert und handlungsfähig sein soll. Fangen wir mit der Konsultation an: Welche Chancen bietet sie für das Gemeinwesen, aber auch für die Politik?

*Kommunen qualifizieren ihre Planungen und richten sie zielorientiert aus.*

Die bekannten Planungskatastrophen wie „Stuttgart 21“, in denen man aus rein fachlicher Sicht konsequent an den Bürger/innen vorbeigeplant hat, sind u.a. dadurch entstanden, dass die öffentlichen Entscheidungsträger auf eine wichtige Ressource verzichtet haben: das Erfahrungs- und Anwenderwissen der Bürgerinnen und Bürger. Fachspezifisches Wissen aus der Verwaltung und Laienwissen betroffener Anwohner/innen sind wie Phosphor und Stickstoff beim Dünger: Beide Elemente im richtigen Verhältnis sind für eine nachhaltige und sachdienliche Politik erforderlich. Das Erfahrungswissen der Bewohner/innen im Stadtteil, der Pendler/innen im öffentlichen Nahverkehr, der Sachverstand der Eltern und der alten Menschen sind bei der Planung städtischer Infrastruktur eine unverzichtbare Ressource, um nachhaltige Lösungen zu erzielen.

*Politiker sensibilisieren ihre Bürger/innen und schaffen Akzeptanz für Entscheidungen.*

Neben der Konsultation im Rahmen einer Analysephase geht es in einer Phase des „Agenda Setting“ und der Zielfindung auch um eine gesellschaftliche Diskussion über Zukunftsbilder und langfristige Ziele für die Region. Solche Leitbilder müssen realistisch sein und gleichzeitig motivierend wirken. Sie müssen einfach formuliert und anschaulich sein, Orientierung geben und Konsens stiften. Damit bilden sie eine Art Vertragsgrundlage zwischen Verwaltung, Politik und Einwohner/innen. Der aus dem demografischen Wandel entstehende Diskussions- und Klärungsbedarf zur Formulierung von Zielvorstellungen muss in die Planungsprozesse eingebunden werden.

Weil gemeinsam gesuchte Lösungen in der Regel besser als einsame Verwaltungsentscheidungen sind, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Bürger/innen auch Angebotsreduzierungen (z.B. Rückbaumaßnahmen oder Umnutzungen) eher akzeptieren und dass neue, ungewohnte Dienstleistungen besser genutzt werden. Akzeptanz wächst auch dadurch, dass sich die Beteiligten mit den Lösungen eher identifizieren, da sie ernstgenommen und in den Entscheidungsprozess eingebunden wurden.

*Kommunen bauen Identifikation auf.*

Bürgerbeteiligung ist Ausdruck von Identifikation der Menschen mit ihrem Ort und ihrer Region. Sie schafft aber auch Identifikation. Regelmäßige Konsultation, gut organisiert und von der Politik ernsthaft als Wissensgenerator genutzt, baut Parteienverdrossenheit ab. Bürgerinnen und Bürger, die durch die Politik und mit der Politik im Dialog sind, haben mehr Wissen über die demokratischen Institutionen und damit auch Verständnis für getroffene Entscheidungen. Als ein wirksamer Grund zum Dableiben gilt – natürlich neben dem Arbeitsplatzangebot – die Identifikation mit dem Gemeinwesen. Der soziale Zusammenhalt und die demokratische Teilhabe sind wesentliche Faktoren, die die Lebensqualität in der Region bestimmen.

*Kommunen investieren in ihr Sozialkapital.*

Können sich die Gemeinwesen, die unter finanziellen Krisen, Bevölkerungsentleerung oder sozialer Segregation leiden, den Luxus aufwendiger Beteiligungs- und Partnerschaftsmodelle überhaupt erlauben? Sie müssen es sogar. Städte mit einer aktiven Engagementpolitik bauen mit der Zeit Sozialkapital auf. Dieses wirkt jen-

seits der Buchhaltung, es steht in keinem Haushalt. Trotzdem besteht die Dividende aus stetigen Rückflüssen: Private leisten Inputs in die Produktion öffentlicher Güter und Dienstleistungen. In der Fachsprache nennt man das „Koproduktion“.

Die gezielte und strukturierte Förderung verschiedenster Formen bürgerschaftlichen Engagements ist also als rentierliche Investition zu verstehen: in die dauerhafte Leistungsfähigkeit öffentlicher Infrastruktur, in die Bestandsfähigkeit kleinräumiger Gesellschaften und in die Handlungsfähigkeit der lokalen Demokratie.

*Ressourcenorientierte Verantwortungspartnerschaften anstreben*

Wer mit relevanten Akteuren zusammenarbeiten will, muss sich vom klassischen Zuständigkeitsdenken verabschieden. Das gilt sowohl verwaltungsintern als auch nach außen hin. Schließlich ist die Kommunalverwaltung nicht Alleinveranstalter, sondern es gibt darüber hinaus den Landkreis, obere und untere staatliche Behörden, ein Netz freier Träger und schließlich viele Menschen, die möglicherweise in dem betreffenden Thema engagiert sind. Der Fokus unseres Denkens muss in Zukunft auf die Potenziale und die Nutzenerwartung möglicher Partner gerichtet sein:

- Wer könnte Interesse an der Lösung des Problems haben?
- Wer hat die Möglichkeiten, auf die Gestaltung einzuwirken?
- Wer hat die Netzwerke und Überzeugungskraft, weitere Ressourcen zu aktivieren? Wer ist Multiplikator?

Kommune und privater Sektor verfügen über Ressourcenprofile, die sich hervorragend ergänzen könnten. Sie sind – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – in Tabelle 2 aufgeführt.

<b>Ressourcen der Kommune</b>	<b>Ressourcen der Bürgerschaft</b>
Planungshoheit (Flächennutzung, Bebauung)	Arbeitszeit (aktive Senior/innen)
Mehrheiten/Grundkonsens	Geld (wachsende Privatvermögen)
Zuwendungen/Genehmigungen/Erlaubnisse	Erfahrungswissen/Nutzerkenntnisse
Grundstücke/Immobilien	Macht/Meinungsbildung
Räume/Büro-Infrastruktur	Persönlichkeiten/Reputation
Politische Netzwerke/Kontakte	Stimmenpotenzial
Wissen über Institutionen, Recht und Verfahrensfragen	Intrinsische Motivation/Energie, etwas anzupacken
Glaubwürdigkeit/öffentliche Anerkennung	Unvoreingenommenheit/Kreativität

Tab. 2: *Sich ergänzende Ressourcen*

## **Motivationen wahrnehmen und gegenseitige Erwartungen deutlich machen**

Partnerschaft auf Augenhöhe bedeutet zum einen, die Beteiligten „da abzuholen, wo sie stehen“, d.h., ihnen sinnstiftende Kooperationen anzubieten. Beide Seiten, Kommune und privater Akteur, müssen auf Dauer einen Nutzen davontragen. Gleichzeitig sollten auch die Erwartungen seitens der Kommune ehrlich vermittelt werden. So müssen die aus der Kooperation erhofften Einsparungen offengelegt werden. Unbestritten ist, dass freiwilliges Engagement nicht im Sinne einer weichen Privatisierung als schnelles Mittel zur Haushaltskonsolidierung missbraucht werden darf. Andererseits gehört es zur Ehrlichkeit gegenüber dem freiwillig engagierten Partner, dass die Kommune auf ihn Verantwortung überträgt. Das kann bis zur Finanzverantwortung gehen – was im Bereich der Wohlfahrtspflege ohnehin schon längst der Fall ist.

Ein umsichtiger Umgang mit hohen, oft selbst geweckten Erwartungen ist auch in konsultativen Planungsverfahren erforderlich: Einzelne Meinungsäußerungen und Präferenzen Beteiligten sind kein Ersatz für die demokratischen Organe. Planungszellen und Runde Tische sind keine Bürgerentscheide. Sie setzen sich nicht über den Ratsbeschluss hinweg. Auch dies muss in allen Partizipationsprojekten vorab vermittelt werden, sonst kommt es zu Glaubwürdigkeitsverlusten und Bürger/innen wenden sich enttäuscht ab. Beteiligungsverfahren scheitern oft an überzogenen Erwartungen aktiver Bürger/innen, die häufig von der Politik selbst und den lokalen Medien geschürt werden. Daher sollte mit Erwartungen umsichtig und klar umgegangen werden: lieber von vornherein Erwartungen dämpfen als zu früh und zu viele Versprechungen machen.

## **Bürgermitwirkung braucht führende Köpfe**

Die Förderung freiwilligen Engagements ist kein „Nice to have“-Projekt von Liebhabern des Kommunitarismus, sondern eine Investition in das Sozialkapital der Kommune. Freiwilligenarbeit zielorientiert und effektiv zu gestalten, ist eine Herausforderung. Sie braucht eine fachliche Vernetzung mit den komplexen Aufgabenstellungen und den Organisationseinheiten der Kommune. Sie ist auch eine Frage der inneren Führung und Verfasstheit der gesamten Verwaltung. Die wichtigste Anforderung lautet, dass die politische Spitze diese Querschnittsaufgabe als ein Kernelement ihrer Politik ansieht, dass sie diese in der Organisationskultur der Verwaltung verankert und dass sie ausreichende Finanzmittel bereitstellt.

Aber nicht nur das Geld ist wichtig. Es geht auch um den persönlichen Führungsstil, die Kommunikationskompetenz und schließlich um die Organisationskultur im Hause. Negativ gesagt: Wenn das Zusammenspiel der Fachbereiche untereinander von Misstrauen und Besitzstandswahrung geprägt ist und zudem die Kooperation von Gemeinderat und Verwaltung eher Grabenkämpfen gleicht als dem respektvollen Umgang auf Augenhöhe, kann keine engagementfreundliche und kooperative Kultur mit externen Partnern wachsen. Je professioneller die interne Dialogkultur, je vernetzter das Denken und je kommunikativer die Führung im Hause ist, umso besser wird auch der Dialog mit der Bürgerschaft gelingen. So etwas muss von innen nach außen wachsen.

### **Mitwirken und Mitwirken lassen: die wichtigsten Merkposten**

Zusammenfassend folgen einige zentrale Merkposten, die Sie beachten sollten, wenn Sie eine aktive lokale Bürgergesellschaft aufbauen möchten:

- Bürgerengagement braucht eine fördernde, professionelle Infrastruktur – mit Hilfe der Verwaltung. Lassen Sie hierzu ein Konzept erstellen.
- Bürgerorientierung ist eine Querschnittsaufgabe von Politik und Verwaltung. Eigentlich müsste sie Chefsache sein, zumindest braucht sie eine/n Beauftragte/n hierfür in der Verwaltung – mit politischer Rückendeckung.
- Bürgerbeteiligung bleibt spontan und hängt in der Luft, wenn keine inhaltliche Strategie vorhanden ist. Entwickeln Sie Zukunftsleitbilder und fachpolitische Ziele, anhand derer Sie die „passenden“ Beteiligungsformen auswählen.
- Lassen Sie sich im Prozess von Fachleuten (das können auch Praktiker/innen aus der Nachbarkommune sein) beraten! Auch die Verwaltung braucht gegebenenfalls Unterstützung.
- Bilden Sie sich und Ihre Gemeinderäte fort! Nehmen Sie an Seminaren zum Thema teil oder holen Sie sich eine Expertin/einen Experten für einen Workshop oder eine Themenklausur ins Rathaus.
- Fördern Sie gezielt stadtteilbezogene Initiativen, orientieren Sie sich an sozial-räumlichen Schwerpunkten.
- Nutzen Sie zielgruppenspezifische Anspracheformen! Senior/innen werden anders angesprochen als Jugendliche, Migrant/innen anders als Heimatvereine.
- Stärken Sie gezielt das Engagement älterer Menschen, z.B. durch Aufbau der Seniorentreffs/Seniorenbüros.
- Achten Sie darauf, gezielt diejenigen Gruppen einzubeziehen, die sich nicht so lautstark artikulieren können wie die gut organisierten. Sie sind auch deren Anwalt!

- Pflegen Sie einen bewussten, wertschätzenden Umgang mit den Freiwilligen und fördern Sie die Anerkennungskultur. Auch hierzu sollte ein Konzept bei der Verwaltung in Auftrag gegeben werden.
- Lassen Sie sich von den Fachverwaltungen helfen, differenzierte und zeitlich abgestufte Mitwirkungsmöglichkeiten zu entwickeln.
- Beteiligung macht Spaß. Feiern Sie große und kleine Erfolge – im Rathaus, im Gemeinderat, in der Öffentlichkeit!
- Seien Sie offen auch für gegenseitiges Lernen! Mit Freiwilligen im Dialog zu sein, qualifiziert beide Seiten, verleiht Bodenhaftung und eröffnet auch neue Sichtweisen.
- Erkennen Sie die Chancen zur Nachwuchsförderung für die Politik. Bürgermitwirkung ist auch eine Chance für die Parteien, Kontakt zu möglichen neuen Mitgliedern zu bekommen.
- Vergessen Sie nicht, dass gut gemachte Bürgerbeteiligung auch ein Weg der politischen Profilierung ist. Aber bitte: Bleiben Sie sich selbst treu und glaubwürdig.

## Fazit

Bei all den Potenzialen, die in einer aktiven Bürgergesellschaft stecken, sollten keine überzogenen Erwartungen geweckt werden. Privates Engagement kann nicht der Ersatz von öffentlicher Daseinsvorsorge sein, sondern immer nur deren Ergänzung. Und dennoch dürfen die ungelösten Probleme nicht dazu führen, dass wir den Kopf in den Sand stecken. Ganz im Gegenteil, es sollte Ansporn für die Kommunen sein, auch in schwierigen Situationen *mit* den Menschen und nicht nur *für* die Menschen nach guten Lösungen zu suchen!

Bürgermitwirkung kann nur dann nachhaltig sein, wenn sie Teil unserer Kultur wird. Wer ehrenamtliches Engagement auf die Funktion der Kostenentlastung reduziert, verkennt dessen besondere zwischenmenschliche, ideelle und soziale Qualität und erzeugt ein falsches Konfliktverhältnis zwischen ehrenamtlich und bezahlt Tätigen und deren Interessenvertretungen.

Für die Engagementförderung gibt es zwar keine Patentrezepte, wohl aber eine Vielzahl von Anregungen und Hilfen. Für das Aufspüren, die Aktivierung und die Vernetzung von Initiativen, deren Coaching und die Sicherung der Nachhaltigkeit werden von Politik und Verwaltung ganz neue Kompetenzen verlangt. Es ist daher eine Zukunftsaufgabe für Politik und Verwaltung, ihr Personal auf diese Anforderungen vorzubereiten. Kommunale Engagementpolitik als ein eigenes Handlungsfeld wird schlichtweg notwendig.