

Bereit, um Wandel im Engagement aktiv zu begegnen?

Eine Analyse ausgewählter Voraussetzungen kommunaler Engagementförderung im ländlichen Raum

Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Andrea Walter

Professur für Politikwissenschaft und Soziologie |
Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW | andrea.walter@hspv.nrw.de

Tim Hübner, M.A.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter im BMBF-Forschungsprojekt SROI |
Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW | tim.huebner@hspv.nrw.de

Zusammenfassung

Zivilgesellschaftliches Engagement in Deutschland wandelt sich aufgrund gesellschaftlicher Entwicklungen. Bislang noch wenig beleuchtet ist die Frage, inwiefern engagementfördernde Akteure wie kommunale Engagementförder:innen darauf eingestellt sind, diesem Strukturwandel aktiv zu begegnen. Inwiefern verfügen sie über notwendige Voraussetzungen (u. a. Ausstattung) und was kennzeichnet ihr Selbstverständnis? Diesen Fragen widmet sich der Beitrag im Rahmen einer Fallstudie in einem ländlich geprägten Landkreis in Nordrhein-Westfalen mit 16 Gemeinden und unterschiedlichen Strukturen der Engagementförderung. Basierend auf 18 qualitativen Interviews wird analysiert, inwiefern die kommunalen Engagementförder:innen organisational darauf eingestellt sind, den Wandel im Engagement im Rahmen ihrer Arbeit aktiv zu gestalten. Die Analyse orientiert sich dabei an dem Ansatz des Change Managements zur Gestaltung von Wandel in Organisationen. Der Beitrag schließt mit einem Fazit und Handlungsempfehlungen für Praktiker:innen.

Schlagwörter: kommunale Engagementförderung in ländlichen Räumen; Wandel zivilgesellschaftlichen Engagements; Change Management

Ready to Actively Face Change in Engagement? An Analysis of Selected Prerequisites of Engagement Promotion in Rural Areas

Abstract

Volunteering in Germany is increasingly changing due to social developments. So far, little light has been shed on the following questions: To what extent are actors who promote engagement, such as municipal volunteering promoters, prepared to actively deal with this change? To what extent do they have the necessary prerequisites (e. g. resources) and what characterizes their self-image? The article addresses these questions by means of a case study (a rural district in NRW). Based on 18 qualitative interviews, it analyzes to what extent the 16 municipal engagement promoters are organizationally prepared to actively counteract changes in volunteering within the framework of their administrative work. The analysis is based on the approach of change management for shaping change in organizations. The article concludes with a derivation of recommendations for action.

Keywords: municipal volunteering promotion in rural areas; change in civic engagement; change management

1. Einleitung

Für die Sicherstellung kommunaler Daseinsvorsorge ist zivilgesellschaftliches Engagement unverzichtbar. Dies gilt besonders in ländlichen Räumen. Hier ermöglichen Engagierte oft Angebote, die sonst wegzubrechen drohen, beispielsweise in den Bereichen Mobilität (u. a. beim Betreiben von Bürgerbussen) und Nahversorgung (u. a. bei der Unterhaltung von Dorfläden) (Nadler 2017; Neu/Nikolic 2015).

Vor diesem Hintergrund erscheint der anhaltende Strukturwandel im Engagement (vgl. ausführlich Abschnitt 2) als Herausforderung für ländliche Kommunen. So könnten aktuelle Entwicklungen, wie die Zunahme informellen Engagements (Karnick et al. 2022: 200) dazu führen, dass Menschen weniger bereit sind, sich auf eine längerfristige, verbindliche und ggf. zeitaufwendige freiwillige Tätigkeit einzulassen (z. B. als Bürgerbusfahrer oder Feuerwehrfrau), anstatt sich ungebunden und temporär zu engagieren (z. B. bei der Begleitung von Geflüchteten zu Ämtern).

Ein wichtiger Schlüssel zur Motivation und Unterstützung von Engagierten ist die Engagementförderung vor Ort. Oft bilden kommunale Engagementförder:innen in den Verwaltungen die erste Anlaufstelle für (potentiell) Engagierte. Der Aufbau von Förderstrukturen ist für Kommunen nicht verpflichtend: Engagementförderung gehört zu den freiwilligen Aufgaben.

Zu den Fragen, wie speziell kommunale Engagementförder:innen in ländlichen Räumen organisiert sind, und wie sie strukturell mit aktuellen Entwicklungen im Engagement umgehen, gibt es bislang noch wenig Forschung. Der Beitrag setzt hier an und untersucht anhand eines ländlich geprägten Landkreises in Nordrhein-Westfalen, inwiefern kommunale Engagementförder:innen für den Strukturwandel des Engagements und damit verbundene Herausforderungen sensibilisiert sind, was ihr Selbstverständnis ist und über welche Strukturen sie für ihre Aufgabe verfügen. Die Bearbeitung erfolgt nach Leitkategorien des Change Managements. Ziel ist es nicht, Wandel für den Landkreis zu analysieren, sondern Ausprägungen, die sich dem Wandel des Engagements zuordnen lassen, zum Ausgangspunkt zu nehmen, um bestehende Strukturen auf den Prüfstand zu stellen.

Abschnitt 2 erklärt das Verständnis des Beitrags von Wandel im Engagement und von notwendigen Voraussetzungen zum Umgang mit Wandel aus Sicht kommunaler Engagementförderung. Anschließend wird in die Fallstudie eingeführt, indem der Kreis Lippe vorgestellt und seine Strukturen der Engagementförderung dargestellt werden. Der Abschnitt endet mit der Einführung in die Methodik. Abschnitt 3 widmet sich dann der kategoriengeleiteten Analyse. Der Beitrag schließt mit dem Fazit und Handlungsempfehlungen (Abschnitt 4).

2. Begriffsklärungen, Fallbeispiel, Methodik

2.1. Klärung zentraler Begrifflichkeiten

Wandel bzw. Strukturwandel von Engagement wird in der Engagementliteratur seit mehr als zwanzig Jahren thematisiert und dabei aus Perspektive der Organisationen als Träger von Engagement als „Krise“ wahrgenommen, da traditionelles, organisationgebundenes Engagement zurückgeht (Hacket/Mutz 2002; Roß 2012: 24).

Ein differenzierter Blick zeigt heute – was auch der Freiwilligensurvey regelmäßig bekräftigt –, dass das zivilgesellschaftliche Engagement insgesamt stabil bleibt, jedoch seine Ausprägungen verändert, z. B. durch die Zunahme informellen Engagements (Karnick et al. 2022: 200). Informelles Engagement dokumentiert anschaulich, wie sich veränderte Motivationen und Erwartungen Engagierter in der Ausgestaltung von freiwilligen Tätigkeiten niederschlagen. Aufgrund zeitlicher Inanspruchnahmen durch das Berufs- und Privatleben sehen die Autor:innen des Freiwilligensurveys bei den Engagierten einen Wunsch nach Vereinbarkeit und ungebundenem, flexiblen Engagement. Auch seien weniger hierarchische Strukturen gewünscht. Diese Entwicklung dokumentiert auch das mangelnde Interesse für die Übernahme ehrenamtlicher Leitungsfunktionen (Karnick et al. 2022: 200–201).

Anschließend an die Befunde des Freiwilligensurveys begreift dieser Beitrag Wandel als ein Einwirken gesellschaftlicher Entwicklungen auf die Erwartungen an die Ausgestaltung von Engagement: So nimmt der Beitrag in den Blick, inwiefern es Hinweise darauf gibt (u. a. durch Interviewaussagen, Studien zu Engagement vor Ort), dass Engagierte in dem ausgewählten Landkreis Aspekten wie Beteiligung, Vereinbarkeit oder Ungebundenheit im Engagement zur Realisierung des eigenen Engagements besondere Bedeutung zumessen.

Wie kann Wandlungstendenzen institutionell begegnet werden? In der öffentlichen Verwaltung wird die Frage, wie mit Veränderungen (verstanden als einzelne Elemente von Wandel) umgegangen werden kann, unter dem ursprünglich privatwirtschaftlichen Konzept des Change Managements diskutiert. Das BMI (2009: 6) definiert dies in seiner Praxishilfe zum organisationalen Umgang mit Wandel als „die systematische Planung und Steuerung von Veränderungen, z. B. von Organisationsstrukturen“.

Die kommunale Engagementförderung erfährt Veränderungen im Hinblick auf ihre *Stakeholder* (veränderte Bedarfe der Engagierten und ihrer Organisationen). Ihre Aufgabe ist es, adäquate Rahmenbedingungen für Engagierte zu schaffen. Diese können nur dann Wirkung entfalten, wenn die kommunalen Engagementförder:innen für den Wandel des Engagements sensibilisiert sind und

über Strukturen innerhalb ihrer Organisation verfügen, mit denen sie Engagierte passgenau unterstützen können.

Für den Umgang mit Wandel bedarf es organisationaler Rahmenbedingungen. Vahs (2019: 324–333) unterscheidet für den Unternehmenskontext vier Handlungsfelder, um mit Veränderung aktiv umzugehen, die nachfolgend komprimiert erläutert und auf die kommunale Engagementförderung übertragen werden. Die geführten Expert:inneninterviews (vgl. Methodik) werden anhand dieser vier Handlungsfelder systematisch ausgewertet.

Abbildung 1: Handlungsfelder des Veränderungsmanagements und ihr Transfer auf die kommunale Engagementförderung

Handlungsfelder des Change Managements	Transfer auf die kommunale Engagementförderung
Strategien umfassen zielgerichtete Maßnahmen (mit Zuständigkeiten), hier zum Umgang mit Veränderungen.	Verfügen die Kommunen über Konzepte, Strategien als Handlungsgrundlage? Wird explizit Wandel thematisiert? Welche Ressourcen stehen Engagementförder:innen zur Verfügung? Welche Qualifikation weisen sie auf?
Kultur beschreibt sämtliche in einer Organisation vorherrschenden Werte, Normen und Einstellungen, die interne Prozesse sowie die Interaktion mit der Umwelt prägen.	Welches Selbstverständnis verfolgen Engagementförder:innen? Wie nehmen sie Erwartungen ihrer Stakeholder wahr?
Der Umgang mit Veränderungen bedarf spezieller Methoden/Technologien , intern (zur Prozessgestaltung), als auch in Bezug auf die Zielgruppe.	Auf welche Methoden greifen die Engagementförder:innen für ihre Tätigkeit zurück? Wie findet Kommunikation mit den Stakeholdern statt?
Die Organisation wird gestaltet von Aufbau- und Ablaufbeziehungen (u. a. Konfiguration von Organisationseinheiten, Regelung von Abläufen).	Inwiefern gibt es Austauschprozesse zum Thema Engagement innerhalb der Organisation? Hat die Kommunalverwaltung Maßnahmen der Reorganisation umgesetzt, von der auch die kommunale Engagementförderung profitiert?

Quelle: eigene Darstellung, Handlungsfelder des Veränderungsmanagements aus Vahs (2019: 324–333)

2.2. Das Fallbeispiel Kreis Lippe

Als Fallbeispiel für diesen Beitrag dient der Landkreis Lippe in Nordrhein-Westfalen, der nach der Typisierung des Thünen-Instituts einen eher ländlichen Raum mit weniger guter sozioökonomischer Lage darstellt (Küpper 2016: 26). Charakteristisch für diesen Typus ist, dass er von allen Typen der Thünen-Typisierung die geringste Engagementquote aufweist – u. a. begründet durch die unterdurchschnittliche sozioökonomische Lage. Der Kreis Lippe umfasst zehn Städte und

sechs Gemeinden mit insgesamt etwa 350.000 Einwohner:innen. Differenziert nach Besiedlungsgröße lässt sich der Kreis in vier Mittelstädte (34.000 bis 74.000 Einwohner:innen) und 12 Kleinstädte (7.000 bis 17.200) gliedern.

Die kommunale Engagementförderung ist gekennzeichnet durch ein Zusammenwirken zentraler und dezentraler Strukturen. Zentraler Akteur auf Kreisebene ist das Ehrenamtsbüro, das im Jahr 2009 eingerichtet wurde, da nicht alle Gemeinden in der Lage waren, eine eigene Anlaufstelle für Engagementförderung zu schaffen. Im Jahr 2018 ist im Rahmen des kreisweit erarbeiteten Zukunftskonzepts zusätzlich eine Anlaufstelle für Engagierte (Dorfcoach) speziell in dörflichen Ortsteilen initiiert worden.

Jede der 16 Gemeinden widmet sich der Engagementförderung, wobei die Ausgestaltung der zugehörigen finanziellen und personellen Ressourcen sehr unterschiedlich ausfällt (vgl. Abschnitt 3.2). Insgesamt lassen sich drei Typen identifizieren: a) Vier Gemeinden verfügen über ausgewiesene Zuständigkeiten mit Stellen, die explizit für das Thema Engagementförderung mit einer entsprechenden Funktionsbezeichnung eingerichtet worden sind. Überwiegend sind sie verwaltungsorganisatorisch als Stabsstelle verankert. b) In sieben Gemeinden wird Engagementförderung mit einer Teil-Zuständigkeit betrieben, indem das Thema anteilig auf anderen Stellen (z. B. Pressesprecher) mitbearbeitet wird. Entsprechend der jeweiligen Stelle kann die Zuständigkeit somit auf Sachbearbeitungsebene bis hin zur Fachbereichsleitung liegen. c) In fünf Gemeinden liegt die Zuständigkeit für Engagementförderung bei den Bürgermeister:innen. Diese Gemeinden gehören zu den kleineren Gemeinden im Kreis, sie sind jedoch nicht die „Kleinsten“, was zeigt, dass die Größe nicht automatisch zu einer Zuständigkeit der Bürgermeister:innen führt.

2.3. Methodik

Die nachfolgende Analyse basiert auf 18 leitfadengestützten Expert:inneninterviews mit den jeweiligen Ansprechpartner:innen für Engagementförderung aus den 16 Gemeinden und den zwei Zuständigen auf Kreisebene (in der Analyse gekennzeichnet als K1-18). Die qualitativen Interviews wurden im Rahmen des BMBF-geförderten Forschungsprojekts „SROI“ im Zeitraum November 2022 bis Januar 2023 via Zoom durchgeführt und aufgezeichnet. Die Audiodateien wurden anschließend transkribiert und mithilfe einer computergestützten, inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022) ausgewertet. Für die Auswertung der Ressourcen wurden jeweils die für Engagementförderung bereitstehenden Wochenarbeitsstunden und das Budget erhoben; die Zahlen in Abschnitt 3.2 beziehen sich auf 14 der 16 Gemeinden.

3. Analyse: Bereit zum Umgang mit Wandel?

3.1. Engagementlandschaft vor Ort: Ausprägungen von Wandel

Wie für die meisten Kommunen liegen auch für den Kreis Lippe kaum aussagekräftige Daten zum Engagement vor. Gemäß dem Ehrenamtatlas von Westlotto (2022) – der ersten Erhebung von Engagementquoten auf Kreisebene in NRW –, liegt die Engagementquote bei 56 Prozent. Zentrale Engagementfelder bilden Wohlfahrt inklusive Religion und Kirche, Sport und Bewegung sowie Arbeit mit Kindern und Jugendlichen. Insgesamt verzeichnet der Kreis 941 eingetragene und vor Ort aktive Vereine (Justiz NRW 2023), darunter viele Traditionsvereine wie Sport- und Schützenvereine. Mit 12.000 Mitgliedern ist der Lippische Heimatbund einer der größten Heimatvereine bundesweit. Neben diesen Zahlen gibt es aktuell zwei Studien zum Engagement: Die 3-L-Studie untersuchte für drei kreisangehörige Gemeinden die Zufriedenheit der Engagierten vor Ort und identifizierte dabei u. a. Vereinbarkeit und „nicht ausreichende oder falsch artikuliert Anerkennung“ als hemmende Faktoren (Klewes/Rauh 2020: 42). Beides sind Aspekte, die von der Engagementforschung als Hinweise für Wandel gewertet werden.

Eine aktuelle Studie zum Feuerwehr-Ehrenamt im Kreis Lippe schließt hier an. Mangelnde Vereinbarkeit wird von den freiwilligen Feuerwehrkräften als zentrale Herausforderung – u. a. zur Übernahme von Führungspositionen – gewertet; zudem wünschen sich gerade jüngere Engagierte, an Entscheidungen beteiligt zu werden (Walter et al. 2023: 25–26). Eine ergänzende Perspektive zur überschaubaren Datenglage bieten die geführten Interviews. Die kommunalen Engagementförder:innen bilden als erste Anlaufstelle für Engagierte eine Art Seismograph für Veränderungen im Engagement. Auch sie nehmen einzelne Aspekte von Wandel wahr: Das Engagement wird durchgängig als sehr aktiv bewertet (K2, Z. 32–45; K6, Z. 46–56). Gleichzeitig wird die Gewinnung von Engagierten für Vorstandsposten über Gemeindegrenzen hinweg als herausfordernd gesehen (K4, Z. 566–570; K5, Z. 59–73).

Bezogen auf das in Abschnitt 2.1 entwickelte Begriffsverständnis von Wandel lässt sich resümieren, dass die vorliegenden Studien und Expert:inneninterviews einzelne Aspekte von Wandel (veränderte Erwartungen und damit entstehende Herausforderungen wie Nachwuchsprobleme für Leitungsfunktionen) wahrnehmen.

3.2. Strategische Grundlagen kommunaler Engagementförder:innen

Beim Punkt Strategie soll geschaut werden, inwiefern kommunale Engagementförder:innen ihre Tätigkeit zielorientiert angehen, z. B. auf Bedarfe im Engagement mit Maßnahmen eingehen.

Die Interviews zeigen, dass keine der Kommunen über *grundlegende Konzepte* (z. B. von der Politik beschlossene Engagementstrategien oder Zukunftskonzepte)

verfügen, aus denen Ziele, Arbeitsschwerpunkte und/oder konkrete Maßnahmen der Engagementförderung vor Ort hervorgehen. Lediglich zwei Kommunen haben Engagementförderung in ihren Stadtzielen formuliert, die öffentlich zugänglich sind: „Ehrenamtliches Engagement wird nachhaltig unterstützt und anerkannt“ (K11), „fördert die vorhandenen ehrenamtlichen Strukturen“ (K3). Die zuständige Engagementförderin gibt im Interview an, aus diesem Ziel konkrete Aufgaben für ihre Tätigkeit abzuleiten (K3, Z. 231–245). Der Terminus „Die einzelnen Ortsteile werden [...] gemeinsam mit den Einwohnern zeitgemäß weiterentwickelt“ (K3), kann durchaus auf die Berücksichtigung von Wandel im Engagement abzielen.

Zudem wurde erhoben, inwiefern die kommunalen Engagementförder:innen über eine Qualifikation in ihrem Tätigkeitsbereich verfügen (u. a. um mit überörtlichen Strukturen vertraut und für Veränderungen im Engagement sensibilisiert zu werden). Im Ergebnis verfügte niemand der Interviewten bei Tätigkeitsantritt über eine Qualifikation; die Mehrheit hat bisher keinerlei Qualifikation in Anspruch genommen. Zwei Engagementförder:innen haben bereits Angebote von Anbietern wie der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt, dem Programm „Engagierte Stadt“ oder der Landeservicestelle NRW absolviert und verstehen dies als eine Art Qualifikation für ihre Arbeit (K3, K11). Andere verstehen sich dadurch qualifiziert, dass sie selbst engagiert sind (K9, Z. 126–134).

Inwiefern Engagementförderung aktiv gestaltet und auf Wandlungstendenzen frühzeitig eingegangen werden kann, hat auch mit vorhandenen *Ressourcen* zu tun. Diese unterscheiden sich bei den Interviewpartner:innen deutlich. So widmen sich diese zwischen einer und 39 h/Woche dem Thema in den Kreiskommunen. Ihr Budget variiert von 0 bis 20.000 Euro pro Jahr (Haushaltsmittel und/oder Drittmittel). Insgesamt lässt sich feststellen, dass nahezu die Hälfte der Kommunen angibt, über kein eigenes Budget zu verfügen; ein Drittel gibt an, zwischen einer bis fünf Stunden für kommunale Engagementförderung in der Woche tätig zu sein. Bei der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit sind die Mittelstädte deutlich besser ausgestattet als die Kleinstädte; beim Budget hingegen ist es nicht primär eine Frage der Kommunengröße. Daraus lässt sich ableiten, dass in den kleinen Gemeinden schlichtweg die Zeit fehlt, sich mit Engagemententwicklungen vor Ort zu befassen; die Interviewpartner:innen geben an, dass sie hauptsächlich mit der Bearbeitung von Anfragen beschäftigt sind (K12, Z. 238–283).

3.3. Selbstverständnis kommunaler Engagementförder:innen

Die kommunalen Engagementförder:innen verstehen sich überwiegend in der *Rolle* als Kümmer:innen und Vernetzer:innen. So interpretieren sie übereinstimmend die *Erwartungen der Engagierten* ihnen gegenüber in der Hilfe bei Problemen, der Vermittlung von Wertschätzung und der Beratung bei der Akquise von Fördermitteln (K8, Z. 231–239; K11, Z. 715–736; K17, Z. 194–225). Da die kommunalen

Engagementförder:innen nicht in allen Bereichen selbst über notwendiges Handlungswissen verfügen und ihnen teilweise auch Zeit zum Kümern fehlt, spielt Vernetzung eine wesentliche Rolle (vgl. Abschnitt 3.4). In puncto Selbstverständnis lassen sich Unterschiede zwischen den Klein- und Mittelstädten erkennen – was sich u. a. mit der Ausstattung begründen lässt: Die Engagementförder:innen in den Kleinstädten, die Engagementförderung in Teil-Zuständigkeit bzw. Bürgermeister:innen-Zuständigkeit bearbeiten, setzen auf ihre persönliche Bekanntheit vor Ort (K2, Z. 449–463; K4, Z. 112–117, K5, Z. 623–629). Kümern bedeutet für sie, Engagierte, die sich an sie wenden, an andere Stellen weiterzuvermitteln. Engagementförder:innen in den Mittelstädten sehen ihre Rolle hingegen eher darin, Angebote vor Ort breit bekannt zu machen (u. a. für informell Engagierte, Neuzugezogene) und Engagierten direkt zu helfen, bzw. mit ihnen gemeinsame Projekte zu entwickeln (K3, Z. 310–359).

3.4. Eingesetzte Methoden und Kommunikationskanäle

Als essentielle *Methode* für Engagementförder:innen, um ihre Aufgaben bewältigen und damit verbunden mit veränderten Bedarfen umzugehen, kann die Netzwerkarbeit gewertet werden – sowohl intern (vgl. Abschnitt 3.5), als auch extern. So zeigt die Interviewauswertung, dass vor allem die Engagementförder:innen in Mittelstädten den Austausch mit Akteur:innen der Engagementförderung auf Landes- und Bundesebene suchen (z. B. Landesservicestelle NRW, DSEE), um ad hoc Handlungswissen zu erhalten. Somit können sie basierend auf den Bedarfen der Engagierten schnell Lösungsansätze entwickeln (z. B. Weiterbildungsangebote für Vorstände).

Die Interviewpartner:innen erklären unabhängig von ihrer Verortung innerhalb der Verwaltung, dass sie für Engagierte und ihre Organisationen vor Ort direkt ansprechbar sind. Dabei ist die *Kommunikation* eher traditionell geprägt via persönlichen Kontakt: Die Webseiten der kleineren Gemeinde sind oft wenig aussagekräftig im Hinblick auf konkrete Zuständigkeiten der Engagementförder:innen. Keiner der Interviewpartner:innen gibt an, Social-Media-Kanäle zu verwenden. Dies wirft die Frage auf, ob die Zielgruppe umfänglich erreicht wird (z. B. Neuzugezogene).

3.5. Verwaltungsinterne Organisation

Austauschprozesse in Form von institutioneller Vernetzung zum Thema Engagement existieren innerhalb der Verwaltung in keiner der Gemeinden. Zusammenarbeit findet tendenziell auf informellem Wege statt. Interner Austausch ergibt sich aus den Anfragen der Engagierten vor Ort (K1, Z. 104–114, 164–177). Insgesamt berichten Interviewpartner:innen in den Kleinstädten häufiger als in den Mittelstädten von Austauschprozessen innerhalb der Verwaltung. Die Engagementförder:innen in den Mittelstädten sehen es als eine ihrer Aufgaben an,

Engagierte direkt mit Stellen innerhalb der Verwaltung für ihre konkreten Anliegen zu vernetzen, z. B. mit der Pressestelle (K11, Z. 36–43, 241–259, 446–463).

Reorganisationsmaßnahmen sollen helfen, die Organisation so umzugestalten, dass sich Aufgaben wirksamer erfüllen lassen. Tatsächlich lässt sich beobachten, dass in drei der vier Mittelstädten in den letzten vier Jahren Stabsstellen verankert worden sind – direkt unterhalb von Bürgermeister:in oder der Verwaltungsführung. Dieser Organisationstyp ermöglicht es den Engagementförder:innen, in die Fachbereiche hineinzuwirken, sie zu beraten und koordinierend im Rahmen von Vernetzung tätig zu werden (vgl. Abschnitt 3.4). Die erste im Kreis wurde 2019 in Folge eines Ratsbeschlusses realisiert, der zur Umsetzung des strategischen Stadtziels der Engagementförderung die Einrichtung einer Stelle vorsah (K11, Z. 57–69). Die jüngste Stabsstelle wurde 2021 auf Initiative des Bürgermeisters eingerichtet, um einen festen Rahmen für Engagementförderung vor Ort zu schaffen (K3, Z. 8–25, 77–86).

4. Fazit und Handlungsempfehlungen

Der Beitrag hat analysiert, inwiefern kommunale Engagementförder:innen im ländlichen Raum darauf eingestellt sind, Wandlungstendenzen im Engagement aktiv zu begegnen (vgl. Abschnitt 2.3 zu den Befunden von Wandel im untersuchten Landkreis). Nachfolgend werden zentrale Ergebnisse der Fallstudie dargestellt sowie daraus resultierende Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet:

Die Analyse zeigt, dass die Ressourcenausstattung in der Engagementförderung Einfluss auf das Rollenverständnis und die Aufgabenerfüllung kommunaler Engagementförder:innen hat.

In den untersuchten Mittelstädten wird Engagementförderung in ausgewiesener Zuständigkeit und mit auskömmlicher Ausstattung betrieben. Kommunale Engagementförder:innen sehen sich hier als Kümmer:innen für Engagierte, indem sie diese bei Anliegen unterstützen und mit ihnen gemeinsam bedarfsgerechte Aktivitäten planen und umsetzen. In den Kleinstädten wird Engagementförderung hingegen „mitgemacht“ – in Teil- oder Bürgermeister:innen-Zuständigkeit. Kommunale Engagementförder:innen sehen sich hier auch als Kümmer:innen, doch interpretieren sie ihr Kümern eher als ein Vernetzen der Engagierten mit anderen Stellen. Die kleinen Gemeinden können aus Zeitmangel oft nur reagieren, für konzeptionelle Arbeit bleibt schlichtweg keine Zeit. Die Analyse macht folglich deutlich, dass auskömmliche Ressourcen der Schlüssel sind, um nicht nur das Alltagsgeschäft zu bewältigen, sondern auch Zeit für die passgenaue Entwicklung neuer Angebote zu haben, die dem Wandel des Engagements Rechnung tragen.

Handlungsempfehlung 1: Auch wenn sich der Wandel des Engagements in ländlichen Raum oft in unterschiedlichen Geschwindigkeiten vollzieht und für

kommunale Engagementförder:innen teilweise der Eindruck entstehen mag, dass Auswirkungen des Strukturwandels noch weit entfernt erscheinen, sollten Kommunen bei den Ressourcen ihrer Engagementförderung nicht sparen. Im Gegenteil, die Mittelstädte illustrieren anschaulich, dass sich das Investment in Ausstattung für die Engagementförderung auszahlt. Denn nur mit ausreichend Ressourcen haben kommunale Engagementförder:innen Zeit zur aktiven und frühzeitigen Gestaltung des Strukturwandels.

Handlungsempfehlung 2: Verbunden mit der Ressourcenfrage sollten Kommunen auch die Frage der verwaltungsorganisationalen Verankerung ihrer Engagementförderung prüfen. So bilden die jüngst eingerichteten Stabstellen im untersuchten Landkreis ein gutes Beispiel für eine gelungene Anpassung der Organisationsstrukturen an veränderte Bedarfe in puncto internen Austauschs und externer Sichtbarkeit.

Handlungsempfehlung 3: Mit Blick auf die kommunalen Engagementförder:innen zeigt die Analyse, dass nur wenige unter ihnen fachliche Qualifikationen in Anspruch nehmen. Eine Bestandsaufnahme der Engagementsituation vor Ort kann jedoch nur gelingen, wenn kommunale Engagementförder:innen für Wandlungstendenzen sensibilisiert sind und Veränderungen (z. B. fehlende ehrenamtliche Leitungsfunktionen) nicht als Verschlechterung zu einem früheren Ist-Zustand begreifen, sondern als Aufforderung, auf gesellschaftliche Entwicklungen mit innovativen Ansätzen zu reagieren. Kommunen sollten neue kommunale Engagementförder:innen deshalb zu Beginn ihrer Tätigkeit auf Qualifizierungsangebote aufmerksam machen und ihnen Zeitressourcen zur Weiterqualifizierung zur Verfügung stellen.

Die Analyse zeigt auf, dass Engagementförderung im ländlichen Raum zur Aufgabenerfüllung stark auf persönliche Kontakte setzt. Gerade in den beforschten Kleinstädten gehen die kommunalen Engagementförder:innen davon aus, dass Engagierte sie kennen und auf sie zukommen. Dies unterstreicht auch die Kommunikationskultur: Webseite und Social-Media-Präsenz erhalten wenig Priorität. Der Strukturwandel impliziert jedoch, dass Menschen sich nicht mehr längerfristig auf einer Position engagieren und sukzessiv persönliche Kontakte zur Verwaltung aufbauen. Spontan Engagierte oder Zugezogene, die sich für die Aufnahme einer freiwilligen Tätigkeit interessieren, könnten vergeblich nach Informationen und Ansprechpersonen suchen.

Handlungsempfehlung 4: Es braucht im internen und externen Austausch ein Mindestmaß an formalisierten Strukturen, damit Zuständigkeiten auch für neu Engagierte genauso wie für neue kommunale Engagementförder:innen schnell erkennbar werden. Auch könnte es für einige Kommunen anzuraten sein, ihr

Kommunikationskonzept auf den Prüfstand zu stellen – gemäß der Leitfrage: Wie kann ich vor allem (informell) Engagierte und Interessierte erreichen?

Literaturverzeichnis

- Bundesministerium des Innern (BMI) (2009): Change Management. Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung. https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Presse__Archiv/20100224_anwendungshilfe_change_management.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (3.11.2013).
- Hacket, Anne; Mutz, Gerhard (2002): Empirische Befunde zum bürgerschaftlichen Engagement. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 51. Jg., Heft B9, S. 39–49, https://doi.org/10.1007/978-3-322-93263-1_8.
- Karnick, Nora; Simonson, Julia; Hagen, Christine (2022): Organisationsformen und Leitungsfunktionen im freiwilligen Engagement. In: Simonson, Julia; Kelle, Nadiya; Kausmann, Corinna; Tesch-Römer, Clemens (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2019. Wiesbaden, S. 183–202, https://doi.org/10.1007/978-3-658-35317-9_10.
- Klewes, Joachim; Rauh, Christina (2020): Ehrenamt und Identifikation. Bericht über eine multimethodische Studie in den Kommunen Lange, Lemgo und Leopoldshöhe. Eine Studie im Auftrag der Kommunen Lage, Lemgo und Leopoldshöhe. https://www.lage.de/media/custo/_2517_1987_1.PDF?1593517270 (3.11.2023).
- Kuckartz, Udo; Rädiker, Stefan (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 5. Auflage. Weinheim.
- Küpper, Patrick (2016): Abgrenzung und Typisierung ländlicher Räume. Thünen Working Paper 68. Thünen-Institut für Lebensverhältnisse in ländlichen Räumen. <https://doi.org/10.3220/WP1481532921000>.
- Ministerium der Justiz des Landes Nordrhein-Westfalen (Justiz NRW) (2023): Gemeinsames Registerportal der Länder. https://www.handelsregister.de/rp_web/welcome.xhtml (3.11.2023).
- Nadler, Robert (2017): The Elephant in the Room. Über das Verhältnis von demographischem Wandel, Daseinsvorsorge und zivilgesellschaftlichem Engagement in Deutschland. In: Raumforschung und Raumordnung, 75. Jg., Heft 6, S. 499–512, <https://doi.org/10.1007/s13147-017-0507-y>.
- Neu, Claudia; Nikolic, Ljubica (2015): Versorgung im ländlichen Raum der Zukunft: Chancen und Herausforderungen. In: Fachinger, Uwe; Künemund, Harald (Hrsg.): Gerontologie und ländlicher Raum. Wiesbaden, S. 185–206. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09005-0_10.
- Roß, Paul-Stefan (2012): Demokratie weiter denken: Reflexionen zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements in der Bürgerkommune. Baden-Baden, <https://doi.org/10.5771/9783845238265>.
- Vahs, Dietmar (2019): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. 10. Auflage. Stuttgart, <https://doi.org/10.34156/9783791042831>.
- Walter, Andrea; Hübner, Tim; Schlehmeier, Carl-Eric; Straub, Lena (2023): Potenziale und Herausforderungen im Feuerwehr-Ehrenamt – Eine Studie zur Situation Freiwilliger Feuerwehrkräfte im Kreis Lippe. SROI-Werkstattbericht No. 3. HSPV NRW. Gelsenkirchen.
- Westlotto (2022): Der interaktive Ehrenamtatlas NRW. <https://www.ehrenamtatlas.de/> (3.11.2023).