



Unternehmen BE|Corporate Citizenship Modellregion Südbaden

**Abschlussbericht der Untersuchung zum
bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen
in der Stadt Waldkirch**

**vorgelegt vom
Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung (zze)**

Dr. Martina Wegner
Annkathrin Zimmermann

2006



Impressum

Modellprojekt „Unternehmen BE“

Region Südbaden

gefördert vom Ministerium für Arbeit und Soziales mit finanzieller Unterstützung
der Landesstiftung Baden-Württemberg gGmbH

Abschlussbericht der Untersuchung zum bürgerschaftlichen Engagement von
Unternehmen in der Stadt Waldkirch

vorgelegt vom

zze – Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung Freiburg

Dr. Martina Wegner

Annkathrin Zimmermann

Druck:

Omniprint GmbH, Gundelfingen

© 2006, Freiburg

zze – Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung

Großer Dank

Zu Beginn dieses Berichts möchten wir uns bei allen Bürgerinnen und Bürgern von Waldkirch für ihre freundliche Unterstützung und ihre Auskunftsfreude bedanken. Insbesondere gilt unser Dank in der Verwaltung Herrn Bürgermeister Richard Leibinger, dem Sozialamtsleiter Herrn Martin Müller und Herrn Hubert Bleyer, zuständig für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die uns nicht nur einen guten Einblick in die Situation in Waldkirch verschafft haben, sondern auch mit Begeisterung bei der Sache waren. Wir freuen uns auf eine weiterhin gute Zusammenarbeit.

Diesen Bericht haben wir für die Stadt Waldkirch und für Kommunen geschrieben, die sich für eine standortbezogene Förderung von Corporate Citizenship interessieren. Wir stellen beispielhafte Strukturen zur Einbindung von Unternehmensengagement in lokale Netzwerke in Waldkirch dar, von denen hoffentlich auch viele andere Gemeinden und gesellschaftliche Akteure profitieren.

Die Offenheit und die Lebensfreude, die in Waldkirch durch das gemeinsame Engagement von Bürger/innen, Unternehmen und Verwaltung bestehen, haben auch auf uns ihre Wirkung nicht verfehlt und den Wunsch entstehen lassen, dort ab und zu Gast zu sein.

Dr. Martina Wegner

Annkathrin Zimmermann

| | |
|---|-----------|
| ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE | 5 |
| TEIL I. EINFÜHRUNG UND UNTERSUCHUNGSMETHODE | 6 |
| 1. EINFÜHRUNG IN DAS THEMA CORPORATE CITIZENSHIP..... | 6 |
| 2. FÖRDERUNG VON CC IN BADEN-WÜRTTEMBERG | 7 |
| 2.1. Modellregion Südbaden | 7 |
| 3. THEORETISCHE ÜBERLEGUNGEN..... | 8 |
| 3.1 Corporate Citizenship..... | 9 |
| 3.2. Sozialkapitaltheorie und Corporate Citizenship..... | 12 |
| 4. UNTERSUCHUNGSDESIGN | 14 |
| 4.1. Bestandsaufnahme in Waldkirch..... | 14 |
| 4.2. Gruppendiskussion zur Vertiefung der gewonnenen Erkenntnisse | 14 |
| 4.3. Auswertung | 15 |
| TEIL II. ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG | 17 |
| A. WAS FUNKTIONIERT SO GUT IN WALDKIRCH? | |
| WARUM IST WALDKIRCH IN PUNKTO CC VORBILDLICH? | 17 |
| 1. UNTERNEHMERISCHES BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT IN WALDKIRCH..... | 17 |
| 1.1. ZUSAMMENARBEIT als Qualitätskriterium | 17 |
| 1.1.1. Einbindung und Engagement für den Standort..... | 17 |
| 1.1.2. Kompetenz und Offenheit bei Kooperationspartnern | 18 |
| 1.1.3. Entstehen von Zusammenarbeit | 19 |
| 1.1.4. Kontaktaufnahme mit Unternehmen | 20 |
| 1.1.5. Kooperationen zwischen Unternehmen bei CC | 23 |
| 1.2. DAUERHAFTIGKEIT als Qualitätsmerkmal | 24 |
| 1.2.1. Dauerhafte Kooperationen..... | 24 |
| 1.2.2. Dauerhafte Engagementbereitschaft | 25 |
| 1.3. EINSATZ VON KERNKOMPETENZEN als Qualitätsmerkmal..... | 26 |
| 1.4. WIRKUNG des Engagements als Qualitätsmerkmal..... | 26 |
| 1.4.1. Steigerung der Lebensqualität..... | 26 |
| 1.4.2. Imagegewinn für Unternehmen und Standort | 27 |
| 1.4.3. Gemeinsames Interesse statt Win-Win..... | 28 |
| 1.5. Wandel zeigt sich auch in Waldkirch..... | 28 |
| 1.5.1. Generationenwechsel – wirtschaftliche Lage - Individualisierung | 29 |
| 2. SOZIALKAPITAL IN WALDKIRCH | 32 |
| 2.1. Beziehungen und starke Netzwerke..... | 32 |
| 2.2. Engagementkultur und Sozialkapital – wechselseitige Verstärkung..... | 33 |
| 2.2.1. Facettenreiches Angebot schafft Lebensqualität und „Nährboden“ für Sozialkapital | 33 |
| 2.2.2. Netzwerke initiieren Engagement | 34 |
| 2.3. Netzwerke als Kapital..... | 35 |
| 2.3.1. Zielgerichteter Nutzen von Netzwerken | 35 |
| 2.3.2. Netzwerke übertragen Informationen..... | 37 |
| 2.3.3. Integrationsfähigkeit der Netzwerke..... | 38 |

| | |
|---|----|
| 2.4. Ein Übermaß an Sozialkapital? | 40 |
| 3. IDENTIFIKATION MIT DEM STANDORT | 43 |
| 3.1. Identifikation | 43 |
| 3.2. Interesse am öffentlichen Leben | 43 |
| 3.3. Engagementbereitschaft | 44 |
| 3.3.1. Zutrauen in eigene Fähigkeiten | 45 |
| 3.3.2. Besondere Ideen und Kreativität..... | 46 |
| 3.3.3. Frustrationstoleranz und Zusammenarbeit | 47 |
| B. ÜBERTRAGBARE STRUKTUREN | |
| WAS KÖNNEN WIR VON WALDKIRCH LERNEN? | 50 |
| 4. ENGAGEMENTFÖRDERLICHE STRUKTUREN IN WALDKIRCH | 50 |
| 4.1. Plattformen und Räume für Vernetzung | 50 |
| 4.1.1. Formelle und informelle Räume | 51 |
| 4.1.2. Politische Legitimation und Selbständigkeit..... | 52 |
| 4.1.3. Bürger- und Unternehmensbeteiligung | 53 |
| 4.1.4. Großprojekte mit vielen Beteiligten | 54 |
| 4.1.5. Kontinuität und Abwechslung | 57 |
| 4.2. Öffentliche Anerkennung des Engagements | 58 |
| 4.2.1. Überregionale und internationale Anerkennung | 59 |
| 4.2.2. Wertschätzen und Ermöglichen durch die Stadt..... | 60 |
| 4.2.3. Erfolge organisieren und Spaß haben | 61 |
| 4.2.4. Konflikte nutzen | 62 |
| 4.2.5. Medien | 63 |
| 4.3. Niedrigschwellige soziale Infrastruktur | 63 |
| 4.4. Stadtentwicklung und -optimierung | 65 |
| 4.5. Traditionen pflegen | 66 |
| C. RÜCKMELDUNG AN WALDKIRCH | 68 |
| 5. CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN FÜR WALDKIRCH..... | 68 |
| 5.1. Eine Stadt mit Potential | 68 |
| 5.2. Herausforderungen | 68 |
| 5.2.1. Verändertes Engagementverhalten | 68 |
| 5.2.2. Wirtschaftliche Lage | 70 |
| 5.2.3. Individualisierungstendenz | 71 |
| 5.3. Potentiale nutzen um Herausforderungen zu begegnen | 71 |
| 5.3.1. Projekte und Beteiligungskultur | 71 |
| 5.3.2. Standortentwicklung durch Engagement | 72 |
| 5.3.3. Integration Nicht-Engagierter | 72 |
| 5.4. Engagementförderung – Herausforderung an die Stadt..... | 73 |
| 5.4.1. Schwerpunkte der Engagementförderung | 73 |
| 5.4.2. Ideen und konkrete Vorschläge | 74 |
| 5.5. Kann es auch zuviel Sozialkapital geben? | 78 |
| 5.6. Entwicklungsperspektiven | 79 |
| Presseberichte | 80 |

Zusammenfassung der Ergebnisse

Viele der hier beschriebenen Aktivitäten und Aktionen, die in Waldkirch stattfinden, gibt es auch in anderen Kommunen. In Umfang, Systematik und Konsequenz sind die dort bestehende Engagementkultur und damit auch die Corporate-Citizenship-Aktivitäten jedoch außergewöhnlich und ein Beispiel, von dem viel zu lernen ist.

Einige Schlaglichter auf die Ergebnisse dieser Studie seien vorangestellt:

- Corporate Citizenship muss in eine allgemeine Engagementkultur eingebunden sein, die gut ausgebaute Netzwerke mit allen gesellschaftlichen Akteursgruppen (Einrichtungen, Vereinen, Verwaltung etc.) umfasst. Die Akteursgruppen sollten sowohl untereinander als auch gruppenübergreifend vernetzt sein.
- Unternehmen sind bereit, sich als Bürger an ihrem Standort zu engagieren. Dazu müssen sie über Informationen, geeignete Projekte und Einbindung in diese Netzwerke eingeladen werden.
- Corporate Citizenship funktioniert besonders gut, wenn sich die Akteursgruppen der Notwendigkeit und der Qualität ihrer Netzwerke bewusst sind und diese durch den Aufbau von Gelegenheitsstrukturen stützen.
- Es gilt eine positive Spirale der Verstärkung aufzubauen, bei der durch Projekte Netzwerke und Vertrauen entstehen, sich festigen und sich entwickeln. Auf dieser Basis lässt sich wiederum eine größere Zahl neuer gemeinsamer Projekte generieren. Dabei spielt die Identifizierung mit dem Standort als Treiber für Projekte eine große Rolle.
- Ziel muss der Aufbau einer gemeinsamen Standortpolitik sein, punktuelle und isolierte Aktionen sind dabei wenig hilfreich. Die Verwaltung, gerade auch in der Person des Bürgermeisters, kann eine integrierende Funktion übernehmen.
- Einmalige und prägende Großprojekte, in die möglichst viele unterschiedliche Akteursgruppen eingebunden sind, bringen ein hohes Maß an Vernetzung und Identifikation.
- Eine gezielt von der Verwaltung unterstützte Engagementkultur oder auch Beteiligungs- oder Leitbildprozesse bilden gute Voraussetzungen für die Einbeziehung der Unternehmen in Corporate-Citizenship-Projekte.
- Die Herausforderungen einer standortförderlichen Engagementkultur, die alle Akteursgruppen umfasst, weisen der Verwaltung klare Koordinationsaufgaben zu.

Teil I. Einführung und Untersuchungsmethode

1. Einführung in das Thema Corporate Citizenship

Unter Corporate Citizenship (CC) versteht man das **Bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen**. Dahinter steht die Vorstellung, dass ein Unternehmen ein gesellschaftlicher Akteur ist, der wie ein „Bürger“ - über die unmittelbar zu seiner Geschäftstätigkeit gehörenden Aktivitäten hinaus - seinen Standort und das Umfeld, in dem er agiert, aktiv mitgestaltet.

Der Begriff Corporate Citizenship stammt aus dem angelsächsischen Sprachraum. Dort ist das Phänomen, dass Unternehmen sich durch Spenden, Sponsoring, aber auch durch Stiftungen oder Kooperationen mit staatlichen und nicht staatlichen Organisationen oder Projekten in ihr Umfeld einbringen, mit diesem Fachausdruck bezeichnet worden. Oft wird auch die deutsche Bezeichnung „Unternehmerisches Bürgerschaftliches Engagement“ verwendet, die eher selbsterklärend ist. Ein richtig gängiger Begriff hat sich jedoch in Deutschland noch nicht entwickelt und viele der kleinen Unternehmen haben Mühe, ihr tradiertes Engagement unter diesem Begriff zu subsumieren.

In Deutschland richtet sich seit einigen Jahren zunehmend die Aufmerksamkeit auf die Potenziale, die in erfolgreichen CC-Aktivitäten für Gesellschaft und Unternehmen liegen. Eine repräsentative Studie in Baden-Württemberg zum Thema Corporate Citizenship¹ hat gezeigt, dass viele Unternehmen sich für die Gesellschaft engagieren, gerade auch mittelständische, Klein- und Kleinstunternehmen. Dieses Engagement ist stark standortbezogen und mit der lokalen Vereinswelt, der Kommune oder anderen Akteuren im Umfeld vernetzt. Häufig engagieren sich die Unternehmen mit großer Selbstverständlichkeit und aus einer längeren Tradition heraus. Eine aktive Öffentlichkeitsarbeit und ein zielgerichtetes Reflektieren des gesellschaftlichen Engagements finden jedoch kaum statt. Unternehmen, die sich bislang nicht bürgerschaftlich engagieren, gaben an, dass sie keine anderen Unternehmen kennen, die dies tun, und es

¹ Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen in Baden-Württemberg; erhältlich bei der Stabsstelle für Bürgerengagement und Freiwilligendienste des Ministeriums für Arbeit und Soziales, Baden-Württemberg (www.buergerengagement.de)

ihnen an Beispielen mangle. Auf diesem Hintergrund zeigt sich, dass hier noch ein großes Potenzial liegt und dass Öffentlichkeitsarbeit wichtig ist, um positive Entwicklungen zu multiplizieren.

2. Förderung von CC in Baden-Württemberg

Das Ministerium für Arbeit und Soziales in Baden-Württemberg hat sich zum Ziel gesetzt, durch verschiedene Programme und Ansätze Corporate Citizenship zu fördern. Dazu wurden vier Modellstandorte ausgewählt: die Bodenseeregion, das Städtetandem Rottenburg-Reutlingen, das Rhein-Neckar-Dreieck und Südbaden. Jeder dieser Standorte verfolgt einen eigenen Ansatz. Die Durchführung erfolgt auch durch am Modellstandort angesiedelte Institute, da auf diese Weise eine umfangreiche Kenntnis der vorherrschenden Strukturen vorausgesetzt werden kann. Ziel des Modellprogramms ist, bestehendes bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen zu würdigen und sichtbar zu machen; Ideen weiterzugeben und Unternehmen anzuregen; über die Möglichkeiten und Chancen von CC zu informieren und die Vernetzung von möglichen Kooperationspartnern zu stärken.

2.1. Modellregion Südbaden

In der Region Südbaden ist das Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung (zze) das durchführende Institut. Hier soll besonders die Bedeutung von funktionierenden Netzwerken am Standort für das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen in den Blick genommen werden.

Da auf der Grundlage der repräsentativen Unternehmensstudie davon ausgegangen werden kann, dass es bereits bestehende und funktionierende CC-Strukturen in Südbaden gibt, hat sich das zze entschieden, diese Strukturen beispielhaft in einer Stadt zu untersuchen und die Möglichkeiten einer Übertragung von CC-Strukturen in anderen Städten zu analysieren und umzusetzen. Daher wird zeitgleich zu der Untersuchung in Waldkirch nach anderen Kommunen gesucht, die einen Optimierungsbedarf bei ihren CC-Strukturen aufweisen und bereit sind, Strukturen zu verändern, anzupassen und zu integrieren. Unterstützung kann dabei durch Botschaftergruppen aus

Waldkirch geleistet werden, dies können Unternehmer/innen, aber auch Mitarbeiter/innen aus der Verwaltung und aus Vereinen oder sozialen Organisationen sein. Flankiert werden können diese Maßnahmen durch Experten und Netzwerke, die diese Prozesse im Rahmen von CC Südbaden unterstützen.

Für die Wahl der Stadt Waldkirch sprachen mehrere Faktoren: Zum einen fällt die Stadt durch eine hohe Zahl engagierter Unternehmen auf, einige von ihnen werden auch überregional immer wieder als Best-Practice-Beispiele erwähnt. Das Engagement dieser Unternehmen ist (s. Teil II A Kapitel 1) besonders intensiv sowie strategisch und langfristig angelegt.

Dazu kommt, dass Waldkirch sich durch stark entwickelte gesellschaftliche Netzwerke auszeichnet, in die die Unternehmen mit eingebunden sind und sich Seite an Seite mit Vereinen, Verwaltung etc. für die Verbesserung der Lebensqualität an ihrem Standort einsetzen.

Typisch für die Lebendigkeit und Wachsamkeit der Stadt war, dass sich der Sozialamtsleiter bei Start des Modellprojektes an das zze gewandt hat, um mehr über das Modellprojekt Unternehmen BE zu erfahren. Die Gespräche mit dem Sozialamtsleiter bestätigten, dass Waldkirch in den letzten Jahren eine beispielhafte gesellschaftliche Entwicklung vollzogen hat, da von einer Verbesserung der Lebensqualität für die verschiedensten gesellschaftlichen Akteure ausgegangen werden kann. Ein Teil der Entwicklung bezieht sich auf Corporate Citizenship, d.h. die Beziehungen zwischen den ortsansässigen Unternehmen und ihrem gesellschaftlichen Umfeld. Damit begründete sich die Entscheidung, die Strukturen von Waldkirch als einem beispielhaften Standort abzubilden.

3. Theoretische Überlegungen

In der Modellregion Südbaden liegt der Förderschwerpunkt auf der Einbettung von Unternehmen und ihrem bürgerschaftlichen Engagement in ihr gesellschaftliches Umfeld am Standort. Warum gerade dieser Aspekt so maßgeblich ist für das Gelingen von Corporate Citizenship, soll durch die kurze

Darstellung des zugrunde gelegten Verständnisses von Corporate Citizenship und die Verknüpfung zur Sozialkapitaltheorie deutlich werden.

3.1 Corporate Citizenship

Der Begriff Corporate Citizenship beinhaltet das Verständnis, dass ein Unternehmen ein Bürger ist. Dies spiegelt sich auch in der deutschen Übertragung „**bürgerschaftliches** Engagement von Unternehmen“ wieder. Der Status des Bürgers bezieht sich immer auf ein Gemeinwesen. Die Verankerung des Unternehmens im Umfeld und das Zusammenwirken mit anderen gesellschaftlichen Akteuren zur Gestaltung der Gesellschaft ist daher zentral für Corporate Citizenship.

Westebbe/ Logan (1995)² definieren Corporate Citizenship wie folgt:

„Corporate Citizenship ist das gesamte über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus gehende Engagement des Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme. (...) Für dieses Engagement sollen alle Arten von Ressourcen des Unternehmens unter besonderer Berücksichtigung seiner spezifischen Kompetenzen genutzt werden.“

Dieses Verständnis soll hier zu Grunde gelegt werden, da es deutlich zum Ausdruck bringt, dass Corporate Citizenship sich nicht primär oder gar ausschließlich auf die finanziellen Ressourcen des Unternehmens bezieht, wie sie z.B. bei Spenden und Sponsoring, den bislang bekanntesten Formen von CC, eingesetzt werden. Es hat ebenso den Einsatz von Know-how und Arbeitszeit von Mitarbeiter/innen (Corporate Volunteering), das Bereitstellen von Betriebsmitteln für gemeinnützige Projekte, sowie das Nutzen von Kontakten und Initiieren von Kooperationen zur Lösung von lokalen und gesellschaftlichen Problemen im Blick. Es können alle Ressourcen eingesetzt werden, die ein Unternehmen zu einem einzigartigen „Bürger“ seines Standortes machen.

² Westebbe, A./ Logan, D. (1995): Corporate Citizenship. Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog. Wiesbaden. Gabler Verlag, S.13

Die einsetzbaren Ressourcen und Kompetenzen lassen sich in vier Kategorien zusammenfassen³:



Die Formen, in der diese Ressourcen im Rahmen von bürgerschaftlichem Engagement eines Unternehmens eingesetzt werden, können sehr stark variieren. Hier sollen die quer durch Branchen und Betriebsgrößen am meisten verbreiteten genannt werden:

- Sach- und Geldspenden
- Sponsoring
- Unternehmensstiftungen
- Einsatz von Betriebsmitteln/ Infrastruktur (Maschinen, Kopierer, Räume, interne Newsletter oder Homepage...)
- Einsatz von Arbeitszeit und spezifischem Know-how von Mitarbeiter/innen oder der Firmenleitung (auch Freistellung von Mitarbeiter/innen für ehrenamtliche Tätigkeiten)
- Mitarbeit in Kooperationsprojekten mit Schulen o.a. (Community Joint Venture)
- Auftragsvergabe an soziale Organisationen z.B. Behinderten-Werkstätten
- Cause-related-Marketing (beim Verkauf eines Produktes/ einer Dienstleistung geht ein Prozentsatz an eine gemeinnützige Einrichtung)

³ vgl. Damm/ Lang (2001/2002): Business in the community. Zitiert nach Dresewski, F. (2004): Corporate Citizenship. Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen. Berlin.

- Lobbying für soziale/gesellschaftliche Anliegen z.B. Sicherstellung von Kinderbetreuung in der Kommune

All diesen unterschiedlichen Formen des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen ist gemein, dass sie zum einen Nutzen für die Gesellschaft bzw. die jeweiligen Kooperationspartner/ Spendenempfänger etc. haben und zum anderen einen Nutzen für das engagierte Unternehmen selbst.

Unternehmerischer Nutzen von CC besteht auf verschiedenen Ebenen, im Bereich Marketing und Vertrieb, Unternehmenskommunikation sowie Standort- und Regionalentwicklung. Beispiele dafür sind

- positives Image und Bekanntheit des Unternehmens
- Kontakt zu und Qualifizierung von potentiellen Mitarbeiter/innen durch CC z.B. im Jugend- oder Arbeitslosenbereich
- Erweiterung sozialer Kompetenzen engagierter Mitarbeiter/innen
- Identifikation der Mitarbeiter/innen mit dem Unternehmen
- Geringere Fluktuation bei Mitarbeiter/innen; Vorteile bei der Suche nach neuen Mitarbeiter/innen
- Partnerschaftliche Zusammenarbeit mit der Verwaltung, z.B. in Projekten, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern
- Kontakt zu neuen Kunden und höhere Kundenbindung
- Netzwerke zu wichtigen Akteuren am Standort
- Verbesserung der Lebensqualität am Standort mit Rückwirkung auf den Betrieb

Dieser so genannte Win-Win-Faktor ist ein zentrales Element von Corporate Citizenship. Kooperationspartner der Unternehmen können gemeinnützige Organisationen, Initiativen, Vereine, Verbände, öffentliche Einrichtungen und die Verwaltung sein. Vor dem Hintergrund der oben genannten unterschiedlichen Formen von bürgerschaftlichem unternehmerischem Engagement stellt sich die Frage, ob es bei den CC-Projekten qualitative Unterschiede gibt. Habisch (2003)⁴ definiert vier Qualitätskriterien für Corporate Citizenship, die auch für die Beurteilung der Situation in Waldkirch angewendet werden sollen.

⁴ Habisch, A. (2003): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin/ Heidelberg.

1. Zusammenarbeit mit gesellschaftlichen Partnern außerhalb des Unternehmens. Durch Kooperationen setzt sich das Unternehmen mit seinem gesellschaftlichen Umfeld in Beziehung und gewinnt eine neue Form der Einbettung sowie Informationen und Kompetenz.

2. Dauerhaftigkeit, d.h. die Zusammenarbeit geht über eine einmalige Aktion hinaus und ist langfristig angelegt. So trägt sie anhaltend zur Lösung von gesellschaftlichen Problemstellungen bei.

3. Wirkung: Das Projekt soll so konzipiert sein, dass es nicht nur werbewirksam darstellbar ist, sondern auf gesellschaftliche Fragestellungen bzw. Bedürfnisse gezielt und konkret eingeht.

4. Kompetenz, d.h. das Projekt hat eine Nähe zu den Kernkompetenzen des Unternehmens. Dadurch ist einerseits gewährleistet, dass das Unternehmen einen einmaligen Beitrag leistet in dem Sinne, dass es etwas beiträgt, das sonst kein anderer Akteur beitragen kann. Andererseits ist das die Form von Engagement, die auch in Zeiten schwieriger finanzieller Verhältnisse aufrechterhalten wird.

3.2. Sozialkapitaltheorie und Corporate Citizenship

Die Notwendigkeit, Unternehmen als festen Bestandteil der Gesellschaft zu sehen (also im Wortsinn als „Bürger“) ergibt sich aus der Sozialkapitaltheorie. Sozialkapital kann definiert werden als „Beziehungsnetzwerke innerhalb bestimmter Gruppen und über Gruppen hinweg, die dem einzelnen als Kapital zur Verfügung stehen und sein Leben und Handeln erleichtern“.⁵

Es geht um persönliche Beziehungen in Form von Mitgliedschaft in Familien, Parteien, Vereinen, aber auch durch Arbeitszusammenhänge und Nachbarschaft und Kontakte zwischen diesen Gruppen. Diese Beziehungsstrukturen sollten gut entwickelt sein, dass sie dann auch Umfang und Intensität von Informationen transportieren, die am Anfang einer Problemlösung stehen können.

Die Sozialkapitaltheorie, wie sie unter anderem von Coleman oder Putnam begründet wurde, besagt, dass der Grad der sozialen Vernetzung in einer Gesellschaft viel über ihre Fähigkeit zur Selbstorganisation, aber auch über ihre

⁵ Wegner, M. (2004): Das Prinzip Nachhaltigkeit im Spannungsfeld von globalen Ansprüchen und lokaler Vernetzung. Eichstätt

soziale und wirtschaftliche Entwicklungsfähigkeit aussagt. „Je aktiver die Bürger sich an der Verwaltung/ Organisation einer Region beteiligen bzw. je stärker sie in ihrem jeweiligen Umfeld eingebettet sind (z.B. durch Vereinszugehörigkeit), desto leistungsfähiger sind Regierung und Verwaltung.“⁶ Die Einbindung der Unternehmen in solche Netzwerke stärkt zum einen die Handlungsfähigkeit der kommunalen Politik und Verwaltung, zum anderen die soziale und wirtschaftliche Entwicklungsfähigkeit des Standorts. Netzwerke ermöglichen kollektives Handeln auf der Basis geteilter Werte.

Das in Netzwerke eingebundene Engagement von Unternehmen zeigt nicht nur Nutzen für das jeweilige Unternehmen sondern auch für den Standort.

Kriterien anhand derer die Wirkung von CC in einer Region/ einem Standort gemessen werden können sind folgende:

Eine Verbesserung für den Sozialraum durch Corporate Citizenship ist dann eingetreten,

- wenn es einer gesellschaftlichen Akteursgruppe besser und keiner der anderen schlechter geht (paretosuperiores Kriterium).
- wenn Akteursgruppen sich durch die Corporate-Citizenship-Aktivitäten neu vernetzt haben und durch diese neu entstandenen Netzwerke weitere Synergien oder Vorteile erreicht werden konnten.
- wenn die Ziele des Projekts langfristig angelegt sind und erreicht wurden (und ggf. darüber hinaus willkommenen Nebeneffekte eingetreten sind).
- wenn die jeweiligen Fähigkeiten des Unternehmens und seines Kooperationspartners optimal zusammenpassen und somit ein einzigartiges Ergebnis erreicht werden kann.
- wenn die CC-Aktivitäten im Zusammenspiel mit anderen Projekten mit ähnlichen Zielen stattfinden (z.B. lokale Agenda 21, città slow) und somit die kommunalen Entwicklungen ergänzen und in diese eingebunden sind.

⁶ vgl. Putnam (1993): Making Democracies Work.

Auf der Basis dieser theoretischen Vorüberlegungen, die die Bedeutung der Einbindung von Unternehmen und deren Engagement in lokale Netzwerke für die (nachhaltige) Wirkung von CC zeigen, wurden die Strukturen in Waldkirch untersucht. Zunächst soll das Untersuchungsdesign dargestellt werden.

4. Untersuchungsdesign

Um nun die Strukturen in Waldkirch, die ein funktionierendes Corporate Citizenship hervorgebracht haben, aufzunehmen wurde in mehreren Schritten vorgegangen. Zunächst wurde eine Bestandsaufnahme in Waldkirch durchgeführt, um sich einen Überblick über die Stadt und ihre soziale Struktur zu verschaffen. In einem zweiten Schritt wurden in Gruppendiskussionen mit fast allen gesellschaftlichen Akteuren die Netzwerke und gesellschaftlichen Aktivitäten aufgenommen, um die erfolgreiche Entwicklung von CC-Strukturen nachzeichnen zu können.

4.1. Bestandsaufnahme in Waldkirch

Um die Entwicklung von Waldkirch in den letzten Jahren nachvollziehen zu können, wurde in einer Sekundärrecherche die Entwicklung von Waldkirch in den letzten Jahren untersucht (Sozialraumdaten, Projekte und Strukturen der Gemeinde etc.). Diese Informationen wurden ergänzt durch Berichte des Bürgermeisters, Gespräche mit dem Leiter des Sozialamts und Internet- und Presserecherchen.

4.2. Gruppendiskussion zur Vertiefung der gewonnenen Erkenntnisse

Es ist wichtig, verschiedene Akteursgruppen in den Blick zu nehmen, da CC nie losgelöst existiert. Unternehmen sind gesellschaftliche Akteure, die sich in Wechselwirkung mit anderen befinden. Daher wurde die Methode der Gruppendiskussionen mit spezifischen Gruppen gewählt. Sie erlaubt es, dass sich die Akteur/innen innerhalb einer Gruppe mit ähnlichen Anliegen und Tätigkeitsfeldern gegenseitig anregen und so detailliertere Informationen erhoben werden können. Im Gespräch mit maßgeblichen Akteursgruppen sollten die Daten aus der Bestandsaufnahme verifiziert und vertieft werden. Als

Gruppengröße für eine Diskussionsrunde wurden zwischen 5 und 15 Teilnehmer/innen eingeladen. Eine Diskussion wurde auf den Zeitraum von 1,5 Stunden begrenzt. Für jede dieser Zielgruppen wurde ein Gesprächsleitfaden erstellt. Er enthält sowohl identische, über die Zielgruppen hinweg vergleichbare Punkte als auch zielgruppenspezifische, perspektivische Fragestellungen. So wurden die Bezüglichkeit der Zielgruppen aufeinander und ihre gegenseitige Wahrnehmung (i.S. der Vernetzung) berücksichtigt und untersucht. Dieser qualitative Ansatz bietet sich an, da er ermöglicht, Aspekte im Gespräch zu entwickeln bzw. auch neue Themen hervorzubringen und das Thema damit umfassend beleuchten zu können.

Es wurden 8 Gruppendiskussionen durchgeführt zu denen folgende Akteursgruppen angeschrieben und dazu eingeladen wurden:

1. soziale Organisationen und Einrichtungen
2. Unternehmen
3. Verwaltung: Amtsleitung
4. Bürger/innen
5. Vereine und Verbände
6. Initiativen (zwei Gruppen)
7. öffentliche Einrichtungen

4.3. Auswertung

Die Gruppendiskussionen wurden aufgezeichnet, transkribiert und anhand einer Inhaltsanalyse entlang definierter Fragestellungen ausgewertet. Auf Basis der gewonnenen Daten aus der Sekundäranalyse, den Gruppendiskussionen und Einzelinterviews bzw. Gesprächen mit Bürger/innen werden die Strukturen in Waldkirch und ihre Funktionsweise dargestellt. Aus diesen Strukturen werden solche ausgesucht, die übertragbar scheinen.

Diese Auswertung basiert auf

- den Transkriptionen der 8 Gruppendiskussionen
- Gesprächsprotokollen von Einzelinterviews (Bürgermeister)
- von Gesprächen mit Bürger/innen und
- des Ergebnisprotokolls/ Dokumentation einer Veranstaltung im Rahmen des städtischen Kinderferienprogramms zum Thema

Die Gespräche wurden in der Zeit von März bis September 2006 durchgeführt. Der Inhalt der Gespräche wurde anhand von fünf Leitfragen ausgewertet. Dies geschieht vor dem oben genannten theoretischen Hintergrund mit dem Ziel, die relevanten Strukturen für eine kommunale CC-Kultur zu erfassen und formulieren zu können:

1. Wie werden Beziehungen im Rahmen von Corporate Citizenship in Waldkirch gestaltet? Welche Formen der Zusammenarbeit mit Unternehmen bestehen?
2. Ist das Sozialkapital in Waldkirch besonders hoch? Welche Formen der Vernetzung bestehen in Waldkirch?
3. Ist die Engagementbereitschaft und das Interesse am öffentlichen Leben besonders hoch?
4. Welche Strukturen lassen sich in Waldkirch feststellen, die das Engagement (von Unternehmen) befördern?
5. Welche Chancen, Gefahren und Potentiale lassen sich in Waldkirch erkennen?

Teil II. Ergebnisse der Untersuchung

A. Was funktioniert so gut in Waldkirch?

Warum ist Waldkirch in punkto CC vorbildlich?

1. Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement in Waldkirch

In Waldkirch besteht ein starkes bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen, das sich gemessen an den Qualitätskriterien von Habisch, auf einem hohen Niveau bewegt. Die Vorannahme, dass Waldkirch beispielhaft im Bereich Corporate Citizenship ist, hat sich durch die erhobenen Daten bestätigt.

Hier soll entlang der vier Qualitätskriterien das bürgerschaftliche Engagement der Unternehmen in Waldkirch dargestellt werden.

1.1. ZUSAMMENARBEIT als Qualitätskriterium

1.1.1. Einbindung und Engagement für den Standort

Eine Vielzahl der Waldkircher Unternehmer/innen ist sehr stark in die lokalen Netzwerke eingebunden, identifiziert sich daher mit und engagiert sich für ihren Standort. Sie sind z.T. selbst in Vereinen und Initiativen ehrenamtlich aktiv, verfügen über langjährige Kontakte zu anderen Akteuren der Stadt (mehr zu Netzwerken unter Teil I A Kapitel 2: Sozialkapital in Waldkirch) und nutzen diese für vielfältige Formen der Zusammenarbeit.

Von Vereinen, Initiativen, sozialen Organisationen und der Verwaltung werden die Unternehmen als wichtige Partner wahrgenommen. Einige Vereine gaben an, dass sie ohne die Unterstützung der Unternehmen ihre Arbeit nicht oder nicht auf dem gleichen Niveau fortführen könnten. Häufig wurden Unternehmen als die wichtigsten Unterstützer von Projekten oder Vereinen genannt. Dabei spielen kleine Unternehmen ebenso eine bedeutende Rolle wie Sick und Faller als größte Arbeitgeber vor Ort.

„Wenn wir die Firma Sick nicht als Sponsorin hätten, die uns die Miete bezahlt, könnten wir die Arbeit nicht machen.“

Vereinsvertreter/in 10, Z 539

„Da ist auch eine gute Zusammenarbeit mit der Stadt zum Beispiel auch, dieses Kinder-Ferienprogramm der Stadt wird auch auf der eigenen Seite der Firma Sick, war's glaub ich, eingestellt. Also dass Beschäftigte oder Angestellte sehen können, aha, für meine Kinder gibt's diese und jene Angebote. Ich habe von einer Mitarbeiter/in gehört, dass in den restlichen 3 Wochen, das Ferienprogramm ist ja nur drei Wochen, haben die auch Betreuung, also noch zusätzlich, also dass wirklich alle, egal wann man Urlaub hat, ihre Kinder irgendwo unterbringen können.“

Mitarbeiter/in einer öffentlichen Einrichtung 11, Z 812

1.1.2. Kompetenz und Offenheit bei Kooperationspartnern

Die Zusammenarbeit mit Unternehmen wird von der Stadt, von Vereinen und Initiativen als positiv und unkompliziert beschrieben. Das Engagement der Unternehmen in Waldkirch schätzen diese als besonders hoch ein.

„In der Zusammenarbeit mit Unternehmen haben wir extrem gute Erfahrungen gemacht.“

Vereinsvertreter/in 10, Z 516

In Waldkirch sind viele soziale Organisationen, Vereine, Initiativen und öffentliche Einrichtungen z.T. sehr erfahren in der Kooperation mit Unternehmen. Sie wissen, wie sie die Unternehmen ansprechen können, schlagen Projekte vor, pflegen die Beziehungen und wissen bis hin zu Sponsoringverträgen auch, wie sie Projekte umsetzen können. Die Unerfahrenen unter ihnen sind dennoch sehr offen und interessiert an der Zusammenarbeit mit Unternehmen und schließen diese in keiner Weise aus.

„...und das ist eine Zusammenarbeit mit den Firmen, die nicht immer klappt, aber grundsätzlich von einer dermaßen großen – uns geht's so- Offenheit getragen ist, das finde ich wirklich enorm. Da unterscheidet sich Waldkirch glaub ich extrem von anderen Städten auch hier im Umfeld.“

Vereinsvertreter/in 10, Z 533

Den Vereinen ist sehr bewusst, was sie – auch den Unternehmen – bieten können. Dadurch verstehen sie sich nicht nur als Nehmer sondern auch als Geber, was sie zu kompetenten Partnern der Unternehmen macht. Auch zeigt sich bei sozialen Organisationen und Vereinen z.T. ein unternehmerisches Denken.

„Also zunächst sind wir selbst ein Unternehmen. Wir sind in Waldkirch der viertgrößte Arbeitgeber. Also das ist einmal eine Position. Dann arbeiten wir auf verschiedenen Ebenen mit Unternehmen zusammen. Einmal haben wir jetzt in den letzten Jahren ständig gebaut. Da gingen sehr viele Aufträge vor allen Dingen an Waldkirch. ... Zu der Schreinerei und anderen Unternehmen, die dann bei uns tätig waren, entsteht natürlich auch eine Verbindung. Auch die Menschen bei uns in den Werkstätten haben so Kontakt zu den Unternehmen gekriegt und dann auch mal ein Praktikum machen können, das entsteht daraus. Aber auch natürlich die Bereitschaft dann auch mal was zu spenden oder wenn man direkt mal eine Frage hat oder auch im Bereich der Werkstatt wächst dann auch die Zusammenarbeit. Wir bekommen dann Aufträge auch von Waldkircher Firmen für die wir dann auch produzieren. ...Also da haben verschiedene Positionen und ich denk von uns kann das so weitergehen. Beide Seiten haben Vorteile davon.“

Leiter/in einer sozialen Einrichtung 1, Z 1335

„Jedes Wirtschaftsunternehmen muss unter dem Strich was finden, es muss was rauskommen, entweder muss es sich finanziell lohnen durch eine Spendenbescheinigung, es muss sich durch gehobenes Ansehen lohnen, es muss sich lohnen durch mehr Mitarbeiterzufriedenheit, innerhalb, dass man etwas anbietet, wo man sagt, das soziale Verhältnis dort muss gestärkt werden oder die Gesundheit, dass man sagt: hier es gibt die Initiative vom deutschen Sportbund „Industriesport.“ Das man sagt, dann hab ich ne gesunde Belegschaft, weniger Krankheitstage, wenn die Leute weniger ausfallen, kann man ein paar Stellen sparen. Es muss unter dem Strich was rauskommen.“

Vereinsvertreter/in 10, Z 699

Sie wissen, dass sich Engagement für ein Unternehmen lohnen muss und können einen möglichen Nutzen für ein Unternehmen benennen. Das ist – wie die Erfahrung in anderen Kommunen zeigt – durchaus nicht selbstverständlich.

1.1.3. Entstehen von Zusammenarbeit

In Waldkirch zeigt sich eine Gegenseitigkeit der Kontaktaufnahme. Häufig sind es Vertreter/innen sozialer Organisationen, von Vereinen oder Initiativen, die an die Unternehmen herantreten. In diesem Fall zeichnen sich die Unternehmen weitgehend durch „ein offenes Ohr“ für gesellschaftliche Belange und eine grundsätzliche Gesprächsbereitschaft aus.

Doch auch von Seiten der Unternehmen werden Kontakte gepflegt und Kooperationen initiiert. Es sind nicht immer die Vereine und sozialen Einrichtungen, die die Unternehmen um Unterstützung bitten, sondern auch Unternehmer/innen, die ein starkes Interesse an der Gestaltung ihres Standortes haben und sich Kooperationspartner bei Stadt und Vereinen suchen, um Projekte zu realisieren, die ihnen am Herzen liegen.

Beispiele:

- Stadtfest von den Unternehmen des Gewerbevereins initiiert und inzwischen an Vereine übertragen
- Sanierung des Marienbrunnens durch einen Unternehmer der Stadt
- Realisierung des Kinderhauses auf Anstoß der größeren Unternehmen in Zusammenarbeit mit der Stadt

1.1.4. Kontaktaufnahme mit Unternehmen

Die Art und Weise wie Unternehmen angesprochen werden ist für die Entstehung von Kooperationen von großer Bedeutung. Hier zeigten sich die Waldkircher/innen sehr kompetent. An dieser Stelle sollen einige der Zugangsformen dargestellt werden, da diese auch für die Praxis an anderen Standorten von Interesse sein können.

- Spontane Anfragen per Telefon

Die Art der Anfrage richtet sich nach dem angestrebten Ziel. Bei einem konkreten Bedarf, z.B. einer Bitte um eine einmalige Sachspende, wählten die Waldkircher Vereine/Initiativen eine direkte telefonische Anfrage bei einem Unternehmen. Die Erfahrung einiger Vereine zeigte, dass auch in kleineren Unternehmen z.T. schon so routiniert mit solchen Anfragen umgegangen wird, dass eine Person als Ansprechpartner für „Engagementfragen“ dafür zuständig ist. Die Entstehung solcher Strukturen spricht für eine stetige und sich optimierende Zusammenarbeit.

„Wir müssen nach vielen Ausstellungen die Räume neu streichen. Es sind so Kleinigkeiten: Wir rufen eine Malerfirma an, es ist wirklich kein Thema, ob sie uns 20 Kilo Farbe oder 10 Kilo geben kann, dann stehen die ein paar Stunden später vor unserer Tür. Oder wenn ich einen Staubsauger brauche oder einen Besen oder so viel Stühle, das sind ja immer so Kleinigkeiten...“

Vereinsvertreterin 10, Z 541

- nachhaltige Kontaktpflege

Auf Seiten der Vereine und Initiativen zeigte sich ein Bewusstsein dafür, dass die Offenheit der Unternehmen, nur dann langfristig bestehen bleibt, wenn sie nicht „überstrapaziert“ wird, z.B. durch zu häufige Anfragen.

„Da bin ich wirklich immer wieder erstaunt, wie die Firmen sich da einbringen. Wenn man das nicht überstrapaziert, die müssen ja schließlich auch mit ihren Spendengeldern haushalten. Also kann ich wirklich nur beistimmen, ist bei uns genauso: Ohne die Förderung von den Firmen könnten wir die Arbeit nicht machen.“

Vereinsvertreter/in 10, Z 550

Bei der Stadt ist die Beziehungspflege mit den Unternehmen Sache des Bürgermeisters. Er ist um einen kontinuierlichen Austausch bemüht und reduziert die Kontakte zu den Unternehmen nicht nur auf den Bedarfsfall.

- Kommunikation „auf Augenhöhe“

Bei dem Bemühen um eine längerfristige Kooperation mit Unternehmen gehen die Vereine einen anderen Weg. Sie verstehen sich nicht als Bittsteller, sondern gehen mit ihrer Idee/ ihrem Projekt auf die Unternehmen zu und präsentieren sie ihnen. Eine „Kommunikation auf Augenhöhe“, in der deutlich gemacht wird, was ein Verein o.a. zu bieten hat (z.B. interessantes kulturelles Angebot) zeigt sich hier als erfolgreich.

„Ich bin nicht der Meinung, dass wir als Vereine nur Nehmer sind. Mir geht es ums Prinzip, wenn ich natürlich als Verein nicht fit bin und nicht weiß, was ein Sponsoring-Vertrag ist, und kann mit diesen Mitteln und diesen technischen Dingen nicht umgehen, dann schlage ich mir natürlich die Türen zu, dann brauch ich mit der Sparkasse gar nicht groß anzufangen, wenn ich nur dahin komme und sage, ich will Geld haben, dann sagen die: „Alle wollen Geld haben.“ Aber wenn ich jetzt – vereinfacht gesagt- hinkomme und sage: „Hey, ich hab einen Sponsorenvertrag, der sieht so und so aus“, dann - Da muss man partnerschaftlich ran gehen. Natürlich sind wir irgendwo Nehmer, aber ich biet ja auch, ich biet ja auch ganz schön was an, wenn ich das nicht als Selbstverständlichkeit betrachte, sondern sage, ok., wir haben ein gemeinsames Ziel, dann .- wenn ich aber zum Unternehmer xy sage: „Hör zu, wir machen auf der Kastelburg – ich strapazier das Beispiel jetzt vielleicht grad ein bisschen, aber es ist einfach n schönes Beispiel- eine Benefizveranstaltung, das kennen sie doch auch.“ Dann hab ich ihn auf meiner Seite, weil der eh die Kastelburg unterstützt. Einfach differenzierter, man muss sich in die Lage derer hineinversetzen, die dort am anderen Ende am Tisch sitzen, die das Geld haben.“

Vereinsvertreter/in 10, Z 677

Vereinsvertreter/innen betonten, dass es sehr wichtig sei, sich Zeit für ein persönliches Gespräch zu nehmen, in dem man sich bei der Darstellung des eigenen Anliegens auch in die Interessen des Gegenüber hineinversetzt. Ebenso ist es bedeutsam, sich mit Umsetzungsinstrumenten (wie z.B. Sponsoren-Verträgen) auszukennen und diese zu nutzen, um Kooperationsvereinbarungen zum gegenseitigen Vorteil zu treffen.

- Gremien und Plattformen nutzen

In Waldkirch werden bestehende Gremien/ Plattformen, in die Unternehmen ebenso wie Vereine oder soziale Einrichtungen einbezogen sind, genutzt, um Bedürfnisse zu kommunizieren. Die Erfahrung der sozialen Einrichtungen zeigt, dass Appelle, die auf diesem Weg an Unternehmen gerichtet werden (z.B. wieder stärker gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen im Bereich Ausbildung), nicht „ungehört“ bleiben.

„Das erzähle ich häufig auch in anderen Runden und beispielsweise auch im runden Tisch „Ausbildung“, ...und ich erlaube mir da halt bei jeder Gelegenheit an die alten Zeiten zu erinnern, immer in der Hoffnung, dass vielleicht da bei dem ein oder andern was hängen bleibt, und so ganz ungehört bleiben die Appelle dann als auch nicht, es hat sich da schon etwas verändert.“

Leiter/in einer sozialen Einrichtung 1, Z 1305

Auch die Presse ist eine solche Plattform, über die in Waldkirch Unternehmen erfolgreich angesprochen wurden (Spendenaufruf).

Damit wird auch eine wichtige Nebenbedingung von Sozialkapital – der Fluss von Information – erfüllt.

- Unternehmen mitgestalten lassen

Die Einladung, sich inhaltlich an öffentlichen Anliegen zu beteiligen, wird von Unternehmen sehr gern angenommen.

Ebenso zeigte die Erfahrung in Waldkirch, dass sich Unternehmen durch die Installation von Plattformen, auf denen sie sich präsentieren können, gut für eine Zusammenarbeit gewinnen lassen. Ein Beispiel ist die 2006 erstmals stattfindende EXPO in Waldkirch, eine Leistungs- und Gewerbeschau, auf der Unternehmen ebenso wie soziale Organisationen, Kirchen, Vereine etc. ihre Produkte und Dienstleistungen präsentieren konnten.

„Also ich denke, wenn wir sie zuerst einfach nur angeschrieben hätten und sonst nichts oder so und irgendwann mal eingeladen wäre nichts passiert. Ich glaube das entscheidende war, das wir die Idee hatten mit der Expo und die Idee war attraktiv und da haben wir dann solche Abende gemacht, wo wir die Unternehmer eingeladen haben und das war halt einfach was Neues, eine ganz neue Idee und da kamen dann sehr Viele.“

Initiativen-Vertreter/in 2, Z 1155

„Also ich hab mit Unternehmen eine ganz interessante Erfahrung gemacht. In der Situation am Stadtrain. Und zwar haben wir die Unternehmen sehr frühzeitig mit eingebunden. Unternehmen bei denen wir meinten, sie könnten sich auch mit Ideen an diesem Prozess beteiligen und ich war überrascht wie zu einem ersten Workshop 8-10 verschiedene Leute da waren, die wir nicht in Form von Sponsoring angegangen haben, sondern wir haben gesagt, schaut her, das ist unsere Grundfrage... Könntet Ihr Euch auch vorstellen, Ideen da mit einzubringen.“

Initiativenvertreter/in 3, Z 831

Bei der Planung größerer Projekte – wie zum Beispiel der EXPO - unter Beteiligung mehrerer Unternehmen, haben die Waldkircher die Erfahrung gemacht, dass es wichtig ist, zunächst die prestigeträchtigen Schlüsselunternehmen eines Ortes zu gewinnen. Andere kommen dann leichter hinzu.

„Also im Endeffekt wenn man Unternehmen dafür begeistern will, wie jetzt das Projekt bei uns, dann sagen wir mal muss man im Prinzip ein Schlüsselunternehmen ansprechen.“

Initiativen-Vertreter/in 2, Z 1164

- Persönliche Betroffenheit der Unternehmer/innen

Wie sich auch in der repräsentativen Landesstudie zum Unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagement zeigte, ist bei der Entscheidung für ein Engagement auch bei den Waldkircher Unternehmer/innen der persönliche Bezug zum Anliegen entscheidend. Dieser kann z.B. durch die eigenen Kinder, die die Einrichtung oder den Verein besuchen oder durch ein eigenes Hobby, gegeben sein – oder zumindest dadurch angestoßen werden.

„Klar, wir haben auch Kontakte zu den Unternehmen. Einmal durch Spenden, Sponsoring. Oft auch Material, ... Und ansonsten ist es natürlich da auch schleppend. Am einfachsten natürlich immer wenn Kinder von Unternehmen oder Geschäftsleuten in der Einrichtung sind, dann geht das immer ganz gut.“

Leiter/in einer sozialen Einrichtung 1, 1508

1.1.5. Kooperationen zwischen Unternehmen bei CC

Besonders bemerkenswert ist in Waldkirch auch die Kooperation von Unternehmen untereinander mit Blick auf ihr gesellschaftliches Engagement. Wie oben bereits berichtet und wie auch die Landesstudie nachweist, ist ein Grund für das Engagement auch, andere engagierte Unternehmen im Umfeld

zu kennen. Obwohl Unternehmen z.B. beim Anwerben von Auszubildenden miteinander konkurrieren, arbeiten sie eng zusammen und gehen Kooperationen ein, um gesellschaftliche Probleme anzugehen, sei es im Bereich Arbeitsmarktintegration oder in der Kinderbetreuung.

„Und dann denk ich was auch ganz wesentlich ist, in Waldkirch wird ja jetzt auch diese neue Einrichtung, die jetzt schon öfters erwähnt wurde, wird ja zusammen, also die Stadt zusammen mit zwei Betrieben, Faller und Sick sind ja da mit beteiligt, und ich hab da viele Gespräche und auch aus Unternehmen mitgekriegt und hab schon erlebt wie die Firmenleitung zum Teil also viele viele Stunden investiert hat um Einrichtung anzuschauen um sich mit pädagogischen Konzepten auseinander zu setzen.“

Leiter/in einer sozialen Einrichtung 1, Z 1521

An der Grundschule in Waldkirch hat sich der so genannte „Sick-Faller-Tag“ etabliert. Bei dieser einmal im Jahr stattfindenden Aktion präsentieren sich die beiden größten Unternehmen vor Ort den Schülerinnen und Schülern.

Bislang ist eine „Engagementkooperation“ unter Unternehmen in Kommunen zur Optimierung des Standorts eher selten zu finden.

1.2. DAUERHAFTIGKEIT als Qualitätsmerkmal

1.2.1. Dauerhafte Kooperationen

CC gilt dann als besonders wirkungsvoll, wenn es sich nicht auf einzelne Aktionen beschränkt, sondern dauerhafte Kooperationen zwischen Unternehmen und Vereinen, sozialen Einrichtungen oder Initiativen entstehen. Hierfür lassen sich in Waldkirch zahlreiche Beispiele finden, besonders von den größten Unternehmen vor Ort aber ebenso von kleineren Handwerksbetrieben u.v.a.

Eine kleine Auswahl von Beispielen:

- Der Pharmaverpackungshersteller Faller sponsert die Räumlichkeiten des Theaters. Dadurch hat der Theaterverein nach eigener Aussagen traumhafte Arbeitsbedingungen.
- Die Stadtwerke und die Sparkasse zeigen sich als zuverlässige Sportsponsoren.
- Der Sensortechnik-Spezialist Sick und das Georg-Scholz-Haus (Kunstforum Waldkirch) haben einen Sponsoren-Vertrag abgeschlossen, der gegenseitige „Leistungen“ festlegt: z.B. vier Ausstellungen pro Jahr durch den Verein und Mietkostenübernahme durch das Unternehmen.
- Einmal jährlich findet ein Sick-Faller-Tag an der Grundschule statt, an dem die beiden größten Unternehmen sich den Kindern präsentieren.

- Zwischen den Werkstätten am Bruckwald, einer Lebens- und Arbeitsgemeinschaft für Menschen mit Behinderung und einem Handwerksbetrieb hat sich über die Jahre eine Kooperation entwickelt. Der Betrieb gibt regelmäßig Aufträge an die Werkstätten und stellt Praktikumsplätze für Menschen mit Behinderung zur Verfügung.
- Die WABE (Waldkircher Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH) ist aus der Zusammenarbeit der Stadt Waldkirch und den beiden größten Unternehmen Sick und Faller entstanden. Inzwischen ist aus dem zunächst gegründeten Verein eine gGmbH geworden.

Diese Kooperationen sind auf mehrere Jahre angelegt und ermöglichen auf beiden Seiten eine gewisse Planungssicherheit, die die Qualität der kulturellen/ sportlichen/ sozialen Arbeit langfristig sichert und so die Attraktivität des Standorts erhält und auch den Unternehmen zu gute kommt.

1.2.2. Dauerhafte Engagementbereitschaft

Neben den als nachhaltige Form von CC eingeschätzten Kooperationen zeigt sich in Waldkirch eine andere Form von Zusammenarbeit als ebenso erfolgreich: Eine Vielzahl von Betrieben geht keine ständige Kooperation ein, zeigt aber eine generelle Offenheit und bietet spontane und unkomplizierte Unterstützung bei Bedarf. Vereine und Einrichtungen schätzen die Offenheit und Engagementbereitschaft der Unternehmen bei kurzfristigen Anfragen sehr und nutzen diese gern.

Beispiele:

- Malerbetriebe spenden Farben zum Streichen (Georg-Scholz-Haus, Schwimmbad)
- Kindergärten, Haus der Jugend erhalten regelmäßig Materialspenden z.B. Bastelpapier
- Unternehmen sind offen für die Teilnahme an Projekten wie z.B. „Waldkircher Jungen besuchen Waldkircher Männer bei der Arbeit“ (vom Kindergarten)
- Schulen berichten von guter Zusammenarbeit in Bezug auf Praktikumsplätze

Die Dauerhaftigkeit besteht hier in der Regelmäßigkeit der Unterstützung und der ständigen Bereitschaft der Unternehmen, auf Anfragen von Vereinen u.a. positiv zu reagieren, die sich über Jahrzehnte erhalten hat.

1.3. EINSATZ VON KERNKOMPETENZEN als Qualitätsmerkmal

Wie bei den theoretischen Überlegungen zu CC dargestellt, verfügen Unternehmen über vielfältige Ressourcen, die für ein gesellschaftliches Engagement von Bedeutung sein können. Als besonders wirkungsvoll und nachhaltig schätzt Habisch ein Engagement dann ein, wenn dabei die Kernkompetenzen eines Unternehmens eingesetzt werden.

In Waldkirch unterscheiden die Unternehmen zwischen Spenden – einem „nur“ finanziellen Engagement – und einem „stärkeren“ Engagement, das eigene Arbeitszeit, Ideen oder Zusammenarbeit erfordert. Dies deckt sich mit der Aussage von Vereinen, die berichten, dass es leichter sei, Sachspenden oder praktische Unterstützung von Unternehmen zu bekommen als Geld.

Hier zeigen die Waldkircher Unternehmen eine sehr kompetenzbezogene Form von CC. Diese hat den Vorteil, dass sie auch in finanziell schwierigeren Zeiten eher aufrechterhalten werden kann, da sie ohne erheblichen Mehraufwand gelingt und an den Kernkompetenzen eines Unternehmens orientiert ist.

„Da hängt man dann auch viel viel mehr Engagement rein, es geht dann halt nicht nur um Geld.“

Unternehmer/in 5, Z 590

1.4. WIRKUNG des Engagements als Qualitätsmerkmal

Das vierte Qualitätskriterium nach Habisch ist die Wirkung des Engagements. Diese lässt sich nur langfristig und im Vergleich zu den jeweils angestrebten Zielen der einzelnen Projekte feststellen.

1.4.1. Steigerung der Lebensqualität

Eine Wirkung des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen, die sich in den Gruppendiskussionen erheben ließ, ist die Entwicklung und Erhaltung eines vielfältigen Freizeitangebotes für Kinder und Erwachsene in einer Kleinstadt wie Waldkirch. Vereine, Initiativen und (öffentliche) Einrichtungen können durch die Unterstützung der Unternehmen (Räume, Material, Finanzen, praktische Unterstützung, Know-how) eine qualitativ anspruchsvolle Arbeit machen, werden anerkannt, geschätzt und können neue Mitstreiter/innen gewinnen. Die einzelnen gesellschaftlichen Akteursgruppen tragen so gemeinsam zur Steigerung der Lebensqualität in der Stadt bei.

„... dann entsteht diese lebendige Stadt und man darf nicht vergessen, dieses Potential in Vereinen was es hier gibt, also Sportvereine, musikalische Vereine, in der Masse! Ich kann mir gar nicht vorstellen, das man das so am Leben halten kann, in der Masse, also ich glaub mehr als hundert Vereine. Und decken eigentlich alles ab, egal was die Kinder machen wollen, sportlich, musisch oder auch bildende Künste, es wird alles angeboten, hier direkt am Ort. Und dann auch wie gesagt schon die Handwerkskultur, die hier noch betrieben wird, also Orgelbau gibt es ja mittlerweile auch wieder<...> die so eine Zeitlang in Vergessenheit geraten ist, und das sind eigentlich Schätze, die man sonst so nicht in dem Maße sonst so konzentriert findet, vor allem die Größe. Ich hab für mich ganz früh entschieden, dass ich hier nicht weg möchte, weil es ist mir nicht zu klein und es ist mir nicht zu groß und was auch ein großes Plus ist, ist die Anbindung an Freiburg, also dass man wirklich sehr nah ist, wenn man doch mal wirklich was ganz Spezielles haben will, dann findet man das auch.“

Leiter/in einer sozialen Einrichtung 1, Z 247

Ein kulturell und sozial attraktiver Standort wirkt sich nach Aussage der Unternehmer/innen dahingehend aus, dass er die Gewinnung und Bindung von qualifizierten Mitarbeiter/innen erleichtert. Die Unternehmen in Waldkirch haben dies erkannt und in ein großes Interesse an der Standortgestaltung umgesetzt.

1.4.2. Imagegewinn für Unternehmen und Standort

Ein Imagegewinn wird durch das Engagement sowohl für Unternehmen wie für den Standort erreicht. In der Waldkircher Öffentlichkeit werden die Unternehmen grundsätzlich als sehr positiv wahrgenommen. Ihr Engagement ist vielen Bürger/innen – z.T. auch Kindern - bekannt und wird geschätzt. Die großen Unternehmen bekommen auch überregional Anerkennung für ihr Engagement, z.B. kam Sick 2005 beim Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ auf Platz 10 unter den Top 50 in Deutschland.

Auch Waldkirch als Standort wurde mehrfach ausgezeichnet und zieht durch sein abwechslungsreiches kulturelles Leben und die vorhandene soziale Infrastruktur Tagestouristen und neue Wohnbürger/innen an.

„Ein kleiner Teil von Lebensqualität ist Imagequalität. Ich wohn jetzt in Freiburg und es gibt wenige Städte der Umgebung von Freiburg, die mit so einem guten Image besetzt sind wie Waldkirch.“

Amtsleiter/in 3, Z 128

1.4.3. Gemeinsames Interesse statt Win-Win

In Waldkirch zeigt sich die über die bisherige Theorie der Win-Win-Situation hinausreichende Tatsache, dass von Unternehmen sowie von potentiellen Kooperationspartnern standortpolitisch gedacht wird und sich so in vielen Fällen ein gemeinsames Interesse formulieren lässt.

Das heißt, es entsteht nicht nur ein jeweils eigener Gewinn der beiden Kooperationspartner (z.B. das Unternehmen gewinnt neue Kunden, der Verein erhält finanzielle Mittel zur Anschaffung neuer Fußbälle,) sondern das gemeinsame Interesse Standortentwicklung führt zu einem Gewinn, von dem beide profitieren.

Damit einher geht das Bewusstsein der gegenseitigen Abhängigkeit, die die Bereitschaft zur Zusammenarbeit verstärkt.

„...weil jeder den Nutzen erkannt hat, den wir voneinander haben, wenn wir miteinander kooperieren. Dieses Win-win...funktioniert einfach. Wir haben einen Vorteil, wenn es den Unternehmen gut geht, wenn sie die Arbeitsplätze nicht nur halten sondern auch ausbauen, auf der anderen Seite brauchen sie uns (die Stadt), wenn es darum geht, eine Baugenehmigung zu bekommen oder Dinge unkompliziert zu lösen. ...Das Vertrauen wächst von Projekt zu Projekt. ... Partnerschaft ist da keine Floskel, sondern gelebte Realität.“

Amtsleiter 4, Z 705

1.5. Wandel zeigt sich auch in Waldkirch

Trotz der oben dargestellten Qualität von Corporate Citizenship, zeigen sich auch in Waldkirch Entwicklungen der Individualisierung und ein sinkendes Engagement bei bestimmten Unternehmergruppen. Diese Beobachtung stellt den Beispielcharakter der Gemeinde im Bereich CC nicht in Frage, da das Ausmaß und die Qualität des bestehenden Engagements sehr hoch sind. Vielmehr lässt sich erkennen, dass das „Hand in Hand“ von Unternehmen und Gemeinwesen in Waldkirch eine lange Tradition hat und in bestimmten Bereichen ehemals noch stärker war als heute. Es ist aber bedeutsam auch diese Tendenzen darzustellen, da sie gesellschaftliche Entwicklungen widerspiegeln.

1.5.1. Generationenwechsel – wirtschaftliche Lage - Individualisierung

Eine Gruppe von Unternehmer/innen, die weniger Engagementbereitschaft aufweist, sind junge Geschäftsführer/innen und Inhaber/innen, die den elterlichen Betrieb übernehmen. Diese jungen Unternehmer/innen übernehmen zum Teil nicht im gleichen Maße Verantwortung für ihre Mitarbeiter/innen und den Standort wie noch die vorige Generation. Dies macht sich durch rückläufige Spendenaufkommen oder eine geringere Zahl an Ausbildungsplätzen bemerkbar.

„Ja, also von unserer Schule aus ist die Zusammenarbeit mit Unternehmen hervorragend, das ist überhaupt keine Frage. Was allerdings nachgelassen hat, ist die, ja, das soziale Gewissen der Unternehmerschaft, die es im Ausbildungsbereich früher gegeben hat, da wo es früher ein Stück Unternehmenskultur war junge Leute auszubilden, da sitzen heute Kostenrechner, das Controlling und da wird eben vorgerechnet ob sich Ausbildung lohnt oder nicht.“

Leiter/in einer sozialen Einrichtung 1, Z1292

Diese Entwicklungen sind zum einen Ausdruck einer Individualisierungstendenz, die sich auch bei einigen Bürger/innen zeigt. Zum andern spiegelt sich hierin die schlechtere Wirtschaftslage allgemein, die auch an Unternehmen in Waldkirch nicht spurlos vorübergegangen ist.

Vereine berichteten dass einige ehemalige Spender über wirtschaftliche Engpässe klagen oder sie nach der Pensionierung ihre Betriebe schließen oder ihr Engagement von den jüngeren Nachfolger/innen nicht fortgeführt wird.

Es muss an dieser Stelle noch offen bleiben, ob es sich eher um eine Verschiebung des Engagements handelt – d.h. dass alte Engagementformen nicht weitergeführt werden, dafür aber neue entstehen, d.h. dass die neue Generation ihren eigenen Engagementansatz sucht und findet - oder um eine insgesamt sinkende Engagementbereitschaft bei der jungen Generation Unternehmer/innen. Es wäre auch interessant zu erheben, ob diese junge Unternehmergegeneration über bestimmte Argumentationen (z.B. gemessene Wirksamkeit des Engagements) für Corporate Citizenship zu gewinnen wäre.

Zwischenfazit

Eine hohe Qualität von CC in Waldkirch zeigt sich in:

- **der ZUSAMMENARBEIT**

- Einbindung und Engagement der Unternehmen für den Standort
- Unternehmen werden als wichtige Partner wahrgenommen
- Zusammenarbeit mit Unternehmen gilt als unkompliziert
- Kompetenz und Offenheit bei den Kooperationspartnern der Unternehmen
- Initiierung von Zusammenarbeit von beiden Seiten (Unternehmen und andere Akteure)
- Kontaktaufnahme und Kontaktpflege mit Unternehmen geschieht
 - auf der Basis von Netzwerken
 - durch attraktive Präsentation der Projektidee
 - durch konkrete Anfragen
 - Unternehmer/innen werden als engagierte Eltern/
Vereinsmitglieder oder Bürger/innen angesprochen
- Partnerschaften zwischen Unternehmen im Bereich CC

- **der DAUERHAFTIGKEIT**

- langfristige Kooperationen zwischen Unternehmen und ihren Partnern
- dauerhafte Offenheit und Engagementbereitschaft bei Anfragen (ohne feste Kooperation)

- **dem Einsatz von KERNKOMPETENZEN**

- Sachspenden, logistische Unterstützung und Mitarbeiterereinsatz sind leichter von den Unternehmen zu bekommen als Geld
- Engagement heißt für Unternehmen nicht „nur“ Geld spenden

- **der WIRKUNG**

- Steigerung der Lebensqualität
- Imagegewinn für Unternehmen und Standort
- Standortentwicklung als gemeinsames Anliegen ist mehr als „Win-Win“

des bürgerschaftlichen Engagements der Unternehmen.

Eine gegenläufige Tendenz -Veränderung/ Abnahme von Engagement- zeigt sich auch in Waldkirch durch folgende Entwicklungen:

- - wirtschaftliche Lage
- - Individualisierung
- - junge Unternehmergegeneration

Diese ist wichtig zu betrachten, stellt den vorbildlichen Charakter von Waldkirch im Bereich CC aber nicht in Frage.

2. Sozialkapital in Waldkirch

Das zweite maßgebliche Untersuchungsergebnis neben dem ausgeprägten bürgerschaftlichen Engagement der Unternehmen in Waldkirch ist das hohe und sich stetig vermehrende Sozialkapital der Stadt, in das das Engagement der Unternehmen und Bürger/innen eingebettet ist.

Hier soll zunächst dargestellt werden, dass in Waldkirch eine Vielzahl von Beziehungsnetzwerken im Sinne der Sozialkapitaltheorie bestehen und diese sich in Wechselwirkung mit der Engagementbereitschaft der Unternehmen und Bürger/innen verstärken. Sie verfügen über drei wesentliche Qualitätsmerkmale, die sie tatsächlich zu einem Kapital machen, welches das Handeln – auch im Bereich Corporate Citizenship – erleichtert. In einem letzten Abschnitt soll auch auf die hemmende Wirkung zu starker und nach außen verschlossener Netzwerke eingegangen werden.

2.1. Beziehungen und starke Netzwerke

In Waldkirch gibt es eine Vielzahl von Vereinen und Initiativen mit sehr aktiven Mitgliedern, in denen Beziehungen geknüpft und gepflegt werden. Solche Beziehungen innerhalb einer Personengruppe, die von ähnlichen Werten und Interessen getragen ist (innerhalb eines Vereins oder einer Familie), bezeichnet Putnam⁷ als „bonding“.

Sozialkapital im eigentlichen Sinne entsteht erst, wenn diese ergänzt werden, durch das so genannte „bridging“, das sind Kontakte, die verschiedene Gruppen und auch gesellschaftliche Ebenen miteinander verbinden. Diese Querverbindungen sind in Waldkirch ganz besonders ausgeprägt. Sie entstehen z.B. durch die Überschneidung von beruflichen und privaten Kontakten, durch familiäre Beziehungen, ehemalige Schulkamerad/innen, durch die Mitgliedschaft in mehreren Vereinen sowie durch Doppelmandate einiger Bürger/innen (z.B. Stadtrat und Vereinsvorsitzende/r), die zu wichtigen Schnittstellen werden. In Waldkirch bestehen also starke gewachsene Netzwerke über Generationen und Akteursgruppen hinweg.

⁷ Putnam, 1993

„Im Laufe der Jahre habe ich erlebt, dass hier eine sehr starke Vernetzung zwischen den Akteuren stattfindet. Es gibt ganz viele Querverbindungen.“

Leiter/in einer sozialen Einrichtung 1, Z 141

„Dann auch die Netzwerke: Ich bin mit dem Sohn von Herr X auf die Schule gegangen, der Herr Y war früher mein Schulleiter, Frau Z arbeitet in einer Einrichtung, die mit unserer zusammenarbeitet... und wo immer man ist, trifft man eigentlich Leute, die man kennt.“

Mitarbeiter/in einer sozialen Einrichtung 1, Z 422

Diese sind wiederum eingebettet und getragen von einer Kultur des „Sich Kennens“. Diese wird durch den Bürgermeister vorgelebt, der nahezu alle (20.000!) Bürger/innen mit Namen kennt.

„Ich habe keinen Vergleich, ich dachte das sei in alle Städten dieser Größenordnung so, dass der Bürgermeister jeden mit Namen kennt und grüßt.“

Bürger/in 7, Z 30

Solche Netzwerke bestehen in Waldkirch schon lange, doch auch hier sind Individualisierungsprozesse zu bemerken. Einige Bürger/innen beobachteten, dass ähnlich wie bei den Unternehmen die Kontaktfreudigkeit abnimmt, z.B. Beteiligung an Stadtfesten, persönliche Einladungen etc. Dennoch ist das Sozialkapital insgesamt als sehr hoch und ausgeprägt einzuschätzen und hat eine große Bedeutung für die bestehende Engagementkultur.

2.2. Engagementkultur und Sozialkapital – wechselseitige Verstärkung

2.2.1. Facettenreiches Angebot schafft Lebensqualität und „Nährboden“ für Sozialkapital

In Waldkirch ist die Engagementkultur sehr ausgeprägt, nicht nur von Seiten der Unternehmen. Waldkirch verfügt über eine hohe Anzahl an Vereinen, Initiativen, sozialen, kulturellen und öffentlichen Einrichtungen, und über einen unglaublichen Facettenreichtum des Angebots mit einer hohen Qualität der (ehrenamtlichen) Arbeit (Theater, Musik, Kino, Bibliothek v.m). Es besteht ein vielseitiges Freizeit- und Bildungsangebot, das für alle Altersgruppen und auch für verschiedene „Szenen“ –vom Autonomen-Jugend-Zentrum (AJZ) bis zur katholischen Landjugend– etwas bietet. Gerade auch für Kinder gibt es viele Möglichkeiten, ihre Interessen zu entwickeln und ihnen nachzugehen, sie sind sehr stark in die Vereinsarbeit integriert. Dieser Facettenreichtum wird von der

Mehrheit der befragten Waldkircher/innen als bedeutsam für die als hoch empfundene Lebensqualität angesehen.

„Ich erlebe Waldkirch als eine sehr lebendige Stadt. Es hat einfach sehr viele Bereiche, so im sozialen Leben, es gibt einen Theaterverein, es gibt ein Jugendzentrum, es gibt uns als Privatschule in der doch auch sehr katholischen Gegend. Auch dass eine Walddorfschule im ländlichen Raum existieren kann, das empfinde ich in Waldkirch als das Besondere, dass eine Vielfalt da ist, es gibt einen total lebendigen Markt, das hat einfach was Sprühendes.“

Leiter/in einer sozialen Einrichtung 1, Z120

Vereine und Initiativen bieten wichtige Entfaltungs- und Integrationsräume, in denen Sozialkapital entsteht und wächst. Auf diesem Wege werden immer wieder neue Kinder, Jugendliche und Erwachsene in Beziehungen und Netzwerke im Gemeinwesen hineingeführt. Eine ähnliche Funktion haben Stadtfeste und andere öffentliche Veranstaltungen, sowie die Einrichtung von Bürgerzentren wie dem Roten Haus, die durch engagierte Bürger/innen und Unternehmen sowie die Stadt gestaltet werden und die Möglichkeiten bieten, Kontakte zu knüpfen und zu pflegen.

„In Waldkirch laufen immer wieder irgendwelche Projekte oder Veranstaltungen, die den Wohlfühlcharakter einfach auch stärken, also wenn sie so die Sommerplanung bei uns da sehen, da ist immer irgendwas, auch in den verschiedenen Stadtteilen. Und da trifft man sich. Was man so aus Mittelmeerländern kennt, man trifft sich auf der Straße und palavert miteinander, das sieht man da im Kleinen im Prinzip auch. Wir treffen uns da nicht auf der Straße, sondern auf den Festen, oder Großveranstaltungen oder sperren die Innenstadt für drei, vier Tage. Und das zueinander finden, das ist glaub ich Dreh- und Angelpunkt. Es hat sich jetzt so eine Struktur entwickelt: Das fängt meistens im Mai an, und so im dreiwöchigen bis vierzehntägigen Rhythmus zieht das sich dann bis in den Oktober durch. Oder der Markt ist so ein Element, wenn sie am Samstagmorgen oder am Mittwochmorgen auf den Markt gehen, da trifft man sich. Da muss man hin. Also da gibt's dann solche Leute, die sagen „Ich muss ins Städtle“.“

Initiativen-Vertreter/in 2, Z 771

2.2.2. Netzwerke initiieren Engagement

Diese Einbindung in Netzwerke trägt zur Identifikation mit der Stadt bei und häufig zur Entwicklung einer eigenen Engagementbereitschaft. Gleichzeitig entsteht durch die Kultur des „Sich-Kennens“ eine „soziale Nähe“, die sich auf Vertrautheit gründet, und einen gewissen Rückhalt bietet, um ein Engagement zu wagen (s. Kapitel 3.3.1. Zutrauen in eigene Fähigkeiten). Sie bewirkt ein

Verantwortungsgefühl für die Menschen im Umfeld, was wiederum die Hilfs- und Engagementbereitschaft stärkt und auch zu einer gewissen Verbindlichkeit des Engagements führt. So verstärken sich Sozialkapital und Engagementkultur gegenseitig.

Die von nahezu allen Befragten als hoch eingeschätzte Lebensqualität in Waldkirch gründet sich vorwiegend auf das bestehende Sozialkapital und die daraus erwachsene Engagementkultur, die sich gegenseitig bedingen.

„...und dann einfach auch die Unterstützung der beiden großen Firmen hier in Waldkirch ... letztendlich ist das ja auch ein Glücksfall für die Stadt, dass man hier so viele Aktivitäten hat und dort auch Unterstützung finden. Und das ist ja so ein Zusammenspiel, das eigentlich so die letzten vier, fünf Jahre oder sechs Jahre irgendwie ein wenig so eine Entwicklung genommen hat: Man spricht locker miteinander, man geht gut miteinander um. Und das ist einfach entstanden, muss man einfach sagen, durch die ganzen Aktivitäten, vielleicht weil sich die Leute eben so häufig sehen.“

Unternehmer/in 5, Z 205

2.3. Netzwerke als Kapital

Als Kapital können soziale Netzwerke dann betrachtet werden, wenn sie das Leben und Handeln ihrer Akteure erleichtern und helfen vorhandene Ressourcen effizienter einzusetzen.

Die Netzwerke in Waldkirch verfügen über drei wesentliche Aspekte von Sozialkapital, die auch als Qualitätskriterien bezeichnet werden können. Sie sind

- Netzwerke, die von ihren Akteuren gezielt eingesetzt und genutzt werden.
- Netzwerke, die die Fähigkeit haben, Informationen zu vermitteln,
- Netzwerke, die integrationsfähig bleiben für neue Akteure

2.3.1. Zielgerichteter Nutzen von Netzwerken

Bei den befragten Waldkircher/innen besteht ein Bewusstsein dafür, dass Netzwerke gut sind und dass man gemeinsam vieles erreichen kann. Es wird viel Mut und Vertrauen in Zusammenarbeit gesetzt.

Netzwerke werden auch gezielt genutzt, um aktuelle Probleme anzugehen.

Ein Beispiel hierfür ist das Jugendschutz-Konzept „Fasnet zünftig und vernünftig“ zur Sucht- und Gewaltprävention während der Fasnet. Hier arbeiten die Stadtjugendarbeit mit den Narrenzünften, der Polizei, dem DRK, dem Ordnungsamt, der Werbegemeinschaft und den Einzelhändler/innen, die Alkohol verkaufen zusammen, um den Ausschank von Alkohol an Jugendliche unter 16 zu verringern und den Vorbildcharakter von Erwachsenen stärker ins Bewusstsein zu rufen.

In Waldkirch besteht ein Denken in Netzwerken. Die Handlungsmöglichkeiten enden nicht an den Grenzen der eigenen Fähigkeiten. Netzwerke werden genutzt, um das Angebot der eigenen Einrichtung zu optimieren, wenn eigene Grenzen erreicht sind.

Ein weiteres Beispiel aus der Fasnet ist eine zugezogene Erzieherin, die Wert darauf legt, den Kindern die Gebräuche der Fasnet zu vermitteln, dies aber selbst nicht leisten kann, weil sie zu wenig damit vertraut ist. Sie bezieht Eltern und Vereine in ihre Arbeit mit ein, um den Kindern auch diesen Teil der Kultur zugänglich zu machen.

Auch die Zusammenarbeit von Vereinen untereinander ist z.T. sehr intensiv, so gibt es in Waldkirch eigene Vereine, die Zusammenschlüsse vieler anderer Vereine sind, um ein gemeinsames Anliegen zu verfolgen z.B. die Organisation von Stadtfesten.

Auch von sozialen Organisationen ist ein aktives Bemühen zu beobachten, Kontakte zu knüpfen und zu pflegen, sich zu öffnen und in der Öffentlichkeit präsent zu sein. Diese hat sich entgegen der Individualisierungstendenz in den letzten Jahren verstärkt.

Das Bewusstsein, gemeinsam viel erreichen zu können und der Wille zur Zusammenarbeit helfen auch erste Gegensätzlichkeiten zu überwinden und dennoch gemeinsam aktiv zu werden.

So berichtete eine Stadträtin, dass die weiblichen Vertreterinnen im Stadtrat über alle Fraktionen hinweg zusammenarbeiten und u.a. Frauenkulturtag ins Leben gerufen haben.

Ebenso besteht eine Kultur der „Nachsitzung“, die es erleichtert sich nach kontroversen Diskussionen dennoch zu einem Glas Wein zusammzusetzen. Auch die Unternehmen sind in diese Netzwerke eingebunden und nutzen diese zur Realisierung von Kooperationen im Sinne von CC.

Ein Beispiel hierfür ist das starke Engagement von Unternehmer/innen im Rahmen von „Lebensqualität durch Nähe“ (LQN), der Fortführung des Leitbildprozesses der Stadt Waldkirch. Unternehmer/innen nutzen diese Plattform u.a. um auf regionale Produkte, die von ihnen produziert oder vertrieben werden, aufmerksam zu machen oder auch um Veranstaltungen zu organisieren, die Konsument/innen in die Innenstadt ziehen wie z.B. die „Tafel des Genusses“ oder die EXPO.

Netzwerke werden in Waldkirch von der Mehrzahl der Akteure als hoher Wert betrachtet und geschätzt, sie werden gepflegt und vielfältig genutzt, um Projekte zu realisieren, die im Alleingang nicht machbar wären. Durch derartige gemeinsame Erfolgserlebnisse werden die Netzwerke gestärkt und erweitern sich ständig.

2.3.2. Netzwerke übertragen Informationen

Netzwerke bedeuten Kommunikation und Informationsfluss. Durch Kontakte und Austausch innerhalb solcher Netzwerke entstehen neue Ideen, gemeinsame Bedürfnisse und Interessen werden bewusst, die zu gemeinsamem Engagement motivieren. Probleme werden frühzeitig und vor ihrer Eskalation wahrgenommen und in spontanen Aktionen zeitnahe und unkomplizierte Hilfe ermöglicht.

Ein Beispiel hierfür sind die anfänglichen Schwierigkeiten im Umgang mit der ausgezahlten Sozialhilfe bei Familien aus der DDR, Rumänien und Polen, die Anfang der neunziger Jahre nach Waldkirch kamen. In Zusammenarbeit von Stadt und Bürger/innen ließen sich relativ schnell Paten aus der Waldkircher Bevölkerung für diese Familien finden, die diese einige Wochen begleiteten, bis das Problem gelöst war. So wurde schnell reagiert und die Integration der Familien erheblich erleichtert.

Netzwerke bieten Zugang zu den Ressourcen oder Schlüsselpersonen, die die Umsetzung einer Idee oder eines Lösungsansatzes erlauben. Das Kennen von Ansprechpartner/innen erleichtert die Kommunikation und Zusammenarbeit. Indem die Kompetenzen anderer Akteure vor Ort bekannt sind, wird das Initiieren von Kooperationen leichter.

Offene Netzwerke fördern auch das Lernen voneinander – eine Möglichkeit, die in Waldkirch gut und konstruktiv genutzt wird. So berichtete eine Leiterin einer sozialen Einrichtung, dass sie das Handeln ähnlicher Einrichtungen beobachtet und davon viel gelernt habe.

Der Aufbau von Netzwerken erfordert Plattformen, auf denen die individuellen Akteursgruppen sich begegnen können. In Waldkirch ist einerseits die

Verwaltung sehr aktiv, d.h es werden viele Programme (Cittá slow, Soziale Stadt, Deutschland – Land der Ideen, Tourismus und Umwelt etc.) wahrgenommen und erfolgreich durchgeführt. Dadurch entstehen Möglichkeiten, Bürgerinnen und Bürger einzubinden, unter anderem auch weil die Identifikation mit der Stadt wächst. Aber auch die zahlreichen Veranstaltungen der Vereine und Initiativen – auch in Zusammenarbeit mit der Verwaltung – lassen Netzwerke entstehen.

„Auf der anderen Seite gibt es bei uns so viele Aktivitäten und das meiste von Vereinen, dass sie am Wochenende gar nicht wissen, wo sie eigentlich jetzt hingehen sollen.“

Vereinsvertreter/in GD 10, Z68

Wichtige Knotenpunkte des Informationsaustausches und der Netzwerkpflege stellen die oben angesprochenen „Nachsitzungen“, sowie Treffpunkte wie der Wochenmarkt dar, die vom Bürgermeister schon früh gefördert wurden. Aber auch die regelmäßigen Veranstaltungen für Neubürger/innen oder Gemeinschaft stiftende Aktionen wie die „Tafel des Genusses“ haben eine netzwerkbildende Wirkung. Auch der Elztäler Wochenbericht, der von nahezu allen Haushalten gelesen wird, wird von Vereinen u.a. genutzt, um über Aktuelles zu informieren und den Informationsfluss über die eigenen persönlichen Kontakte hinaus zu gewährleisten wie auch eine von Bürger/innen und Unternehmen verantwortete Informationsseite im Internet.

2.3.3. Integrationsfähigkeit der Netzwerke

Besonders für Waldkirch ist, dass eine Vielzahl der bestehenden Netzwerke die Qualität des „bridging“ aufweisen und „neuen“ Personen gegenüber (z.B. Neubürger/innen) nicht verschlossen sind. So werden ganz gezielt in der Verwaltung neuen Kolleg/innen die bestehenden Kontakte ihrer Vorgänger/innen übertragen. Neue Ideen/ Impulse von Zugezogenen werden auch in vielen Vereinen, Schulen etc. gern aufgenommen. Neubürger/innen erhalten so die Möglichkeit ihre Ideen und Fähigkeiten einzubringen und dafür Anerkennung zu erhalten und werden so integriert.

Während der Auswertung stellte sich heraus, dass in Waldkirch die Integration von Neubürger/innen sowie die Durchmischung von Alt- und Neubürgern in den verschiedensten Engagementbereichen sehr gelungen ist und sich dies sehr positiv auf die Engagemententwicklung auswirkt. Dies zeigte sich eindrücklich

in der Zusammensetzung der Diskussionsgruppen, die jeweils aus einer relativ ausgewogenen Mischung von gebürtigen Waldkircher/innen und Zugezogenen (bis hin zu ganz neu Zugezogenen) bestand. Durch explizite Aussagen, aber auch durch das Diskussionsverhalten zeigte sich, dass eine gegenseitige Wertschätzung und Bereitschaft zur Zusammenarbeit besteht.

„Was ich auch eine Besonderheit finde ist , es gibt hier eine gute Mischung hier in Waldkirch an diesen ganz verhafteten, die schon immer hier waren und auch nicht weg waren und ganz vielen die Zugezogen sind, und diese Mischung macht es für mich auch spannend und sehr gut, ich finde, damit kann man sehr gut arbeiten.“
Leiter/in einer sozialen Einrichtung 1, Z 210

Während Altbürger/innen über vielfältige Netzwerke verfügen, ein gewisses Prestige im Ort genießen und eine starke Identifikation mit der Stadt, den jeweiligen Ortsteilen und bestehenden Traditionen aufweisen, bringen Neubürger/innen neue Ideen, Impulse, Weltanschauungen und Fähigkeiten mit. Neubürger/innen zeigen vielfach ein starkes Interesse an den Vereinsangeboten in Waldkirch, nutzen und schätzen die Entfaltungs- und Integrationsmöglichkeiten, die ihnen geboten werden. Sie zeigen häufig Interesse für lokale Geschichte und Traditionen und bringen ihre (akademischen) Fähigkeiten ein, um diese zu dokumentieren oder zu bewahren. Im Gegenzug wurden auch häufig Ideen und Anregungen von Zugezogenen aufgenommen und geschätzt. So hat sich die ehemals recht „exotische“ Freie Schule (anthroposophisch) inzwischen etabliert. Es zeigte sich in den Diskussionen und Gesprächen von Seiten der „alteingesessenen“ Waldkircher ein gewisser Stolz über die Leistungen und Bereicherungen, die durch Zugezogene nach Waldkirch gekommen sind. Es gab auch immer wieder aktive Bemühungen zur Integration von Migrant/innen. Beispiele hierfür sind die oben angesprochenen Patenschaften Anfang der 90er Jahre und die Arbeit des roten Hauses (Bürgerzentrum in einem Wohngebiet mit hohem Migrantanteil).

„... die neuen Leute, die hier her kommen, bringen unwahrscheinlich tolle Ideen rein, aber ich find, man darf nicht vergessen, die die hier sind, das denen eine ganze Menge schon ans Herz gewachsen ist, und die auch die Verbindungen, die Vernetzungen kennen, die Leute, die man ansprechen muss, das ist allerdings auch ein Potential und wenn das Hand in Hand geht, dann entsteht diese lebendige Stadt.“
Leiterin einer sozialen Einrichtung 1, Z 242

„Das heißt also der eigentliche Kern ist urbadisch, entwickelt über Jahrzehnte hinweg, aber aufgeschlossen für jeden, der zugezogen ist. Und das ist wohl das, was die Fremden als Willkommensgefühl kennen und dann über Waldkirch schwärmen.“

Amtsleiter/in 4, Z163

Integration in Waldkirch funktioniert jedoch sehr stark über Engagement. Das hat zum einen zur Folge, dass Personen, die auf eine Engagementkultur wert legen, eher nach Waldkirch ziehen oder auch langfristig dort bleiben – diese sich wieder gegenseitig „befruchten“ und diese Tendenz verstärken.

„Viele Alternative aus Freiburg sind ins Elztal gezogen, sie beleben die Kultur, rufen Initiativen ins Leben z.B. die Kino Initiative „Klappe 11.“

Bürger/in 6, Z 26

Zum anderen führt es dazu, dass nicht Engagierte weniger Anschluss finden und sich z.B. eher nach Freiburg orientieren.

2.4. Ein Übermaß an Sozialkapital?

Oben wurde die Unterscheidung zwischen „bridging“, den eher losen Verbindungen zwischen Akteuren verschiedener Gruppen, und „bonding“, den engeren Kontakten innerhalb einer Gruppe, dargestellt. Netzwerke, die sich auf der Ebene des „bonding“ bewegen, können so eng werden, dass sie sich nach außen verschließen. Sie sind dann nicht mehr integrationsfähig und haben eine eher hemmende Wirkung für bürgerschaftliche Prozesse. Solche Tendenzen wurden durch die Gruppendiskussionen nicht direkt erkennbar, kamen aber mehrmals zur Sprache. In den Diskussionsrunden tauchten immer wieder Stimmen auf, die darauf hinwiesen, dass Integration über Engagement in Waldkirch zwar hervorragend funktioniere, dass andererseits aber Personen gegenüber, die sich nicht engagieren, ein gewisses Misstrauen bestehe. In der Theorie bestehen in Gruppen, die durch „bonding“ vernetzt sind, gemeinsame Werte. Möglicherweise stellt Engagementbereitschaft in Waldkirch einen solchen Wert dar, der von einer großen Gruppe der Bevölkerung geteilt wird und als Integrations- oder Exklusionsfaktor wirkt. Engagement zählt in Waldkirch als Tugend und gehört zum guten Ton. Viele der Befragten fühlen sich dazu verpflichtet oder sehen es als selbstverständlich an. Wer diesen Wert nicht teilt, eckt nach Einschätzung einiger Diskussionsteilnehmer/innen an. Die

bestehenden Netzwerke dienen in gleichem Maße dazu einen „guten“ wie einen „schlechten“ Ruf zu verbreiten.

„Sie haben hier ein wahnsinnig dichtes Netzwerk, egal was sie tun, in rasender Eile geht es durch die Stadt. Im Positiven wie im Negativen. Und negativ ist halt für den einen oder anderen Waldkircher, wenn sie nicht in diese klassischen groß- oder kleinbürgerlichen Familientugenden hineinpassen und sich nicht entsprechend engagieren.“

Mitarbeiter/in einer öffentlichen Einrichtung 11, Z 443

Diese Einschätzung von engagierten Bürger/innen deckt sich mit Aussagen von nicht Engagierten, die angaben, in Waldkirch „nicht so recht rein zu kommen.“ Interessant ist, dass Letztere sich auch kaum mit Waldkirch identifizieren. Die oben dargestellte Offenheit der Netzwerke bezieht sich in Anbetracht dieser Aussagen vorwiegend auf engagementbereite Neubürger/innen. Menschen mit anderen Konsum- und Freizeitgewohnheiten werden nicht in gleichem Maße integriert.

Dass in einer Stadt wie Waldkirch, in der Netzwerke eine wichtige Rolle spielen, nicht vorhandene oder „falsche“ Netzwerke den Zugang zu Ressourcen verschließen können, liegt auf der Hand.

Seitens der Verwaltung werden aber formale Strukturen angeboten, die unabhängig von informellem Wissen über Netzwerke genutzt werden können. Beispiele hierfür sind die Angebote im Roten Haus und die auf die Bürger/innen zugehende Arbeit vieler öffentlicher Einrichtungen, die dieser ausschließenden Tendenz zum Teil sehr erfolgreich entgegengewirkt. Es wäre auch eine Aufgabe der Verwaltung, insbesondere des Bürgermeisters, in der Kommunikation (z.B. Neujahrsansprache), in der das Engagement gewürdigt wird, auch darauf hinzuweisen, dass es von seiner Freiwilligkeit und seiner Offenheit lebt und nicht zu einem „ausgrenzenden Club“ oder zu einer Anforderung an andere werden darf.

Unterschiedliche Aussagen gab es in den Diskussionen darüber, in wie weit es gelingt, durch die bestehenden Netzwerke verschiedene Bevölkerungsgruppen bzw. -milieus zusammenzubinden. Einige waren der Meinung, dass es relativ gut gelinge, andere beschrieben eher Netzwerke, die parallel zu einander existieren, aber keine so starke Durchmischung stattfindet.

„In Waldkirch gibt es verschiedene Gruppen von Bürgern: Auf dem Markt findet man den „guten Bürger“, das sind auch häufig, die die sich engagieren. Das ist aber nicht die Mehrheit. Die andere Gruppe, zu denen z.B: auch die italienischen Migranten/innen zählen, trifft man hier nicht. Bei den unterschiedlichen Festen kommen unterschiedliche Bevölkerungsgruppen zusammen, eine Vermischung findet nur unter den Jugendlichen statt, ansonsten besteht so gut wie kein Kontakt.“

Bürger/in 6, Z 43

Dass eine Vielzahl von Querverbindungen zwischen einzelnen Gruppen besteht und eine erfolgreiche Zusammenarbeit über verschiedene Akteursgruppen hinweg gelingt, wurde bereits anhand von vielen Beispielen dargestellt. Inwieweit diese Querverbindungen aber verschiedene Bevölkerungsgruppen integrieren, bleibt offen und stellt ggf. ein weiteres Entwicklungspotential für Waldkirch dar.

Zwischenfazit

- **Starke Netzwerke**

- Vielzahl von Vereinen, Initiativen, sozialen und öffentlichen Einrichtungen mit sehr aktiven Mitgliedern (bonding)
- Kontakte und Querverbindungen über verschiedene Akteursgruppen und gesellschaftliche Ebenen hinweg (bridging)
- Kultur des „Sich-Kennens“

Engagementkultur und Sozialkapital verstärken sich wechselseitig

- **Netzwerke sind Kapital für Waldkirch,**

- weil sie gezielt genutzt und gepflegt werden
- weil sie einen schnellen Informationsfluss gewährleisten (hier für sind Gelegenheitsstrukturen sehr hilfreich)
- weil sie integrationsfähig bleiben und eine belebende Mischung von Alt- und Neubürger/innen ermöglichen

- **Gefährdung der Integrationsfähigkeit der Netzwerke**

- Engagementbereitschaft als Integrations- und Exklusionsfaktor?
- **Strukturen, die dieser Tendenz entgegenwirken:**
 - Formale Anlaufstellen
 - Aktive Ansprache der Bürger/innen
 - Ansprachen des Bürgermeisters

3. Identifikation mit dem Standort

Das dritte Untersuchungsergebnis ist die starke Identifikation mit dem Standort und ihre Bedeutung für das bürgerschaftliche Engagement von Bürger/innen und Unternehmen. Sie ist schon mehrfach angeklungen und steht in engem Zusammenhang mit dem den sozialen Netzwerken. Hier soll nun dargestellt werden, dass in Waldkirch eine starke Identifikation mit dem Standort besteht, dass das Bewusstsein der Bürger/innen, Teil einer Gemeinschaft zu sein, ihr Interesse für öffentliche Belange und ihre Engagementbereitschaft verstärkt. Weiter sollen drei heraus stechende Aspekte dargestellt werden, die das Engagementverhalten in Waldkirch prägen: Ein starkes Zutrauen in die eigenen und gemeinsamen Fähigkeiten, eine besondere Kreativität und eine hohe Frustrationstoleranz. Sie stehen in Wechselwirkung mit Identifikation und Sozialkapital und verstärken sich gegenseitig.

3.1. Identifikation

Waldkirch zeichnet sich durch eine sehr starke Identifikation von Bürger/innen und Unternehmen mit der Stadt, ihren Wahrzeichen, und Vereinen aus. Diese basiert u.a. auf Zufriedenheit und einem gewissen Stolz auf die Lebensqualität und Leistungen der Stadt und ihrer Bürger/innen. Unternehmen sind z.T. sehr im Gemeinwesen verwurzelt, viele Mitarbeiter/innen identifizieren sich sehr stark mit ihrem Unternehmen, Bürger/innen mit ihrem Engagement und der Stadt. Viele Waldkircher/innen sehen sich als Teil einer Gemeinschaft, sind daher bemüht, etwas dazu beizutragen und auch Anerkennung zu erhalten. Engagement spielt hierbei eine zentrale Rolle.

„Die Leute sprechen nicht von DER Kastelburg, sondern von UNSERER Kastelburg. Diese Identifikation – die Burg ist ein Teil von uns...“

Amtsleiter/in 4, Z 279

3.2. Interesse am öffentlichen Leben

Identifikation bewirkt Interesse. In Waldkirch ist das Interesse der Bevölkerung am öffentlichen Leben sehr groß. Dies zeigt sich u.a. in der großen Leserschaft des Elztäler Wochenberichtes, einer kostenlosen Zeitung, die in alle Haushalte

verteilt wird, oder der starken Beteiligung von Bürger/innen an öffentlichen Veranstaltungen.

So versammelten sich an einem heißen Sommertag im Juli über 50 Anwohner/innen und interessierte Bürger/innen, um sich über die Überplanung eines Stadtgebietes (Stadtrain) auszutauschen.

Bürger/in 8, Z 6

Es besteht eine hohe Wachsamkeit für Entwicklungen und auftretende Probleme gepaart mit einem starken Verantwortungsbewusstsein fürs Gemeinwesen. Man kann auch von einer Art sozialer Kontrolle sprechen, im positivem wie im negativen Sinne (vgl. Netzwerke).

„Der Bürger in Waldkirch beobachtet die Prozesse ganz intensiv.“

Initiativen-Vertreter/in 2, Z 629

Das Interesse wächst mit der Betroffenheit, durch die starke Identifikation mit Stadt und Gemeinwesen, werden öffentliche Belange für viele Bürger/innen zu persönlichen Anliegen.

„Die Leute kommen zu solchen Veranstaltungen, weil es sie persönlich betrifft.“

Bürger/in 8, Z 10

3.3. Engagementbereitschaft

Identifikation bewirkt Engagementbereitschaft. In Waldkirch besteht eine hohe Bereitschaft das öffentliche Leben aktiv mitzugestalten und sich zu engagieren. Dies geschieht z.T. längerfristig in Vereinen / Initiativen, wie bereits oben beschrieben und z.T. punktuell bei akuter Betroffenheit oder Bedarf.

So berichtete eine Mitarbeiterin im Haus der Jugend, dass Eltern sich mit konstruktive Verbesserungsvorschläge für das Kinderferienprogramm an sie gewandt hätten, dann aber auch bereit gewesen seien, bei der Umsetzung dieser Ideen zu helfen.

Die Gruppe der Engagierten in Waldkirch ist sehr groß, auch bei der jungen Generation (Jugend, junge Frauen). Es finden sich überdurchschnittlich viele Initiator/innen (Motoren) und diese finden nach eigener Aussage leicht Mitstreiter/innen (ein Kernteam) sowie eine breite Masse an passiven Unterstützer/innen, die bei Bedarf auch bereit sind, aktiv zu werden. Ebenso gibt es in Waldkirch eine breite Öffentlichkeit, die dieses Engagement würdigt oder konsumiert, das heißt z.B. Feste oder Theatervorstellungen besucht.

Engagement stellt einen eigenen Wert dar, sowohl Unternehmen, soziale Einrichtungen als auch Bürger/innen sind bestrebt, in der Öffentlichkeit präsent zu sein und sich aktiv einzubringen. Bürger/innen und Unternehmen sehen Engagement als eine Möglichkeit selbstverantwortlich das Leben in ihrem Umfeld mit zu gestalten. Engagement ist in Waldkirch „in“ geworden. Es fiel häufig der Ausdruck „Schneeballeffekt“. Hier ist offensichtlich etwas „ins Rollen gekommen“.

„Leute engagieren sich, weil die merken, dass sie etwas bewegen können. Es können Interessen auch entgegen der Verwaltung durchgesetzt werden z.B. Überquerungshilfe in einer Straße in Kollnau oder die Verhinderung des Kaufs der Orgelsammlung. Das motiviert und ist dann wie ein Schneeballeffekt.“

Bürger/in 8, Z15

„Was wollen wir warten bis die Stadt so weit ist. Wir nehmen das selber in die Hand. Wir lassen unsere Stadt nicht im Stich. Dort wo sie nicht kann, wollen wir, bei dem was uns wichtig ist, selber helfen.“

Amtsleiter/in 4, Z 314

3.3.1. Zutrauen in eigene Fähigkeiten

In Waldkirch zeigt sich ein starkes Vertrauen in die eigene bzw. gemeinsame Handlungsfähigkeit. Die Überzeugung, etwas bewegen zu können, durch die eigenen Begabungen und Ideen einen wichtigen Beitrag leisten zu können, ist sehr ausgeprägt. Dies lässt sich auch auf das Bewusstsein, als Einzelner (ein wichtiger) Teil einer Gemeinschaft zu sein, zurückführen. Bei den Diskussionsrunden begegnete uns mehrmals ein ressourcenorientierter Blickwinkel, bei dem nicht nur das eigene Potential sondern auch das anderer wahrgenommen, gefördert und vernetzt wurde.

„Waldkirch ... ich sehe darin viel Potential, das darin noch schlummert, das man wecken muss. Das hat mich auch bewogen, zum Teil, mich zu engagieren.“

Initiativen-Vertreter/in 3, Z 165

Die Überzeugung „Wir kriegen das hin“ verstärkt sich durch gemeinsame Erfolgserlebnisse.

„Und ich sag mal, es macht auch ein Stückweit Spaß gemeinsam Erfolg zu haben. Also ich denke mal, wenn jetzt die Projekte, die wir gemacht hätten, wenn die eins nach dem anderen „gefloppt“ wären, dann hätte ich starke Bedenken, ob wir da wirklich so weiter gekommen wären. ... Und wenn der Erfolg nicht da ist, dann sind auch ganz plötzlich diejenigen, die unterstützen nicht mehr da. Und so ist man Teil des Erfolges. Und das ist natürlich, sagen wir, dann eine unheimliche Motivation.“

Initiativen- Vertreter/in 2, Z522

Die Überzeugung, auch als Einzelner einen Beitrag leisten zu können bzw. den Standort mitgestalten zu können, ergibt sich zum Beispiel auch aus der Diskussion um den Orgelkauf. Hier haben sich die Bürger/innen gegen die Verwaltung durchgesetzt. In einigen Gruppendiskussionen wurde dieses Thema immer wieder erwähnt und es scheint, dass – auch wenn diese Diskussion konfliktreich war –, sie doch den Dialog zwischen Verwaltung und Bürgerschaft intensiviert hat und den Bürgern ihre Möglichkeit zur Mitgestaltung versichert hat.

3.3.2. Besondere Ideen und Kreativität

Die besondere Kreativität in den Projekten und im Engagement, die in Waldkirch auffällt, hängt deutlich mit der Vernetzung aber ebenso mit dem Zutrauen in die eigenen und gemeinsamen Fähigkeiten zusammen. Originelle Ideen und Veranstaltungen verstärken die Identifikation mit dem Standort.

In Waldkirch zeigt sich ein hohes Maß an Kreativität sowohl im Angehen von Problemen, wie auch in der Gestaltung von Festen und anderen öffentlichen Veranstaltungen.

Als eins von unzähligen Beispielen kann hier die „Tafel des Genusses“ genannt werden, die im Rahmen von „Lebensqualität durch Nähe“ inszeniert wurde und aus einer kilometerlangen weiß gedeckten und reich geschmückten Tafel bestand, die sich durch die Innenstadt zog und an der Bürger/innen regionale Köstlichkeiten genießen konnten.

Auf Veränderungen wurde häufig aktiv und kreativ reagiert, „Probleme“ tendenziell eher als Chancen wahrgenommen.

Ein Beispiel hierfür ist die Gründung der Kino-Initiative „Klappe 11“ als das ehemals kommerzielle Kino schloss. Diese bietet heute neben Filmvorführungen in einem angenehmen Ambiente, auch Bewirtung und Diskussionen oder andere anregendes Begleitprogramm zu den jeweiligen Filmen. So haben Bürger/innen in Zusammenarbeit mit Unternehmen ein qualitativ anspruchsvolles Kulturangebot vor Ort erhalten.

Kreatives und aktives Gestalten zeigt sich nicht nur in der Gründung neuer Initiativen oder Vereine (Klappe 11, Kastelburg in Not, Georg Scholz Haus) sondern auch in der bedarfsorientierten Nutzung, Umgestaltung oder Anpassung bestehender Strukturen z.B. Schwerpunktverlagerung innerhalb eines Vereins oder die Idee eines Leitbildprozesses aufzugreifen und auf

Anstoß der Elternschaft an Schulen durchzuführen. Eine starke Kontinuität des Engagements ist gepaart mit Flexibilität: Bevor sich eine Gruppe oder ein Verein auflöst, werden eher neue Tätigkeitsfelder gesucht, z.B. Hauspflege wird zu Hospizdienst.

Auch die Einrichtungen der Stadt (Rotes Haus, WABE, Kinderhaus) zeugen von Originalität, Bedarfsbezug und vernetztem Engagement.

Diese originellen Ideen werden oft gemeinsam entwickelt, durch formelle oder häufiger durch informelle Kommunikation. Hierbei zeigt sich wieder die Bedeutung von Sozialkapital und Räumen, in denen sich dies entfalten kann.

„... man kennt sich, man spricht miteinander. Und dann kommt halt einfach manchmal etwas zustande was man einfach gar nicht groß geplant hat, vielleicht nur so einfach spontan...“

Unternehmer/in 5, Z 388

Durch die Identifikation mit Waldkirch sind Bürger/innen und Unternehmen bemüht, ihre gut vernetzten Ressourcen einzubringen, um ihr Lebensumfeld zu gestalten. Die dabei entstehende Kreativität erhöht die Lebensqualität erheblich, auch wenn an der ein oder anderen Stelle die finanzielle Unterstützung durch die Stadt zurückgeht oder die Schließung von kommerziellen Freizeitangeboten zunächst als Rückschritt scheinen.

„Man kann auch Qualitätsverbesserung erreichen bei zurückgehenden finanziellen Ressourcen, in dem man kreativ eigenes Engagement bringt.“

Leiter/in einer sozialen Einrichtung 1, Z 571

3.3.3. Frustrationstoleranz und Zusammenarbeit

Die Identifikation stärkt den Zusammenhalt und den Willen zur Zusammenarbeit. Eine starke Identifikation wirkt ebenso Formen der Gleichgültigkeit entgegen und dem schnellen Aufgeben, der als wichtig eingeschätzten Anliegen.

In den Gruppendiskussionen hat sich gezeigt, dass einige Waldkircher/innen eine hohe Frustrationstoleranz, Hartnäckigkeit und Zielstrebigkeit aufweisen, wenn es darum geht, eine Idee zu realisieren oder ein Problem gemeinschaftlich zu lösen. Ihr Verständnis von Zusammenarbeit zeigt sich auch darin, dass sie bereit sind, auch bei Schwierigkeiten weiterzumachen,

Konflikte auszutragen und so lange zu verhandeln, bis die nötige Unterstützung oder der richtige Kooperationspartner gefunden sind.

„Ich denke, dass die Art, wie man miteinander diskutiert, sich in Waldkirch in den letzten Jahren entspannt hat. ... Man kann im Einzelfall durchaus konträr streiten, aber durch Erfolge, die man gemeinsam durchgefochten hat, ist auch der Wille da, dass wir das auch wieder zusammen hin kriegen.“

Initiativen-Vertreterin 2, Z 789

Das Bewusstsein, dass bei einem Scheitern viele Mitstreiter/innen betroffen sind, motiviert dazu durchzuhalten.

„Wenn Sie so ein Projekt am Laufen haben mit 200 Teilnehmern, da muss irgendeiner sagen, da gehen wir durch.“

Initiativen-Vertreter/in 2, Z176

Auch nach kontroversen Debatten entstehen keine dauerhaften tiefen Gräben: Die angesprochene Kultur der „Nachsitzungen“ bei einem Glas hilft, sich nicht nur auseinander- sondern auch wieder zusammensetzen.

Ein Beispiel ist die Polarisierung, die sich durch weite Teile der Bevölkerung und die Geschäftswelt zog, während der Debatte um die Anschaffung einer Orgelsammlung. Nachdem die Sache entschieden war, zeigen sich aber keine fortbestehenden Feindschaften.

„Und obwohl die Phase so heiß war, gab es eine klare Entscheidung und jeder hat sie akzeptiert und es trat nach meiner Wahrnehmung eigentlich relativ schnell wieder Frieden ein. Und es war darüber hinaus keine Polarisierung wahrnehmbar, nach dem Motto „mit dem sprechen wir nicht mehr...“

Unternehmer/in 5, /172

„Miteinander nicht gegeneinander ist insgesamt als Grundstimmung zu spüren.“

Bürger/in 6, Z 32

Zwischenfazit

Starke Identifikation mit dem Standort führt zu:

- dem Bewusstsein, Teil einer Gemeinschaft zu sein
- Interesse an öffentlichen Belangen
- stärkerer Engagementbereitschaft

Das Engagementverhalten in Waldkirch ist geprägt von:

- einem starken Vertrauen in die eigene und die gemeinsame Handlungsfähigkeit
- einer besonderen Kreativität und außergewöhnlichen Ideen bei der Lösung aktueller Probleme
- einer hohen Frustrationstoleranz und dem Willen der Zusammenarbeit

Fazit Teil I A

Sozialkapital und Identifikation mit dem Standort verstärken sich gegenseitig und bilden die Säulen einer ausgeprägten Engagementkultur, wie sie in Waldkirch besteht.

B. Übertragbare Strukturen

Was können wir von Waldkirch lernen?

4. Engagementförderliche Strukturen in Waldkirch

In diesem zweiten Teil der Darstellung der Untersuchungsergebnisse, sollen die in Waldkirch bestehenden Strukturen aufgezeigt werden, die der Entwicklung und dem Fortbestehen einer vorbildlichen Engagementkultur, die Unternehmen und Bürger/innen gleichermaßen mit einbezieht, zugrunde liegen. Die Leitfrage dieses Abschnitts ist folgende: Welche äußerlichen Rahmenbedingungen haben diese Entwicklung in Waldkirch ermöglicht und lassen sich ggf. in andere Städte übertragen, um das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen zu fördern?

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es dabei um die folgenden Punkte geht, die näher ausgeführt werden sollen:

- das Schaffen von Plattformen, die Raum für Vernetzung bieten
- eine ausgeprägte Anerkennungskultur, die das (Waldkircher) Engagement über die Grenzen der Stadt hinaus würdigt,
- eine niedrigschwellige soziale Infrastruktur
- eine langsame Stadtentwicklung und -optimierung
- das bewusste Pflegen von Traditionen

4.1. Plattformen und Räume für Vernetzung

Räume der Begegnung sind zentral für die Entstehung und Pflege von Netzwerken und Sozialkapital und damit auch für die Engagementförderung.

Wie Räume zur Begegnung – hier auch Plattformen genannt – gestaltet sein müssen, um die Entwicklung einer Engagementkultur zu befördern, soll hier am Beispiel der Waldkircher Plattformen dargestellt werden.

Vorab ist zu sagen, dass Plattformen drei wichtige Funktionen erfüllen. Erstens ermöglichen sie Begegnung, Vernetzung und Informationsaustausch, zweitens bieten sie einen Rahmen, in dem sich Vereine, Unternehmen, Projekte oder Privatpersonen öffentlich präsentieren können und drittens ermöglichen sie

Mitbestimmung und Mitgestaltung von Bürger/innen und Unternehmen/ des Standorts.

Im Folgenden sollen drei Eigenschaften aufgezeigt werden, die die Plattformen in Waldkirch besonders auszeichnen und sich positiv auf die Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen und Bürger/innen auswirken: eine unterschiedliche Bedeutung und gegenseitige Ergänzung von formellen und informellen Räumen, eine starke Bürger- und Unternehmensbeteiligung, eine Kombination von politischer Legitimation und Selbständigkeit der Engagierten und eine Balance zwischen Abwechslung und Kontinuität.

4.1.1. Formelle und informelle Räume

Persönliche Kontakte erweisen sich häufig als wichtiger als formale Strukturen, wenn es um das Initiieren und Umsetzen von bürgerschaftlichem Engagement geht. Oft sind es die informellen Gespräche, in denen Ideen entstehen und wichtige Informationen zur Realisierung dieser ausgetauscht werden. Mit informell ist beispielsweise eine Unterhaltung auf dem Markt oder beim gemeinsamen Sport im Verein gemeint. Hierfür Räume zu schaffen, ist daher sehr bedeutend für die Förderung von Sozialkapital und Engagement. In Waldkirch gibt es inzwischen eine Vielzahl solcher Räume.

Die Ortsmitte wurde wieder belebt, wo nun zweimal wöchentlich ein Markt stattfindet, der sehr stark besucht wird und zu einem Treffpunkt für viele Bürger/innen geworden ist. Der Markt stellt eine Plattform für Informationsaustausch dar.

„Aber Waldkirch hat einen Kern. Allein schon samstags das Marktgeschehen: Da trifft sich alles. Da trifft man die Leute, die man sonst nicht sieht, die sieht man auf dem Markt, das ist so ein Herzstück.“

Leiter/in einer sozialen Einrichtung 1, Z 160

Weitere Plattformen für informelle Kommunikation und Netzwerkpflege bietet die Vielzahl von Stadt- und Ortsteilfesten, die im Sommer fast jedes Wochenende stattfinden. Aber auch kleinräumigere Veranstaltungen wie unternehmensinterne Feste, die es in Waldkirch in nahezu alle Unternehmen gibt, stärken Identifikation, Sozialkapital und Engagementbereitschaft. Sehr wichtig sind auch die vielseitigen Freizeitangebote der Vereine und öffentlichen Einrichtungen für die Kontaktpflege und den informellen Informationsaustausch.

Formalere Plattformen können dagegen einen wichtigen Beitrag zu einer eher strategischen Vernetzung bieten. Sie sind wichtig, um einen Ausschluss derer, die nicht über entsprechende Netzwerke verfügen, zu verhindern oder um strategisch alle Beteiligten zu einem bestimmten Thema zusammen zu bringen. Dies geschieht in Waldkirch u.a. durch bestimmte Gremien oder Arbeitsgruppen (z.B. Schulleitertreffen, Kinder- und Jugendkommission, „runder Tisch Ausbildung“), die sich einmal oder mehrmals im Jahr treffen. Es besteht eine gewisse Tradition, alle Beteiligten an einen Tisch zu holen und immer wieder zu aktuellen Themen solche Arbeitsgruppen zu initiieren z.Zt. zum Thema Alter und Senioren. Diese Struktur schafft Transparenz, Offenheit und Vertrauen und stärkt die Vernetzung der Akteure. Diese bestehenden Gremien bieten wichtige Möglichkeiten des Informationsaustausches, auch wenn diese gegenüber den informellen Räumen für die Vernetzung insgesamt eine weniger zentrale Rolle spielen.

Eine formale Struktur zur Koordination des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen und Bürger/innen in Form einer Anlaufstelle gibt es in Waldkirch nicht, aber eine einmal jährlich statt findende Bürgerversammlung, eine sehr stark genutzte Anlaufstelle für Migrant/innen und ein aktives Stadtteilzentrum, in dem auch Ehrenamtliche betreut werden und viele Gruppen Räume für ihre Arbeit nutzen können.

Sowohl informelle als auch formelle Plattformen werden in Waldkirch von Unternehmen genutzt. Sie beteiligen sich als Akteure bei größeren öffentlichen Veranstaltungen, nutzen diese auch um sich oder ihre Arbeit zu präsentieren. Ein Paradebeispiel hierfür ist die bereits mehrfach genannte EXPO, eine Leistungs- und Gewerbeschau, bei der über 150 Unternehmen mitgewirkt haben. Die Veranstaltung hatte einen enormen Zulauf, „ganz Waldkirch war auf den Beinen“ (Sozialamtsleiter). In den formellen Arbeitskreisen sind auch immer von den jeweiligen Themen betroffene Unternehmen beteiligt.

4.1.2. Politische Legitimation und Selbständigkeit

Eine solche Stütze kann auch die politische Legitimation sein. Bürger/innen und Unternehmen in Waldkirch schätzen zum einen die Zusammenarbeit mit der Verwaltung, sehen es auch als ihre Aufgabe, bürgerschaftliche Prozesse zu initiieren und anzustoßen.

Es erweist sich als engagementförderlich, wenn Plattformen über eine politische Legitimation (z.B. in Form eines Gemeinderatsbeschlusses) verfügen, aber diese nicht zu stark von der Verwaltung dominiert und kontrolliert werden.

Ein Beispiel hierfür ist die Moderation von Beteiligungsprozessen durch externe Personen. Diese Form wurde in Waldkirch bei „Lebensqualität durch Nähe“ gewählt und von den befragten Bürger/innen als sehr positiv erlebt.

„Es ist einfach ein Vorteil, wenn man so ein Projekt hat. Also da entscheidet sich einmalig der Gemeinderat dafür und, was ganz wichtig ist, es kommt ein Projektmoderator von außen. Also ich glaube, dass es für den Anfang ganz wichtig ist, dass es nicht jemand von der eigenen Gemeinde oder Verwaltung ist, sondern jemand von außen, der das moderiert und begleitet.“

Initiativen-Vertreter/in 2, Z 592

Die Initiative der Verwaltung und die politische Rückendeckung der Engagierten sind sehr wichtig. Plattformen zur Bürger- und Unternehmensbeteiligung können wichtige Katalysatoren für die Entstehung einer Engagementkultur sein. In den Gruppendiskussionen zeigte sich dies immer wieder, dass in Waldkirch der Leitbildprozess eine solche Funktion hatte.

„Das wäre, glaub ich, ohne den Leitbildprozess so gar nicht gelaufen. Vor 15 Jahren hätte dann irgendjemand eine tolle Idee gehabt und hätte einen Antrag bei der Stadt gestellt und gesagt: So macht mal schön.... Heute geht man anders an die Dinge dran.“

Initiativen-Vertreter/in 3, Z 780

4.1.3. Bürger- und Unternehmensbeteiligung

Plattformen, die Bürger- und Unternehmensbeteiligung zum Ziel haben, wirken Engagement fördernd. Solche zu initiieren ist in Waldkirch vielfach gelungen. Bürger/innen und Unternehmer/innen werden in Waldkirch nach ihrer Meinung gefragt. Ihnen werden Räume geboten, in denen sie diese äußern und diskutieren und selbst an der Gestaltung ihrer Stadt mitwirken können. Das Besondere in Waldkirch ist, dass ganz bewusst Räume geschaffen werden, die zunächst kein hohes Maß an Engagementbereitschaft von Seiten der Bürger/innen voraussetzen.

Ein Beispiel hierfür ist die im Rahmen des Leitbildprozesses durchgeführte Bürgerbefragung. Hier wurden Bürger/innen mehrmals zu Hause besucht und anhand eines persönlichen Leitfadeninterviews befragt. Um diese mit hohem Personalaufwand einhergehende Maßnahme durchzuführen, wurden Student/innen und Beschäftigte der WABE (Waldkircher Beschäftigungsinitiative) engagiert.

Die direkte Ansprache von Bürger/innen wird in Waldkirch häufig praktiziert und ist sehr erfolgreich. Persönliche Einladungen zu Veranstaltungen von Nachbarn, Verwaltungsmitarbeiter/innen oder engagierten Bürger/innen schaffen eine stärkere Verbindlichkeit und auch Neugier und Identifikation, sowie die Überzeugung, gehört zu werden und etwas bewegen zu können.

„Die Leute werden ja auch direkt angesprochen. Bestes Beispiel, wir machen nächste Woche Samstag einen Workshop zum Thema Stadtrain, unser Naherholungsgebiet. Da lauf ich durch das Wohngebiet und sehe jemanden, den Herr ..., dann sag ich: „He, komm mal her, am Samstag, ... ich will dich da sehen, das geht dich auch was an!“ Man muss die Leute direkt ansprechen und in der Regel kommen sie dann auch.“
Amtsleiter/in 4, Z 496

Diese offensive Ansprache signalisiert den Bürger/innen, dass ein echtes Interesse an ihrer Meinung und ihrem Mitwirken besteht und verstärkt ihrerseits die Bereitschaft, selbst aktiv zu werden.

Der von Waldkirch gewählte bürgernahe Ansatz, ermöglicht einer breiten Bevölkerungsschicht einen leichten Zugang zu diesen Räumen der Beteiligung.

4.1.4. Großprojekte mit vielen Beteiligten

Eine weitere Form der Beteiligung ist das Einbinden möglichst vieler lokaler Akteure bei der Organisation öffentlicher Veranstaltungen und Feste. Solche Anlässe lassen sich bewusst für die Integration und Engagementförderung nutzen. So werden Veranstaltungen keine Konkurrenz zu bestehenden Angeboten sondern bieten Vereinen, Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen eine Plattform, um sich zu präsentieren und gemeinsam aktiv zu werden. Diese Struktur schafft Vernetzung statt Konkurrenz. Sie stärkt die gemeinschaftliche Identifikation und vor allem intensiviert sich die Engagementbereitschaft durch öffentliche Auftritte von Theater- Musik- oder anderen Vereinen. Die Entwicklung regionaler Ressourcen und Kompetenzen wird gestärkt (z.B. Theaterverein, Musikschule, Orgelbau...), indem diese in der Öffentlichkeit wahrgenommen und gewürdigt werden. Derartige Plattformen

sind eine wichtige Form der Anerkennungskultur von Engagement mit viel Potential dies weiter zu vernetzen und zu entwickeln.

Zwei von vielen herausragenden Beispielen aus Waldkirch sind die EXPO und die Initiative Kastelburg in Not.

„Die EXPO“

Die EXPO ist eine Leistungs- und Gewerbeausstellung, die erstmals Unternehmen, Institutionen und Organisationen in Waldkirch aus allen Branchen eine gemeinsame Plattform bot, sich und ihre Produkte und Fertigkeiten zu präsentieren. Die Wochenendveranstaltung hatte eine Art Volksfestcharakter und erstreckte sich über mehrere Ausstellungsorte in verschiedenen Stadtteilen, die zu Fuß erreicht werden konnten.

„Bei Veranstaltungen lernen wir immer wieder neue Leute kennen, die sagen, dass sie auch Lust haben mit zu machen. ... Durch die EXPO sind noch mal mehr Leute dazugekommen, die das einfach toll fanden und jetzt gesagt haben, das sind so nette Leute, da möchte ich auch dabei sein.“

Initiativen-Vertreter/in 2, Z 900

„Nach der EXPO habe ich mit einer Frau gesprochen, die Friseurin ist, die auch mitgemacht hat. Sie hat gesagt, dass sie das so motiviert hat, dass sie sich jetzt überlegt hat beim Handwerkermarkt, der nächste Woche stattfindet, auch wieder etwas zu machen.“

Initiativen-Vertreter/in 2, Z 802

„Auf den Spuren der Waldkircher Stadtgeschichte“

Diese Veranstaltung, die seit dem Jahr 2000 stattfindet, ist eine Exkursions- und Veranstaltungsreihe, die den Bürger/innen der Stadt Waldkirch durch abwechslungsreiche und innovative Exkursionen, Stadtführungen und Veranstaltungen „ihre“ Stadt näher bringt. Gestützt ist die Veranstaltungsreihe auf zahlreiche ehrenamtliche Bürger/innen, engagierte Unternehmen, die Stadtverwaltung und Vereine. Aus diesem Projekt heraus entstand auch das im nächsten Abschnitt erläuterte Projekt „Kastelburg in Not“.

„Kastelburg in Not“

Die Kastelburg ist eine Burgruine oberhalb der Stadt gelegen, die als ein Wahrzeichen Waldkirchs gilt. Eine Initiative hat es sich zur Aufgabe gemacht, die ehemals sehr baufällige Kastelburg zu restaurieren. Zu diesem Zweck arbeitet sie mit einer Vielzahl von Vereinen, der Stadtverwaltung – die das

Projekt vor allem ideell unterstützt - und lokalen Unternehmen zusammen. Es wird vollständig aus Spendengeldern finanziert. Unternehmen sind bemüht an dieser Initiative teil zu haben. Sie spenden nicht nur Geld, sondern stellen ihre Geräte und Maschinen zur Verfügung und sind durch eigenen Arbeitseinsatz aktiv. Gastronomiebetriebe stehen beinahe Schlage, um beim der nächsten Einsatz auf der Burg das Essen zu sponsern. Der Leiter der Initiative berichtete, dass Anfragen gekommen seien: „Was müssen wir tun, um auf der Spendentafel zu stehen?“

Es gibt kaum ein Unternehmen, das nicht beteiligt ist.

„Bei der Kastelburg wird es wohl kaum ein Unternehmen geben, das nicht mit gemacht hat. Sogar die Gastronomie hat sich hier zur Verfügung gestellt. Es gibt also kein Arbeitseinsatz ohne ein Essen.“

Initiativen-Vertreter/in 3, Z 806

Kinder als Schlüsselpersonen

Beteiligung gilt auch für Kinder. Gerade das Einbeziehen von Kindern wirkt in mehrfacher Hinsicht sehr Engagement fördernd. Zum einen erhalten Kinder die Möglichkeit, sich mit ihren Fähigkeiten in der Öffentlichkeit zu zeigen. Sie erleben sich als einen Teil der Gemeinschaft, und werden so in eine Engagementkultur hinein sozialisiert. Auch Untersuchungen zum freiwilligen Engagement belegen, dass Menschen sich eher engagieren, wenn sie schon als Kind engagiert waren.⁸ Zum anderen sind Erwachsene, auch Unternehmer/innen, sehr häufig dort engagiert, wo ihre Kinder aktiv sind (Sportverein, Schule, Kindergarten...). Entfaltungsspielräume für Kinder bedeuten eine hohe Lebensqualität auch für deren Familien und sind ein wichtiger Standortvorteil für Unternehmen, wenn sie junge Mitarbeiter/innen anwerben wollen.

„Es gibt nicht umsonst Gebiete, wo kein Mensch hinziehen möchte. Das hat auch etwas damit zu tun, was mir eine Region bietet. Das Leben besteht nicht nur aus Arbeit, ich möchte ja auch wissen, was für ein Angebot ich für meine Kinder habe. Das ist gerade für Familien sehr wichtig. Gibt es eine Musikschule, gibt es einen Verein – die Naturfreunde, ...“

Vereinsvertreter/in 10, Z 741

„Ich habe auch drei Kinder. Ich bin auch vor 16 Jahren hierher gezogen und dann haben wir unsere drei Kinder hier gekriegt, das ist der Grund, warum wir hier geblieben sind, man hat alle drei Schularten hier und auch die Nähe zu der größeren

⁸ Freiwilligensurvey 2004

Stadt und auch, dass man sich sicher fühlt, man fühlt sich hier einfach wohl. Das liegt nicht an einem einzelnen Faktor sondern die Kombination all dieser verschiedenen Sachen (?). Das Angebot insgesamt, das hier ist, auch die Natur, Sportmöglichkeiten...“

Vereinsvertreter/in 10, Z 763

4.1.5. Kontinuität und Abwechslung

Die Engagement fördernde Wirkung und Attraktivität der bestehenden Plattformen in Waldkirch erhält sich längerfristig durch eine Balance zwischen Kontinuität und Abwechslung.

Neue Projekte haben einen besonderen Reiz und sind in der Lage auch neue Gruppen von Bürger/innen und Unternehmen für ein Engagement zu interessieren. Erfahrungsgemäß nimmt die anfängliche Motivation nach einer Zeit ab und ist nicht dauerhaft auf einem hohen Niveau zu halten.

„Es baut auf einander auf. Also angefangen hat das Ganze vor sieben Jahren mit dem Leitbildprozess. Dann flaut es hier und da natürlich ab. Man kann die Leute nicht ständig auf so hohem Niveau mit ihrem Engagement halten. Da muss etwa Neues her. Es hat dann jedes Jahr einen großen Bürgerworkshop gegeben jahrelang und dann kam halt irgendwann die Frage: Wie geht es weiter? Wir können nicht jedes Jahr Leitbild machen, das geht nicht 20 Jahre lang. Und dann kam das Projekt „slow city“ und vor allem „Lebensqualität durch Nähe“, was darauf aufbaut. Während der Agenda- und Leitbildprozess der grobe inhaltliche Rahmen war, der Leuchtturm, der die Richtung angibt... und das Ganze musste nur mit Fleisch gefüllt werden. Bisher gab es drei Veranstaltungen von LQN und wir denken uns gerade die nächste aus...“

Amtsleiter/in 4, Z 533

Abwechslung entsteht durch den Projektcharakter vieler Plattformen in Waldkirch, die auf ein Ziel hin arbeiten und enden, wenn dies erreicht ist. Eine einmalige Aktion wie ein Marktplatzfest oder die EXPO schafft Erfolgserlebnisse und ermöglicht zeitlich begrenztes oder einmaliges Engagement und bietet immer wieder Gelegenheit für Neue dazu zu stoßen. Das entspricht der veränderten Engagementkultur der letzten Jahre⁹. Diese Räume für projektbezogenes Engagement bilden eine wichtige Ergänzung zum klassischen Ehrenamt in vielen Vereinen.

„Dazu kommt, dass es in Waldkirch so eine ganz regelmäßige Struktur von großen Veranstaltungen gibt. Es gibt fast immer wieder was. Sei es ein Stadteifest, ein Orgelfest, sei es ein Mittelalterfest...Und das ist auch so ein Turnus, habe ich das Gefühl, der immer wieder einen Anreiz schafft sich da einzuklinken und da mitzumachen.“

Initiativen-Vertreter/in 2, Z 358

⁹ Freiwilligensurvey 2004

„Das ist auch ganz wichtig, glaube ich die Kontinuität aufrecht zu erhalten. Also auch darauf zu schauen da kommt jetzt was Neues nach oder da werden auch die Erfahrungen die gemacht worden sind eingearbeitet.“

Mitarbeiter/in einer sozialen Organisation 1, Z 1224

Kontinuität ist jedoch notwendig um Identifikation und eine Erfolgsgeschichte entstehen zu lassen. Diese Kontinuität wird zum einen dadurch erreicht, dass bestimmte Veranstaltungen regelmäßig stattfinden, Traditionen fortgeführt werden und neue entstehen z.B. fand der durch die Werbegemeinschaft organisierte Waldkircher Kindertag in der Innenstadt dieses Jahr zum 13. Mal statt. Das Programm und die Mitwirkenden können jedoch von Jahr zu Jahr variieren, hier bleibt Raum für neue Ideen und Engagierte. Kontinuität wird zum anderen durch das Wiederaufgreifen von Impulsen abgeschlossener Prozesse gewährleistet.

„Man muss schon dazu sagen, dass der Leitbildprozess ja abgeschlossen ist. Das Leitbild steht. Und das, was jetzt läuft in den letzten Jahren, das sind ja Ausflüsse aus diesem Leitbildprozess. Z.B. auch der Leitbildprozess an Schulen fußt darauf, die Schule muss sich mit sich selbst beschäftigen. Wir hatten ja positive Erfahrungen bei der Stadt gemacht und was in den Stadtteilen läuft auch.“

Initiativen-Vertreter/in 3, Z 780

Durch das Anknüpfen an vorige Engagementformen und deren Ergebnisse und Themen entstehen eine „Erfolgsgeschichte“ und eine „Stimmung des Engagements.“

„Also ich denke, wenn ich nicht engagierter Bürger bin und mich informiere oder wenn ich Zeitung lese, kriege ich ja mit, dass sich andere engagieren. Und wenn ich dann feststelle dass die was Gutes machen und dass die Erfolg haben, dann beobachtet man das. Manche neigen dazu dass sie loben oder dann plötzlich auch in Aktionismus einsteigen und auch was tun. Einfach weil die sagen, das ist ganz einfach, wenn die das schaffen, schaffen wir das auch. Also ich denke das ist so wie ein Uhrwerk, wenn man das mal antippt, gibt das in verschiedenen Projekten einfach so eine Kettenreaktion.“

Initiativen- Vertreter/in 2, Z 638

4.2. Öffentliche Anerkennung des Engagements

Ob engagierte Bürger/innen und Unternehmen ihre Tätigkeit als Erfolg erleben, hängt auch mit der Anerkennung zusammen, die sie dafür erhalten. Eine ausgeprägte Anerkennungskultur ist daher für jede Form von Engagement, auch das von Unternehmen, wichtig. Dabei gibt es in Waldkirch Anerkennung auf zwei Ebenen: zum einen das Sichtbarmachen und Würdigen von

persönlichen Beiträgen, zum anderen aber auch die Würdigung der Kommune als Einheit mit ihren guten Leistungen, vorhandenen Talenten und Traditionen, die als positive Standortfaktoren die Kommune mit ihren Unternehmen voranbringen können und zur Lebensqualität vor Ort beitragen.

Die in Waldkirch bestehenden erfolgreichen Strukturen zur Würdigung von Engagement sollen hier dargestellt werden.

4.2.1. Überregionale und internationale Anerkennung

Die Stadt Waldkirch ist sehr bemüht um überregionale, nationale und z.T. sogar internationale Anerkennung, indem sie an Ausschreibungen teilnimmt. Bereits in den 90er Jahren wurde Waldkirch als eine von sechs „Ökologischen Modellkommunen in Baden-Württemberg“ ausgezeichnet und erhielt den „Bundespreis für Tourismus und Umwelt“ sowie die Auszeichnung für natur- und sozialverträglichen Urlaub „Sanfte Ferie“. In jüngerer Vergangenheit wurde Waldkirch als „Soziale Stadt“ und als einer der ausgewählten Orte von „Deutschland Land der Ideen“ gekürt. Waldkirch ist sehr aufmerksam und versteht es, kommunale Konzepte zu übernehmen und Modellprogramme zu nutzen, die es in seiner eigenen Entwicklung befördern. Dazu gehören z.B. der Leitbildprozess, Lebensqualität durch Nähe, Bewerbung um ein Mehrgenerationenhaus oder auch die Mitgliedschaft in der internationalen Vereinigung der lebenswerten Städte (Città slow). Waldkirch zeigt sich ebenso offen für die Durchführung von Studien z.B. im Rahmen von Diplomarbeiten und Förderprogramme wie „Unternehmen bürgerschaftlich engagiert“, deren Ergebnisse wieder der Stadt zur Verfügung gestellt werden und eine Basis für die Weiterentwicklung bilden.

Dass das Waldkircher Engagement auch international wahrgenommen und als vorbildlich eingeschätzt wird, zeigt sich z.B. durch Besuche japanischer Reisegruppen oder US-amerikanischer Wissenschaftler/innen, die sich für das gemeinsame Bemühen von Kommunalpolitik, Verwaltung und Wirtschaft um Nachhaltigkeit in Waldkirch interessieren.

„Die Stadt hat in vielen Wettbewerben gute Preise eingeheimst. ... wurde in der Presse so gut dargestellt.... Die Arbeit der Stadtverwaltung mit den Bürgern, mit den Vereinen ist dann auch honoriert und von außen anerkannt worden. Uns besuchen ja fast täglich Gruppen von außerhalb. Ich bin für den Tourismus zuständig-beispielsweise aus Japan, ja aus Korea kriegen wir Besuche, über dieses Projekt der Nachhaltigkeit, das wir Mitte der Neunziger oder Anfang der Neunziger angestoßen haben. Diese Erfolgsgeschichte, die können sich viele Bürger selbst zuschreiben, haben sie selbst Anteil daran und das macht sie stolz und lässt sie da weiter machen.“
Unternehmer/in 5, Z 235

Diese nationale wie internationale Aufmerksamkeit stärkt das Image Waldkirchs und die Identifikation der Bürger/innen mit der Stadt, es würdigt das bestehende Engagement und bietet Anregungen und Ermutigung für weiteres.

4.2.2. Wertschätzen und Ermöglichen durch die Stadt

Die ideelle Unterstützung von Engagement durch Wertschätzung (z.B. von Bürgermeister und Gemeinderat) und Ehrungen auch von kleineren Beiträgen ist wichtig. Hier zeigt sich in Waldkirch noch ein Manko, da in den Gruppendiskussion gerade von den Vereinen bemängelt wurde, dass Räumlichkeiten, rechtliche Beratung, die „richtigen“ Ansprechpartner/innen in der Verwaltung oder die Bereitstellung von Infrastruktur und Leistungen wie Straßenabspernung oder Feuerwehr bei Großveranstaltungen oft nicht leicht genug verfügbar sind. Für die Engagierten kann es demotivierend wirken, wenn der Aufwand für diese organisatorischen Dinge zu hoch wird.

„Es ist doch so, auch in Waldkirch, dass von der Stadt früher kam zum Beispiel bei ner Großveranstaltung eines Vereins die Feuerwehr und hat umsonst abgesperrt. Heute schreibt die Stadt eine Rechnung über zig Tausend Euro. ... Das macht die Stadt doch lebenswert, dass sie für solche Sachen da sind.“

Initiativen-Vertreter/in 3, Z 246

„Ich habe damit nur einmal eine Erfahrung gemacht und zwar wollte ich den Saal. Unsere Veranstaltungen sollten nicht mehr nur im kirchlichen Rahmen stattfinden und da habe mich an die Stadt gewandt. Da habe ich zu hören bekommen, das kostet Geld. Und ich dachte mir, wenn ich wie jemand zahlen muss, der einen Dia-Vortrag macht, dann ist der Dienst der Stadt wohl nicht wichtig genug. Dann bin ich wieder zur Kirche zurückgegangen.“

Initiativen-Vertreter/in 3, Z 361

4.2.3. Erfolge organisieren und Spaß haben

Die Wirkung und der Erfolg des eigenen Engagements ist die effektivste Anerkennungskultur, sie motivieren die Beteiligten weiterzumachen und ziehen Neue an.

Erfolge organisieren meint, bewusst darauf zu achten, dass erreichbare Ziele verfolgt werden, z.B. konkrete zeitlich begrenzte Projekte und Aktionen.

Ein Beispiel hierfür bietet das Projekt „Lebensqualität durch Nähe“. Mit dem Projekt werden zwar langfristige Ziele verfolgt, wie die Stärkung der regionalen Wirtschaftskreisläufe, die sich im Wesentlichen an den Leitbildprozess anschließen, diese werden aber konkretisiert und zu drei Themenschwerpunkten herunter gebrochen, zu denen konkrete Aktionen durchgeführt werden. Jedes Jahr wird ein weiterer Themenschwerpunkt in Angriff genommen. 2005 fand die „Tafel des Genusses“ zum Thema Ernährung statt, 2006 war die „EXPO Waldkirch“ die zentrale Veranstaltung zum Schwerpunkt Innenstadt, Wirtschaft, Handel, im kommenden Jahr 2007 heißt der das Schwerpunktthema Kultur und Bildung.

Engagement so zu organisieren, dass es Spaß macht und dass Erfolge gefeiert werden können, motiviert und schafft Lebensqualität. In Waldkirch wird auf kulinarische, kulturelle und ästhetische Genüsse wert gelegt. Die Bedeutung von Geselligkeit und Spaß für die Engagementbereitschaft kann kaum hoch genug eingeschätzt werden.

Unter der Vielzahl von Beispielen, die sich in Waldkirch finden lassen, soll hier eins genannt werden, wo Unternehmen maßgeblich beteiligt sind. Bei jedem Arbeitseinsatz von Unternehmen und Bürger/innen zur Restaurierung der Kastelburg, dem Wahrzeichen Waldkirchs, werden die Engagierten von Gastronomiebetrieben kulinarisch verpflegt.

„Sogar die Gastronomie hat sich zur Verfügung gestellt. Es gibt also keinen Arbeitseinsatz ohne ein Essen.“

Initiativen-Vertreter/in 3, Z 817

„Der Spaßfaktor ist auch wichtig, die die sich engagieren, müssen gemeinsam Spaß haben, dann machen sie weiter, es kommen neue dazu, die kommen wieder...“

Bürger/in 8, Z19

Erfolge organisieren meint auch die oben angesprochene Unterstützung der Stadt, die oftmals das Bürger- und Unternehmens-Engagement gelingen lässt. Barrieren aus dem Weg zu räumen, kompetenter und unkomplizierter Ansprechpartner für Engagierte zu sein, der mit Rat und Tat zur Seite steht, ermöglicht Erfolgserlebnisse. Es bedeutet aber auch, Bürger/innen die Möglichkeit zu bieten, ihre Interessen durchzusetzen auch wenn diese im Konflikt mit Verwaltungsinteressen stehen.

4.2.4. Konflikte nutzen

Engagement entsteht sehr häufig aus Betroffenheit. Wenn Bürger/innen sich durch den Gemeinderat oder die Verwaltung missverstanden oder nicht gut vertreten fühlen, werden sie selbst aktiv und gründen oft eine Bürgerinitiative. Diese können sehr wichtig sein für die Entwicklung einer Engagementkultur in einer Gemeinde. Konflikte können zu einem wichtigen Anstoß von Engagementbereitschaft werden, wenn Bürger/innen und Unternehmen eine Aussicht haben, mit ihrem Anliegen Gehör zu finden und erfolgreich zu sein.

Es ist auch eine Form der Anerkennungskultur, solche Initiativen „laufen zu lassen“ und den Bürger/innen Erfolgserlebnisse auch gegen den Willen der Verwaltung zu ermöglichen. Das schafft echte Partizipation und wirkt sehr Engagement fördernd.

In den Gruppendiskussionen ließen sich zwei Streitfragen erkennen, die in den vergangenen Jahren breite Teile der Bevölkerung bewegt haben und auch zu wichtigen Katalysatoren der Engagementkultur geworden sind. Das eine war die Initiative gegen einen geplanten Atombunker in Waldkirch und das andere der Streit um den Kauf einer Orgel. In beiden Fällen konnten Bürger/innen sich gegen die Vorhaben der Verwaltung durchsetzen.

„Die Leute kommen, weil es sie persönlich betrifft z.B. mein Mann, der sonst überhaupt nicht politisch interessiert ist, hat sich damals gegen einen Atombunker ausgesprochen, weil er Hausmeister im Rathaus war und sich vorgestellt hat, dass dort auch jemand in seiner Stellung tätig sein müsste, der dann entscheidet, wer rein darf, wer nicht. Für die eine Sache hat er sich engagiert, danach nicht mehr. Leute engagieren sich, weil sie merken, sie können was bewegen. Es können Interessen auch entgegen der Verwaltung durchgesetzt werden z.B. bei der Überquerungshilfe in einer Straße in Kollnau oder beim Kauf der Orgelsammlung. Das motiviert, dann ist es wie ein Schneeballeffekt.“

Bürger/in 8, Z10

4.2.5. Medien

Die Nutzung der lokalen Medien – das sind in Waldkirch der Elztäler Wochenbericht, der kostenlos in alle Haushalte verteilt wird, die Badische Zeitung, Vereinshefte und eine städtische sowie eine bürgerverwaltete Internetplattform – ist ein sehr wirksames Anerkennungsinstrument. Durch kontinuierliche Berichterstattung wird Engagement sichtbar für eine breite Bevölkerung, erfährt Würdigung und gewinnt an Popularität. Ebenso entsteht dadurch eine gewisse Transparenz, die Vertrauen stärkt und die Bekanntheit der Akteure. Durch Pressemeldungen konnten mehrmals Helfer/innen und Spender/innen gewonnen werden. Der Bedarf an medialem Informationsaustausch zeigt sich auch in der Etablierung einer bürgerverwalteten Internet-Plattform in Waldkirch, die von einer Vielzahl von Bürger/innen genutzt wird.

„Die Presse! Wir hatten eine sehr enge Zusammenarbeit mit der Presse. So kann man auch die Leute informieren. Immer das, was wir veröffentlicht haben wollen, wird auch prompt veröffentlicht. Wir haben zwei Blätter: Badische und Elztäler Wochenbericht. Da kommt meiner Einschätzung nach sehr viel rüber, was die anderen Vereine machen und auch einfach die Möglichkeit, einen Artikel über sich selber zu veröffentlichen. Die Information wird auch weiter gegeben. Und ich habe den Eindruck, dass die Leute dieses Blatt auch lesen.“

Vereinsvertreter/in 10, Z 389

4.3. Niedrigschwellige soziale Infrastruktur

Zu den Engagement förderlichen Strukturen Waldkirchs zählt auch ein breites Angebot an Freizeit-, Engagement- und Unterstützungsmöglichkeiten in räumlicher und sozialer Nähe zu den Bürger/innen. Durch das Vorhandensein aller Schularten, das Rote Haus, die Schwimmbäder, die Musikschule, Bibliotheken etc. wird vor allem auch für Kinder und Jugendliche ein Leben vor

Ort ermöglicht. Dies stärkt die Identifikation, Beziehungen und das Engagement in den Vereinen.

„Wir haben den Vorteil, dass wir alle Schulen hier haben. Gymnasium, Realschule und so. Jugendliche, die mit ihren Eltern hier her ziehen, die haben ihre Freunde auch hier in der Stadt. Und dadurch wird doch der ein oder andere in jeden Verein mit rein gezogen.“

Vereinsvertreter/in 10, Z 434

Die öffentlichen Einrichtungen bieten in Ergänzung und in Zusammenarbeit mit der Vielzahl an Vereinen, Verbänden und Kirchen zum einen Raum sich zu engagieren. So ist im Stadtteilzentrum „Rotes Haus“ die Arbeit mit und die Betreuung von freiwillig Engagierten eine zentrale Aufgabe. Zum anderen schaffen sie Bildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten für (zukünftig) Engagierte. Die Musikschule beispielsweise bildet Musiker/innen aus, die wiederum ehrenamtlich in Vereinen aktiv werden. Drittens sind sie in der Lage bei Schwierigkeiten und Krisen zu unterstützen und Hilfe zu leisten und stabilisieren so das soziale Gefüge und erhalten längerfristig Lebensqualität und Engagementbereitschaft. Die soziale Infrastruktur in Waldkirch wird als sehr niedrigschwellig und bürgernah empfunden, sei es die Gemeinwesenarbeit im Stadtteilzentrum „Rotes Haus“, der Zugang zu Ansprechpartner/innen bei Krisenintervention oder die Förderung der Integration von Migrant/innen.

„Das macht glaube ich sehr viel aus diese Präsenz, der –ich nenn es mal mit dem Überbegriff Sozialarbeit. Sei es jetzt Sozialarbeit im Verein oder einfach soziales Engagement von verschiedenen Leuten und auch dieses Wissen, wo man sich hinwenden kann. Also es gibt glaub ich niemanden, der nicht irgendeine Nummer vom Sozialbereich hat, die er einfach anrufen kann und sagen kann: „Hier ist ein Problem oder mit dem, gucken sie mal da.“ Dadurch wird glaub ich schon sehr viel aufgefangen. Das Bürgerzentrum in diesem Stadtteil, das direkt vor Ort ist und sich alles anhören kann oder auch einfach weiß, welcher Nachbar gerade mit wem was am laufen hat.“

Vereinsvertreter/in 10, 410

Ein Beispiel für eine konkrete und schnelle Hilfe im Konfliktfall durch eine Mitarbeiter/in des Sozialamts wurde von einer Bürgerin berichtet:

„Frau X erzählt von einem Konflikt in der Nachbarschaft (sie wohnt in Kollnau in Wohnungen der Städtischen Wohnbau), der die ganze Straße betroffen habe. Ältere Nachbarn hätten sich an den spielenden Kindern gestört. Es sei so eskaliert, dass die Polizei eingeschaltet wurde. Frau Y (Sozialamt, Ansprechpartnerin Migration) habe dann eine Veranstaltung organisiert, bei der sie alle an einen Tisch geholt habe. Danach sei es wieder in Ordnung, man grüße sich und lasse sich in Frieden.“

Bürger/in 7, 32

„Frau Y wird gelobt als Ansprechpartnerin in der Verwaltung. Bei Problemen oder Ideen würde Frau X sich immer an sie wenden.“

Bürger/in 7, Z 69

„Es gibt ein sehr gutes Angebot an Deutschkursen hier in Waldkirch. Dass nicht alle Deutsch lernen, ist nicht der Stadt zu zuschreiben, sondern liegt an der fehlenden Motivation der Leute.“

Bürger/in 7, Z 44

Diese Aussage stammt von einer Bürger/in türkischer Herkunft, die inzwischen hervorragend Deutsch spricht.

Viele öffentliche Einrichtungen haben Fördervereine. Diese Struktur ermöglicht bürgerschaftliches Engagement sowie Corporate Citizenship zu Gunsten der jeweiligen Einrichtung.

4.4. Stadtentwicklung und -optimierung

Eine Struktur, die die Vernetzung von Unternehmen und Zivilgesellschaft, befördert und damit eine wichtige Grundlage für Corporate Citizenship schafft, ist die bewusst langsame Stadtentwicklung in Waldkirch. Diese seit Jahren bestehenden Bemühungen des Bürgermeisters um eine gleichrangige Entwicklung von Arbeit und Wohnen hat sich Waldkirch durch die Mitgliedschaft in der internationalen Vereinigung der lebenswerten Städte (città slow) zum Vorsatz gemacht.

Die Integration von Arbeit und Wohnen unterscheidet Waldkirch von benachbarten Orten, die schneller gewachsen sind und deren Bürger/innen überwiegend auswärts arbeiten. In Waldkirch wurde das intensive Ausweisen von Wohnraum bei der Flächennutzung abgelehnt. Stattdessen war die Stadt seit den 80er Jahren bemüht, Baulücken systematisch zu schließen und Gewerbeflächen insbesondere auch für Handwerker und Existenzgründer zur Verfügung zu stellen. Durch diese Politik wurden die Unternehmen bewusst integriert und als wichtige „Bürger“ wertgeschätzt und eingebunden. Durch den Erhalt von Arbeitsplätzen vor Ort verstärkt sich die Vernetzung und Identifikation von Unternehmen und Arbeitnehmer/innen mit der Stadt. Ergänzt durch die Nähe und gute Verkehrsanbindung an Freiburg als größerer Stadt, machen diese Waldkirch nicht nur für Unternehmen sondern auch für Familien mit Kindern sehr attraktiv, bieten eine hohe Lebensqualität und gute Voraussetzungen für unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement.

„Ich würde sagen, das sind alles Vorteile, die für Waldkirch sprechen, wenn ich mich entscheide, ob ich nach Waldkirch ziehe. Für das subjektive Empfinden, dass ich mich dort wohl fühle, halte ich im Wesentlichen den Aspekt für richtig, dass die Stadt in den letzten Jahrzehnten nach dem Krieg doch eine bewusst langsame Entwicklung genommen hat und diese urbane Entwicklung noch statt gefunden hat und diese Auswucherung in Reissbrettvorstädten vermieden wurde.“

Amtsleiter/in 4, 152

4.5. Traditionen pflegen

Örtliche Traditionen als wertvolle Ressourcen zu verstehen, sie nicht als verstaubt und hemmend für Innovationen beiseite zu schieben, sondern sie bewusst zu pflegen und ggf. wieder zu beleben, bietet ein großes Potential für Identifikation und Engagementbereitschaft. Traditionen können als Anknüpfungspunkte für Feste und andere Veranstaltungen dienen.

Ein Beispiel aus Waldkirch ist die Auszeichnung als ein Ort im „Land der Ideen“, einer Initiative der Bundesregierung in Zusammenarbeit mit der deutschen Wirtschaft im Jahr der WM 2006, die die Innovationskraft Deutschlands präsentieren soll. Waldkirch wurde als „Orgelstadt“ ausgewählt. Die Tradition des Orgelbaus wird in Waldkirch durch zahlreiche Veranstaltungen, die in Zusammenarbeit mit den örtlichen Handwerksbetrieben des Orgelbaus durchgeführt werden gepflegt. Im Jahr 2006, das zum Jubiläumsjahr des Erfinders des Drehorgelbaus Ignaz Blasius Bruder „200 Jahre Drehorgelbau“ ernannt worden ist, findet eine Vielzahl von Veranstaltungen rund um die Orgel statt u.a. die 8. Waldkircher Orgelschlemmerwoche.

Das Fortführen von Traditionen stärkt nicht nur die Identifikation, sondern fördert auch vorhandene Kompetenzen. Hier liegt auch eine Verknüpfung mit den Unternehmen. Mehr von dem zu machen, worin man gut ist, profiliert den Standort, zieht Touristen an, schafft Qualifikation und stärkt somit auch die Wirtschaft. Die Verknüpfung von Tradition und Innovation ist für engagierte Unternehmer/innen häufig von großem Interesse und daher ein wichtiger Blickwinkel in der Förderung von Corporate Citizenship.

Zwischenfazit

Was können wir von Waldkirch lernen?

• Plattformen für Vernetzung

- Räume der Begegnung z.B. Marktplatz, Feste... (informell)
- Räume der Zusammenarbeit z.B. Gremien, Bürgerversammlung (formell)
- Beteiligung von Unternehmen in beiden
- Bürger- und Unternehmensbeteiligung bei der Standortgestaltung
- Anstöße und Legitimation von Engagement durch die Kommune, aber keine zu starke Dominanz in den Beteiligungsprozessen
- offensive Ansprache und Einladung der Bürger/innen
- Einbeziehen „aller“ schafft Transparenz und Präsentationsgelegenheiten
- Balance zwischen Kontinuität und Abwechslung bei der Gestaltung von Plattformen

• öffentliche Anerkennung und Würdigung des Engagements

- am Standort
- überregional und international
- Erfolge organisieren, Unterstützung der Stadt
- Konflikte und Bürgerinitiativen nutzen, um Erfolgserlebnisse zu ermöglichen
- Transparenz und Würdigung durch (lokale) Medien

• niedrighschwellige soziale Infrastruktur

- räumliche und soziale Nähe von Bildungs-, Freizeit- und Unterstützungsmöglichkeiten

• „langsame“ Stadtentwicklung

- Optimierung des Bestandes und Nachhaltigkeit statt rasantem Wachstum
- gleichrangige Entwicklung von Wohnen und Arbeiten

• Traditionen als Ressourcen wahrnehmen

C. Rückmeldung an Waldkirch

5. Chancen und Herausforderungen für Waldkirch

5.1. Eine Stadt mit Potential

Waldkirch hat in den letzten Jahren eine sehr positive Entwicklung im Bereich Engagement durchgemacht. Die jetzt bestehenden Netzwerke, das gegenseitige Vertrauen, das diese überwiegend prägt, und die hohe Motivation und Engagementbereitschaft von Unternehmen und Bürger/innen gleichermaßen stellen ein großes Potential für die Stadt dar. Dieses zu nutzen und zu pflegen ist eine große Chance und Herausforderung zu gleich, besonders angesichts der gesellschaftlichen Veränderungen, die auch in Waldkirch spürbar sind.

5.2. Herausforderungen

In den Gruppendiskussionen wurde immer wieder auf drei wesentliche gesellschaftliche Veränderungen hingewiesen, die hier aufgegriffen werden sollen. Der qualitative Ansatz lässt jedoch nicht ausschließen, dass es nicht noch weitere Herausforderungen gibt.

5.2.1. Verändertes Engagementverhalten

Engagement wird spontaner, projektbezogener und die Bereitschaft, langfristig Aufgaben oder Verantwortung zu übernehmen, nimmt tendenziell ab.

„Aber das erfordert eine Regelmäßigkeit und da wirklich Leute zu finden, die sich z.B. für sechs Wochen verpflichten einmal die Woche Aufsicht zu machen, Dienstag und Donnerstag, wenn's Museum auf hat, das ist sehr schwer. Da junge Leute zu finden, die sagen, ich lege mich mal für sechs Wochen fest...Das machen eher bei uns die älteren. Und ich glaube es ist nicht nur ein Zeitproblem. Wir hören oft, dass die Jugendlichen sagen „Dann kann ich doch nicht, wenn meine Freundin anruft und dann hab ich mich ja schon festgelegt, wenn ich..“ Wir haben schon gar nicht den Anspruch, dass wir sagen über ein halbes Jahr oder so. Wir haben echt oft die Erfahrung gemacht, dass es nicht mal für sechs Wochen gelingt.“

Vereinsvertreter/in 10, Z112

„Viele Mitglieder kommen schon automatisch, aber die die sich dann auch engagieren, die dann auch irgendwelche Verantwortung übernehmen, da muss ich ihnen schon Recht geben, das sind natürlich wenige. Weil man auch heute in der Berufswelt ganz anders gefordert ist als früher. Wenn man vollberufstätig ist, je nach dem was man für eine Position hat, kann man sich nicht noch weiß Gott wie engagieren. Das ist eigentlich nicht machbar. Das hat auch mit der Mobilität zu tun, die heute gefordert ist.“

Vereinsvertreter/in 10, Z 47

Gleichzeitig steigt der Wunsch, selbst mitgestalten zu wollen, Raum für eigene Ideen zu finden und nach einer eher demokratischen Organisationsform mit weniger Hierarchien zu suchen.

„Es kommt auch auf die Struktur von dieser Gruppe darauf an, also ich habe festgestellt in verschiedenen Vereinen, wenn so eine dominante Führungsebene da ist, ja da können mittlerweile viele Generationen nicht mehr damit umgehen. Also da gibt es ein Chef, ein Vorstand, den zweiten Vorstand, Feierabend. Und wenn das wirklich so geführt wird, da können jetzige Normalbürger nicht mehr damit klar kommen natürlich. Ich mein eine Diskussionsrunde und es entwickelt sich etwas aus der ganzen Gesprächsrunde, jeder diskutiert mit und jeder macht die Jobs mit, die dann halt einfach anfallen, aber so das ein Vorstand dann alles entscheidet und nur der eine Ansprechpartner ist, das wird nicht mehr angenommen.“

Initiativen-Vertreter/in 2, Z 555

Eine Verschiebung findet auch beim Alter der Engagierten statt: sie werden immer jünger und immer älter, während sich Menschen zwischen 30-50 weniger engagieren. In Waldkirch liegt ein großes Potential bei den aktiven und z.T. sehr gut qualifizierten Senior/innen.

„Ich kann das nur unterstreichen, was Herr xy gesagt hat, was das Engagement betrifft, dass auch gerade im Sportverein festzustellen ist, dass das Engagement der Männer in den „besten Jahren“ sehr zurückgegangen ist, während das Engagement der Frauen stark gewachsen ist. Beispielsweise in den Abteilungsvorständen und im Vorstand des Vereins sind die Frauen weit in der Überzahl. Vor 25 Jahren haben sie dort nicht eine einzige Frau drin gehabt. Auch bei uns ist es so, dass die Altersgruppe 20-50 höchstens als Aktive existent ist, aber nicht für ehrenamtliche Tätigkeiten zur Verfügung steht. Das Durchschnittsalter bleibt. Wir haben immer mehr jüngere und immer mehr ältere. Aber dazwischen bröckelt es doch stark ab, oder man ist mehr passiv.“

Vereinsvertreter/in 10, Z 73

"Also weil man sich ja auch in Projekten nicht ein Leben lang engagieren möchte, sondern für eine zeitliche Begrenztheit, was sicher auch den Charme von den Projekten ausmacht. Und das ist jetzt ein Unterschied bei Lebensqualität durch Nähe, dass man da nicht erst eine Theorie entwickelt, sondern, das hat man sozusagen, also so im Grundsatz um was es geht und man kann gleich dran gehen konkrete Projekte zu machen, und das ist eben wichtig, weil man dann gleich Erfolgserlebnisse hat und dann macht man weiter. Also ich glaub das ist so ein Grundsatz, wenn ein bürgerschaftliches Engagement klappen soll, muss man mit kleinen Projekten anfangen, die relativ schnell gehen und Erfolgserlebnisse bringen."

Initiativenvertreter/in 2, Z 738

„Es waren ja alle Altersschichten vertreten, also es waren jüngere Leute da, aber es waren auch sehr sehr viele aktive Senioren dabei, weil wir grade in Waldkirch sehr viele Senioren haben, die unwahrscheinliches Potential mitbringen, also die sehr rüstig sind, die vom Berufsleben her sehr viel mitbringen und ich denke, das wäre eine Chance grade für Waldkirch das weiter auszubauen, da kann man ganz viel mit tun.“

Leiter/in einer sozialen Einrichtung 1, Z 687

5.2.2. Wirtschaftliche Lage

Zum anderen wurde auch in Waldkirch eine schwierigere wirtschaftliche Lage bei Stadt, Unternehmen und Bürger/innen genannt, die sich z.B. darin äußert, dass die Vielfalt im Einzelhandel abnimmt und somit wichtige Magneten im Stadtzentrum verloren gehen, aber auch darin, dass Vereine es tendenziell als schwieriger erleben, Spenden und Sponsoren zu finden als noch vor wenigen Jahren.

„Was bei uns feststellbar ist, dass die allgemeine wirtschaftliche Lage immer mehr abnimmt, dass die auch auf das Engagement mit Werbeträgern, Sponsoren durchschlägt. Es wird mühsamer, dieselbe Unterstützung zu bekommen wie vor ein bis zwei Jahren.“

Vereinsvertreter/in 10,Z 649

„Manche Sachen haben sich zum Negativen verändert. Das find ich jetzt ganz extrem im Einzelhandel. Dass ich vor 10-15 Jahren – im Unterdorf in Kollnau z.B., da bin ich aufgewachsen- da gibt es nichts mehr. Das Angebot ist weg. Und die Innenstadt in Waldkirch ist sehr einseitig geworden bzgl. des Angebots im Einzelhandel, das war vor 10-20 Jahren viel vielseitiger. Vor 5 Jahren habe ich noch eine Krawatte bekommen im Städtle, heute nicht mehr.“

Vereinsvertreter/in 10,Z 791

5.2.3. Individualisierungstendenz

Drittens zeigt sich neben der hohen Engagementbereitschaft auch eine Tendenz zur Individualisierung. Menschen seien weniger bereit, Lärmbelästigungen durch Feste hinzunehmen oder sich an Nachbarschaftsfesten und -kontakten zu beteiligen. Jeder sei stärker mit seinen eigenen Belangen beschäftigt. Diese Entwicklung wird bisher durch das überaus starke Engagement und Gemeinschaftsempfinden einer großen Bevölkerungsschicht relativiert, muss aber dennoch wahrgenommen werden.

„Ich finde es schade, dass die Stadteilfeste heute viel weniger besucht sind als noch vor 10-20 Jahren. Ich beobachte, dass Menschen mehr mit sich selbst beschäftigt sind, weniger engagiert, weniger Besuche, Kontakte...“

Bürger/in 8, Z 50

5.3. Potentiale nutzen um Herausforderungen zu begegnen

Auf dem Hintergrund dieser Entwicklungen stellen die bereits vorhandenen Strukturen bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen und Bürger/innen, das bestehende Sozialkapital, sowie die starke Identifikation mit der Stadt wichtige Ressourcen dar. Wie können diese genutzt und weiterentwickelt werden, um diesen Herausforderungen zu begegnen?

5.3.1. Projekte und Beteiligungskultur

Auf die Veränderungen des Engagementverhaltens hat Waldkirch bereits reagiert. Es gelingt, neue Engagierte zu gewinnen und langjährig Engagierte zeigen immer wieder neue Motivation. Das ist nur möglich, weil sie in Waldkirch Formen des Engagements vorfinden, die ihren Interessen, Bedürfnissen und ihrem Lebensrhythmus entsprechen. Neben dem klassischen Ehrenamt haben sich das Engagement in Projekten mit flachen Hierarchien und viele Möglichkeiten der Mitbestimmung und Einflussnahme von Bürger/innen und Unternehmen entwickelt. Diese weiter auszubauen, auch in Vereinen stärker zu etablieren, von Seiten der Stadt Entwicklungen in diese Richtung zu unterstützen, zu koordinieren und selbst immer wieder Plattformen zu schaffen, um die Beteiligungskultur am Leben zu erhalten, sind wichtige Schritte diese Veränderungen des Engagementverhaltens auch in Zukunft konstruktiv für die

Stadt zu nutzen. Dabei kann eine Anlaufstelle für Bürgerengagement einen Knotenpunkt bilden.

„Ja, aber auch mit verschiedenen Ansprechpartnern, so auch auf verschiedenen Ebenen. Das finde ich auch ganz wichtig. Also dass es nicht nur von den Bürgern kommt sondern dass die Bürger auch wissen sie haben so eine Art Anlaufstation dann, bei Ämtern oder bei einem Bürgerzentrum oder so.“

Mitarbeiter/in einer sozialen Einrichtung 2, Z 502

5.3.2. Standortentwicklung durch Engagement

Konjunkturbedingte, wirtschaftliche Situationen sind grundsätzlich nicht mit Engagement zu heilen. Dennoch bietet es Potential, um die regionalen Wirtschaftskreisläufe zu stärken, den Standort für Unternehmen und qualifizierte Mitarbeiter/innen weiterhin attraktiv zu machen. Gerade hier kann das gemeinsame Engagement von Unternehmen und lokalen Akteuren im Sinne von Corporate Citizenship eine zentrale Rolle spielen, um die Lebensqualität und Wirtschaftskraft am Standort zu erhalten. Dieses zu stärken und weitere Unternehmen mit einzubeziehen kann zu Zukunftsperspektiven führen.

Gleichzeitig können Leistungen, die anders nicht mehr zu finanzieren sind, durch Engagement aufrechterhalten werden. Hierzu zeigen sich viele Bürger/innen und Unternehmen bereit, da sie ein starkes Interesse an der Entwicklung ihres Stand- und Wohnortes haben. Hierfür benötigen sie aber eine entsprechende Unterstützung und Kooperationsbereitschaft von Seiten der Verwaltung.

5.3.3. Integration Nicht-Engagierter

Einer Individualisierungstendenz hat Waldkirch bereits sehr viel entgegen gesetzt, wie die erfolgreiche Engagemententwicklung und die starke Identifikation mit der Stadt zeigen, auch die Anpassung an das veränderte Engagementverhalten spielt hier eine zentrale Rolle, die zeigt, dass sich eine stärkere Individualisierung und Engagement nicht grundsätzlich widersprechen. Eine Gefahr liegt jedoch in der bereits oben beschriebenen Desintegration von nicht Engagierten. So paradox es klingen mag, Engagementförderung besteht auch darin, denen die sich nicht engagieren, Wertschätzung und die Möglichkeit der Identifikation mit der Stadt zu bieten. Die bewusste Vermeidung

einer Ausgrenzung nicht engagierter Bürger/innen ist ein wichtiges Ziel der Engagementförderung. Eine Betreuung und Koordination des bestehenden Engagements z.B. durch eine Anlaufstelle kann solche Entwicklungen beobachten und darauf hinwirken, dass Offenheit und Identifikationsräume für nicht Engagierte bestehen bleiben und geschaffen werden. (siehe auch 5.5. Kann es zu viel Sozialkapital geben?)

5.4. Engagementförderung – Herausforderung an die Stadt

5.4.1. Schwerpunkte der Engagementförderung

Drei wesentliche Schwerpunkte der Engagementförderung lassen sich aus den zuvor dargestellten gesellschaftlichen Veränderungen ableiten:

- die Anpassung an ein verändertes Engagementverhalten von Bürger/innen und Unternehmen
- die Zusammenarbeit von Unternehmen mit Vereinen und anderen Akteuren und
- die Vermeidung einer exkludierenden Wirkung von Sozialkapital.

Die an den Gruppendiskussionen beteiligten Waldkircher/innen nannten selbst zahlreiche Ideen und konkrete Vorschläge zur Förderung des Engagements. Diese Bedürfnisse sollen hier als konkrete Optionen einer Engagementförderung an die Stadt rückgemeldet werden. Neben den bereits genannten Schwerpunkten sehen die Befragten die bessere Vernetzung der Vereine untereinander als einen weiteren wichtigen Aspekt.

„Es gibt in Waldkirch keine – das wurde mal angeregt- Plattform, wo die Arbeit der Vereine koordiniert werden kann. Um Termine festzulegen – entweder man kennt die Leute und weiß wann die anderen ihre Termine haben oder gerät in die Gefahr, dass man einfach Dinge doppelt legt. Schade, da fehlt dann die Absprache.“
Vereinsvertreter/in 10, Z 290

„Also das merke ich auch bei den Ehrenamtlichen, die bei mir arbeiten, die brauchen Betreuung, die müssen einfach einen Ansprechpartner haben, die auch mal honorieren, weil sonst geht das Engagement auch irgendwann....“
Das ist ja auch eine enorme Koordinationsaufgabe. Das muss so eine Stelle schon leisten. Ich meine, es gibt ein unglaublich reiches Vereinsleben in Waldkirch. Es gibt viele Vereine, die in die gleiche Richtung arbeiten, es gibt aber auch welche die in ganz anderen Bereichen arbeiten. Man könnte mit so einer Stelle unter Umständen auch koordinieren. Auch die Leute eher mal zusammen bringen.“
Initiativen-Vertreter/in 3, Z 617

„Im Internet kriegt man ja nur die Ergebnisse mit, die schon feststehen. Aber wir brauchen eine Plattform für die Koordination, wo man sich abstimmt.“

„Es ist nicht nur die Terminabsprache. Wir stellen immer wieder fest, wir machen zu jeder Ausstellung ein Begleitprogramm und da haben wir dann immer wieder ein Thema z.B. Märchen, ein Maler der sich mit dem Thema Märchen auseinandersetzt. Da war es nahe liegend, den Theaterverein einzuladen, oder jetzt bei der nächsten Ausstellung bei der Vernissage haben wir auch den Mandolinenverein eingeladen. Und da stellen wir auch immer wieder fest, an hat einfach keinen Überblick, was gibt es an Musikgruppen hier überhaupt.“

Vereinsvertreter/in 10, Z 335

5.4.2. Ideen und konkrete Vorschläge

Unternehmen und Bürger/innen, sowie Vereine und soziale Organisationen zeigten eine große Bereitschaft, sich für ihre Stadt einzusetzen, um die Lebensqualität auch bei knappen Kassen der Stadt zu erhalten und zu verbessern. Diese Bereitschaft ist gepaart mit der Erwartung, dass die Verwaltung es sich zur Aufgabe macht, Prozesse anzustoßen, Engagement vorbehaltlos zu unterstützen sowie Bürger/innen und Unternehmen aktiv in Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse mit einzubeziehen.

Welche konkreten Wünsche und Bedürfnisse die Waldkircher/innen an eine Engagementförderung haben, soll hier stichpunktartig dargestellt werden.

→ Anerkennung und Würdigung

Die Anerkennung und Würdigung von Engagement auf allen Ebenen, auch durch Gemeinderat und Verwaltung wurde von allen befragten Gruppen als wichtig eingeschätzt. Diese drückt sich in der unkomplizierten praktischen Unterstützung und der personellen Begleitung ebenso aus, wie in der ideellen, z.B. durch die Beteiligung an Studien zum Engagement.

„Was man allerdings tun müsste, damit es so bleibt (das hohe Maß an Engagement und Lebensqualität): Ich denke, dass die Stadt schon einen guten Weg geht, indem sie Vereine und Engagement unterstützt, soweit es geht, und motiviert. Und dass gerade von Seiten derer, die sich von Berufswegen dazu genötigt sehen sollten, dieses Engagement voran zu treiben (z.B. städtische Mitarbeiter/innen), selbst wirklich ernst gemeintes Engagement kommt. Das ist glaube ich ganz wichtig. Vielleicht hat's auch, so ein Stück weit Vorbildfunktion. Oder einfach dieses Loben oder mit den Ehrenamtlichen sprechen und sagen „so klasse was ihr macht, wir machen das auch.“ Also einfach das weiter unterstützen oder auch über solche Untersuchungen oder die Zusammenarbeit Firma – Stadt, Firma- Verein fördern soweit es geht: Räumlichkeiten zur Verfügung stellen, oder bei rechtlichen Sachen beratend zu Seite zu stehen,... einfach alles tun, dass die Vereine eine gute Basis haben und nicht da auch noch gegen irgendwelche behördlichen Windmühlen kämpfen müssen, sondern auch so, das so weit wie's geht einfach zu unterstützen.“

Leiter/in einer öffentlichen Einrichtung 11, Z 503

→ Infrastruktur

Als Form der Unterstützung wird das kostenlose Bereitstellen von Infrastruktur wie Räumlichkeiten aber auch von Leistungen wie Brandwache etc. gewünscht. Das Letztere in Rechnung gestellt wurden, empfanden viele als mangelnde Würdigung des Engagements.

→ rechtliche Beratung

Ebenso besteht der Wunsch nach Unterstützung bei rechtlichen Fragen. Vereine empfinden es z.T. als Hindernis, dass die gesetzlichen Regelungen sich immer weiter verkomplizieren und sie ohne Steuerberater nicht mehr auskämen. Unterstützung in diesem Bereich erleichtert ihr Engagement.

„Also man muss heute viel mehr machen, um das selbe zu bekommen, auch finanziell. Es ist für viele Vereinsmitglieder bald ein Punkt erreicht, an dem sie sagen, so jetzt will ich nicht mehr. ...Es ist ganz klar, die Stadt hat auch finanzielle Probleme, trotzdem ist es sehr anstrengend um jede Rechnung zu streiten...Heute muss beispielsweise als Vereinskassierer viel mehr beachtet werden, steuerrechtlich. Heute brauchen sie einen Steuerberater, sonst könnten sie das gar nicht machen... Es gibt immer mehr Regularien von Stadt und Staat.“

Initiativen-Vertreter/in 3, Z 274

→ Vernetzung

Die Vereinsvertreter/innen wünschen sich einen Überblick über die Vereinslandschaft in Waldkirch und eine stärkere Vernetzung unter den Vereinen, um ihre Arbeit zu optimieren. Dabei wurde eine große "Vereinsrunde" vorgeschlagen mit dem Ziel der Terminabsprache, um eine Kollision bei größeren Veranstaltungen zu vermeiden. Es zeigte sich, dass der entsprechende Ansprechpartner bei der Stadt nicht allen Vereinen bekannt war. Ein aktives Zugehen auf Vereine wurde gewünscht. Eine Idee zur Vernetzung und Förderung von Engagement war die Installierung einer "Ehrenamtsbörse".

„Oder eine Sprechstunde vielleicht. Also was wir noch für eine Idee hatten, war mal eine Ehrenamtlichen-Börse einzurichten. Also da können sich Leute melden, die sich engagieren wollen, aber noch keine Idee haben und wo die dann auch weiter vermittelt werden...“

Initiativen-Vertreter/in 3, Z 599

→ Ansprechpartner/in

Sowohl von Vereinen, sozialen Einrichtungen als auch Initiativen wurde mehrfach das Bedürfnis geäußert eine/n feste/n Ansprechpartner/in für Engagementfragen bei der Verwaltung zu haben. Von Seiten der Amtsleiter/innen wurde die Einrichtung einer solchen Stelle eher als kontraproduktiv eingeschätzt, da die bestehende Struktur durch die Bekanntheit der jeweiligen Ansprechpartner/innen kurze Wege ermögliche und eine Anlaufstelle für Engagement die Selbständigkeit der Vereine hemme.

Bei den Vereinen und Initiativen zeigte sich jedoch, dass sie eben diese Struktur als „kompliziert“ erleben, sobald man nicht den richtigen Ansprechpartner kenne. Die Unterstützungsbereitschaft sei sehr von dem/der jeweiligen Verwaltungsmitarbeiter/in abhängig. Daher wurde u.a. eine Sprechstunde für Vereine und Bürgerinitiativen vorgeschlagen.

Die Erfahrungen im Roten Haus zeigen, dass die Betreuung Ehrenamtlicher durch eine/n feste/n hauptamtliche/n Ansprechpartner/in, sich sehr positiv auswirkt und eine wichtige Form der Anerkennung von Engagement darstellt.

„Die Themen die wir vorher angesprochen haben, wenn eine Anlaufstelle bestehen würde, die optimiert arbeitet, könnte die sehr viel bewegen. Das heißt nicht, dass da eine Vollzeitstelle, jeden Tag parat sein muss, aber einfach dass die Verein wissen, dass da jemand da ist, der dann im Netz weiter schaut.“

Initiativen-Vertreter/in 3, Z 878

→ Gleichbehandlung der Engagementbereiche und Offenheit für Neues

Einige Vereins- und Initiativenvertreter/innen wünschten sich eine stärkere Gleichbehandlung der verschiedenen Engagementbereiche. Sie erlebten die Stadt als skeptisch und zurückhaltend bei „ausgefalleneren“ oder „experimentellen“ Projekten, hier sei nicht die gleiche Unterstützungsbereitschaft, wie bei normalem konservativerem Engagement.

„Leider werden von der Stadt weniger die experimentellen Projekte gefördert, eher die „normalen“, „konservativen“, ich wünsche mir da mehr Gleichbehandlung.“

Bürger/in 6, 33

5.4.3. Zusammenarbeit mit der Verwaltung

Die Zusammenarbeit mit der Verwaltung, als wichtigem Akteur in der Stadt, wurde von den an den Gruppendiskussionen Beteiligten zum Teil als sehr gut zum Teil aber auch als kompliziert und mühevoll beschrieben.

Sehr zufrieden zeigten sich alle Befragten mit der Unterstützung durch den Bürgermeister. Er sei ein Vorbild in der Pflege von Kontakten und Netzwerken, offen, gesprächsbereit und stets um die Unterstützung der Engagierten bemüht. Positiv wahrgenommen wurde, dass die Verwaltung Netzwerke bewusst nutzt und mit Vereinen, Unternehmen und Bürger/innen zusammenarbeitet, um aktuelle Probleme anzugehen. Besonders das gezielte Einsetzen von Ressourcen der Stadt, um die Bürger- und Unternehmensbeteiligung zu fördern (z.B. im Leitbildprozess oder im Roten Haus) wurde geschätzt. Ebenso das Bemühen um Bürgernähe durch die Suche nach dem direkten Gespräch und der Präsenz und Kontaktfreudigkeit vieler Verwaltungsmitarbeiter/innen.

Diese Entwicklungen haben sich aus Sicht der Befragten in den letzten Jahren verbessert: Bürger/innen werden heute früher einbezogen als noch vor wenigen Jahren, Anfragen und Hinweise von Bürger/innen werden aufgenommen.

Sehr positiv äußerten sich Waldkircher/innen mit Migrationshintergrund über die Unterstützung und die niedrigschwellige Anlaufstelle bei der Stadtverwaltung. Sie zeigten viel Vertrauen und Zufriedenheit mit bisher erfahrener Hilfe.

Auch die Mitarbeiter/innen in öffentlichen Einrichtungen berichteten von großen Gestaltungsfreiräumen in ihrer Tätigkeit und Ermutigung zu ehrenamtlichem Engagement.

Neben all dem Lob zeigte sich jedoch auch, dass die Zusammenarbeit mit der Verwaltung häufig die oben dargestellte Frustrationstoleranz und Zielstrebigkeit der Engagierten am meisten fordert. Hauptkritikpunkte waren die mehrfach als mühsam erlebte Suche nach dem richtigen Ansprechpartner, die durch die sehr unterschiedliche Unterstützungsbereitschaft der Verwaltungsmitarbeiter/innen erschwert wurde, die behördlich geprägten Arbeitsstrukturen, die oft zu langwierigen Prozessen führen, die konträr zur Arbeitsweise in Unternehmen der freien Wirtschaft oder ehrenamtlich organisierten Vereinen seien und das Abrechnen von Dienstleistungen durch die Stadtverwaltung, die von den Vereinen häufig als fehlende Würdigung ihres Engagements empfunden wurde. Einige Vereine ließen sich durch derartige Schwierigkeiten von einer Zusammenarbeit mit der Stadt abhalten und suchten sich andere Kooperationspartner z.B. Kirchen, andere ließen sich auf Verhandlungen und

z.T. langwierige Prozesse ein oder wieder andere trafen direkt auf unterstützungsbereite Mitarbeiter/innen äußerten sich erfreut über die gute Zusammenarbeit mit der Stadt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Waldkircher Verwaltung als lernfähig wahrgenommen wird und es positive Entwicklungen im Bereich Engagementförderung und Bürger-/ Unternehmensbeteiligung gibt, die auch anerkannt und geschätzt werden. Es bestehen aber weiterhin eine Unzufriedenheit mit der Verwaltung und der Wunsch nach verbesserter Kommunikation, nach mehr Offenheit für ungewöhnliche Projekte, nach weniger Abrechnungen und der Bereitschaft zu mehr Eigenengagement der Stadt.

5.5. Kann es auch zuviel Sozialkapital geben?

Sozialkapital ist wichtig und notwendig, für die Entstehung und das Funktionieren einer Engagementkultur und die Identifikation mit der Stadt. Diese drei Faktoren verstärken sich gegenseitig und stellen ein großes Potential für die Standortentwicklung und Lebensqualität dar.

Dieses Potential kann sich allerdings auch negativ auf bürgerschaftliche Prozesse auswirken, wenn es sich selbst überlassen bleibt und nicht entsprechend gesteuert und koordiniert wird. In den Kapiteln A. 2.4. „Ein Übermaß an Sozialkapital?“ und C. 5.3.3. „Integration Nicht-Engagierter“ wurde bereits darauf hingewiesen, dass Sozialkapital, sich auch dahin gehend entwickeln kann, dass es Personen ausschließt. In Waldkirch scheint die eigene Engagementbereitschaft maßgeblich für die Integration in bestehende Netzwerke zu sein.

Engagement soll der Gesellschaft dienen und Bürger/innen unabhängig von ihrer eigenen Engagementbereitschaft zu Gute kommen. Engagement darf nicht zum Selbstzweck werden und dazu instrumentalisiert werden, in „gute“ (engagierte) und „schlechte“ (nicht engagierte) Bürger/innen zu unterscheiden, sondern muss auf die Gemeinschaft ausgerichtet bleiben.

Um eine solche Entwicklung zu vermeiden bedarf es der Steuerung. In Kapitel A 2.4. wurden bereits zwei wichtige Möglichkeiten der Steuerung genannt, die in Waldkirch z.T. schon erfolgreich eingesetzt werden. Das eine ist die direkte Ansprache von Bürger/innen z.B. bei Beteiligungsprozessen oder bei der

Werbung für Veranstaltungen. Diese Form setzt zunächst keine eigene Engagementbereitschaft voraus, schafft Kommunikation und bietet Gelegenheit zur Mitbestimmung und Identifikation. Das Andere ist das Schaffen von formellen Strukturen, die von Bürger/innen genutzt werden können, unabhängig davon, ob sie über soziale Netzwerke verfügen oder nicht. Diese verringern das Angewiesensein auf Netzwerke, ohne die bestehenden Netzwerke in ihrer Entwicklung und Wirksamkeit zu behindern. An dieser Stelle setzt das Bedürfnis nach einer Anlaufstelle für Engagement oder einer offiziellen Sprechstunde für Vereine an. Es drückt den Wunsch nach einem formalen Punkt aus, der unabhängig von bestehenden Netzwerken oder Kontakten zur Verwaltung genutzt werden kann. Wichtig ist, dass dieser nicht in Konkurrenz mit bestehenden Netzwerken steht, sondern mit ihnen in Kontakt ist und da Unterstützung bietet, wo diese nicht vorhanden sind oder nicht ausreichen.

Weitere Steuerungsmöglichkeiten, die beispielsweise durch eine Anlaufstelle übernommen werden könnten, liegen in der Kontaktpflege zu verschiedenen Netzwerken im Sinne eines „Bridging“, das bewusst engagierte und nicht engagierte Bevölkerungsgruppen einbezieht. Eine gezielte Würdigung von Engagement muss einhergehen mit der Botschaft, dass nicht engagierte Bürger/innen genauso wichtig und ein Teil von Waldkirch sind. Die Engagierten müssen allerdings so stark gewürdigt und unterstützt werden, dass sie nicht das Bedürfnis haben, sich selbst Achtung zu verschaffen, in dem sie sich von den nicht Engagierten abgrenzen.

Engagementförderung in Form von Moderation und Koordination – sei es durch eine eigens eingerichtete Anlaufstelle, als Querschnittsaufgabe o.a. - ist ein wichtiges Instrument, um die Potentiale eines starken Sozialkapitals zu nutzen und den Gefahren, die es ebenso in sich birgt, entgegenzuwirken. Die Integration verschiedener Bevölkerungsschichten ist dabei eine zentrale Aufgabe.

5.6. Entwicklungsperspektiven

Im Folgenden sollen mögliche Entwicklungsperspektiven für Waldkirch aufgezeigt werden, die im Verlauf der Gruppendiskussionsrunden genannt wurden. Hier besteht weder ein Anspruch der Vollständigkeit noch ein

Anspruch auf Objektivität: Es handelt sich um Impulse für die Weiterentwicklung der Stadt.

- Seniorenbüro, Initiative zur Betreuung älterer Menschen, Mehrgenerationenhaus
- Vereinbarkeit Familie und Beruf: offenes flexibles Angebot als Ergänzung zur Ganztagschule, vorschulische Betreuung für Kinder unter 3 und vor 7.00 Uhr
- Jugendberufshilfe und Schulsozialarbeit stärker ausbauen
- Günstiger Wohnraum für Familien
- Emmendinger Str. als Stadtteil, der trotz Rotem Haus wenig in die bestehende Engagementkultur integriert ist
- Migranten als Zielgruppe für Engagement
- Bessere Beziehungen unter den Stadtteilen (Waldkirch-Kollnau): politische Struktur wird als hinderlich erlebt (möglicher Ansatz: statt Zentralisierung, Identität beider stärken aber Austausch und Kommunikation fördern z.B. zwischen Jugendgruppen)
- bei der intensiven Förderung der Kastelbergschule, die anderen Schulen nicht aus dem Blick verlieren (jede braucht Profil und Finanzmittel)
- Tourismus als Entwicklungspotenzial
- unkonventionelle, kreative und experimentelle Angebote der Freizeitgestaltung für Jugendliche und Erwachsene ausbauen (z.B. AJZ oder experimentelles Theater...)
- Koordination unter den Vereinen verbessern
- Fester Ansprechpartner/in für Engagement in der Verwaltung

Presseberichte

Während des ganzen Prozesses wurde die Pressearbeit dokumentiert und hier werden einige Artikel beigefügt.