

## Kommunale Engagementförderung als Schwerpunkt der Engagementstrategie Schleswig-Holstein – Potenziale und Stolpersteine für Beteiligung und Engagement vor Ort

Tobias Hoffmann • Nathalie Neckel • Heike Roth

»Freiwilliges Engagement der Bürgerinnen und Bürger ist eine große Bereicherung sowohl für das Gemeinwesen vor Ort als auch für das gesamte Land. Ehrenamtliches Engagement ist gelebte Beteiligung und aktive Partizipation der Bürgerinnen und Bürger. Und damit ein wichtiger Beitrag für eine lebendige Demokratie. Es ist eine substantielle Zukunftsaufgabe von Land, Kommunen und Verbänden dieses freiwillige Engagement zu fördern und unterstützende Rahmenbedingungen zu schaffen.« (www.engagiert-in-sh.de)

Wertschätzend und anspruchsvoll begrüßt das Land auf den begleitenden Webseiten zur Landes-Engagementstrategie Schleswig-Holstein. Das Kompetenzzentrum Engagement des Paritätischen Schleswig-Holstein begleitet diese Strategie mit Qualifizierungs- und Bildungsangeboten, u.a. für beruflich Tätige, die in den Bereichen Beratung, Begleitung und Unterstützung von Engagierten auf kommunaler Ebene arbeiten. Als Sammelbegriffe für diese heterogene Gruppe sprechen wir von Engagementförderer/innen und Engagementunterstützer/innen. Sie erleben im Alltag die Herausforderungen, die sich aus Anspruch, Umsetzung und der lebendigen Realität des freiwilligen und nicht planbaren Engagements ergeben. Doch in diesen Erfahrungen stecken auch viele Potenziale, den eigenen Ansprüchen der Engagementstrategie des Landes gerecht zu werden.

Engagementstrategien sind Ausdruck eines relativ jungen Politikfeldes der gezielten Engagementförderung. In der Regel initiiert von der Politik, werden Ziele und Maßnahmen zur strategischen Stärkung des Engagements durch die öffentliche Landesverwaltung unter mehr oder weniger ausgeprägter Beteiligung zivilgesellschaftlicher Akteur/innen erarbeitet und umgesetzt. Angefangen mit der Verabschiedung einer Nationalen Engagementstrategie im Jahr 2010, beschlossen in der Folge mehrere Bundesländer die strategische Förderung des Engagements. In diesem Zuge wird meist das Potenzial freiwilligen Engagements für den gesellschaftlichen Zusammenhalt betont, den es zu stärken gilt. Im Falle der Landes-Engagementstrategie Schleswig-Holstein wird auch die Stärkung der lokalen Demokratie als Ziel der Strategie hervorgehoben.

### Kommunale Engagementförderung als Schwerpunkt der Engagementstrategie SH

Die Engagementstrategie Schleswig-Holstein der Landesregierung wurde vom Sozialministerium unter Einbeziehung ausgewählter Akteur/innen der Zivilgesellschaft entwickelt und 2019 für den Zeitraum 2020 – 2022

ins Leben gerufen. Sie soll sich insbesondere im lokalen Sozialraum auswirken. Die Engagementstrategie besteht aus fünf Handlungsfeldern.

Im ersten Feld werden **Impulse für Engagement** gesetzt. Hierbei gibt es einen partizipativen Ansatz, durch regionale Engagementkonferenzen und Infoveranstaltungen engagierte Akteur/innen direkt anzusprechen. Durch die hauptamtliche Koordination einer Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen soll zusätzlich das Engagement in Schleswig-Holstein strukturell unterstützt und gefördert werden. Das Landesweite Kompetenzzentrum Engagement, angesiedelt im Landesverband des Paritätischen Schleswig-Holstein sowie der Landesverband der Volkshochschulen bieten Beratungs- und Fortbildungsformate für kommunale Engagementförderung.

Im zweiten Feld steht die Förderung von **Engagementstrukturen im kommunalen Raum**. Mittels einer Förderrichtlinie konnten und können Kommunen Stellen schaffen, um durch nachhaltige, engagementfördernde Strukturen eine positive Zusammenarbeit von Zivilgesellschaft und öffentlichen Akteur/innen auf- und auszubauen.

Die **Weiterentwicklung bestehender engagementfördernder und anerkennder Instrumente** füllt das dritte Feld. Im Mittelpunkt stehen Informationsangebote und Anerkennungsformate für engagierte Menschen. Im vierten Feld sollen durch **interministerielle Workshops** ressorteigene Engagementstrukturen und ressortübergreifende Schnittstellen identifiziert werden und zielgruppenspezifische Ansätze zur Weiterentwicklung gefunden werden.

Das fünfte Feld soll mit einer Imagekampagne und einem verstärkten Auftritt in den sozialen Medien die **sichtbare Präsenz** von Engagement in Schleswig-Holstein erhöhen und will so die Anerkennungskultur stärken und für Engagement werben.

Die Förderung und der Ausbau kommunaler Engagementstrukturen bilden einen Schwerpunkt der Engagementstrategie des Landes Schleswig-Holstein. Das Ziel der Förderrichtlinie ist

*»die Entwicklung und Unterstützung engagementfreundlicher kommunaler Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit der Engagementstrategie des Landes Schleswig-Holstein. Dabei sollen vorhandene Strukturen gestärkt und ausgebaut werden.«*

*(Landes-Engagementstrategie Schleswig-Holstein)*

Für die Förderung von Personal- sowie Sachkosten haben die Kommunen ein »regionales Engagementkonzept« vorzulegen, das sich im Rahmen der dreijährigen Engagementstrategie bewegt. Es entstanden bisher hauptamtliche Koordinationsstellen in 17 Kreisen mit sehr unterschiedlichen Stellen- und Aufgabenbezeichnungen. Daneben gibt es bereits diverse weitere Freiwilligenkoordinator/innen, Ehrenamtsbeauftragte, Vereinskümmern/innen u.ä., die in zivilgesellschaftlichen Einrichtungen für die Kommune, ihr Quartier oder in ihrer Organisation das Engagement ehren- oder hauptamtlich fördern. Die Vielzahl an Bezeichnungen macht bereits deutlich, wie breit gefächert das Aufgabenfeld dieser nicht klar definierten Stellen sein kann.

## Kompetenzzentrum Engagement – Schnittstelle zwischen Engagierten, beruflich Tätigen, Kommunen und Politik

Das Team des Landesweiten Kompetenzzentrums Engagement bietet seit Langem Fortbildungen und Beratung für bürgerschaftliches Engagement sowie Begleitung bei der Organisationsentwicklung für zivilgesellschaftliche Organisationen an, unabhängig von einer verbandlichen Mitgliedschaft. Es befasst sich mit

organisatorischen, strategischen, politischen und operativen Fragen des Engagements und reagiert mit seinem breit gefächerten Angebot flexibel auf die sich wandelnden Verhältnisse zivilgesellschaftlichen Engagements und dessen engagementpolitischen Rahmenbedingungen. Engagierte in Initiativen, Vereinen, (Selbsthilfe-)Gruppen und engagierte Einzelpersonen werden unter der Leitfrage beraten »Wie können sie sich gut organisieren?«. Mit dem Fortbildungsangebot werden sie in ihrem Engagement gestärkt und bei der Organisationsentwicklung begleitet. Die Angebote richten sich darüber hinaus an hauptamtliche Unterstützer/innen des freiwilligen Engagements und sorgen damit gleichzeitig für einen Austausch zwischen freiwillig Engagierten und hauptamtlichen Engagementunterstützer/innen. Das Kompetenzzentrum nimmt damit eine Schnittstellenfunktion zwischen Engagierten, beruflich Tätigen, Politik und Verwaltung ein. Als Kooperationspartner der Engagementstrategie hat das Kompetenzzentrum die Aufgabe, die diversen Stellen für Engagementförderung und -unterstützung fachlich und strukturell zu unterstützen und fortzubilden.

### Unklare Rollen der kommunalen Engagementförderer/innen

Erfahrungen aus dem letztgenannten Bereich sollen nachfolgend Einblick darin geben, welche strategischen Fragen und Baustellen der Engagementförderung es heruntergebrochen auf die kommunale Ebene gibt. Die kommunalen Engagementförderer/innen bewegen sich in ihren Aufgaben- und Handlungsfeldern in diversen Spannungsfeldern. Als Mitarbeiter/innen (vornehmlich) der kommunalen Verwaltung in einem befristeten Projekt sind sie die Schnittstelle zwischen kommunalen bzw. staatlichen Erwartungen an zivilgesellschaftliches Engagement und dem Eigensinn und den Bedarfen der Engagierten aus eben jener Zivilgesellschaft. Zivilgesellschaftliches Engagement ist eine Notwendigkeit für ein Gelingen unserer Gesellschaft, es füllt Bereiche und Lücken der sozialstaatlichen Versorgung und Kommunen sind an vielen Stellen auf zivilgesellschaftliches Engagement angewiesen. Engagement lässt sich dabei nur bedingt lenken, es lebt vom Eigensinn und der Freiwilligkeit der Einzelnen.

Durch die Vielfältigkeit von Engagementformen und -motiven finden sich auch in der Beratung der Engagierten kontroverse Muster, Erwartungen und Herausforderungen. Zum einen bewegt sich die Motivation der Engagierten zwischen Eigensinn und Altruismus, Selbstverwirklichungsfaktoren spielen ebenso eine wichtige Rolle wie der Wunsch, »anderen Menschen zu helfen« oder aktiv, mitunter auch sehr Streitbar, die Gesellschaft mitzugestalten. Solche Motivationen und damit verknüpfte Haltungen zu kennen, hilft Bedarfe und Herausforderungen zu erfassen und »einzusortieren«. Insofern bringen – was häufig gemacht wird – Abfragen zum Unterstützungsbedarf, z. B. über Fragebögen, nur sehr bedingt weiter. Die geäußerten Bedürfnisse aus Gruppen korrespondieren nicht immer mit den analysierten Bedarfen und Zusammenhängen des jeweiligen kommunalen bzw. organisationsspezifischen Systems.

Ein Beispiel: Hinter dem nach außen gerichteten Anliegen »Wir brauchen neue und jüngere Mitglieder und Menschen für den Vorstand« verbergen sich häufig Herausforderungen und Problematiken innerhalb eines Vereins und seiner Kultur. Diese Analysekompetenz muss entwickelt werden, um wirksam zu beraten, Impulse für Veränderung zu geben und zu helfen, Hebel dafür zu identifizieren. Die Einbettung in gesellschaftliche und systemische Zusammenhänge ist für die Deutung unabdingbar. Kommunen haben häufig weder die Ressourcen noch die strukturelle Position, den Engagementförderer/innen hier eine entsprechende Aus- bzw. Weiterbildung zu bieten oder eine orientierende oder reflektierende Begleitung von Beratungsprozessen zu gewährleisten. Als Gradmesser einer starken Zivilgesellschaft und deren Unterstützung geht es häufig um mehr oder weniger messbare Quantität: Wie viele Engagierte oder Vereine gibt es? Wie viele wurden »akquiriert«? Gerade bei

Beratungen geht es aber um die Qualität von (organisiertem) Engagement. Der Blick auf zählbares, ja steigendes Engagement und quantifizierbare Arbeit setzt manche Engagementunterstützer/innen unter Legitimationsdruck für die eigene Stelle samt Ungewissheit über deren Fortbestand. Was ist, wenn ein Beratungsprozess mit einer Vereinsauflösung endet? Da gehen womöglich erleichterte und befreite Menschen raus.

## Angebote des Kompetenzzentrums für die kommunale Engagementförderung als lokale Demokratiestärkung

Das Kompetenzzentrum Engagement bietet als Kooperationspartner der Landes-Engagementstrategie mit dem Fortbildungs- und Beratungsangebot kommunalen Akteur/innen drei Bausteine zur Unterstützung der Entwicklung und Etablierung einer nachhaltigen kommunalen Engagementförderung an.

Ziel der Angebote und Qualifizierungen des Kompetenzzentrums ist, die beruflich Tätigen darin zu bestärken und zu befähigen, möglichst viel Beratung, Fortbildungen und Prozessbegleitungen in ihrem Wirkungskreis selbst durchführen zu können. Genau darin liegt unserer Meinung nach eine Kernkompetenz und Strategie für kommunale Engagementförderung: Durch personelle Konstanz in Fortbildung und Beratung entwickeln sich Profil und Vertrauen sowie gegenseitige Einsichten in spezifische Herausforderungen. Auf diese Weise zieht sich durch Engagementförderung vor Ort ein roter Faden, ein Konzept wird prozessual und personell mit Leben gefüllt. So erhält Engagementförderung eine höhere Qualität.

Die drei Bausteine für kommunale Engagementförderung sind Lernwerkstätten »Kommunale Engagementförderung«, Beratung für Kommunen und individuell zugeschnittene Workshops und Fortbildungen (vor Ort).

### Lernwerkstatt Kommunale Engagementförderung

In der »Lernwerkstatt Kommunale Engagementförderung« werden an zwei Workshop-Tagen kommunalen Engagementförderer/innen bei der Klärung ihrer professionellen Rolle im Spannungsfeld zwischen Verwaltung und Alltagslogiken der Engagierten unterstützt. Angeregt durch das langjährige Erfahrungswissen des Kompetenzzentrums im Bereich der Engagementförderung, setzen sich die Teilnehmenden mit relevanten Fragen der kommunalen Engagementförderung auseinander: Welche Unterstützung brauchen Engagierte vor Ort (wirklich)? Wie kann es gelingen, Motivationen von Menschen vor Ort zu aktivieren? Was ermöglicht Engagement und wo gibt es Zugangsbarrieren? Wo macht Vernetzung Sinn und mit welchem Ziel? Wer kann in welcher Form die Akteur/innen bei der Vernetzung unterstützen? Wie funktioniert echte Beteiligung und was macht ein produktives Zusammenspiel zwischen Kommune und Zivilgesellschaft aus? Wie werden dabei die verschiedenen Generationen und ihre Partizipationsstrukturen mit einbezogen?

Ergänzend können die Vertreter/innen aus den Kommunen diese Fragestellungen auch individuell unter Einbezug lokaler Akteur/innen vor Ort vertiefen. Die Lernwerkstatt unterstützt die Hauptamtlichen innerhalb ihrer komplexen Rolle eine professionelle Haltung zu entwickeln und gleichzeitig ihr Handlungsfeld konstruktiv zu gestalten. Anknüpfend an demokratische Methodenrahmen wie z. B. Community Organizing oder Gemeinwesen-Werkstatt, werden Grundlagen und Techniken zur Beteiligung vermittelt und erste Handlungsschritte entwickelt. Ziel ist es, dass Hauptamtliche ihr Bewusstsein für den demokratischen Wert des Engagements an sich – also unabhängig von seinem Tätigkeitsbereich – vertiefen, um den Fokus von der häufig anzutreffenden Zweckorientierung zu lösen. Mit dieser Haltung können Menschen vor Ort motiviert und befähigt werden, ihr Gemeinwesen aktiv mitzugestalten.

## Beratungsangebot

Ein Bestandteil der Angebote liegt in der individuellen Beratung für die Engagementunterstützer/innen. Jede Kommune hat eigene, oft über Jahrzehnte gewachsene Engagementstrukturen sowie demografische Besonderheiten, die es bei der Entwicklung eines passgenauen Engagementkonzeptes zu beachten gilt.

Auch hier geben wir zwei charakterisierende Einblicke.

Manche hauptamtlich beschäftigten Koordinator/innen fassen nicht so leicht Fuß, wenn sich Vereinen und Engagierten das Ziel einer solchen Stelle nicht erschließt oder mit Blick auf Verteilung von Geldern im Engagementbereich Konkurrenz ein Thema ist.

In der Regel sollen Engagementunterstützer/innen im Auftrag ihrer Stadt oder Kommune ein vormals erstelltes Engagementkonzept umsetzen oder aber ein solches entwickeln. Ein Konzept, das Engagement stärken soll, ist nicht nur auf die Akzeptanz jener angewiesen, um die es geht. Engagierte müssen sich an derartigen Entwicklungsprozessen beteiligen können. So geht es dann um Fragen zu Zielen und Beteiligungsformen. Optimalerweise dient der Weg zu einem Konzept als Verständigungsprozess darüber, was Engagement will und soll. Allein aus Ressourcensicht werden solche Fragen in der Übersetzung in Handlungsschritte als herausfordernd erlebt.

## Zertifikatskurs »Organisationsberatung für Vereine«

Ein strategisch wichtiges Element zur Unterstützung von (organisiertem) Engagement in Kommunen kann niedrigschwellige und passgenaue Organisationsberatung sein. Engagementunterstützer/innen nehmen hier einen steigenden Bedarf wahr, sehen sich aber nur selten dafür ausreichend qualifiziert. Auf diesen Bedarf hin wurde vom Kompetenzzentrum eine vergleichsweise umfangreiche Qualifizierung zur Organisationsberatung für Vereine mit 11 halbtägigen Modulen konzipiert, die beruflich Tätigen für die niedrigschwellige Begleitung von zivilgesellschaftlichen Zusammenschlüssen Wissen und Handwerkszeug mitgibt. Die Kerninhalte wurden dazu sehr pragmatisch heruntergebrochen auf das Arbeitsfeld und die Rahmenbedingungen. Sie werden im Folgenden kurz dargestellt, weil es sich zugleich um engagementstrategisch bedeutsame Themen handelt.

Im Einstieg geht es um Organisationstheorie und die Grundsätze der Organisationsberatung. Da sich Engagement an vielen Orten in Vereinen organisiert, die besonderen rechtlichen Rahmenbedingungen unterliegen, liegt ein thematischer Schwerpunkt auf Vereinskultur und möglichen Organisationsformen von Vereinen und Vorstandsarbeit. Mit Blick auf die Bedeutung des zivilgesellschaftlichen Engagements für die Gesellschaft werden die Bereiche Demokratie und Beteiligungskultur sowie Motive und Motivationen von engagierten Menschen intensiv betrachtet. Des Weiteren werden Kooperation und Vernetzung kritisch analysiert als klassische Aufgaben der beruflich Tätigen. Es wird für die Ambivalenz von Wirkungsorientierung und Qualitätsentwicklung mit Ausrichtung auf Effizienz und Professionalisierung im Engagement sensibilisiert. Zuletzt geht es unter dem demokratischen und gesellschaftlichen Anspruch von Engagement als Motor für Zusammenhalt und Solidarität um real existierende Barrieren und Ausgrenzung im Engagement.

Zu den verschiedenen Themenbereichen wird konsequent an Fallbeispielen gearbeitet und es werden in dem Zuge pragmatische Vorgehensweisen und handhabbare Methoden für Beratungsprozesse besprochen. In diesen Beispielen aus Vereinen oder Gruppen geht es um Anlässe wie Leitbild- und Visionsarbeit, z. B. mit Blick auf Aktualität und Umsetzung der Vereinszwecke, Zusammenarbeitskultur, Beteiligungsstrukturen und Krisen in der Vorstandsarbeit.

## Was kann die besondere Qualität kommunaler Engagementförderung und engagementstrategischer Vorgehen sein?

Wir erkennen an, dass es eine wachsende Zahl an Engagementunterstützer/innen und auch kleinen Förderprogrammen für Vereine gibt. Dazu möchten wir zu bedenken geben: Gerade mit Blick auf längerfristige strategische Stärkung und Begleitung von Engagement und dessen Strukturen fehlt es an Planbarkeit und Verlässlichkeit für entstehende Netzwerke und sich etablierende Beratungsstellen.

Derzeit – auch beschleunigt durch die Ortsungebundenheit weithin zugänglicher Online-Angebote in der Corona-Pandemie – gibt es eine schier unüberschaubare Zahl an Fortbildungen und Impulsvorträgen sowie best practise-Beispielen wechselnder Referent/innen, häufig als Online-Format mit bunt durcheinandergewürfelten Teilnehmenden und Erwartungen. Die Deutsche Stiftung Engagement und Ehrenamt (DSEE) ist seit einiger Zeit ein weiterer Akteur, der sich hier mit derartigen Angeboten einreicht. Für Vereine sind diese Angebote – insbesondere, wenn es um rechtliches Wissen und verschiedene Tools geht – hilfreich. Aber wie nachhaltig sind solche Formate, wenn sie keine lokale Anbindung und Weiterführung erfahren? Hier greift die Qualität von Engagementunterstützung auf kommunaler Ebene, wenn Engagierte Impulse aus Online-Formaten mit den eigenen Herausforderungen verknüpfen und darin begleitet werden, zu reflektieren und gemeinschaftlich Handlungsoptionen zu entwickeln.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass eine Rollen- und Aufgabenklarheit der kommunalen Stellen die Grundlage einer strategisch ausgerichteten Arbeit ist. Kommunale Engagementunterstützung wird häufig als Anlaufstelle gedacht, zu der jemand mit einem Anliegen oder Problem geht, sofern die Existenz der Stelle bekannt ist. Sie muss unserer Meinung aber weit mehr sein, nämlich im Bewusstsein unterschiedlicher Handlungslogiken von Verwaltung und Engagierten sensibel agieren und aktiv an einer Beteiligung ermöglichenden Ausrichtung arbeiten. Im Grunde ähneln Engagementunterstützer/innen »Community Organizern«. Sie sind nach diesem Verständnis Organisator/innen des Gemeinwesens und gleichzeitig Lobbyisten der Engagierten gegenüber Verwaltung und Politik.

Die Enquete-Kommission des Bundestags zur Förderung des freiwilligen Engagements hob 2002 in ihrem Bericht den elementaren Beitrag des Engagements für das Funktionieren der Demokratie hervor. Zivilgesellschaftliches Engagement erhält die demokratisch-freiheitliche Grundordnung, denn eine lebendige Demokratie besteht nur dann, wenn sie mit ethisch-moralischem Leben gefüllt wird. Engagementpolitik muss sich also daran messen lassen, inwiefern sie Rahmenbedingungen schafft, die die Entfaltung einer lebendigen Zivilgesellschaft fördern und schützen (vgl. Embacher 2012, S. 90). Wie diese zum Tragen kommen, wird in Gemeinwesen sichtbar. Rahmenbedingungen im Großen brauchen eine Ausgestaltung im Konkreten.

Fazit der im Artikel aufgezeigten Beobachtungen und Beschreibungen ist, dass Verständigungs- und Aushandlungsprozesse zwischen Staat und Zivilgesellschaft mit Blick auf vielfältige und auch ambivalente Ansprüche und Interessen an und im Engagement als strategischer Bereich dauerhaft mitgedacht und verankert werden müssen. Nichts ist so beständig wie der Wandel – auch im Engagement!

---

## Literatur

---

Embacher, Serge (2012): Baustelle Demokratie. Die Bürgergesellschaft revolutioniert unser Land. Hamburg: Edition Körper-Stiftung.

## Autor/innen

---

**Tobias Hoffmann, Nathalie Neckel und Heike Roth** arbeiten im Landesweiten Kompetenzzentrum Engagement im PARITÄTISCHEN Schleswig-Holstein.

## Kontakt

Der PARITÄTISCHE Schleswig-Holstein e.V.  
Zum Brook 4  
24143 Kiel  
E-Mail: [engagement@paritaet-sh.org](mailto:engagement@paritaet-sh.org)

## Redaktion

---

Stiftung Mitarbeit  
Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft  
Eva-Maria Antz, Ulrich Rüttgers  
Ellerstr. 67  
53119 Bonn  
E-Mail: [newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de](mailto:newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de)