

Ausgestaltung von Häusern des Engagements

Ein Leitfaden



Ulukbek Beishekeev, Anja Class, Teresa Lambrecht, Julian Muxfeldt, Tahir Dogan und Kai-Uwe Schnapp

Vorwort:

Freiwilliges Engagement bildet das Rückgrat unserer Gesellschaft

In Kooperation mit dem Haus des Engagements (HdE) Hamburg (<https://hde-hamburg.org>) haben wir als Studierende der Universität Hamburg im Rahmen eines Forschungsseminars in Gruppeninterviews gefragt, welche Erfahrungen *Häuser des Engagements* und ähnliche Initiativen machen: Was funktioniert gut? In welchen Bereichen gibt es Schwierigkeiten? Wie wurden die Schwierigkeiten überwunden? Was können Initiativen voneinander lernen?

Unsere Einsichten dienen als Grundlage für diesen Leitfaden, den sowohl bestehende Engagement-Häuser als auch neue Initiativen nutzen können.

Als „Haus des Engagements“ verstehen wir im Kern ein Projekt, das Räumlichkeiten für Ehrenamtliche aus Initiativen, Vereinen und für einzelne Engagierte anbietet. Alle von uns befragten Häuser entwickeln darüber hinaus Qualifizierungs- und Fortbildungsangebote sowie Vernetzungsmöglichkeiten.

Mit diesem Leitfaden identifizieren wir Punkte, die aus unserer Sicht immer relevant sind, wenn HdE-förmige Strukturen zur Engagementunterstützung ent-

wickelt werden. Natürlich sind die Entstehungshintergründe solcher Projekte immer sehr verschieden und von mehr Faktoren abhängig, als wir hier untersuchen können. Dieser Leitfaden versteht sich daher als Impulsgeber für Häuser, welche freiwilligem Engagement ein Zuhause, einen Ort zum Entstehen, Arbeiten und Verwirklichen schaffen wollen und bietet die Möglichkeit, aus Good Practices zu lernen.

Aufbau des Leitfadens:

Im Folgenden werden die 10 wichtigsten Take-aways in übersichtlicher Kurzform präsentiert. Im Anschluss werden diese Punkte ausführlicher behandelt und anhand konkreter Beispiele erklärt. Zum Schluss werden Forschungsdesign und Hintergründe zu den von uns durchgeführten Gruppeninterviews erläutert.

10 Take-aways:

1. **Vernetzung und Austausch:** Die Vernetzung mit anderen Akteuren ermöglicht den Austausch von Erfahrungen und Lösungen für gemeinsame Herausforderungen. Dies gilt ebenso für die Häuser als auch für Dachstrukturen.
2. **Kooperationen und Partnerschaften:** Die Zusammenarbeit mit verschiedenen Institutionen (Hochschulen, Unternehmen, Stiftungen usw.) ist fruchtbar und kann finanzielle, Wissens- und andere Ressourcen mobilisieren.
3. **Finanzierung:** Kreative Finanzierungsansätze und die Einbindung von neuen Geldgebern tragen zur finanziellen Stabilität und Nachhaltigkeit bei.
4. **Community-Building:** Gruppen und Personen, die sich nicht als Kund*innen, sondern vielmehr als Teil einer Gemeinschaft verstehen, übernehmen Verantwortung – mit positiven Effekten auf vielen Ebenen.
5. **Partizipation und interne Strukturen:** Hierarchiefreie Entscheidungsfindungsprozesse, die Bildung von „Fokusgruppen“ und die Bildung eines Gemeinschaftssinnes können die Identifikation der Mitglieder mit dem Haus stärken.
6. **Zielbestimmung und Satzung:** Häuser des Engagements brauchen klare Ziele und eine Satzung. Für die Klärung der grundlegenden Fragen, die damit verbunden sind, muss Zeit eingeplant werden.
7. **Internes Ehrenamt:** Internes Ehrenamt ermöglicht Projekte, die sonst nicht möglich wären. Um Personen für das interne Ehrenamt zu gewinnen, sind vielseitige und unterschiedlich strukturierte Angebote hilfreich.
8. **Bedürfnisorientierung:** Nutzende von Engagement-Häusern brauchen oft vor allem Räume. Darüber hinaus sind etwa Fortbildungen gefragt. Wichtig ist, die Bedürfnisse der Nutzenden zu kennen, sie regelmäßig neu zu erfassen und das Angebot eines Hauses auf die Bedürfnisse abzustimmen.
9. **Zielgruppenspezifische Ansprache:** Inhalt und Form von Kommunikation müssen an die Bedürfnisse und Interessen der Zielgruppen angepasst werden.
10. **Inklusion und Vielfalt:** Die Zusammenarbeit unterschiedlichster Akteursgruppen (nach Handlungsfeld, Alter, Bildung, sozialer und räumlicher Herkunft usw.) schafft eine vielseitige und inklusive Umgebung.

1. Vernetzung und Austausch

„Es gibt diverse Gruppen, die [...] von dem ganzen Know-how was hier auch im Haus steckt, profitieren, also einige viele Nutzer*innen und Gruppen [...] weil das ganze Netzwerk eben hier vor Ort ist. Also es ist auch die Nähe mit den anderen Gruppen direkt vor Ort und dieser direkte Austausch, glaube ich, der eine Rolle spielt und der für viele Gruppen interessant ist.“

Die Vernetzung mit anderen Akteuren ermöglicht den Austausch von Erfahrungen und Lösungen für gemeinsame Herausforderungen. Dies gilt ebenso für die Häuser als auch für Dachstrukturen.

Vernetzung nach innen: Die Bildung von Netzwerken wird von den Nutzenden der Engagement-Häuser genauso gewünscht wie sie von den Häusern selbst angestrebt wird. Für die Netzwerkentwicklung spielen die Raumangebote der Engagement-Häuser eine zentrale Rolle. Dabei zeigt sich, dass erfolgreiche Vernetzung vor allem geschieht, wenn Personen und Gruppen die Häuser regelmäßig nutzen. Hier spielen Co-Working-Angebote eine zentrale Rolle. Co-Workende treten oft in schnellen, analogen informellen Austausch miteinander und tragen so zur Netzwerkbildung bei. Die Häuser selbst sollten die Netzwerkbildung analog und digital durch geeignete Maßnahmen und Infrastrukturen unterstützen.

Vernetzung zwischen Engagement-Häusern: Während die Vernetzung der Nutzenden vor Ort bereits oft gut funktioniert, gibt es einen hohen Bedarf der überörtlichen und überregionalen Vernetzung zwischen den Häusern selbst. Alle befragten Häuser erwarten einen großen Gewinn aus der Möglichkeit,

sich in überregionalen Formaten zum Kennenlernen, Austauschen und Teilen von Wissensressourcen zusammenzutun. Ein etabliertes Netzwerk wird gerade auch für Häuser, die sich gerade in Gründung befinden, als hilfreich bewertet. Dem überörtlichen Austausch zwischen Engagement-Häusern sollte daher neben der Arbeit vor Ort eine hohe Priorität gegeben werden. Ein zentrales Hindernis dafür sind die stark begrenzten Zeitressourcen der ehrenamtlich und bürgerschaftlich engagierten, einschließlich der hauptamtlichen Engagementsakteure. In diese Lücke könnten Kooperationspartner wie etwa Hochschulen einspringen. Sie können Zeitressourcen zur Verfügung stellen, die die Vernetzungsarbeit unterstützen.

2. Kooperationen und Partnerschaften

„Wir könnten gar nicht alles selbst leisten. Wir [...] haben gar nicht so die Kapazitäten, uns das alles selbst zu erarbeiten. Deswegen arbeiten wir auch viel mit anderen Institutionen und Akteuren zusammen und versuchen da Netzwerke aufzubauen oder Kooperationen aufzubauen, damit wir die eher hier reinholen und jetzt nicht das Gleiche einfach noch mal machen.“

Die Zusammenarbeit mit verschiedenen Institutionen (Hochschulen, Unternehmen, Stiftungen usw.) ist fruchtbar und kann finanzielle, wissens- und andere Ressourcen mobilisieren.

Wie bereits in Take-away 1 erwähnt, können Hochschulen z. B. zeitliche Ressourcen bereitstellen, um die Ausgestaltung der Arbeit von Engagement-Häusern zu unterstützen. Der vorliegende Leitfaden ist das Resultat einer solchen Zusammenarbeit. Diese Zusammenarbeit ist, wenn richtig angegangen, von beiderseitigem Nutzen. Studierende können ihr fachliches Wissen anwenden und entwickeln und dabei lernen, mit Problemen im realen, hier zivilgesellschaftlichen Leben umzugehen. Das Studium wird praktischer, ohne deswegen den wissenschaftlichen Anspruch aufzugeben. Gleichzeitig können Studierende dringend benötigte Ressourcen zur Verfügung stellen, um etwa bei der inneren und äußeren Vernetzung zu unterstützen. Außerdem bringen sie Forschungsergebnisse und eigene Sichtweisen in die Arbeit der Engagement-Häuser ein.

Neben vielfältigen offensichtlichen Kooperationsmöglichkeiten, wie etwa mit der Stadt oder der Gemeinde vor Ort,

anderen Initiativen, Vereinen und Trägerschaften, oder eben Bildungseinrichtungen, bieten sich je nach Kontext auch Kooperationen mit Unternehmen bzw. einzelnen Persönlichkeiten aus Unternehmen an. So wurde in einem Interview ein Projekt skizziert, in welchem Nachhaltigkeitsbeauftragte aus Unternehmen mit Initiativen vernetzt werden konnten, die zum Thema Nachhaltigkeit arbeiten:

„die [Nachhaltigkeitsbeauftragten] haben jetzt [in ihrem Unternehmen] ihr Büro, ihren Stuhl. Und wenn sie Pech haben, dann duldet man sie. Aber dass die mal so richtig irgendwo ankommen und das in Gang bringen, das ist wahnsinnig schwierig und frustrierend. Und die zu vernetzen, also die zusammenzubringen und sich zu überlegen, was kann man denn machen, Best Practice erzählen oder 'ne gemeinsame Veranstaltung starten [...] da ist zum Beispiel ein großer Bedarf.“

Wichtige Kooperationspartner sind natürlich auch Politik und Verwaltung vor Ort oder im Land. Hier bestehen allerdings auch Abhängigkeitsverhältnisse, die auch mit Befürchtungen verbunden sind. So fragen sie manche Häuser, wie sich etwa finanzielle Zuwendungen nach einem Regierungswechsel auf

Landes- oder kommunaler Ebene entwickelt werden. Positiv bewertet werden aber grundsätzlich Möglichkeiten zur politischen Vernetzung mit etwa Bürgermeister*innen oder Landrät*innen und weiteren politischen Akteuren. Der Kontakt mit der lokalen Ebene der Politik eröffnet Möglichkeiten der Interessenvertretung und ist etwa in der Phase der Gründung eines Engagement-Hauses von großer Bedeutung. So wurden mehrere Beispiele berichtet, in denen etwa finanzielle oder personelle städtische Ressourcen von den Häusern genutzt werden konnten. Kooperationen mit Politik und Verwaltung vor Ort sollten also ebenfalls aktiv gesucht werden.

3. Finanzierung

„Auch Ehrenamt kostet Geld. Also es wird ja immer so getan, als ob das aus sich selbst heraus entsteht. [...] Manchmal kommt das einfach zu kurz. Weil wenn Politik an Ehrenamt denkt, dann denkt sie sehr gerne irgendwie an Freiwillige Feuerwehr, an schöne gemeinschaftliche Events und an Kaninchenzüchtervereine. Das sind jetzt auch genau die beiden Gruppen, die einzigen, die Zulauf haben, Kaninchenzüchtervereine, Freiwillige Feuerwehr und Laubenpieper. Ansonsten geht das Ehrenamt zurück. Und das hat auch viel damit zu tun, dass wenn Strukturen wie unsere [Haus des Engagements] derartig knappe Mittel haben, dass sie, wie gesagt, noch nicht mal wissen, wie sie Toilettenpapier bezahlen können, können sie sich auch nicht leisten, wirklich Zeit darein zu investieren, Ehrenamtliche zu unterstützen, zu binden und zu begleiten.“

Kreative Finanzierungsansätze und die Einbindung von neuen Geldgebern tragen zur finanziellen Stabilität und Nachhaltigkeit bei.

Eines der zentralen Themen, das für alle Häuser eine große Herausforderung darstellt, sind die, meist knappen, finanzielle Ressourcen. Die knappe Finanzausstattung führt vor allem dazu, dass es kaum mit ausreichend Stunden ausgestattete Stellen im Hauptamt gibt. Dies wiederum bedeutet, dass Zeit für die Erledigung aller relevanten Tätigkeiten eine extrem knappe Ressource bleibt.

Zu den wichtigsten Finanzierungsquellen der von uns befragten Häuser gehören Förderprogramme von staatlichen bzw. kommunalen Stellen und Stiftungen. Staatliche Förderung ist häufig mit einer relativ langen Laufzeit verbunden. Sie ist in diesem Sinne oft verlässlich, aber nicht ausreichend, und gleichzeitig stark abhängig von der En-

gagementpolitik der jeweiligen Regierung. Andere Förderinstitutionen arbeiten stärker punktuell und zeitlich begrenzt. Das stellt Häuser vor große Herausforderungen bei der Finanzierung von Personal und weiteren laufenden Kosten. Außerdem bedingt es einen hohen Zeitaufwand für die Beantragung von Fördermitteln in einer Situation, in der Zeit – siehe oben – ein sehr knappes Gut ist.

Um ihre Finanzierung nachhaltig zu sichern, diversifizieren viele Häuser des Engagements ihre Einnahmequellen, indem sie etwa

- kostenpflichtige Produkte und Dienstleistungen anbieten. Engagement-Häuser haben spezielle Kompetenzen und Ausstattungen, die auch für andere Akteure wertvoll sind. So können etwa Beratungsleistungen, Räume oder Co-Working-Plätze auch für Kommunen oder privatwirtschaftliche Unternehmen angeboten werden, sodass

diese Einnahmen die Aktivitäten im gemeinnützigen Rahmen finanzieren. Eine von uns befragte Initiative strebt hierzu beispielsweise die Gründung einer gemeinnützigen GmbH an. Es ist in diesem Zusammenhang allerdings zu beachten, dass wirtschaftliche Aktivitäten ebenfalls Ressourcen binden. Diese müssen also in einem angemessenen Verhältnis zu ihrem Ertrag stehen, damit der eigentliche Zweck des Hauses nicht in den Hintergrund rückt. Auch rechtliche Rahmenbedingungen sind zu berücksichtigen.

- Weiterhin stellen privatwirtschaftliche Akteure potenzielle Kooperationspartner dar, denen allerdings teils noch zögerlich begegnet wird. Dabei können Kooperationen in diesem Bereich für beide Seiten Vorteile haben: Engagement-Häuser können externe Ressourcen nutzen, während die Zusammenarbeit sich positiv auf die Reputation des Unternehmens auswirkt. Vielfältige Modelle der Kooperation wie beispielsweise die Mitarbeit von Corporate Volunteering in einem Haus des Engagements, Pro-Bono-Arbeit oder Sachspenden, sind hier denkbar. So könnten lokale Unternehmen im Software-Bereich beispielsweise die Implementierung von Raumbuchungssystemen übernehmen und im Gegenzug in Publikationen als Unterstützer des Hauses genannt werden. Wichtig ist hier darauf zu achten, dass die eingegangenen Kooperationen möglichst langfristig sind.
- Patenschaftsprogramme wurden von unseren Interviewpartner*innen

als weiteres innovatives Finanzierungsinstrument genannt. Hierbei kann von unterschiedlichsten Geldgeber*innen – egal ob Privatperson oder Unternehmen – symbolisch eine Patenschaft übernommen werden, durch die regelmäßig eine Zuwendung getätigt wird. Der Kreativität sind hier kaum Grenzen gesetzt: Es können Patenschaften für komplette Monatsmieten, einzelne Quadratmeter oder andere Leistungspakete angeboten werden. Crowdfunding-Modelle sind heute in aller Munde.

Das Konzept der Patenschaft ist für Spender*innen konkret und gut greifbar und bietet ebenfalls die Möglichkeit, beispielsweise durch die Veröffentlichung ihrer Namen, einen Spendenanreiz durch Reputationseffekte zu liefern. Ein weiterer Aspekt sind Spendenquittungen und steuerliche Aspekte. Gut organisiert, können Patenschaften zu einer verlässlichen Ressourcenquelle werden.

- Eine weitere Stellschraube ist die Trägerschaft des Hauses, die in der Regel ebenfalls mit den Finanzierungsstrukturen verknüpft ist. Sofern hier Handlungsmöglichkeiten bestehen, kann es sich lohnen, auch unkonventionelle Wege zu gehen. Ein Mietshausyndikat (Beteiligungsgesellschaft, gegründet, um gemeinschaftlich Immobilien zu erwerben und in Kollektiveigentum zu überführen) kann beispielsweise eine Möglichkeit zur Finanzierung von Räumlichkeiten bieten.

4. Community-Building

„Wenn man versucht, da immer an den Gemeinschaftsgedanken so zu appellieren und zu sagen: Hey, ihr nutzt das aus mit anderen zusammen [...]. Wenn du die Leute daran erinnerst, dass sie das Haus mit anderen zusammen nutzen, so dann ist das Verantwortungsgefühl auch da [...]. Wenn ihr euch nicht bemüht, so wenn ihr nicht Verantwortung übernehmt, dann fällt [das] auf andere zurück.“

*Gruppen und Personen, die sich nicht als Kund*innen, sondern vielmehr als Teil einer Gemeinschaft verstehen, übernehmen Verantwortung – mit positiven Effekten auf vielen Ebenen.*

Engagement-Häuser sehen sich als Plattform, Unterstützer und Ermöglicher von Ehrenamt. Zunächst bieten sie Leistungen an, die freiwillige Gruppen für ihre Arbeit benötigen. Dieses scheinbar einseitige Dienstleister-Verhältnis kann (und sollte) verändert werden, sodass Nutzer*innen sich selbst als Teil einer Gemeinschaft zu begreifen beginnen: Wir alle greifen auf dieselben Ressourcen zurück, agieren im selben Kontext, wir sind also Teil eines größeren Ganzen, und leisten dazu einen Beitrag. So verstanden, können Häuser ein Nährboden, aus dem mehr, nämlich eine sich als solche verstehende Community werden kann.

Engagement-Häuser können dieses Community-Gefühl etwa dadurch fördern, dass Vernetzung zwischen den Nutzer*innen ermöglicht oder sogar aktiv gefördert wird. Hier hat sich beispielsweise ein Stammtisch als erfolgreich erwiesen, bei dem sich alle Beteiligten auch informell und unabhängig

von ihrer Arbeit oder ihrem Engagement austauschen können. Das kann dazu beitragen, das Haus als mehr als nur einen Raum wahrzunehmen, der bei Bedarf gebucht wird, und direkt zu höherer Effektivität des Engagement aller beitragen.

Das Selbstverständnis, ein Teil von etwas Größerem zu sein, führt idealerweise auch zu einem höheren Verantwortungsgefühl. Einerseits sehen sich die Freiwilligen so in einer aktiveren Rolle: Sie können Ideen nicht nur selbst entwickeln und einbringen, sondern auch in die Tat umsetzen. Möglicherweise entstehen so Events, Arbeitsgruppen oder gar eigene Angebote, die nicht nur perfekt an die Bedürfnisse der Engagierten angepasst sind, sondern auch das Hauptamt entlasten.

Das gesteigerte Verantwortungsgefühl hat andererseits auch direkte praktische Vorteile. Nutzende sehen sich selbst in der Verantwortung für den Zustand des Hauses, Räume werden für andere Gruppe in gutem Zustand hinterlassen, die Teller vom Vortag sind abgewaschen, und technische Mängel werden gemeldet, sodass Abhilfe geschaffen werden kann, ehe die nächsten kommen usw.

5. Partizipation und interne Strukturen

„Wir haben eine aktive, proaktive Community, die von sich aus dann auch Angebote und Ideen mit einbringt. Also man muss zwar auch schon ziehen, Zugkraft aufbringen, aber lange nicht so viel wie man denkt [...]. Man hat eher die Herausforderung, dass man die vielen schönen Ideen gar nicht so abarbeiten kann und gar nicht so schnell umsetzen kann.“

Hierarchiefreie Entscheidungsfindungsprozesse, die Bildung von „Fokusgruppen“ und die Bildung eines Gemeinschaftssinnes können die Identifikation der Mitglieder mit dem Haus stärken.

Eine Vertiefung der im Community-Building angesprochenen Verantwortungsübernahme kann durch die Einbindung der Nutzenden in hausbezogene Entscheidungsprozesse erzielt werden. Je nach Partizipationsgrad im Haus können Nutzende so auch eigenständige Prozesse in Gang setzen.

Die befragten Häuser geben an, auf unterschiedliche Art und Weise die Initiativen und Engagierten in Entscheidungsprozesse zu integrieren. In einem Haus wurde in diesem Zusammenhang das Prinzip der Selbstorganisation als „Soziokratie“ (gleichberechtigte, gemeinsame Entscheidungsfindung) bezeichnet.

Häufig bilden sich Entscheidungsstrukturen im Zuge der Gründung des Hauses organisch. So wurden einige Häuser informell durch den Zusammenschluss Engagierter, die ein Haus des Engagements bilden wollten, gegründet. Andere Häuser entstanden formeller aus der bestehenden Kooperation

von Vereinen, Netzwerken und Trägern.

Die Häuser, die „von oben“ organisiert werden, haben den Vorteil, bereits auf bestehende Strukturen und Ressourcen zurückgreifen zu können, sie sollten sich aber aktiv um die Ermöglichung der Partizipation der Nutzenden kümmern. Häuser, die von unten organisiert wurden, sind freier in ihrer Konzeption und Organisation, müssen aber darauf achten, dass sie klare und stabile Strukturen bilden.

Unabhängig vom Gründungshintergrund eines Hauses kann ein offener, möglichst hierarchiefreier Ansatz der Entscheidungsfindung unter anderem Vorteile hinsichtlich der personellen Kapazitäten haben. So berichtet ein Haus, dass ihr Vorstand keine weitere Kapazität besitzen würde, alle Konzepte und Projekte selbst zu entwickeln, sodass dieses Haus empfiehlt, „Fokusgruppen“ zu bilden, in welchen sich Engagierte je nach ihrem eigenen Interesse und Wissen einbringen können. So wird die operative Arbeit des Vorstands ausgelagert und die Weiterentwicklung trotz beschränkter Zeitressourcen ermöglicht.

Insgesamt zeigt sich, dass für die Häuser der regelmäßige Kontakt mit den Initiativen und Engagierten im Hause in jedem Fall unerlässlich ist und sich nicht nur auf administrative Prozesse wie die Schlüsselübergabe beschränken sollte, denn eine tiefgreifend partizipative Ausgestaltung von Häusern des Engagements erhöht ihre Arbeits- und Wirkungsmöglichkeiten.

6. Zeit nehmen für Zielbestimmung

„wir wollten eine andere Form der Verantwortungsgemeinschaft. Und dafür war es rückblickend gar nicht so schlecht, dass wir nicht gleich ins Tun kamen, gleich Veranstaltungen, gleich Kaffeeküche einrichten. Sondern Workshops, wo wir uns überlegt haben, was sind unsere Ziele, Visionen, Werte.“

Häuser des Engagements brauchen klare Ziele und eine Satzung. Für die Klärung der grundlegenden Fragen, die damit verbunden sind, muss Zeit eingeplant werden.

Die von uns befragten Häuser betonen wie wichtig es ist, sich ausreichend Zeit für die Bestimmung der Ziele sowie die Erstellung eines Haus-Konzepts und einer Satzung zu nehmen.

Schriftliche Satzung: Viele befragte Häuser haben ihre Satzung und ihre Werte schriftlich fixiert. Die grundlegenden Fragen, die in diesen Dokumenten im Fokus stehen, sind: Was genau soll gegründet werden? Für welche Zielgruppe ist das Haus gedacht? Warum ist es in dieser spezifischen Umgebung notwendig?

Bei Berücksichtigung der gegebenen Ressourcen: Wie kann die Umsetzung gelingen? Wer könnte noch in das Vorhaben involviert werden? So hat eine Einrichtung zwei unterschiedliche Träger: **„Und da profitieren wir eigentlich von den Synergieeffekten beider Träger“.** Diese Synergieeffekte reichen von der Ansprache und Vernetzung in die Politik hinein bis zur Ansprache Engagierter, wie etwa migrantische Selbstorganisationen, über die bestehenden Kanäle und Netzwerke.

Vernetzung bereits in der Gründungsphase: Angesichts der begrenzten Zeitressourcen, die im Ehrenamt zur Verfügung stehen, ist es von großem Wert, solche Fragen frühzeitig zu klären. Darüber hinaus empfiehlt sich eine frühe Vernetzung mit anderen Häusern noch vor der Gründung, weil man so von Erfahrungen profitieren und gegebenenfalls Ressourcen von vornherein gemeinsam nutzen kann.

Rechtsform: Die meisten Häuser haben sich für die Rechtsform des eingetragenen Vereins (e. V.) entschieden. Weitere Rechtsformen sind Genossenschaften, Miethausyndikate und Beteiligungsgesellschaften, mit der gemeinschaftlich Immobilien erworben und kollektiv bewirtschaftet werden können.

Rechtsfragen: Alle befragten Akteure raten dringend dazu, in Fragen des Steuer- und Gemeinnützigkeitsrechts sowie des Mietrechts fachliche Unterstützung zu suchen. Vielerorts existieren hierzu bereits Erfahrungen und passende Dokumente, die genutzt werden können. Auch hier sind frühzeitige Vernetzung und frühzeitiger Erfahrungsaustausch also wichtig.

Fazit: Es ist wichtig, früh und klar zu bestimmen und schriftlich zu fixieren, was

ein zu gründendes Haus des Engagements leisten soll. Bei der Gestaltung nicht zuletzt auch des rechtlichen Rahmens ist es aber nicht nötig, das „Rad ständig neu zu erfinden,“. Frühe Vernetzung sollte gesucht und bestehende Erfahrungsschätze sollten genutzt werden. Denn auch mit „a little help from one’s friends“ bleibt bei der Schaffung stabiler Raumressourcen für die zivilgesellschaftliche Szene vor Ort immer noch ausreichend viel zu tun.

7. Internes Ehrenamt

„Es gibt überhaupt keinen Zwang und Druck, wie viel, wie oft man bei irgendwas dabei sein muss (...) das wäre der Killer [...] das ist ja sehr, sehr unterschiedlich in jedem Lebenslauf, in jeder Lebenssituation, wie viel man gerade Zeit investieren kann oder nicht“

Internes Ehrenamt ermöglicht Projekte, die sonst nicht möglich wären. Um Personen für das interne Ehrenamt zu gewinnen, sind vielseitige und unterschiedliche strukturierte Angebote hilfreich.

Ehrenamtliche, die sich für ihr Haus des Engagements selbst engagieren, sind wichtige Stützen eines solchen Projekts. Um langfristig auf ihr Engagement bauen zu können, müssen ihre Bedürfnisse und Anliegen jedoch beachtet und Engagementsmöglichkeiten geschaffen werden, die diesen Bedürfnissen entsprechen. Ein besonders wichtiger Punkt ist dabei der bereits seit längerem andauernde Trend weg von langfristigen Bindungen an eine Organisation. Insbesondere jüngere Menschen suchen projektbezogene, episodische Möglichkeiten der Freiwilligenarbeit.

„Also früher, wo die Leute gesagt haben, ich arbeite jetzt die nächsten zehn Jahre für diesen Sportverein oder so. Das ist heute nicht mehr angesagt. Es müssen kleine, überschaubare, beschriebene, auch zielgerichtete Projekte sein. Und dann sagt man: ja gut, die acht Wochen, das kann ich jetzt machen.“

Um in dieser Situation eine möglichst große Bandbreite an Personen als in-

terne Ehrenamtliche gewinnen zu können, ist es hilfreich, konkrete, diverse und unterschiedlich umfangreiche „Arbeitspakete“ zu schnüren. Diese können einerseits langfristige Aufgaben beinhalten, wie beispielsweise die wöchentliche Übernahme von Hausmeister-tätigkeiten. Sie können aber auch kurzfristige Einsatzmöglichkeiten eröffnen, wie die Unterstützung bei einer konkreten Veranstaltung. Wichtig ist: Für jede*n soll ein attraktives Angebot verfügbar sein. Abgegrenzte Aufgabenbereiche haben zudem den Vorteil, dass dem aktivistischen Burnout oder der Frustration durch anderweitig nicht erfüllte Erwartungen vorgebeugt werden kann.

Nicht alle von uns befragten Häuser arbeiten mit internen Ehrenamtlichen zusammen. Gerade angesichts der durchweg überlasteten Hauptamtlichen bietet diese Zusammenarbeit aber die Möglichkeit, mehr der vielen vorhandenen Ideen zu verwirklichen.

8. Bedürfnisorientierung

„Auf der einen Seite stellen wir hier was zur Verfügung und sind damit auch Dienstleisterinnen, aber gleichzeitig wollen wir jetzt auch nicht nur in so ein Dienstleistungsverhältnis reinkommen. Also wir wollen halt mit den Leuten auf Augenhöhe arbeiten [...].“

Nutzende von Engagement-Häusern brauchen oft vor allem Räume. Darüber hinaus sind etwa Fortbildungen gefragt. Wichtig ist, die Bedürfnisse der Nutzenden zu kennen, sie regelmäßig neu zu erfassen und das Angebot eines Hauses auf die Bedürfnisse abzustimmen.

Die interviewten Häuser bieten eine vielfältige Palette von Angeboten an, die so unterschiedlich sind wie ihre Strukturen. Allen gemeinsam ist die Funktion als Raumanbietende für engagierte Menschen. Einige bieten Co-Working-Spaces an, während andere Veranstaltungsräume zur Verfügung stellen. Insbesondere die „Houses of Resources“ nehmen hier eine besondere Rolle ein, weil sie oft weitere Ressourcen bereitstellen, wie etwa Werkstätten oder Bibliotheken.

Die Bedürfnisse unterschiedlicher Gruppen Nutzender sind ebenso verschieden wie die Bedürfnisse an unterschiedlichen Orten. Ein Haus, das gut funktionieren soll, muss diese Bedürfnisse kennen und auf sie reagieren.

„Also, dass die Bedarfe von migrantischen Gruppen sind halt nicht genau wie die von allen. Ich glaube, für die migrantischen Gruppen sind es schon vor allem die Räumlichkeiten überhaupt, weil die Gruppen oft keine eigenen Räumlichkeiten an-

mieten können, weil sie in ihren Vereinen, in ihren Initiativen keine Mittel dafür haben. Deshalb stellen wir sie halt auch für diese Gruppen kostenlos zur Verfügung.“

Die wichtigste Ressource, die Engagement-Häuser verfügbar machen, sind Räume zum Arbeiten (Co-Working) und Räume, um sich treffen zu können. Eine weitere oft benötigte Ressource sind Angebote zur Fortbildung und weiterer Qualifizierungen für Engagement und Ehrenamt.

Neben den inhaltlichen und strukturellen Bedürfnissen im Haus spielt die Frage der Erreichbarkeit eine wichtige Rolle. Das gilt insbesondere in ländlichen Gebieten. Auch die Art der Nutzung von Räumlichkeiten unterscheidet sich zwischen ländlichen Regionen und dicht besiedelten Städten. Dabei muss abhängig von den lokalen Bedürfnissen auch abgewogen werden, wie offen oder diskret die Räume gestaltet sein sollen und können.

Weiterhin sollte über Angebote nachgedacht werden, die z. B. den lockeren Austausch befördern, wie etwa ein eigenes Café.

Ein letzter Punkt: Bedürfnisse und Erwartungen können sich ändern. Es ist daher unerlässlich, regelmäßig und

systematisch Bedürfnisse und Erwartungen zu erfassen und die Angebote gemeinsam mit der nutzenden Community anzupassen. So kann das Portfolio eines Hauses auch Stück für Stück erweitert werden, um den Bedürfnissen von noch mehr Nutzendengruppen zu entsprechen.

9. Zielgruppenspezifische Ansprache

„Das, was hier auf dem Land, sag ich jetzt einfach mal, nicht so läuft, ist die ganze digitale Geschichte. Hier ist es doch wirklich immer noch so, dass das persönliche Gespräch zählt. Einmal Auge in Auge [...] hier zählt immer noch das Moin einfach mehr als ich gehe dann in eine Zoom-Konferenz.“

Inhalt und Form von Kommunikation müssen an die Bedürfnisse und Interessen der Zielgruppen angepasst werden.

Wie bei der inhaltlichen Konzeption der Angebote eines Hauses müssen auch bei der Wahl der Inhalte und Formate der Kommunikation mit der Zielgruppe deren unterschiedliche Hintergründe und Bedürfnisse beachtet werden. Beispielsweise sollte darauf geachtet werden, ob die jeweilige Gruppe mit z. B. Anglizismen, betriebswirtschaftlichen Begriffen oder digitalen Formaten gut angesprochen werden kann.

Es ist also notwendig, die lokalen Zielgruppen sowie ihre Bedürfnisse gut zu kennen, um auf diese eingehen zu können. Sollen neue Zielgruppen angesprochen werden, um etwa inklusiver und vielfältiger arbeiten zu können (s. Punkt 10 Inklusion und Vielfalt), ist die Frage der richtigen Inhalte und Formate der Ansprache natürlich ebenfalls hoch relevant.

Durch eine zielgruppenspezifische Kommunikation kann außerdem eine effiziente und effektive Kommunikation sichergestellt und so ein Beitrag zur Steigerung der Zufriedenheit der Nutzer*innen geleistet werden.

10. Inklusion und Vielfalt

„Vor allem, wenn man auch den Anspruch hat, Leute abzuholen, die sonst vielleicht sich selbst nicht so aktiv in der Stadt wahrnehmen. Also die sonst nicht so eine Rolle einnehmen, einfach weil sie in Außenbezirken leben oder prekariert sind. Und das ist eigentlich auch der Anspruch, den wir haben, den wir aber nicht umsetzen können, weil wir haben nicht die Ressourcen für jetzt eine komplette Marketingkampagne oder eine komplette Konzeption von: Wie kann man die verschiedenen Zielgruppen erreichen?“

Das Thema Vielfalt des Nutzer*innenkreises wurde in den Gesprächen von vielen Einrichtungen als Arbeitsfeld angesprochen. Interessant ist zunächst, dass die konkreten Schwerpunkte hier sehr unterschiedlich waren: Für das eine Haus ist die Einbindung jüngerer Freiwilliger schwierig, während für andere Häuser das Erreichen von prekarierten Personen eine große Herausforderung darstellt. Ein anderes Haus sieht sich beim Thema Barrierefreiheit für Menschen mit Behinderungen vor besondere Herausforderungen gestellt. Die Suche nach einer passenden Immobilie gestaltet sich bei vielen Einrichtungen als sehr schwierig, auch was den Abbau baulicher Hürden angeht.

„Wir sind überhaupt nicht rollstuhlgerecht, zum Beispiel. Wir haben aber Leute hier in unseren ehrenamtlichen Gruppen, die sind darauf angewiesen und das können wir einfach nicht bieten. Das ist was, was überhaupt nicht unseren Grundsätzen entspricht, was eigentlich total – also viel mehr als schade ist.“

Unzureichende Vielfalt im Ehrenamt ist aber kein spezifisches Problem von

Einrichtungen zur Ehrenamtsförderung. So verdeutlicht der Deutsche Freiwilligensurvey (2019), dass etwa Menschen mit geringerer formaler Bildung oder Menschen mit Migrationshintergrund im Ehrenamt signifikant unterrepräsentiert sind. Dass die Schwierigkeiten der befragten Einrichtungen in dieser Hinsicht sehr heterogen sind und einzelne Häuser auch schon eine sehr diverse Nutzer*innenschaft haben, zeigt allerdings, dass Häuser hier voneinander lernen können.

Durch die Schaffung eines Umfelds, das Menschen unabhängig von ihren individuellen Hintergründen einbindet, wird eine umfassendere Partizipation und Zusammenarbeit ermöglicht. Die Berücksichtigung von Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten fördert nicht nur die Chancengleichheit, sondern bereichert auch die Bandbreite der Erfahrungen und Ideen, die in Initiativen zur Förderung des Engagements eingebracht werden. Die Integration von Vielfalt führt zu einem dynamischen und kreativen Austausch, der die Gesamtwirkung und den Einfluss der Initiative auf die Gemeinschaft erheblich steigert.

Fazit

Dieser Leitfaden identifiziert Themen, die bei der Einrichtung und Entwicklung bestehender Engagement-Häuser bundesweit diskutiert wurden, und Probleme, die in diesem Prozess gelöst werden mussten. Damit versteht er sich als Impulsgeber für die Weiterentwicklung bestehender und die neue Einrichtung weiterer Engagement-Häuser.

Einrichtung und Entwicklung eines Hauses des Engagements benötigen viel Zeit und eine klare Zielsetzung. Im Laufe der Zeit sollte darauf geachtet werden, dass die Nutzenden sich untereinander vernetzen können und eine zivilgesellschaftliche Community bilden. Eine solche Community unterstützt den Austausch und das wechselseitige Voneinander-Lernen. Damit sich die Nutzenden wirklich als Teil der Einrichtung verstehen, sind außerdem Strukturen sinnvoll, die tiefgreifend partizipativ sind, beispielsweise durch die kontinuierliche Einbindung in Entscheidungsfindungsprozesse. Die Freiwilligen und ihre Organisationen kommen so in eine aktive mitgestaltende Rolle. Das unterstützt auch die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Nutzenden. Neben der Beteiligung stellen Inklusion und Vielfalt derzeit noch eine Herausforderung für viele Einrichtungen dar. Sie sollten in der Entwicklung neuer Angebote oder anderer Maßnahmen unbedingt mitbedacht werden.

Das Hauptamt ist in den meisten Einrichtungen entweder stark ausgelastet oder sogar überlastet. Ein Weg, dem zu begegnen, sind Kooperationen und Partnerschaften. Diese können vom internen Ehrenamt zur Unterstützung alltäglicher Prozesse bis zur finanziellen Unterstützung durch Förderer gehen.

Abschließend ist festzuhalten, dass Engagement-Häuser nicht nur zur Vernetzung zivilgesellschaftlicher Akteure vor Ort beitragen sollten. Sie profitieren selbst von der Vernetzung mit anderen Häusern, aber auch von der Vernetzung z. B. mit Hochschulen und Universitäten. Zur Bildung solcher Netzwerke sollten sie daher im eigenen Interesse selbst beitragen.

Beschreibung der Projektmethodik

Kontext

Dieser Leitfaden entstand im Rahmen des Seminars „Campus meets Community“ der Universität Hamburg unter der Leitung von Prof. Dr. Kai-Uwe Schnapp. Dieses Seminar ist eine Kooperation des Hauses des Engagements Hamburg und der Universität Hamburg. Ziel des Seminars war es, dass Studierende aus dem B.A. Politikwissenschaft und dem M.Sc. Interdisziplinäre Public und Nonprofit Studien der Universität mit der Unterstützung von Community-Forschenden eine eigene Forschung im Sinne des Community-Based Research durchführen. Im Rahmen des Seminars wurden mehrere Forschungsarbeiten zu verschiedenen Themengebieten durchgeführt.

Der vorliegende Leitfaden entstand im Themenkomplex *Übertragbarkeit von Gestaltungserfahrungen beim Betrieb von Engagement-Häusern*. In diesem Themenkomplex sollte untersucht werden, in welchem Maße Konzept und Erfahrungen unterschiedlicher Engagement-Häuser wechselseitig nutzbar gemacht werden können. Vonseiten des Hauses des Engagements Hamburg wurde diese Projektarbeit durch Miriam Markowski und Sabine Brahms als Community-Forschende unterstützt.

Methodik

Im Austausch zwischen den Forschenden und den Community-Forschenden wurde die Forschungsfrage *„Welche Erkenntnisse bezüglich der Arbeit von HdE-Ansätzen können auf ähnliche Initiativen im bundesweiten Kontext übertragen werden?“* erarbeitet. Als Methode wurden qualitative Leitfadeninterviews in Form von Gruppeninterviews gewählt. Diese sind offen genug, um den Unterschieden diverser Einrichtungen gerecht zu werden und stellen gleichzeitig eine Vergleichbarkeit der Informationen sicher. Das Format des Gruppeninterviews bot den Vorteil, dass Reaktionen anderer Einrichtungen auf das Gesagte direkt festgehalten wurden und Einrichtungen im direkten Austausch vernetzt wurden. Nicht zuletzt diente die Aussicht auf eine Vernetzung auch der Motivation der Einrichtungen, an den Interviews teilzunehmen.

Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden entstand ebenfalls im Austausch mit dem Haus des Engagements Hamburg. Der Leitfaden umfasst mehrere Themenkomplexe und beginnt mit der Vorstellung der Einrichtung sowie der interviewten Person selbst. Weitere Themen sind die Bedürfnisse der Engagierten, Herausforderungen und Best Practices, Politik und Finanzierung sowie die Zusammenarbeit mit Engagierten und die Wirkung der Einrichtung.

Sample

Das Sample der Häuser entstand durch eine Internetrecherche, in der bundesweit sämtliche Einrichtungen, die dem Haus des Engagements Hamburg ähnlich sind, gesucht wurden. Besonders ergiebig bei der Suche waren Hinweise anderer Häuser sowie das Bundesnetzwerk der Houses of Resources und die Teilnehmenden eines Netzwerktreffens, das vom Haus des Engagements Freiburg organisiert wurde.

Bei der Recherche wurden 38 Einrichtungen identifiziert. Im nächsten Schritt wurden Kriterien identifiziert, anhand derer entschieden wurde, welche Einrichtungen in das finale Sample aufgenommen werden. Dies war notwendig, um ein hinreichend homogenes Sample zu erlangen und so die Vergleichbarkeit zu erhöhen. Um in das Sample aufgenommen zu werden, musste eine Einrichtung sich explizit an Ehrenamtliche richten und ein Raumangebot für diese bereitstellen. Von zwei weiteren Kriterien musste mindestens eines erfüllt sein, um in das Sample aufgenommen zu werden. Diese beiden Kriterien waren die Zielsetzung der Vernetzung von Ehrenamtlichen und/oder ein Beratungs- oder Fortbildungsangebot für zivilgesellschaftliche Organisationen. Alle Häuser, die diese Kriterien erfüllten, wurden in das Sample aufgenommen.

Ansprache

Nach der Auswahl wurden 24 Einrichtungen per E-Mail angefragt, an einem Online-Interview von 30 bis 45 Minuten Dauer teilzunehmen. Diese erste Mail wurde von den Studierenden verfasst. Eine zweite Mail als Erinnerung wurde vom Haus des Engagements verfasst. Schließlich wurden alle Einrichtungen, die sich nicht per Mail gemeldet hatten,

von den Studierenden angerufen. So konnten insgesamt 17 Einrichtungen für die Teilnahme an den Interviews rekrutiert werden. Die angesprochenen Einrichtungen konnten sich dann in eine Terminumfrage eintragen, in der 10 Termine in einem Zeitraum von drei Wochen zur Auswahl standen. Wenige Tage vor dem Interviewtermin bekamen die Teilnehmenden dann noch eine Erinnerungsmail mit den Zoom-Zugangsdaten und der Datenschutzerklärung.

Durchführung

Insgesamt haben neun Personen an den Interviews teilgenommen. Diese teilten sich in vier Interviews mit je zwei Teilnehmenden und ein Einzelinterview auf. Ursprünglich war eine Gruppengröße von drei Personen geplant, jedoch war die No-Show-Rate recht hoch, sodass maximal zwei Personen an einem Interview teilnehmen. Es zeigte sich, dass zwei Personen eine gute Gruppengröße war, da so ein Austausch zwischen den Teilnehmenden stattfinden konnte, ohne dass dieser zu viel Zeit in Anspruch nahm. Die Interviews dauerten durchschnittlich 45 Minuten. Sie wurden digital per Zoom durchgeführt. Dies war durch die geografische Verteilung der Einrichtungen notwendig und ermöglichte eine einfache Aufnahme der Interviews. Die Interviews wurden von jeweils zwei Studierenden durchgeführt. Eine Person moderierte, die andere Person unterstützte die Durchführung vor allem technisch.

Transkription

Die aufgezeichneten Interviews wurden automatisch mithilfe einer Transkriptionsssoftware transkribiert. Anschließend fand eine manuelle Kontrolle der

Transkripte statt. Die finalen Transkripte wurden dann an die Teilnehmenden zur Freigabe gesendet.

Analyse

Die Analyse der Transkripte erfolgte unter Nutzung der Software MAXQDA 2022 und der Methode einer fokussierten Inhaltsanalyse nach Kuckartz (Kuckartz, Rädiker 2020). Hierzu haben wir verschiedene Codierungen zur Interpretation der Inhalte der Transkripte erstellt, welche ausgehend von den Fragen im Leitfaden erstellt wurden. Diese Codes wurden anschließend auf die einzelnen Transkripte angewendet. Die Kodierungsergebnisse wurden in einer Summary-Tabelle zusammengefasst.

Im Anschluss wurden die gesammelten Aussagen auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin analysiert und in einem kurzen, prägnanten Text zusammengefasst.

Limitationen

Das untersuchte Sample setzte sich überwiegend aus städtischen Einrichtungen zusammen. Einige davon agieren auch im ländlich geprägten Umfeld. Eine direkte Übertragbarkeit der Ergebnisse auf engagementsunterstützende Infrastrukturen in kleineren Kommunen ist dennoch fraglich.

Da die meisten Einrichtungen sehr begrenzte zeitliche Ressourcen haben, fielen die Interviews recht kurz aus. Daher konnte nur ein erster Überblick über die relevanten Themenkomplexe erarbeitet werden. Eine tiefergehende Untersuchung mit geringerer Fallzahl und dafür ausführlicheren Interviews scheint daher sinnvoll.

Ausblick auf zukünftige Projekte

Das Forschungsergebnis zeigt einen großen Bedarf der Einrichtungen, sich weiter zu vernetzen und auszutauschen. Wir empfehlen daher ein überregionales Netzwerkevent zu veranstalten und weitere Anstöße zur Vernetzung der Einrichtungen zu geben. Die vorliegenden Daten zeigen, dass die Einrichtungen davon profitieren würden.

Eine quantitative Überprüfung der Ergebnisse ist aufgrund der geringen Zahl von Engagement-Häusern bundesweit, und der großen Diversität dieser Einrichtungen kaum sinnvoll. Die vorliegenden Ergebnisse könnten jedoch genutzt werden, um qualitativ tiefergehende Untersuchungen zu den hier identifizierten Schwerpunkten durchzuführen. Ebenfalls könnte die Perspektive der Nutzenden genauer untersucht werden. Auch eine andere Methode wie beispielsweise die teilnehmende Beobachtung der Arbeit verschiedener Häuser ist denkbar.

Literatur

Arriagda, C., Hagen, C., Hameister, N., Huxhold, O., Karnick, N., Kausmann, C., Kelle, N., Simonson, J., Tesch-Römer, C. (2019) *Freiwilliges Engagement in Deutschland Zentrale Ergebnisse des Fünften Deutschen Freiwilligensurveys (FWS 2019)*. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Bliestle J., Hamra S., Roß P., Saile N.: Forschungsbericht „Fit für die Zukunft?“. Stuttgart: Institut für angewandte Sozialwissenschaften Stuttgart, 2023.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Praxisleitfaden Soziales Unternehmertum. Berlin, 2018.

Kuckartz, U., Rädiker, S. (2020). *Focused Analysis of Qualitative Interviews with MAXQDA Step by Step*. Berlin: MAXQDA Press.