Bundesnetzwerk
Bürgerschaftliches
Engagement

BBE-AG Kommune und Engagement

Mehr Engagement in der und für die Kommune!

Engagementschwellen identifizieren und überwinden.

Hinweise für die kommunale Praxis

Inhalt

Inhalt 2

Einleitung 3

Schwellen auf dem Weg zum Engagement 4

- Persönliche Ebene 4
- Organisationsebene 4
- Kommunale Ebene 6

Wer ist in der Kommune verantwortlich und kann zum Abbau von Schwellen beitragen? 7

Was kann vor Ort zur Überwindung der Schwellen getan werden? 9

- Diagnose, Rahmenbedingungen, Förderung, Vernetzung, Kooperationen 9
- Engagementlernen 10
- Empowerment 10
- Selbstvertretungen stärken 10
- Beratung, Passung, Vermittlung 11
- Engagementmanagement 11
- Vereinbarkeit von Beruf, Familie UND Engagement 11
- Engagement während der Erwerbslosigkeit zulassen 12

Landes- und Bundesebene 14

Weiterführender Erfahrungsaustausch und Unterstützung für Kommunen 15

Redaktion: Janine Bliestle (Fachberatung Gemeindenetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Baden-Württemberg) | Dr. Behzad Förstl (BBE-Geschäftsstelle) | Karolin Hüner (Kölner Freiwilligen Agentur e.V.) | Dieter Schöffmann (VIS a VIS) – verantwortlich | Dr. Barbara Sterl (Stadt Nürnberg)

Text: Dieter Schöffmann

Berlin, 2025

Kontakt: www.b-b-e.de/kommune | info@b-b-e.de

Einleitung

Bürgerschaftliches, freiwilliges, ehrenamtliches, organisiertes oder informelles **Engagement ist gut**

für die Menschen, die sich in dieser Weise engagieren. Sie können u.a. Selbstwirksamkeit erfahren, jenseits von Schule oder Beruf Kompetenzen entwickeln, für die eigene Entwicklung förderliche Netzwerke bilden, ihre Gesundheit stärken oder ihre Lebenszufriedenheit erhöhen.

für das Gemeinwesen, in dem und für das sich die Menschen engagieren. Es profitiert von dem Engagement, wenn sich die Engagierten für Offenheit und Zusammenhalt, für die Linderung von Not, für nicht kommerzielle Angebote zur Begegnung und Geselligkeit, für Integration oder anderes mehr einsetzen.

für Organisationen, bei denen sich Menschen engagieren und so insbesondere zur Qualität und Leistungsfähigkeit von Gemeinwohlorganisationen beitragen.

für die Bewältigung von Herausforderungen wie Klimaerwärmung, Demokratiegefährdung, gesellschaftliche Teilhabe Zugewanderter, Einsamkeit bei jungen und alten Menschen, Erhalt und Gestaltung öffentlicher Räume der Begegnung u.a.m. Engagierte sind hier oft eigenständig wirkende Ko-Produzentinnen und -Produzenten von Lösungen.

Es ist also gut, wenn möglichst **alle Menschen in der Kommune Chancen und Zugänge zu passenden Engagementmöglichkeiten** erhalten, und zwar von Jung bis Alt, von fit bis gebrechlich, von alteingesessen bis neu zugezogen, von saturierter bis prekärer Lebenslage, von hoher bis niedriger Bildung.

Allerdings zeigt sich immer wieder – zuletzt mit dem Vierten Engagementbericht der Bundesregierung[1], aus dem viele Aspekte für diese Publikation übernommen wurden -, dass es **zahlreiche Schwellen** gibt, die es vielen Menschen schwer bis unmöglich machen, sich zu engagieren und so die für sich und andere nützlichen Wirkungen und Erfahrungen zu generieren.

Mit diesem Leitfaden skizzieren wir – die AG Kommune & Engagement - die identifizierten, auf kommunaler Ebene adressierbaren Engagementschwellen, benennen **Akteure auf lokaler Ebene**, die zur Überwindung der Schwellen beitragen können und geben schließlich **praktische Hinweise**, was diese Akteure konkret tun können.

[1] Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Vierter Engagementbericht. Zugangschancen zum freiwilligen Engagement. Berlin 2024 | https://www.bmbfsfj.bund.de/bmbfsfj/service/publikationen/vierter-engagementbericht-253738

Schwellen auf dem Weg zum Engagement

Engagementschwellen bilden nicht zwingend eine absolute Barriere, sondern können bei entsprechender Achtsamkeit und entsprechendem Wollen überwunden werden. Wer wie zur Überwindung beitragen kann, wird in den nächsten beiden Kapiteln beschrieben. Hier sollen zunächst einmal die Schwellen im einzelnen charakterisiert und auf der persönlichen, organisatorischen bzw. kommunalen Ebene verortet werden.

Persönliche Ebene

Auf der persönlichen Ebene bilden vor allem fehlende Zeit und finanzielle Ressourcen die wesentlichen Engagementschwellen. Hinzu kommt die zunehmende Digitalisierung im Engagement.
Das persönliche **Zeitbudget** und die **Zeitsouveränität** werden durch familiäre Rahmenbedingungen, durch berufliche Anforderungen aber auch zunehmend durch zu pflegende Angehörige stark eingeschränkt. Hiervon sind vor allem Alleinerziehende, Pflegeverantwortliche sowie Erwerbstätige in prekären Jobs einerseits und in anspruchsvollen Jobs mit hohen zeitlichen Anforderungen andererseits betroffen. Insbesondere von ihnen wird mit „fehlende Zeit“ geantwortet, wenn sie nach Gründen für ein Nicht-Engagement gefragt werden.
Bürgerschaftliches Engagement zeichnet sich qua Definition dadurch aus, dass es unentgeltlich stattfindet. Dies setzt bei den Engagierten aber einen ausreichenden **ökonomischen Status** voraus, um sich dieses unentgeltliche Engagement und evtl. auch die zusätzlichen Kosten (Beiträge, Fahrtkosten ...) leisten zu können. Dies führt insbesondere bei Menschen in Armutslagen oder mit Jobs im Niedriglohnsektor dazu, dass sie sich nicht zum Engagement in der Lage sehen bzw. ihre Kreativität und Energie voll und ganz auf die Erwerbsarbeit fokussieren müssen. Dabei böte gerade für sie ein Engagement viele Chancen, persönliche Netzwerke zu bilden, die ihnen aus der prekären Lebenssituation hinaus helfen oder auch ihr Selbstwertgefühl stärken könnten.
Digitalisierung hält nicht erst seit der Corona-Pandemie Einzug in die Engagementlandschaft: Kommunikation per E-Mail und Messenger, Videotreffs, Internetrecherchen, digitale Zusammenarbeit an Projekten u.a.m. Um hier als Engagierte mitmachen zu können, braucht es die nötige Hardware wie ein Smartphone mit ausreichendem Datenvolumen, PC, Webcam, Mikro & Lautsprecher sowie die menschliche „Software“, also die hinreichende Kompetenz im Umgang mit dieser digitalisierten Engagementwelt. Fehlen Technik oder Kompetenz, bleibt der Zugang zu dieser Engagementsphäre verwehrt.

Organisationsebene

Engagement findet weitgehend in mehr oder weniger organisierten Zusammenhängen statt: In traditionellen, durchorganisierten Zusammenhägen wie dem Sportverein, der Hilfsorganisation, einer Sozial- oder Wohlfahrtsorganisation, der Natur- bzw. Umweltschutzorganisation usw. Oder in eher informellen bis neu sich bildenden Initiativzusammenhängen wie Bürger- oder Nachbarschaftsinitiativen, Willkommensinitiativen für Geflüchtete, Migrantenselbstorganisationen u.a.m. Hier gibt es zweierlei Arten von Engagementschwellen: Zugangs- bzw. Motivationsschwellen für potenzielle oder aktuelle

Engagierte sowie Entwicklungsschwellen insbesondere für weniger durchorganisierte oder neu gebildete Initiativen, die von Engagement getragen sind.

Zugangsschwellen

Insbesondere folgende Schwellen können Menschen daran hindern, ein Engagement in einer bestimmten Organisation zu beginnen bzw. nach einem begonnenen Engagement längerfristig zu bleiben:
Repräsentation: Menschen engagieren sich eher dort, wo sie Gleichgesinnte finden bzw. wo sie ihre eigene Kultur oder soziale Lage bei den schon Engagierten vorfinden und daran andocken und sich mit ihrer je eigenen Art auch willkommen fühlen können. Eine ethnisch, sozial und kulturell homogene Organisation (z.B. nur alteingesessene Deutsche mit höherer Bildung und saturiertem ökonomischen Status) ist für zugewanderte Menschen oder Menschen aus ökonomisch prekären Verhältnissen nicht nur wenig attraktiv, sondern macht es ihnen – wenn sie sich trotzdem hier engagieren wollen – meist sehr schwer, Fuß zu fassen.
Gewinnungsmodus: Meist eng verknüpft mit der mangelnden Repräsentation ist ein Modus der Gewinnung neuer Engagierter, der oft auf dem Ansatz „Freunde werben Freunde“ beruht. Hier sprechen Engagierte mögliche Interessierte aus dem eigenen Milieu an und reproduzieren so die Homogenität der Engagementkultur. Menschen aus anderen Milieus fühlen sich nicht angesprochen, auch wenn vonseiten der Organisation verkündet wird, dass „Alle“ willkommen sind.
Organisations- & Engagementkultur: Welche Erwartungen gibt es an die „Opferbereitschaft“ der Engagementinteressierten? Welcher Zeiteinsatz wird von aktuellen Engagierten vorgelebt? (Besonders problematisch ist es, wenn das Engagement von Menschen in der nachberuflichen Phase mit hohem Zeitbudget geprägt ist.) Welches Sprachniveau dominiert in der internen Kommunikation? Welche Mitsprachemöglichkeiten gibt es für Engagierte ohne Amt? Welche formellen oder informellen Hierarchien herrschen in der Organisation? Welche Voraussetzungen werden an die Übernahme einer Engagementaufgabe geknüpft – wie vorbereitende Qualifizierungen (z.B. im Rettungsdienst), Flexibilität, Verfügbarkeit, Vorwissen bzw. Vorerfahrungen? Je nach dem ergeben sich aus den Antworten auf diese Fragen Hindernisse, die dem Beginn eines Engagements mehr oder weniger im Wege stehen.

Entwicklungsschwellen

Mit „bürokratischen Anforderungen“ lassen sich folgende Schwellen überschreiben, die insbesondere kleinen bzw. eher informell organisierten, von Engagement getragenen Initiativen oder Organisationen ihr Wirken und ihre Entwicklung erschweren:
Anforderungen an eine **ordnungsgemäße Vereinsführung** im Einklang mit dem Vereins- und ggf. Gemeinnützigkeitsrecht. Dies umfasst auch lose Gruppen, die im Zweifel als „nicht eingetragener Verein“ bzw. als „BGB-Gesellschaft“ (insbesondere bei finanziellen oder Haftungsfragen) behandelt werden. Die Anforderungen seien hier nur als Schlagworte aufgeführt: Vereinsrechtliche (Berichts-)Anforderungen, steuerliche Aspekte bei Einnahmen und beim Gemeinnützigkeitsstatus, ordnungsgemäße Buchführung und Mittelverwendung. Hiervon können sich Verantwortliche aus Initiativen bzw. ehrenamtliche Vorstände kleiner Vereine schnell so überfordert fühlen, dass niemand Amt und Verantwortung übernehmen mag.
Werden solche Initiativen bzw. Organisationen im öffentlichen Raum mit Veranstaltungen oder Aktionen aktiv, haben sie u.U. mit ordnungsbehördlichen **Auflagen** und

Haftungsrisiken zu ringen. Auch hier seien nur die entsprechenden Schlagworte genannt, die die verantwortlichen Akteure schnell überfordern können: Versammlungsrecht, Sondernutzungserlaubnis, Verkehrssicherungspflicht, Lebensmittelhygiene, Urheberrecht & GEMA-Gebühren.
Wenn sie schließlich für ihre Projekte eine **öffentliche oder Stiftungsförderung** anstreben, stehen sie vor den Herausforderungen, überhaupt von solchen Förderungen zu erfahren, einen adäquaten Förderantrag zu stellen und dann – als nicht etablierter Verein – auch einen Zuschlag zu erhalten. Erhalten sie die Förderung, müssen sie noch die meist hoch gesteckten formellen Anforderungen an die Mittelverwendung und den Verwendungsnachweise bewältigen.

Kommunale Ebene

Eine wesentliche Schwelle hinsichtlich der Förderung von Zugängen zum Engagement oder auch von neu sich bildenden von Engagement getragenen Initiativen ist die in vielen Kommunen herrschende Unkenntnis der gesamten **Engagementlandschaft**. In der Regel wird vor allem das Engagement bei etablierten Organisationen (Sport, Soziales, Kultur ...) wahrgenommen und einmal im Jahr bei öffentlichen Veranstaltungen gelobt. Was fehlt, ist eine systematische Betrachtung der Gesamtlage: Wo, in welchen Quartieren, Milieus und sozialen Lagen engagieren sich Menschen und wo nicht? Wer oder was hindert die Nicht-Engagierten daran, für sich Engagementmöglichkeiten zu erkunden? Wie sind die Organisationen und Initiativen hinsichtlich ihres Engagementmanagements aufgestellt? Wie divers sind ihre Engagierten? Wer wird für ein Engagement angesprochen und gewonnen und wer nicht? Welche eher informellen oder neu sich bildenden engagierten Initiativen gibt es? Wird ihr Wirken öffentlich beachtet und wertgeschätzt?
Fehlende oder nicht nutzbare (z. B. nicht barrierefreie) **Räume** stellen vor allem für kleinere Initiativen oder in Gründung befindliche Organisationen eine wesentliche Hürde für ihre Entwicklung und gemeinsame Treffen ihrer Engagierten dar.
Eine unübersichtliche oder schwer zugängliche **Förderlandschaft** erschwert den Zugang zu Ressourcen insbesondere für neue Gruppen und kleine Initiativen ohne hauptamtlichen Apparat. Zudem konzentrieren sich Fördergeber häufig auf etablierte Akteure, bei denen die Finanzbürokratie funktioniert und die über gute Netzwerke hinein in Politik und Verwaltung verfügen.
Bedrohung durch **Hass, Gewalt oder antidemokratische Einstellungen** schüchtern Engagierte weit über einzelne Organisationen hinaus gehend ein und verhindern Partizipation. Ehrenamtlich Engagierte in der Kommunalpolitik und in politisch wirksamen Bereichen stehen mancherorts unter besonderem Druck und ziehen sich immer häufiger nach unmittelbaren oder mittelbar erlebten Angriffen aus ihrem Engagement zurück.

Wer ist in der Kommune verantwortlich und kann zum Abbau von Schwellen beitragen?

Insbesondere folgende Akteure tragen vor Ort mit ihrem (Nicht-)Handeln zur Existenz von Engagementschwellen bei und können – einen entsprechenden Willen vorausgesetzt - mit ihren spezifischen Kompetenzen und Ressourcen zu deren Abbau bzw. Überwindung beitragen:

Kommunalpolitik: Kommunalpolitikerinnen und -politiker - wie auch ihre Parteien - sollten die strategische Bedeutung einer umfassenden und vielfältigen engagierten Bürgerschaft wahrnehmen und wertschätzen. Das erfordert mehr als eine einmal jährlich stattfindende öffentliche Würdigung des Engagements. Mit ihrer Programmatik und ihren Beschlüssen können sie die förderlichen Rahmenbedingungen für gelingendes Engagement und den Abbau von Engagementschwellen beeinflussen.

Es ist sinnvoll, wenn hierzu im Rat der Kommune eine entsprechende Engagementfachpolitik etabliert wird, die die gesamte Vielfalt möglicher Engagementfelder und Partizipation in den Blick nimmt. Eine solche ausdrückliche Fachpolitik kann zu einem integrierten Verständnis von Bürgerengagement und -beteiligung führen, das die verschiedenen Engagementfelder und -formen differenziert und in Gänze in den Blick nimmt. Daher sollte sie nicht nur in einem Fachbereich wie dem Sozialausschuss angesiedelt sein. Ideal wäre die Einrichtung eines Fachausschusses für Bürgerengagement und -beteiligung, der für alle übergreifenden Fragen des Bürgerengagements und der Bürgerbeteiligung zuständig ist (wie in Ansätzen z.B. in Köln[2] verwirklicht).

Kommunalverwaltung: Die Kommunalverwaltung in ihrer Gesamtheit verfügt über die wesentlichen Sozialdaten, Instrumente und (Förder-)Ressourcen, mit denen eine engagementförderliche Politik betrieben und praktisch zum Abbau von Engagementschwellen beigetragen werden kann.

Darüber hinaus kann sie zu einer wahrnehmbaren Wertschätzung eines vielfältigen bürgerschaftlichen Engagements beitragen, wenn sie wo immer möglich frühzeitig die Perspektive einer engagierten, ko-produktiv an Lösungen mitwirkenden Bürgerschaft einbezieht – etwa zur Bewältigung kommunaler Herausforderungen.

Wie aufseiten der Politik ist auch bei der Verwaltung ein integratives Gesamtverständnis des Engagements sinnvoll. Hierzu kann die Etablierung einer Arbeitsgruppe beitragen, in der alle Verwaltungseinheiten mitwirken, die in ihren Fachbereichen mit Aspekten des Engagements und der Beteiligung befasst sind.

Bildungsinstitutionen: Von der KiTa über Schule, berufsbildende Schulen und Hochschulen bis zur Erwachsenenbildung können Zugänge zum bürgerschaftlichen Engagement vermittelt werden. Das Lernen von und durch Engagement kann und sollte schon in der KiTa beginnen, und zwar über die Ermöglichung der einrichtungsinternen Mitbestimmung (z.B. durch Kinderkonferenzen) hinaus gehend etwa durch Gemeinschafts- oder Hilfsprojekte im und für das Gemeinwesen (Müllsammeln im Viertel, Besuche im Seniorenheim, Bastelaktionen für einen guten Zweck ...). Grund-, weiterführende und berufsbildende Schulen

[2] Ratsausschuss für Bürgerbeteiligung, Anregungen und Beschwerden: https://ratsinformation.stadt-koeln.de/getfile.asp?id=928364&type=do

können Konzepte des Lernens von und durch Engagement („ServiceLearning“ - www.servicelearning.de) in ihren Unterricht integrieren.
Gemeinwesenarbeit / Soziale Arbeit / Interkulturelle Arbeit: Gemeinwesen-, Soziale bzw. Interkulturelle Arbeit sollte mit ihrem Anspruch des Empowerments ihrer Zielgruppe auch stets die empowernden Potenziale von Engagement – vom informellen bzw. selbsthilfeorientierten bis hin zum extern orientierten bürgerschaftlichen Engagement – vermitteln und in ihre Arbeit integrierten.
Intermediäre: Freiwilligenagenturen, Seniorenbüros, Selbsthilfekontaktstellen, Familienzentren, Bürgerzentren, Jugendzentren … und andere intermediäre, vermittelnde Organisationen sind alle grundsätzlich dazu da, Menschen in unterschiedlichen Lagen Zugänge Partizipation und Engagement zu eröffnen.
Engagementorganisationen – also gemeinnützige, von Bürgerengagement getragene Organisationen - sind immer noch diejenigen, die überwiegend Anker und Strukturen für Engagement und Engagierte bieten. Es liegt in ihrer Verantwortung, sich immer wieder neu für Menschen und Milieus zu öffnen und auf diejenigen zuzugehen, denen bislang der Zugang zum Engagement schwer fällt.
Arbeitgeber sind verantwortlich[3] für die gesellschaftlichen Folgen ihrer Arbeitszeitpolitik hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf, Familie UND Engagement. Darüber hinaus können ausbildende Arbeitgeber Ansätze des „Lernens durch Engagement“ in ihre Ausbildung (bis hin zur Führungskräfteentwicklung) integrieren, die neben den praktischen Ausbildungseffekten immer auch Zugänge zu einem darüber hinaus gehenden Engagement der Auszubildenden vermitteln können.[4]

[3] „Corporate Social Responsibility ist die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft. (EU-Kommission, KOM(2011) 681, S. 7)

[4] Mehr zu diesem Thema: Przybylski u.a. 2014: Sandra Przybylski / Dieter Schöffmann: Lernen in fremden Welten. Auszubildenden fachliche und soziale Kompetenzen vermitteln; Köln (3WIN e.V.) 2014 | http://www.pe-d-e.de/praxis/ausbildung-duch-engagement/ & Schöffmann 2021: Dieter Schöffmann: Aus- und Weiterbildung mit Engagementprojekten. Konzeptionelle Anregungen – aus der Praxis für die Praxis; in: Voluntaris, Jg. 9, 2/2021 S. 235ff.

Was kann vor Ort zur Überwindung der Schwellen getan werden?

Die folgenden Handlungsansätze werden idealerweise eingebunden in eine kommunale Gesamtstrategie[5] zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements, die auch die anderen – über Verwaltung und Politik hinausgehenden – Akteure in den Blick nimmt und Wege des entsprechenden Zusammenwirkens erschließt. Durch eine solche Einbindung können Synergieeffekte zwischen den einzelnen Handlungsansätzen geschaffen und ihre Wirksamkeit erhöht werden.

Diagnose, Rahmenbedingungen, Förderung, Vernetzung, Kooperationen

Monitoring der Engagementlandschaft: Kommunalpolitik und -verwaltung können und sollten mit ihren Möglichkeiten ein regelmäßiges Monitoring der Engagementlandschaft in ihrer Gemeinde betreiben und dabei nicht nur auf die Quote derer schauen, die sich bereits engagieren.[6] Mindestens ebenso klar sollte dorthin geschaut werden, wo Engagement nicht wahrnehmbar ist. Hier kann dann den Ursachen auf den Grund gegangen werden, um daraus engagementförderliche Interventionen abzuleiten. Diese Interventionen können auf alle weiteren Handlungsansätze bezogen werden.

Anerkennung und Wertschätzung des informellen, unsichtbaren Engagements: Gering institutionalisierte und dadurch oft wenig wahrgenommene Formen des nachbarschaftlichen oder milieubezogenen Engagements oder auch das Engagement neu sich bildender Organisationen sollten identifiziert und als wesentliche Orte für die zivilgesellschaftliche Beteiligung von weniger privilegierten Gruppen verstanden, anerkannt und gefördert werden.

Anerkennung und Wertschätzung von Engagementorganisationen, die vorbildlich sind, wenn es um ein öffnendes, inklusives, diversitätsförderliches Engagementmanagement geht.

Explizite **Beauftragung von Gemeinwesen-, Sozial- bzw. Interkultureller Arbeit** dahin gehend, Empowerment auch durch den Zugang zu engagierter Selbsthilfe & Selbstorganisation bis hin zum bürgerschaftlichen Engagement über das eigene Milieu hinaus zu fördern. (z.B. „Integrierte, strategische Sozialplanung 2023“ der Stadt Köln[7])

Ausbau bzw. Schaffung von öffentlichen **Begegnungsräumen** für eine gemeinschaftliche – möglichst milieuübergreifende – kostenfreie bzw. -günstige Nutzung durch engagierte Personen und Initiativen. Diese Räume sollten so gestaltet sein, dass sie für alle zugänglich sind, gemeinschaftlich genutzt werden können und eine Vielzahl von Aktivitäten ermöglichen, die das Engagement fördern.

---

5 Die Checkliste „Kommunale Engagementpolitik“ bietet eine gute Arbeitsgrundlage, um die aktuelle Ausrichtung der kommunalen Engagementförderung zu überprüfen und strategisch weiter auszurichten: https://www.b-b-e.de/fileadmin/Redaktion/03_Themenfelder/03_Buergerschaftliches_Engagement_und_Kommune/2025-06-BBE-Checkliste_Kommunale_Engagementpolitik.pdf

6 Auf der Bundesebene regelmäßig durchgeführte Studien können hier wesentliche Anregungen für die systematische Betrachtung der kommunalen Ebene bieten – insbesondere: Die **Engagementberichte der Bundesregierung** (https://t1p.de/engagementberichte), die **Freiwilligensurveys** (https://t1p.de/freiwilligensurvey) oder auch **ZIVIZ – Zivilgesellschaft in Zahlen** (www.ziviz.de)

7 https://buergerinfo.stadt-koeln.de/getfile.asp?id=944549&type=do

Einrichtung von **Servicestellen** insbesondere für engagierte Initiativen und kleinere Organisationen ohne hauptamtliche Infrastruktur. Die Servicestellen sollten insbesondere zur **Überwindung bürokratischer Anforderungen bzw. Hürden** beitragen. Dazu zählt auch eine Unterstützung bei der Suche nach **Fördermöglichkeiten**.
Weiter sollten sie Engagierten und Organisationen, die **Bedrohungen** ausgesetzt sind, mit entsprechender Beratung[8] beistehen.
Kommunale Förderprogramme sollten so niedrigschwellig angelegt sein, dass sie auch für gering organisierte Initiativen bzw. neu sich bildende Organisationen leicht zugänglich sind.
Bei Förderprogrammen, die üblicherweise eher von größeren, etablierten Organisationen in Anspruch genommen werden (können), sollten die Förderbedingungen ausdrücklich fordern, dass die potenziellen Zuwendungsempfänger eine breite Vielfalt von sozialen Lagen und Herkünften bei ihren Engagierten abbilden bzw. dass sie sich glaubwürdig und praktisch wirksam auf diesen Weg begeben haben.
Mit passenden Maßnahmen sollten immer wieder **Vernetzungen und Kooperationen** zwischen den oben genannten Akteuren (innerhalb der jeweiligen Akteursgruppe und auch zwischen verschiedenen Akteursgruppen) angestoßen und moderiert werden – mit einem wesentlichen Fokus auf dem Abbau der in der Kommune identifizierten Engagementschwellen. Nach Möglichkeit sollten hier sehr gezielt Selbstvertretungen von gesellschaftlichen Gruppen, die beim Engagement unterrepräsentiert sind, einbezogen werden.

Engagementlernen

Bürgerschaftliches Engagement und i.w.S. politische Beteiligung sind demokratische Kulturtechniken, die jede und jeder schon von Kindesbeinen an erlernen sollte – wie Lesen, Schreiben, Rechnen. Dies sollte in der schulischen und außerschulischen Bildungsarbeit verstanden und durch Angebote von **Erfahrungsräumen für Partizipation und Engagement praktiziert** werden - vom KiTa- bis ins hohe Erwachsenenalter.

Empowerment

Mit den Methoden der Gemeinwesenarbeit bzw. des Community Organizings können **wenig(er) privilegierte Personen und Gruppen aufgesucht, angesprochen und ermutigt** werden, ihre Interessen in die eigene Hand zu nehmen und hierbei auch die Möglichkeiten des Engagements für sich zu entdecken und zu erschließen: von der interessengeleiteten Selbsthilfe und Selbstorganisation bis hin zur Bildung von Sozialkapital durch ein weiter gehendes bürgerschaftliches Engagement.

Selbstvertretungen stärken

Selbstvertretungen **unterprivilegierter bzw. unterrepräsentierter Gruppen** (wie Menschen mit Behinderung, mit Migrationsgeschichte, aus sozial prekären Lagen) sollten in den **Dialog zu Engagementschwellen und ihrer Überwindung** einbezogen und dahin gehend gefördert werden, dass sie ihre eigene Klientel Zugänge zum Engagement ermöglichen.

---

[8] Zum Beispiel bietet die Fachstelle für Demokratie der Münchner Zivilgesellschaft Beratung etwa im Umgang mit rechtspopulistischen Kampagnen: https://stadt.muenchen.de/infos/fachstellefuerdemokratie.html -> Tätigkeitsschwerpunkte -> Politik und Gesellschaft

Beratung, Passung, Vermittlung

Freiwilligenagenturen, Seniorenbüros, Selbsthilfekontaktstellen, Familienzentren und ähnliche intermediär wirkende Infrastrukturen sollten dahin gehend gefordert und gefördert werden, dass sie bei ihren Beratungs- und Vermittlungsleistungen besonders Menschen und Gruppen in den Blick nehmen, bei denen der Zugang zum Engagement kein Selbstläufer ist. Hierzu sollten sie

- individuelle Begleitung beim Einstieg ins Engagement bieten;
- eine passgenaue Vermittlung zwischen Engagementangeboten und Interessierten betreiben und dabei besonders die möglicherweise wirkenden Engagementschwellen im Blick haben;
- hierbei nicht zuletzt marginalisierte und diskriminierungsvulnerable Gruppen ansprechen und unterstützen.

Hierzu bedarf es einer auskömmlichen, langfristig und verlässlich angelegten finanziellen Ausstattung, die vonseiten der Kommune und weiteren Akteuren gewährleistet werden sollte.

Engagementmanagement

Die **Leitlinien und Qualitätsstandards des Engagementmanagements** („Freiwilligenmanagement“, „Ehrenamtskoordination“ …) von Initiativen und kleinen wie großen Organisationen beeinflussen wesentlich, inwieweit bislang im Engagement unterrepräsentierte Gruppen einen Zugang zur Organisation erhalten, sich hier willkommen fühlen, längerfristig verbleiben und weitere aus ihren je eigenen Milieus gewinnen. Dazu bedarf es der Reflektion der eigenen Strukturen und Kulturen und ihrer Offenheit für die Vielfalt möglicher Engagementinteressierter.
Entsprechende **Beratungs- und Qualifizierungsangebote** für die Initiativen und Organisationen sollten möglichst flächendeckend von entsprechend kompetenten intermediären Organisationen oder auch den Erwachsenenbildungsinstitutionen angeboten werden.
Eine **Sensibilisierung** in diesem Sinne kann zum Beispiel durch öffentliche Würdigungen und Preise für Initiativen und Organisationen erfolgen, die sich hier auf einen guten Weg gemacht haben oder gar schon vorbildhaft sind.

Vereinbarkeit von Beruf, Familie UND Engagement

Ein geringes persönliches **Zeitbudget** und eine eingeschränkte **Zeitsouveränität** sind auf der persönlichen Ebene (s.o.) wesentliche Schwellen auf dem Weg zum Engagement. Dies betrifft vor allem berufstätige Menschen – von prekären bis hin zu gut dotierten Jobs.
Hier sind **private wie öffentliche Arbeitgeber** in besonderer Weise **verantwortlich und gefordert**, sich den gesellschaftlichen Folgen ihrer Arbeitszeitpolitik und Arbeitskultur zu stellen. Arbeitszeiten und -anforderungen sollten dabei nicht nur die Vereinbarkeit von Beruf und Familie berücksichtigen, sondern auch die Vereinbarkeit mit einem bürgerschaftlichen Engagement in der Freizeit. Entsprechende Diskurse mit den Arbeitgebern können von der Kommunalpolitik und -verwaltung, aber auch von Gewerkschaften, der IHK und anderen Akteuren angestoßen werden. Hierbei kann die Kommunalverwaltung als Arbeitgeberin mit einer Beispiel gebenden Praxis vorangehen.

Über diese gesellschaftliche Pflicht hinausgehend, können sich Arbeitgeber auch den Kürbereichen „Personalentwicklung mit Engagementprojekten“ sowie der „Engagementförderung“ zuwenden.
In der **Personalentwicklung** – von der Ausbildung, über die Team- und Führungskräfteentwicklung bis hin zu Qualifizierung des Top-Managements – können Projekte des „Lernen durch Engagement“ einerseits für den Beruf wesentliche Kompetenzen (soziale und kommunikative Kompetenzen, Komplexitätsmanagement u.a.m.) vermitteln und zugleich Zugänge zu einem privaten Engagement in der Freizeit eröffnen (siehe diverse Hinweise und Materialien unter: „Personalentwicklung durch Engagement“ - www.pe-d-e.de).
Darüber hinausgehend können **Arbeitgeber** auch eine **direkte Engagementförderung** betreiben – etwa indem sie

- an die Vereine oder Initiativen spenden, bei denen sich ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagieren (z.B. Henkel – Ehrenamtsinitiative „Miteinander im Team“[9])
- einen Verein gründen und personell ausstatten, der Engagementprojekte für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermittelt (z.B. AXA – Axa von Herz zu Herz[10])
- im Intranet eine Engagementdatenbank anbieten, über die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für sie passende Engagementmöglichkeiten finden können (z.B. über vostel.de)
- eine Freistellung für ein oder zwei Tage zugunsten von Engagementprojekten ermöglichen (z.B. Ford – Ford Community Involvement[11])

Kommunen können mit folgenden Maßnahmen zur Vereinbarkeit insbesondere von Familie und Engagement beitragen:

- Förderprogramme für Vereine, die entsprechende Maßnahmen wie Kinderbetreuung bei Versammlungen, Gremiensitzungen oder Veranstaltungen realisieren wollen.
- Öffentliche Wertschätzung für Organisationen, die beispielgebend für die Vereinbarkeit von Familie und Engagement sorgen.
- Förderung intermediärer Organisationen – wie Freiwilligenagenturen, Mehrgenerationenhäuser, Familienzentren – die entsprechende Beratung und Vermittlung anbieten oder gar besonders für Familien geeignete Engagementformate und -projekte entwickeln (wollen).

Engagement während der Erwerbslosigkeit zulassen

Erwerbslose, die Arbeitslosengeld I (ALG I) oder II (Bürgergeld) beziehen, dürfen grundsätzlich ehrenamtlich tätig sein, wenn folgende Bedingungen (bei ALG I) erfüllt sind:

❑ Die ehrenamtliche Tätigkeit wird vorher der Arbeitsagentur angezeigt.

- Sie umfasst nicht mehr als 15 Stunden pro Woche.
- Sie ist unentgeltlich (abgesehen von einer Aufwandsentschädigung).
- Und nicht zuletzt: Die Verfügbarkeit für den Arbeitsmarkt ist jederzeit gegeben.

Beim Bürgergeld ist eine ehrenamtliche Tätigkeit sogar ausdrücklich erwünscht – als Teil gesellschaftlicher Teilhabe.

---

9 https://www.henkel.de/spotlight/soziales-engagement

10 https://www.axa.de/wir-ueber-uns/nachhaltigkeit/von-herz-zu-herz

11 https://www.ford-freizeit.de/ci/

Allerdings scheinen diese Möglichkeiten nicht überall bei den Jobcentern bzw. Arbeitsagenturen präsent zu sein. So gibt es immer wieder Erfahrungen von Erwerbslosen, dass Jobcenter teils restriktiv mit ihrem ehrenamtlichen Engagement umgehen oder diese sogar als „Nebenjob“ oder „Beschäftigung“ gewertet werden, mit der Konsequenz in Richtung Leistungskürzungen oder Sperren.
Hier sind Kommunen wie Arbeitsagenturen gefordert, gegen ein solches engagementhinderliche Agieren vorzugehen.

Landes- und Bundesebene

Dieser Leitfaden fokussiert auf die kommunale Ebene, auf der auch im Wesentlichen das bürgerschaftliche Engagement und seine Förderung stattfindet.
Wenn es aber um den Abbau von Engagementschwellen geht, spielen auch die Landes- und Bundesebene wichtige Rollen, auf die wir hier nur stichwortartig hinweisen:
Dachverbände lokaler Vereine auf Landes- und Bundesebene können ihre Mitgliedsorganisationen für die Existenz von Engagementschwellen sensibilisieren, ihnen praktische Hinweise zu deren Überwindung geben und mit Pilotprojekten bzw. der Weiterverbreitung guter Praxisbeispiele dazu beitragen, dass nicht jeder einzelne lokale Verein versuchen muss, das „Rad neu zu erfinden". Außerdem können Sie Qualifizierungen zum Engagementmanagement anbieten.
Landesregierungen – und auch die **Bundesregierung** - müssen von ihnen verantwortete Schwellen identifizieren und abbauen, mit denen sie Kommunen eine Förderung des Engagements vor Ort erschweren. Zugleich können sie mit entsprechenden Förderprogrammen die Kommunen, lokale zivilgesellschaftliche bzw. intermediäre Akteure mit Ressourcen ausstatten, die für den Abbau von Engagementschwellen genutzt werden können.

Weiterführender Erfahrungsaustausch und Unterstützung für Kommunen

Die verschiedenen Aspekte lokal wirksamer und dort adressierbarer Engagementschwellen werden von Fall zu Fall in der **Arbeitsgruppe „Kommune und Engagement“ des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement** bearbeitet. Wer an einer aktiven Mitwirkung in dieser AG interessiert ist, ist herzlich willkommen. Ihre Interessenbekundung schicken Sie einfach an die folgende E-Mail-Adresse: info@b-b-e.de
Die AG ist immer bestrebt, ihre Diskussionsergebnisse in Handlungsleitfäden für die kommunale Ebene umzusetzen.

Neben dem hiermit vorliegenden Leitfaden zu den Engagementschwellen wurden bislang folgende **Publikationen** erarbeitet:

- Andrea Walter / Dieter Schöffmann / Janine Bliestle: **Leitfaden: Lokale Engagementstrategien entwickeln.** Hrsgg. v. Friedrich-Ebert-Stiftung e.V. | KommunalAkademie | https://library.fes.de/pdf-files/pbud/kommunal/21666.pdf
- **Checkliste „Kommunale Engagementpolitik“** | https://www.b-b-e.de/fileadmin/Redaktion/03_Themenfelder/03_Buergerschaftliches_Engagement_und_Kommune/2025-06-BBE-Checkliste_Kommunale_Engagementpolitik.pdf

Aktuell sind folgende **Themen in Arbeit**:

- **Biografische Phasen** des Engagements und seiner Förderung
- **Wirkungsorientierung und Wirksamkeit** in der kommunalen Engagementförderung

Ähnlich dem Bundesnetzwerk BBE gibt es in den meisten Bundesländern **Landesnetzwerke für Bürgerengagement**, die auch für Kommunen interessant sind. Eine aktuelle Übersicht ist auf der Website des BBE zu finden: https://www.b-b-e.de/bundeslaender/

Mit dem **Programm #kommunalEngagiert** will die **Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt** – DSEE – Kommunen unterstützen und mit guten Beispielen, Vernetzungs- und Qualifizierungsangeboten inspirieren und unterstützen: https://www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de/kommunalengagiert-hauptamt-staerkt-ehrenamt/