Mehr Generationen Haus

Mehrgenerationenhäuser als Knotenpunkte für Freiwilliges Engagement in der Kommune

Erfahrungen aus der Begleitung der Innovationshäuser 2012, Gelingensfaktoren und Perspektiven – eine Handreichung für die Weiterentwicklung vor Ort

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland

EUROPÄISCHE UNION

Inhalt

1.	Einleitung	3
2.	Handlungsfelder, Funktionsweise und Grundlagen eines Knotenpunktes für Freiwilliges Engagement	4
3.	Von der Anlaufstelle zum Knotenpunkt: Entwicklungsperspektiven für Mehrgenerationenhäuser	7
4.	Die Weiterentwicklung zum Knotenpunkt aktiv gestalten: Schritte und Aktivitäten	10
5.	Fazit und Ausblick	18
6.	Anlagen	19

1. Einleitung

Mehrgenerationenhäuser ergänzen mit ihren offenen, niedrigschwelligen, zielgruppen- und generationenübergreifenden Engagementangeboten „klassische“ Ehrenamtsstrukturen in Vereinen und Verbänden. Ihre große Vielfalt an Engagementfeldern und -tätigkeiten ermöglicht es Freiwilligen, sich entsprechend ihrer individuellen Fähigkeiten und Interessen zu engagieren.

Freiwilliges Engagement – vielfältig und passgenau

Das Mehrgenerationenhaus in **Erfurt** konnte durch eine Erweiterung seiner zielgruppenspezifischen Angebote die Anzahl der Menschen, die sich in Erfurt freiwillig engagieren, steigern. Während früher vor allem Kinder und Familien im Vordergrund standen, konnte Engagement auch für Seniorinnen und Senioren sowie für Menschen mit Migrationshintergrund geöffnet werden.

Ausgehend von dieser Stärke der Mehrgenerationenhäuser, die bereits von der Wirkungsforschung im Aktionsprogramm Mehrgenerationenhäuser I untersucht und hervorgehoben wurde, haben sich Arbeits- und Wirkungsweisen der Häuser in der Engagementförderung (weiter-)entwickelt. Mehrgenerationenhäuser sind vielerorts von einer Anlaufstelle zu einem Knotenpunkt für Engagement geworden: Als zentraler Bestandteil der Engagementinfrastruktur[1] leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der strukturellen Förderung von Freiwilligem Engagement. Gemeinsam mit Partnern werden Angebote und Projekte entwickelt und umgesetzt, die über Einrichtungen und Träger hinweg zu einem Ausbau und einer Verzahnung engagementfördernder Aktivitäten in der Kommune beitragen. Oftmals nehmen die Mehrgenerationenhäuser dabei eine koordinierende und steuernde Rolle ein.

Kooperationsvereinbarungen als Grundstein der Vernetzung

Für jede Freiwillige und für jeden Freiwilligen das passende Engagement – nach diesem Motto handelt das Mehrgenerationenhaus **Herford**. Für die Freiwillig Engagierten gibt es verschiedene Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote. Um Konkurrenz mit anderen Anbietern zu verhindern, hat das Mehrgenerationenhaus Kooperationsvereinbarungen abgeschlossen und versteht sich selbst als Türöffner ins Engagement in der Kommune: Wenn es kein passendes Angebot im Mehrgenerationenhaus gibt, werden Interessierte auch an andere Anbieter weitergeleitet. Der Austausch mit der Kommune funktioniert gut: Begleitung, Unterstützung und Feedback-Gespräche finden regelmäßig statt.

Diese Weiterentwicklung hat die wissenschaftliche Begleitung mit der Unterstützung von den acht Innovationshäusern 2012 aufgegriffen und vertiefend untersucht. In der Begleitung der Innovationshäuser und dem abschließenden Netzwerktreffen haben wir uns gemeinsam die Frage gestellt: *Wie können Mehrgenerationenhäuser ihre Rolle als Knotenpunkt für Freiwilliges Engagement in der Kommune optimal wahrnehmen?*

Die vorliegende Handreichung enthält Antworten auf diese Frage. Sie ist wie folgt aufgebaut:

- In **Kapitel 2** wird beschrieben, welche Merkmale einen Knotenpunkt auszeichnen und welche Funktionen damit verbunden sein können.
- In **Kapitel 3** werden praxisrelevante Möglichkeiten zur Weiterentwicklung hin zum Knotenpunkt aufgezeigt.

[1] Unter Infrastruktur wird die Gesamtheit aller staatlichen und privaten Einrichtungen und Dienste, die für eine ausreichende Daseinsvorsorge und wirtschaftliche Entwicklung als erforderlich gelten, verstanden. Engagementinfrastruktur bedeutet somit die Gesamtheit aller staatlichen und privaten Einrichtungen und Dienste, die Engagement ermöglichen und fördern.

- In **Kapitel 4** werden Anregungen gegeben, wie eine Weiterentwicklung aktiv gestaltet und gesteuert werden kann und welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen es dabei zu beachten gilt.

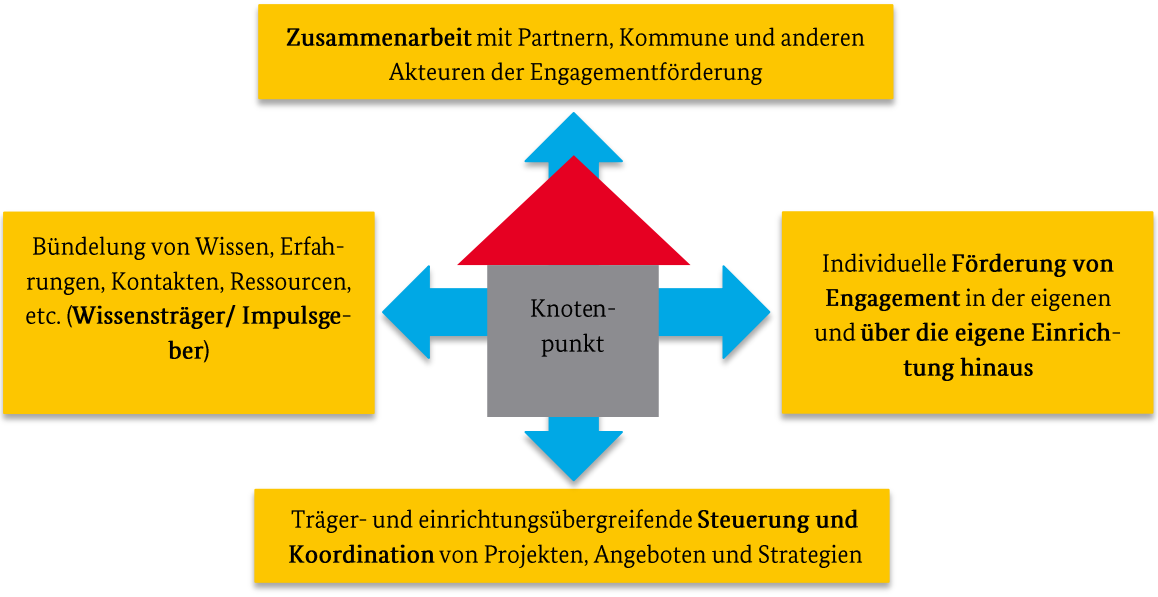
In der Begleitung der Innovationshäuser und dem gemeinsamen Netzwerktreffen im April 2013 wurden wichtige Erkenntnisse darüber gesammelt, was einen Knotenpunkt ausmacht und wie der Weg dahin gestaltet werden kann. Dieser Punkt wurde ebenfalls auf den Regionalkonferenzen 2013 diskutiert und weitere wichtige Impulse gewonnen. In der Handreichung sind Praxisbeispiele sowohl der Innovationshäuser als auch der impulsgebenden Häuser auf den Regionalkonferenzen 2013 enthalten.

Deshalb danken wir an dieser Stelle den beteiligten Koordinatorinnen und Koordinatoren der Innovationshäuser 2012 sowie den Impulsgeberinnen und -gebern auf den Regionalkonferenzen 2013 ganz herzlich für ihre Unterstützung und ihre zahlreichen Anregungen.

2. Handlungsfelder, Funktionsweise und Grundlagen eines Knotenpunktes für Freiwilliges Engagement

Es gibt sehr unterschiedliche Vorstellungen davon, was es bedeutet, Knotenpunkt in der Kommune zu sein und welche Aktivitäten damit verbunden sind. Trotz dieser Unterschiede gibt es Handlungsfelder, in denen ein Knotenpunkt grundsätzlich aktiv ist.

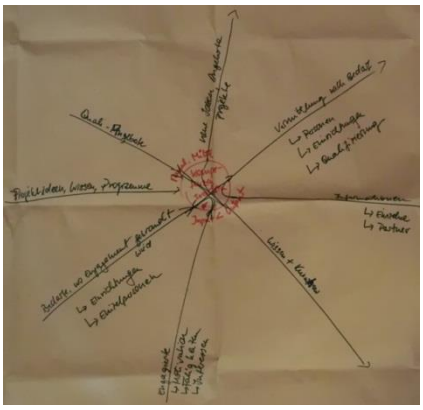
Abbildung 1: Handlungsfelder eines Knotenpunktes



Neben Handlungsfeldern und den damit einhergehenden Aktivitäten sind es der **Zweck bzw. die Ziele eines Knotenpunktes, die über seine Wirkungsweise entscheiden**. Auch hier gibt es unterschiedliche Auffassungen, Ideen und Vorstellungen. Auf dem Netzwerktreffen der Innovationshäuser 2012 wurden zwei Metaphern gefunden, die die Funktionen eines Knotenpunktes näher beschreiben.

Das „Umspannwerk“[2]

Ein Mehrgenerationenhaus, das in seiner Kommune als „Umspannwerk“ fungiert, zeichnet sich dadurch aus, dass es Energie vom Kraftwerk (hier: dem Mehrgenerationenhaus) zum Verbraucher/zur Verbraucherin überträgt. Als Umspannwerk in einem Energieversorgungsnetz (hier: kommunale Akteurs- und Angebotsstruktur der Engagementförderung) ist der Knotenpunkt Teil eines größeren Netzwerkes. Die Kooperationspartner fungieren in diesem Bild als Verteiler, die sowohl Energie beziehen als auch einspeisen. Die „Energie“ symbolisiert eine Reihe unterschiedlicher Aspekte wie etwa Wissen, Bedarfe, Kontakte, Ideen und Kompetenzen.



Entscheidend für die Funktion als „Umspannwerk“ ist, dass der Knotenpunkt mehr „Output“ gibt als er „Input“ bekommt. Hierfür wurden gemeinsam mit den Mehrgenerationenhäusern zentrale **Voraussetzungen** bestimmt:

1. Räumliche Erreichbarkeit
2. Hauptamtliche Koordination
3. Eine sinnvolle Aufgabenverteilung mit zuständigen kommunalen Stellen



Der „magnetische Pol“

Ein Knotenpunkt lokaler Engagementinfrastruktur kann in seiner Funktionsweise auch einem magnetischen Pol ähneln: Impulse werden sowohl aufgenommen als auch (wieder) abgegeben. Das Mehrgenerationenhaus als magnetischer Pol ist dabei zentral und wirkt stabilisierend in einem arbeitenden und dynamischen Netzwerk, welches sich anpasst, entwickelt und neu erfindet. Der Knotenpunkt begleitet und unterstützt ein Netzwerk aus kommunalen Stellen, Institutionen, Vereinen und nicht zuletzt Menschen.

Die Kommune fungiert im Idealfall als Befürworterin und unterstützt das Mehrgenerationenhaus in dieser Funktion. Sie befähigt den Knotenpunkt und sein Netzwerk an den Stellen aktiv zu werden, wo Bedarfe bestehen. Auch hier wurden gemeinsam mit den Mehrgenerationenhäusern wichtige **Voraussetzungen** für die Funktion als „magnetischer Pol“ herausgearbeitet:

1. Qualifiziertes Personal
2. Bekanntheit und Akzeptanz bei den Akteuren vor Ort
3. Gewisser Grad an finanzieller Sicherheit, um ein „beständiger“ Partner sein zu können

Deutlich werden bei den skizzierten Funktionsweisen die Gemeinsamkeiten, die einen Knotenpunkt folglich auszeichnen. Am deutlichsten wird die koordinierende Funktion eines Knotenpunktes in einem größeren Netzwerk an Akteuren und Partnern. Diese Form der Initiierung und Steuerung von Aktivitäten, Angeboten und Projekten

[2] Die Grafiken zu den Metaphern „Umspannwerk“ und „magnetischer Pol“ finden Sie in größerer Auflösung als Anlage.

der Engagementförderung baut in entscheidendem Maße auf den eigenen Erfahrungen in der Arbeit mit und für Engagierte einerseits und in der Arbeit mit und für Partner andererseits auf.

Abbildung 2: Was zeichnet einen Knotenpunkt aus?

Wissen und Erfahrungen in der Arbeit mit und für Freiwillig Engagierte …	Die Arbeit mit und für Partner …
• in unterschiedlichen Lebenslagen. • in der (selbstverständlichen) Anerkennung und Wertschätzung. • über Bedarfe, Angebote und Strukturen sowie • deren Lücken. • in der Entwicklung innovativer Projekte, • in sektor- und ressortübergreifender Zusammenarbeit mit Partnern.	• um Engagierte, potenziell Interessierte und Einrichtungen zusammen zu bringen. • um zwischen unterschiedlichen Interessen zu vermitteln. • um Wissen und Erfahrungen auszutauschen. • um gemeinsam Idee und Projekte zu entwickeln und umzusetzen. • um Netzwerke auf- und auszubauen. • um Begegnung und Beteiligung zu ermöglichen. • um Stadt- und Sozialraumentwicklung strategisch weiterzuentwickeln.

Der Knotenpunkt basiert also auf zwei Säulen: erstens dem Wissen und der Erfahrung aus der Arbeit mit und für Freiwillige und zweitens der Arbeit mit und für Partner. Ersteres ermöglicht es, Wissen über Bedarfe, Angebote und Strukturen sowie deren Lücken zu nutzen, um Engagementförderung und engagementfördernde Akteure und Einrichtungen zu stärken.

Strukturförderung durch Fortbildungen

In **Greifswald** hat das Mehrgenerationenhaus BÜRGERHAFEN in Kooperation mit der Herbert Quandt-Stiftung die „Bürgerakademie Vorpommern – Norddeutsches Bildungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement“ gegründet. Die Bürgerakademie erfüllt zwei Funktionen: Zum einen können Freiwillige herausfinden, in welchem Bereich sie sich engagieren wollen und zum anderen können sie sich weiterbilden. Individuell auf die Freiwilligen abgestimmte Fortbildungen und Ehrenamtsdiplome sind schöne Anreize und Anerkennungsformen. Dies stärkt zum einen die Motivation der Engagierten und unterstützt sie bei ihrem Engagement. Zum anderen entsteht so ein professionelles und zentrales Zentrum der Engagementlandschaft in Vorpommern, welches dem Austausch und der Wissensvermittlung dient und so Engagement auch strukturell und regionalpolitisch stärkt.

Die Arbeit mit und für Partner ist für eine sinnvolle Ergänzung der vorhandenen Infrastruktur unabdingbar. Mehrgenerationenhäuser verfügen grundsätzlich über vielseitige Kooperationspartner und -beziehungen. Diese können genutzt werden, um Aktivitäten der Engagementförderung bedarfsorientiert zu erweitern und sinnvoll aufeinander abzustimmen. Akteure bringen verschiedene Kompetenzen ein, übernehmen unterschiedliche Aufgaben und stellen (sich gegenseitig) Ressourcen zur Verfügung.

Die Kooperationsbeziehungen reichen von punktuellen Kontakten in der operativen Arbeit bis hin zur festen Zusammenarbeit in strategischen Fragen: Während mit (anderen) Vereinen bspw. häufig operativ zusammengearbeitet wird, kann es auf Verbandsebene darum gehen, strategische Fragen zu klären, bspw. welche Angebote fehlen oder wie Ressourcen gebündelt werden können. In der strategischen Abstimmung mit der Kommune sind Diskussionen zu Förderprogrammen, Infrastruktur oder Fragen des Quartiersmanagement relevant.

Strategische und konzeptionelle Zusammenarbeit mit der Kommune

Das Mehrgenerationenhaus in **Haßfurt** berät den Landkreis bei der Einrichtung und Umsetzung einer Koordinierungsstelle für bürgerschaftliches Engagement. Gespräche mit dem Landrat sowie der Koordinatorin dienen vor allem dazu, Bedarfe, Ausgangsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten zu erörtern. Insbesondere als eine Ergänzung zu den klassischen Vereins- und Verbandsstrukturen wird das Erfahrungswissen des Mehrgenerationenhauses als ein wichtiger Zugewinn verstanden.

Entscheidend ist also, die Erfahrungen in der Arbeit mit und für Engagierte sowie die Arbeit mit und für Partner aufeinander abzustimmen und das so gewonnene Wissen zu nutzen, um die lokale Infrastruktur sinnvoll zu ergänzen und gemeinsam weiterzuentwickeln.

3. Von der Anlaufstelle zum Knotenpunkt: Entwicklungsperspektiven für Mehrgenerationenhäuser

Viele Mehrgenerationenhäuser fungieren bereits als (zentrale) Anlaufstelle, legen also ihren Schwerpunkt auf die Förderung von Freiwilligem Engagement und der Ermöglichung gesellschaftlicher Teilhabe. Hier sammeln sie bereits seit Jahren wertvolle Erfahrungen in der Arbeit mit und für Engagierte. So generieren die Häuser Wissen über erfolgreiche Ansätze und Angebote, zielgruppenspezifische Erfahrungen in der Arbeit mit unterschiedlichen Personengruppen und nicht zuletzt Ideen über zukünftige Ausrichtungen.

Vermittlung von Wissen und Erfahrungen an andere Einrichtungen

In Trägerschaft einer kommunalen Stiftung (Landeseinrichtung) nutzt das Mehrgenerationenhaus in **Berlin-Schöneberg** seine Erfahrungen in der Arbeit mit und für Freiwillig Engagierte zur Verbesserung der Freiwilligenarbeit innerhalb des Trägers. Handbücher zur Qualitätssicherung und der gemeinsame Austausch dienen dazu, den anderen Einrichtungen des Trägers Wissen zu vermitteln und sie in der Arbeit mit Freiwilligen zu unterstützen.

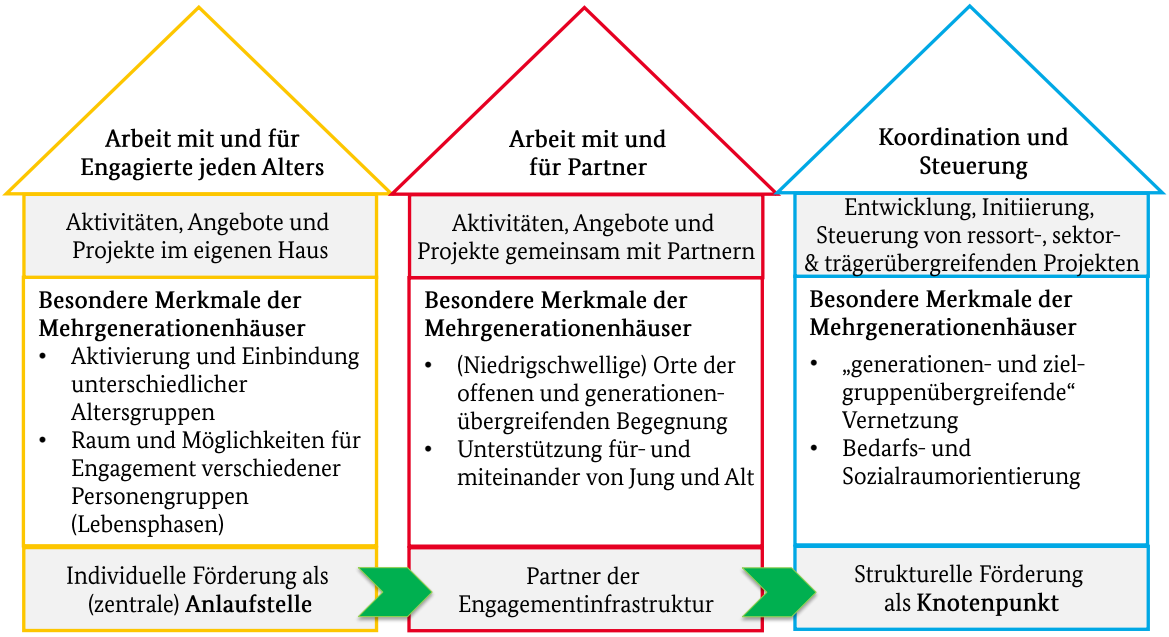
Zusammenführung von Angebot und Nachfrage

Dem Mehrgenerationenhaus in **Germering** ist es gelungen, das aufgebaute Vertrauen zu nutzen, um die Zusammenführung von Angebot und Nachfrage stadtweit zu institutionalisieren. Vierteljährlich gib es eine Art „Stellenanzeige“ heraus. Einrichtungen und Organisationen stellen ihren Unterstützungsbedarf und ihre Engagementgelegenheiten vor. Zusammen mit dem ansässigen Gewerbeverein soll die Vermittlung erweitert werden. Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ansässiger Unternehmen sollen so die Möglichkeit bekommen, zu erfahren, wo und wie sie sich in ihrer Nachbarschaft engagieren können. Gleichzeitig soll die Zusammenarbeit zwischen gemeinnützigen Organisationen, Unternehmen und kommunalen Stellen gestärkt und ausgebaut werden.

Die Zusammenarbeit mit Partnern ist dabei fast selbstverständlich, um gemeinsam Angebote und Projekte zu entwickeln und umzusetzen. Dies ist der Grundstein, auf der die Funktion eines Knotenpunktes aufbaut. In einem letzten Schritt ist ein Knotenpunkt lokaler Engagementinfrastruktur der Ort, an dem Wissen und Erfahrungen gebündelt werden, die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Akteuren initiiert wird, Aktivitäten koordiniert und Angebote und Projekte gesteuert werden.

Die Engagementinfrastruktur ist dabei von einer Vielzahl von unterschiedlich ausgerichteten Akteuren und Einrichtungen geprägt. Umso wichtiger ist es für einen Knotenpunkt, sein eigenes und das Profil anderer relevanter Akteure und Einrichtungen zu kennen und zu reflektieren. . Die Vielfalt der Akteure ist zwar einerseits eine Herausforderung in punkto Abstimmung, bietet aber vor allem ein breites Einsatzspektrum für die am Engagement interessierten Menschen.

Abbildung 3: Von der Anlaufstelle zum Knotenpunkt



In jeder der skizzierten Funktionen gibt es Merkmale, die Mehrgenerationenhäuser als engagementfördernde Einrichtungen im Vergleich zu anderen engagementfördernden Akteuren auszeichnen. Aufbauend auf diesen Merkmalen können Häuser sich **von der Anlaufstelle** für Engagierte jeden Alters **über eine** Einrichtung und **Partner der Engagementinfrastruktur** bis **hin zum Knotenpunkt** lokaler Engagementinfrastruktur entwickeln. Hierbei handelt es sich nicht um eine lineare Entwicklung. Vielmehr greifen die unterschiedlichen Entwicklungsstufen eng in einander und verlaufen in der Praxis nicht trennscharf. Dennoch handelt es sich hierbei um voneinander getrennt zu betrachtende Funktionen, die für eine strategisch motivierte Weiterentwicklung wichtige Anhaltspunkte geben können.

Die Begleitung der Innovationshäuser 2012 hat gezeigt, dass alle Häuser in einem ersten Schritt ihre individuellen Voraussetzungen und die kommunalen Rahmenbedingungen analysiert sowie die Bedarfe vor Ort identifiziert haben. Davon ausgehend werden dann unterschiedliche Aktivitäten verfolgt und es ergeben sich auch unterschiedliche „Varianten“ eines Knotenpunktes.

Werfen wir einen genaueren Blick auf die unterschiedlichen Entwicklungsstufen und Funktionen.

Zusammenarbeit mit Engagementanlaufstellen zur Aktivierung von schwer erreichbaren Zielgruppen

In **Stuttgart** gibt es bereits eine Ehrenamtsbeauftragte und eine Freiwilligenagentur in kommunaler Trägerschaft. Diese liegt in der Stadtmitte und damit weit entfernt von bestimmten Ziel- und Nutzergruppen. Insbesondere der „niedrigschwellige“ Zugang, den das Mehrgenerationenhaus zu seinen Nutzerinnen und Nutzern mit und ohne Migrationshintergrund hat, soll mit den Ressourcen der kommunalen Beratungsstellen verknüpft werden. Geplant ist als erster Schritt eine Sprechstunde der Freiwilligenagentur im Mehrgenerationenhaus einzurichten.

Als **Anlaufstelle** zeichnen sich die Mehrgenerationenhäuser dadurch aus, dass sie mit ihrem niedrigschwelligen Ansatz Menschen in allen Lebenslagen ansprechen, so dass sie auch sonst schwer erreichbare Personen entsprechend ihrer Fähigkeiten erfolgreich aktivieren können (bspw. Menschen mit Migrationshintergrund oder Menschen mit niedrigerem Bildungsgrad). Gerade in Städten mit größerer Ausdehnung kann sich das Mehrgenerationenhaus **als Knotenpunkt** den eigenen Sozialraum erschließen – und dabei von anderen Institutionen nicht erreichte Zielgruppen als Freiwillig Engagierte gewinnen. In ländlichen Regionen ist hingegen das Einzugsgebiet, also das Gebiet, in dem die Häuser im Bereich der Engagementförderung aktiv sind, häufig größer. Somit ergeben sich hier andere Herausforderungen und Strategien.

Ressortübergreifende Kooperation zur Förderung von Engagement Jugendlicher

Neuen Zielgruppen einen Zugang zu Freiwilligem Engagement zu ermöglichen und dabei gleichzeitig die berufliche Perspektive von Jugendlichen zu verbessern, ist das Ziel des Projekts „Freiwilliges Soziales Schuljahr", welches vom Innovationshaus in **Wunsiedel** in Kooperation mit der Berufsberatung der Bundesagentur für Arbeit sowie einer örtlichen Realschule umgesetzt wird. In kommunaler Trägerschaft übernimmt das Haus in der Umsetzung zentrale Aufgaben: von der Ansprache und Gewinnung der beteiligten Schulen über die Akquise der notwendigen Mittel bis hin zur Ansprache und Information von Lehrerinnen und Lehrern, Eltern, Schülerinnen und Schülern. Gemeinsam mit der Arbeitsagentur konnte die Finanzierung des Projekts für zunächst ein Jahr gesichert werden.

Das eigene Wissen und die Erfahrung in der Arbeit mit Freiwillig Engagierten können insgesamt neue **Impulse für die Enagagementinfrastruktur** in der Kommune setzen, so dass Einrichtungen und Personen auch über das Mehrgenerationenhaus hinaus davon profitieren. Der hohe Grad an Vernetzung kann – richtig eingesetzt – die Infrastruktur in der Kommune stärken. Mehrgenerationenhäuser werden vielerorts als wichtige Impulsgeber für die Weiterentwicklung der Kommune wahrgenommen. Die Impulse, die Mehrgenerationenhäuser dabei setzen, können sehr unterschiedlich sein. Wesentlich für die Funktion des Knotenpunktes ist es, von der Kommune als Partner zur Weiterentwicklung der lokalen Engagementinfrastruktur wahrgenommen und aktiv eingebunden zu werden.

Zusammenarbeit mit der Kommune zur Stärkung der trägerübergreifenden Förderung von Engagement

Die wichtige Stellung, die das Mehrgenerationenhaus in **Pattensen** in den Augen der Kommune für die generationenübergreifende Engagementförderung hat, war ausschlaggebend dafür, dem Innovationshaus den Aufbau einer Ehrenamtsbörse anzuvertrauen. Sowohl analog als auch digital sollen Freiwillig Engagierten und potenziell Freiwillig Engagierten passende Engagementgelegenheiten aufgezeigt werden – vereins- und trägerübergreifend. Denn: Eine große Herausforderung besteht in dem ausgeprägten Konkurrenzgefühl zwischen den unterschiedlichen Einrichtungen der Engagementförderung. Eine vereins- und trägerübergreifende Engagementbörse kann somit gleichzeitig der Konkurrenz und Versäulung der Engagementstrukturen entgegengewirkt.

Schlussendlich gibt es bereits Mehrgenerationenhäuser, die ihr Wissen und ihre Erfahrung bei der Förderung des Freiwilligen Engagements auch über die eigene Kommune hinaus tragen. Insbesondere in ländlich strukturierten Kreisen kann hierdurch gewährleistet werden, dass auch solche Kommunen von dem Wissen profitieren, die kein eigenes Mehrgenerationenhaus haben – also ein Erfahrungstransfer im optimalen Sinne.

Förderung dezentraler Engagementstrukturen

Das Mehrgenerationenhaus **Norden** ist ein zentraler Akteur in der Kommune und im Landkreis Aurich. Hierauf baut das Haus auf: Es möchte dezentrale Engagementstrukturen schaffen und Kommunen davon überzeugen, Freiwilligenberatungsbüros in den umliegenden Gemeinden aufzubauen. Die Erfahrungen und das Wissen des Mehrgenerationenhauses dienen der Konzeption und Ausgestaltung des Projekts. Kombiniert werden eine Reihe von Erfolgsfaktoren: die räumliche Nähe wird als Grundvoraussetzung verstanden, um Menschen zu erreichen. Auch der Erfahrungswert, dass Menschen motiviert werden können, wenn sie Kontakt zu Menschen haben, die sich bereits engagieren und die Möglichkeit bekommen, ihre eigenen Ideen zu entwickeln und umzusetzen, wurde berücksichtigt: Die Freiwilligenberatungsbüros sollen von Freiwilligen für Freiwillige sein. Menschen sollen sich dort beraten lassen, sich über bestehende Engagementmöglichkeiten informieren und ihre eigenen Wünsche mit den Freiwilligenberaterinnen und -beratern erörtern. Kontakte zu potentiellen Einsatzstellen vor Ort sollen zentral im Mehrgenerationenhaus gebündelt und vermittelt werden.

In ihrer Rolle als Knotenpunkte übernehmen die Mehrgenerationenhäuser vielfältige **koordinierende und steuernde Aufgaben**. Maßgeblich gehört hierzu die Entwicklung, Initiierung und Steuerung von Projekten der Engagementförderung – gemeinsam mit Partnern und in enger Anlehnung an kommunale Strategien. In dieser Form werden Angebotslücken geschlossen, bestehende Angebote aufeinander abgestimmt und verzahnt, (neue) Zielgruppen für Engagement gewonnen, Kooperation und Koordination bestehender Angebote über Träger und Einrichtungen hinweg gestärkt und folglich die Engagementinfrastruktur vor Ort gefördert.

Ressourcenbündelung und Netzwerkarbeit

Mit seinem Ansatz, ein regionales Netzwerk für familienunterstützende Leistungen mit der Hilfe von Freiwillig Engagierten aufzubauen, hat sich das Mehrgenerationenhaus in **Oestrich-Winkel** beim Landeswettbewerb der Hessenstiftung „familienunterstützende Leistungen“ durchgesetzt. Bei der Ausgestaltung des Netzwerkes greift das Haus auf seine während des Aktionsprogramms Mehrgenerationenhäuser I und II gesammelten Erfahrungen in der erfolgreichen Gewinnung und Vermittlung von Freiwilligen Engagierten zurück. Engagierte des Hauses sind aktiv an der Konzeption beteiligt. Es ist angedacht, Freiwillig Engagierte und Familien in und über eine Datenbank zusammenzuführen. Darüber hinaus sollen mithilfe der Datenbank Engagementaktivitäten in der Kommune gebündelt und koordiniert werden. Vor allem müssen folglich andere Einrichtungen und Organisationen für eine Beteiligung gewonnen werden. Als Unterstützung erhält das Haus eine zweijährige Prozessbegleitung.

4. Die Weiterentwicklung zum Knotenpunkt aktiv gestalten: Schritte und Aktivitäten

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben wurde, was einen Knotenpunkt auszeichnet und wie Mehrgenerationenhäuser ihre Funktion als Knotenpunkt wahrnehmen (können), soll nun dargestellt werden, wie die Entwicklung hin zu einem Knotenpunkt – entsprechend individueller Voraussetzungen und kommunaler Rahmenbedingungen – gestaltet und gesteuert werden kann.

Die Weiterentwicklung zum Knotenpunkt muss in die (übergeordnete) Strategie für das Mehrgenerationenhaus passen.

! Die Weiterentwicklung zu einem Knotenpunkt erfordert Zeit und den Einsatz von Ressourcen. Entsprechend muss diese Weiterentwicklung zu den allgemeinen strategischen Zielen des Mehrgenerationenhauses passen. Aus der wissenschaftlichen Begleitung wissen wir, dass die Mehrgenerationenhäuser in der Programmumsetzung unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Insofern ist es möglich, dass die folgenden Abschnitte für Ihr Mehrgenerationenhaus aktuell (noch) nicht relevant sind, da Sie andere Schwerpunkte verfolgen.

Ist eine grundsätzliche Entscheidung für die (Weiter-)Entwicklung zum Knotenpunkt getroffen, gilt es in einem ersten Schritt zu analysieren, welchen Entwicklungsstand Ihr Mehrgenerationenhaus in der Engagementförderung bereits hat und welche Möglichkeiten für eine Weiterentwicklung hinsichtlich der kommunalen Rahmenbedingungen bestehen. Hierzu gehört maßgeblich auch das Selbstbild und -verständnis anderer (relevanter) Akteure, allen voran der Kommune. Sollte die Kommune die Funktion eines Knotenpunktes bereits erfüllen bzw. für sich beanspruchen, gibt dies die Rahmenbedingungen für eine (Weiter-)Entwicklung vor. Insbesondere folgende drei Fragen sind relevant:

1. Wo steht mein Mehrgenerationenhaus?
2. Was zeichnet mein Mehrgenerationenhaus aus?
3. Welche Möglichkeiten zur Weiterentwicklung gibt es?

Ausgehend von den Antworten auf diese Fragen sollten Sie entscheiden, ob die Weiterentwicklung als Knotenpunkt eine sinnvolle Option für Ihr Mehrgenerationenhaus ist.

Wo steht mein Mehrgenerationenhaus?

Zunächst bietet es sich an, zu analysieren, welchen **Entwicklungsstand** Ihr Mehrgenerationenhaus im Handlungsschwerpunkt Freiwilliges Engagement bereits hat. In den vorangegangenen Kapiteln wurden verschiedene Punkte angesprochen, die eine Anlaufstelle, die Arbeit mit und für Partner sowie einen Knotenpunkt auszeichnen.

Folgende Fragen geben Hinweise darauf, wo Sie in Ihrer Entwicklung als Anlaufstelle stehen:

- Über welches Wissen und welche Erfahrungen verfügt Ihr Mehrgenerationenhaus in der Arbeit mit und für Freiwillig Engagierte?
- Ist Ihr Mehrgenerationenhaus erfolgreich darin, Freiwillig Engagierte in unterschiedlichen Lebenslagen (bspw. Alter, Herkunft, Bildungsstand, etc.) anzusprechen und zu aktivieren?
- Hat Ihr Mehrgenerationenhaus Angebote, um Freiwillig Engagierte bei ihrer persönlichen Entwicklung zu unterstützen und zu begleiten?
- Ist Ihr Mehrgenerationenhaus in der Kommune bzw. im Stadtteil als eine zentrale Anlaufstelle für Freiwillig Engagierte bekannt?

Ergänzend hierzu können die folgenden Fragen dabei helfen, Ihre Zusammenarbeit mit und für Partner einzuschätzen:

- Vermittelt Ihr Mehrgenerationenhaus regelmäßig Freiwillig Engagierte an andere Einrichtungen? An welche? Mit welchem Erfolg?
- Findet ein regelmäßiger Austausch von Wissen und Erfahrungen mit Partnern statt?
- Werden mit Partnern gemeinsame Ideen und Projekte entwickelt und umgesetzt?
- Ist Ihr Mehrgenerationenhaus daran beteiligt, Netzwerke im Bereich Freiwilliges Engagement aufzubauen bzw. weiterzuentwickeln?
- Hat Ihr Mehrgenerationenhaus die Möglichkeit, zwischen unterschiedlichen Interessen zu vermitteln? Wird Ihr Mehrgenerationenhaus in dieser Funktion von anderen Akteuren anerkannt?

Wenn Sie bei der Beantwortung dieser Fragen das Gefühl haben, dass sie überwiegend zustimmen können, zeigt Ihnen dies, dass Sie sich bereits auf einem guten Weg befinden. Sollten Sie eher skeptisch sein, können Sie die Fragen nutzen, um Ihre Weiterentwicklung in diesen Punkten vor Ort zu treiben.

Was zeichnet mein Mehrgenerationenhaus aus?

Wichtig ist allerdings nicht nur, dass Sie wissen, wo Ihr Mehrgenerationenhaus steht und welche Funktionen Ihr Haus bereits erfüllt. Vielmehr sollte es auch darum gehen, herauszuarbeiten, welches **„Alleinstellungsmerkmal“** Ihr Mehrgenerationenhaus in der Kommune hat. Folgende Fragen können Ihnen dabei helfen, Ihr „Markenzeichen“ zu finden:

Zunächst sollten Sie für sich das Markenzeichen definieren. Folgende Fragen bzw. Übungen können Sie dabei unterstützen?

- Was zeichnet Ihr Mehrgenerationenhaus grundsätzlich aus?
- Was macht das Engagement in Ihrem Mehrgenerationenhaus für Freiwillig Engagierte attraktiv?
- Wenn Sie die Funktion Ihres Mehrgenerationenhauses im Bereich Freiwilliges Engagement mit drei Worten beschreiben müssten – welche Worte wären das?
- Sie haben die Möglichkeit, die „Headline" der örtlichen Zeitung zu gestalten, um auf die Kompetenz Ihres Mehrgenerationenhauses im Bereich Freiwilliges Engagement hinzuweisen. Welche Überschrift wählen Sie?

Auch der Blick auf andere Angebote und Einrichtungen in Ihrer Kommune kann helfen, Ihr Alleinstellungsmerkmal zu finden:

- Was unterscheidet Ihr Mehrgenerationenhaus (im Allgemeinen)?
- Was macht Ihr Mehrgenerationenhaus „besonders"?
- Warum kommen Freiwillig Engagierte zu Ihnen?

Falls es in Ihrer Kommune bereits eine Freiwilligenagentur oder eine vergleichbare Einrichtung gibt, sollten Sie sich diese Fragen auch noch einmal explizit im Vergleich zur bspw. Freiwilligenagentur stellen.

Diese Fragen sollten Sie sich zunächst selber stellen bzw. idealerweise im Team diskutieren. Darüber hinaus ist es wichtig, diese Eigenwahrnehmung um die Außenperspektive zu erweitern. Daher bietet es sich zum einen an, die Freiwillig Engagierten in Ihrem Mehrgenerationenhaus einzubeziehen. Darüber hinaus sollten Sie überlegen, diese Fragen auch Ihren Partnern sowie der Kommune zu stellen. Hierdurch können Sie erfahren, wie Ihre Arbeit dort wahrgenommen wird und welches „Markenzeichen" mit Ihrem Mehrgenerationenhaus verbunden wird.

Welche Rahmenbedingungen gibt es in der Kommune im Bereich Freiwilliges Engagement?

Die **Rahmenbedingungen in der Kommune** können die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung positiv wie negativ beeinflussen. Anders als bei Ihrem Entwicklungsstand und der Erarbeitung eines Markenzeichens, sind Rahmenbedingungen überdies häufig nicht unmittelbar zu beeinflussen oder zu verändern. Daher sollten Sie sich überlegen, welche Rahmenbedingungen es in der Kommune gibt und welche Chancen und Risiken für die Weiterentwicklung Ihres Mehrgenerationenhauses damit verbunden sind.

Erfassen Sie zunächst die Rahmenbedingungen der Engagementförderung in der Kommune. Hierzu gehört insbesondere die Analyse der Akteurskonstellation vor Ort, wobei ein besonderer Fokus auf die Rolle Ihres Mehrgenerationenhauses in diesem Gefüge sowie auf die Konkurrenzsituation vor Ort gelegt werden sollte:

- Wodurch ist das Akteursgefüge zur Engagementförderung in der Kommune gekennzeichnet (Vernetzungsgrad, Anzahl der Akteure, Vielfalt der Akteure, etc.)?
- Hat Ihr Mehrgenerationenhaus Kontakt zu allen relevanten Akteuren der Engagementförderung?
- Ist die Akteurslandschaft zur Förderung von Freiwilligem Engagement in der Kommune durch starke Konkurrenz geprägt? Woran machen Sie dies fest?
- Wird Ihr Mehrgenerationenhaus von anderen Akteuren häufig als Konkurrent statt als Partner wahrgenommen?
- Nehmen Sie andere Akteure stärker als Konkurrent oder als Partner wahr?
- Ist es Ihrem Mehrgenerationenhaus in der Vergangenheit bereits erfolgreich gelungen, Konkurrenz zu vermeiden und Synergien zu schaffen?
- Welche Strategien haben sich hier bewährt?

Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Rahmenbedingungen ist es, die Perspektive der Kommune zu kennen und zu wissen, welche Rolle Ihr Mehrgenerationenhaus aus kommunaler Sicht spielt.

- Stehen Sie zur Engagementförderung im Austausch mit der Kommune bzw. mit den relevanten kommunalen Stellen?
- Wissen Sie, welche Strategie die Kommune zur Engagementförderung verfolgt?
- Kennen Sie die mit dieser Strategie verbundenen Ziele und Aktivitäten?
- Wissen Sie, welche Rolle die Kommune hier selber einnehmen will?
- Wird Ihr Mehrgenerationenhaus von der Kommune als wichtiger Partner bei der Engagementförderung wahrgenommen?

Eine starke Konkurrenzsituation vor Ort kann ein Hemmnis für die Weiterentwicklung als Knotenpunkt sein. Dies gilt insbesondere dann, wenn Ihr Mehrgenerationenhaus selber von vielen Akteuren als Konkurrent wahrgenommen wird und/oder die Kommune keine klare Strategie verfolgt und versucht, die Ressourcen bestmöglich zu bündeln. Gibt es in Ihrer Kommune eine solche Situation, sollte es darum gehen, in einem ersten Schritt – unter Beteiligung der Kommune bzw. der relevanten kommunalen Stellen - eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Akteuren aufzubauen. Dies bildet dann wiederum die Grundlage, um über die Weiterentwicklung zu einem Knotenpunkt nachzudenken bzw. dieses aktiv zu verfolgen.

Ihr Mehrgenerationenhaus ist bereits eine etablierte Anlaufstelle, kennt sein Markenzeichen und arbeitet vertrauensvoll mit der Kommune und anderen Akteuren vor Ort zusammen.

! Ergebnis der drei Kernfragen - wo steht mein Mehrgenerationenhaus, was zeichnet das Mehrgenerationenhaus aus, welche Möglichkeiten zur Weiterentwicklung gibt es - sollte idealerweise sein, dass Ihr Mehrgenerationenhaus bereits als Anlaufstelle etabliert ist und eine konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Partnern besteht. Auch sollte das eigene „Markenzeichen" bekannt sein und eine Strategie erarbeitet worden sein, wie dieses Markenzeichen kommuniziert wird. Schlussendlich sollte deutlich geworden sein, dass die Rahmenbedingungen in der Kommune eine Weiterentwicklung zum Knotenpunkt ermöglichen – idealerweise sehen die kommunalen Stellen Ihr Mehrgenerationenhaus bereits als treibende Kraft für die Verbesserung der kommunalen Infrastruktur für Freiwilliges Engagement.

Sollten Sie und Ihr Haus sich in der Beschreibung wiederfinden, können Sie sich nun Gedanken zur konkreten Umsetzung machen. Auch hierbei hat sich nach der Erfahrung der Mehrgenerationenhäuser, die bereits als Knotenpunkt fungieren, ein „Dreischritt" bewährt:

1. Funktion als Knotenpunkt (intern) abstimmen!
2. Kommune als Unterstützer gewinnen!
3. Konkrete Umsetzungsstrategie erarbeiten!

Funktion als Knotenpunkt (intern) abstimmen!
Zunächst sollten Sie innerhalb Ihres Mehrgenerationenhauses erörtern, welche Überlegungen und Erwartungen mit der Weiterentwicklung zum Knotenpunkt verbunden sind. Am Ende des Entwicklungs- und Diskussionsprozesses sollten folgende Ergebnisse stehen:

Checkliste: Funktion als Knotenpunkt (intern) abstimmen!		
	Aktueller Stand	Handlungsmöglichkeiten
Es ist klar, wie Ihr Mehrgenerationenhaus die Rolle des Knotenpunktes ausgestalten will.		
Es gibt ein gemeinsames Verständnis davon, welche Funktion Ihr Mehrgenerationenhaus als Knotenpunkt in der Kommune spielen wird		
Es ist klar, wo die Möglichkeiten und Grenzen in der Funktion als Knotenpunkt liegen (bspw. inhaltlich und räumlich).		
Es gibt eine Strategie, wie die als Chance identifizierten Funktionen erreicht werden können.		
Es sind alle Partner identifiziert, die für eine solche Weiterentwicklung notwendig sind.		
Es wurden Strategien zur Abstimmung und Einbindung dieser Partner entwickelt.		

Es gibt eine Strategie zur Einbindung der Kommune / um die Kommune zu überzeugen.		
Es ist klar, wo die Verantwortung für die verschiedenen Schritte liegt.		
Es stehen (personelle) Ressourcen bereit, um diese Schritte tatsächlich zu gehen.		

Bewertung nach dem Ampelsystem:

Kommune als Unterstützerin gewinnen!

Anschließend gilt es, die Kommune als Unterstützerin zu gewinnen. Hierzu ist es einerseits wichtig zu wissen, welche Vorstellung die Kommune insgesamt von der Weiterentwicklung der Engagementinfrastruktur hat. Darüber hinaus sollte Ihr Mehrgenerationenhaus darauf hinwirken, als geeigneter Partner zur Umsetzung dieser Vorstellungen wahrgenommen zu werden. Hierzu sind insbesondere die folgenden Schritte relevant:

Checkliste: Kommune als Unterstützerin gewinnen!		
Ihr Mehrgenerationenhaus ist im Austausch mit der Kommune / den relevanten kommunalen Stellen.		
Ihr Mehrgenerationenhaus wird von der Kommune als relevanter Akteur zur Engagementförderung wahrgenommen.		
Der Mehrwert, den Ihr Mehrgenerationenhaus für die Kommune hat, ist Ihnen bekannt.		
Es gibt die Möglichkeit, gemeinsam über die Weiterentwicklung zu diskutieren.		
Es gibt eine gemeinsame Vision von der Weiterentwicklung der Engagementinfrastruktur in der Kommune.		
Ihr Mehrgenerationenhaus spielt in dieser Vision eine tragende Rolle.		
Die Kommune ist von der Strategie und den Eckpunkten, die Ihr Mehrgenerationenhaus bei der Weiterentwicklung zum Knotenpunkt verfolgt, überzeugt.		
Die Kommune vertritt auch nach Außen die Meinung, dass Ihr Mehrgenerationenhaus eine geeignete Institution ist.		
Die Kommune kann zwischen unterschiedlichen Interessen vermitteln und wirkt darauf hin, dass „alle an einem Strang“ ziehen.		

Bewertung nach dem Ampelsystem:

Konkrete Umsetzungsstrategie erarbeiten!
Abschließend gilt es, eine konkrete Umsetzungsstrategie zu erarbeiten. Am Ende sollten die folgenden Punkte erörtert und geklärt sein:

Checkliste: Konkrete Umsetzungsstrategie erarbeiten!		
	Aktueller Stand	Handlungsmöglichkeiten
Es ist klar, wer welche Aufgaben übernimmt – vor allem, wer steuert und koordiniert.		
Ihr Mehrgenerationenhaus arbeitet mit allen relevanten Partnern zusammen.		
Prozesse und Strukturen zur Abstimmung und Steuerung sind etabliert.		
Es ist klar, von wem Ihr Mehrgenerationenhaus Unterstützung in welcher Form erhält.		
Es ist klar, von wem Ihr Mehrgenerationenhaus keine Unterstützung erhält.		
Ziele sind definiert. Konkrete Schritte bzw. Projekte in Planung.		
Es ist klar, wie eine Finanzierung des Aufwands aussehen kann bzw. welche finanziellen Mittel zur Verfügung stehen.		

Bewertung nach dem Ampelsystem:

Antworten auf all diese Fragen geben Ihnen die Möglichkeit, nicht nur zu verstehen, welche Rolle und welchen Entwicklungsstand Sie als Haus in der Engagementförderung bereits innehaben bzw. erreicht haben, sondern auch in welche Richtung eine den Rahmenbedingungen und kommunalen Strategien entsprechende Weiterentwicklung zum Knotenpunkt nehmen kann.

Finanzierung: Exkurs zum Budgetvertrag

Die Aktivierung, Motivation und Begleitung von Freiwillig Engagierten erfordert Zeit und somit auch Geld. Eine Möglichkeit der Refinanzierung sind sogenannte **Budgetverträge mit der Kommune**. Die Kommunen verfügen über ein **Sozialraumbudget**, das im Haushalt für einen bestimmten Sozialraum für die Finanzierung von Dienstleistungen und Interventionen zusätzlich zu den sog. Leistungsverträgen bereitgestellt wird. Dem **Mehrgenerationenhaus Norden** ist es gelungen, mit dem Landkreis Aurich einen Budgetvertrag zu schließen. Die Mittel erlauben es dem Mehrgenerationenhaus, seine Aktivitäten der Engagementförderung im Haus und im Landkreis zu verfolgen. Ein „Mandat“ der Kommune zu besitzen, ist laut Herrn Bullwinkel aus dem Mehrgenerationenhaus, an sich schon ein wichtiger Erfolgsfaktor. Dass dieses auch noch mit finanzieller Unterstützung einhergeht, macht es besonders wertvoll.

5. Fazit und Ausblick

Eine Antwort auf die Frage, wie Mehrgenerationenhäuser ihre Rolle als Knotenpunkt für Freiwilliges Engagement in der Kommune optimal wahrnehmen können, baut maßgeblich auf den Merkmalen auf, die die Häuser auszeichnen. Die Stärken, die Mehrgenerationenhäuser bei der Förderung der lokalen Engagementinfrastruktur haben, gilt es auf steuernde und koordinierende Aufgaben zu übertragen und weiterzuentwickeln. Hierbei sollte auf der Bedeutung der Mehrgenerationenhäuser als Anlauf- und Begegnungsstelle für Freiwillige jeden Alters und in verschiedenen Lebenslagen aufgebaut werden. Die (zentrale) Anlaufstelle ist eine entscheidende Voraussetzung für die (Weiter-)Entwicklung hin zum Knotenpunkt. Gleichzeitig ist es das Merkmal, welches die Häuser von anderen Akteuren, die Engagementförderung koordinieren und steuern, unterscheidet. Partner greifen zum großen Teil auf Wissen und Erfahrungen der Häuser in der offenen und zielgruppenübergreifenden Arbeit mit und für Engagierte jeden Alters zurück.

1. Profil stärken: Orte für passgenaues Engagement entlang vielseitiger Interessen und Lebenslagen
2. Gemeinschaftlich Angebote und Strukturen ergänzen: niedrigschwellige Orte der offenen und generationenübergreifenden Begegnung und Engagement in seinen vielfältigen Formen
3. Infrastruktur fördern: „generationen- und zielgruppenübergreifende“ Vernetzung mit starker Bedarfs- und Sozialraumorientierung

Aufbauend auf diesen Stärken und der Erfahrung in der Arbeit mit und für Engagierte können Mehrgenerationenhäuser koordinierende und steuernde Funktionen der (strukturellen) Engagementförderung übernehmen. Zentral ist hier ein „Mandat“ – sei es durch die Kommune, aus der Netzwerkarbeit heraus und/oder im eigenen Interesse. Hierbei gibt es einige Punkte, die berücksichtigen werden müssen:

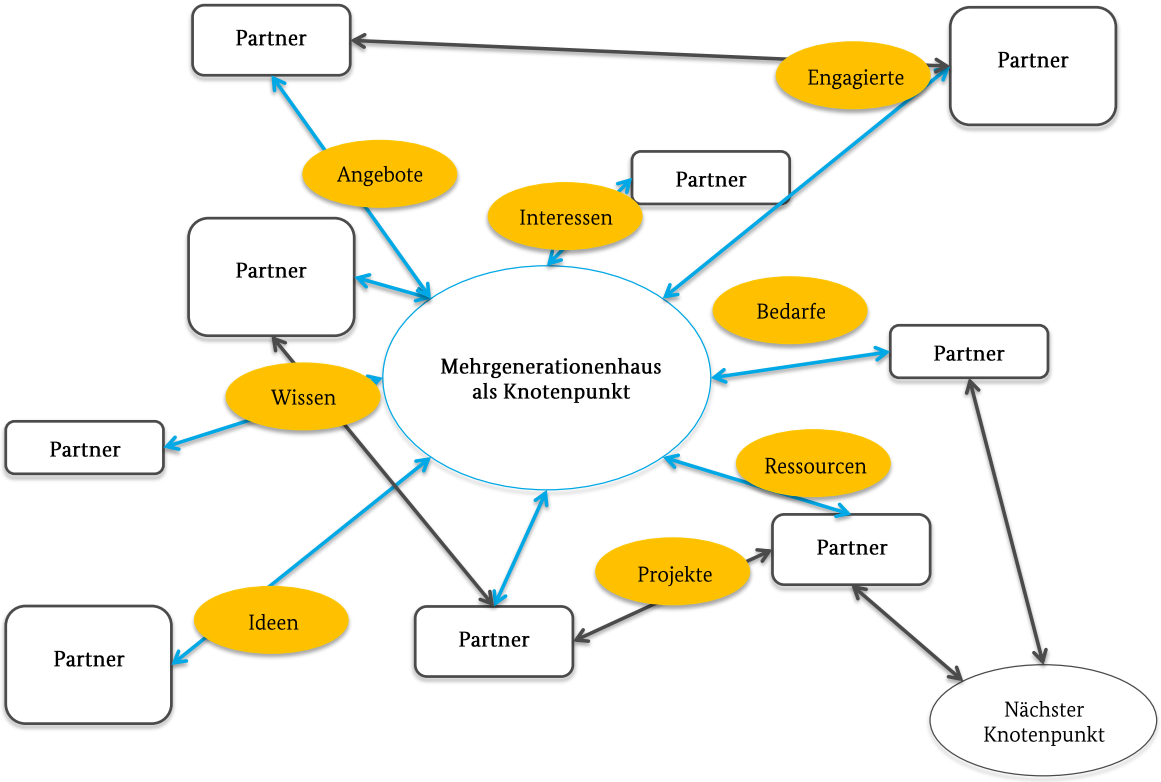
- die Trägerstruktur und das Trägerinteresse,
- regionale Ausgangsbedingungen,
- die Akteurskonstellation vor Ort
- sowie die Zusammenarbeit mit zuständigen kommunalen Stellen.

Die zentrale Voraussetzung, um tatsächlich als Knotenpunkt lokaler Engagementinfrastruktur fungieren zu können, ist eine Zusammenarbeit mit anderen relevanten engagementfördernden Akteuren und Einrichtungen. Form der Zusammenarbeit und Wahl der Kooperationspartner hängen von den Ausgangs- und Rahmenbedingungen sowie den Zielen ab, erfordern aber grundsätzlich eine „sinnvolle“ Aufgabenverteilung, auch räumlicher Natur.

Allerdings ist dies nicht nur eine Voraussetzung, sondern auch Teil des „Auftrags“ eines Knotenpunktes. Einem Knotenpunkt ist immanent, dass er nicht nur die eigene Weiterentwicklung im Blick hat, sondern „Verantwortung“ für einen bestimmten (sozialen) Raum einnimmt. Die Stärkung der in diesem Raum vorhandenen und relevanten Infrastruktur ist eines der zentralen Ziele eines Knotenpunktes. Die generationenübergreifende Perspektive „prädestiniert“ die Häuser, diesbezüglich eine „übergreifende“ Perspektive einzunehmen.

Knotenpunkt lokaler Engagementinfrastruktur zu sein, hat für die Häuser viele Vorteile. Einerseits können, die eigenen Angebote, Projekte und Erfahrungen erweitert werden, andererseits können sie von dem Wissen, den Erfahrungen und auch Ressourcen anderer Akteure profitieren. Ein Mandat der Kommune kann zudem auch eine finanzielle Unterstützung nach sich ziehen. Welche Ziele als Einrichtung verfolgt werden und welcher Mehrwert auch für die eigene Einrichtung entstehen kann, sind Überlegungen, die dem Aufwand einer (Weiter-)Entwicklung zum Knotenpunkt gegenübergestellt werden sollten.

Abbildung 4: Knotenpunkt in einem Netzwerk an Akteuren



6. Anlagen

Sie finden in separaten Dokumenten die Checklisten und Metaphern als Anlage.

1. **Checklisten:**
   a. Funktion als Knotenpunkt (intern) abstimmen!
   b. Kommune als Unterstützerin gewinnen!
   c. Konkrete Umsetzungsstrategie erarbeiten!

2. **Metaphern**
   a. Grafik: das „Umspannwerk“
   b. Grafik: der „magnetische Pol“