



## ABSCHLUSSBERICHT

---

### **Nachhaltige Finanzierungsmodelle für Freiwilligenagenturen**

Ein Projekt der LandesEhrenamtsagentur Hessen  
in Kooperation mit dem Institut für Organisationskommunikation (IFOK)

---

## Inhalt

---

<b>INHALT</b> .....	<b>1</b>
<b>1. EINLEITUNG</b> .....	<b>3</b>
<b>2. VORSTELLUNG DES PROJEKTS</b> .....	<b>5</b>
2.1 ZIEL DES PROJEKTS .....	5
2.2 VORGEHENSWEISE .....	5
2.2.1 <i>Perspektive der Freiwilligenagenturen</i> .....	5
2.2.2 <i>Perspektive der Wirtschaft</i> .....	6
2.2.3 <i>Perspektive der Kommunen</i> .....	6
2.3 PROJEKTPARTNER .....	7
<b>3. PROFILE UND FINANZIERUNGSWEISEN VON FREIWILLIGENAGENTUREN</b> .....	<b>8</b>
3.1 SELBSTVERSTÄNDNIS UND ZUKUNFTSPROFILE .....	8
3.1.1 <i>Angebotsspektrum von Freiwilligenagenturen</i> .....	8
3.1.2 <i>Profilmodelle von Freiwilligenagenturen</i> .....	8
3.1.3 <i>Freiwilligen-Vermittlungsagentur</i> .....	9
3.1.4 <i>Zentrum für Bürger-Engagement</i> .....	10
3.1.5 <i>Dienstleister für gemeinnützige Einrichtungen</i> .....	11
3.1.6 <i>Partner für Unternehmensengagement</i> .....	12
3.1.7 <i>Agentur für Freiwilligenarbeit und Qualifikation</i> .....	13
3.2 FINANZIERUNG .....	15
<b>4. KOOPERATIONEN ZWISCHEN FREIWILLIGENAGENTUREN UND KOMMUNEN</b> .....	<b>18</b>
4.1 INTERESSEN DER KOMMUNEN .....	18
4.2 NUTZEN UND ANGEBOTE DER FREIWILLIGENAGENTUREN FÜR KOMMUNEN .....	18
4.2.1 <i>Gesellschaftlicher Nutzen</i> .....	18
4.2.2 <i>„Politischer“ Nutzen</i> .....	20
4.2.3 <i>„Finanzieller“ Nutzen</i> .....	21
4.3 ÜBERNAHME KOMMUNALER LEISTUNGEN V. FREIWILLIGENINITIATIVEN UNTERSTÜTZT DURCH FA? .....	22
4.4 EINSCHÄTZUNG VON LEISTUNG UND POTENZIAL DER FREIWILLIGENAGENTUREN DURCH KOMMUNEN .....	23
4.4.1 <i>Einschätzung der Leistung</i> .....	23
4.4.2 <i>Potenziale der Freiwilligenagenturen</i> .....	23
4.5 INHALTLICHE MODELLE DER ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN FREIWILLIGENAGENTUR UND KOMMUNE .....	24
4.6 FORMALE MODELLE DER ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN FREIWILLIGENAGENTUR UND KOMMUNE .....	25
<b>5. KOOPERATIONEN ZWISCHEN FREIWILLIGENAGENTUREN UND UNTERNEHMEN</b> .....	<b>30</b>
5.1 NUTZEN EINES ENGAGEMENTS FÜR UNTERNEHMEN .....	30
5.2 FORMEN DES UNTERNEHMENSENGAGEMENTS .....	30
5.3 WELCHE DIENSTLEISTUNGEN KÖNNEN FREIWILLIGENAGENTUREN UNTERNEHMEN ANBIETEN? .....	31
5.4 CHANCEN UND BEDINGUNGEN DER KOOPERATION MIT UNTERNEHMEN .....	32
<b>6. ZUKUNFTSTHEMEN</b> .....	<b>34</b>
6.1 SENIOREN .....	34
6.2 KINDER UND JUGEND .....	35
6.3 UMWELT- UND NATURSCHUTZ .....	35
6.4 INTEGRATION VON MIGRANTEN .....	36
6.5 VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF BZW. AUSBILDUNG .....	36
6.6 ARBEITSLOSIGKEIT .....	37
6.7 STADTMARKETING .....	37

<b>7. ZUSAMMENFASSUNG: TRENDS, ENTWICKLUNGS MÖGLICHKEITEN UND ERFOLGSFAKTOREN.....</b>	<b>38</b>
7.1 TRENDS IN ENTWICKLUNG UND FINANZIERUNG DER FREIWILLIGENAGENTUREN .....	38
7.2 ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE ARBEIT VON FREIWILLIGENAGENTUREN .....	39
7.3 SPANNUNGSFELDER IM VERHÄLTNIS ZU DEN PARTNERN .....	43
<b>8. EMPFEHLUNGEN.....</b>	<b>45</b>
8.1 SIND FREIWILLIGENAGENTUREN EIN GEEIGNETES MODELL ZUR ENGAGEMENTFÖRDERUNG? .....	45
8.2 EMPFEHLUNGEN FÜR FREIWILLIGENAGENTUREN .....	46
8.2.1 Unternehmerische Aufstellung .....	46
8.2.2 Professionalisierung .....	47
8.2.3 Gestaltung der Finanzierung .....	48
8.2.4 Kommunale Vernetzung.....	49
8.3 EMPFEHLUNGEN FÜR DIE KOMMUNEN.....	50
8.4 EMPFEHLUNGEN FÜR DAS LAND .....	51
8.4.1 Zukunftsthemen für Hessen.....	51
8.4.2 Wettbewerb „Social Entrepreneurship“ .....	52
8.4.3 Capacity Building und Senior Expert-Programm.....	53
8.4.4 Nächste Schritte.....	54
<b>9. LITERATURHINWEISE.....</b>	<b>56</b>

## 1. Einleitung

---

Viele Bürgerinnen und Bürger würden sich gerne freiwillig und ehrenamtlich engagieren, sind sich aber nicht sicher, in welchem Bereich und in welcher Form sie tätig werden können. Sie zu beraten und ihnen dabei zu helfen, ein passendes Aufgabenfeld zu finden, das ist die **Aufgabe von Freiwilligenagenturen** und ähnlichen Einrichtungen. In Hessen existieren mittlerweile ca. 20 Freiwilligenagenturen und -zentren, Ehrenamtsbüros, Koordinationsstellen u. ä. Ihre Aufgabenstellung reicht von der Information, Gewinnung und Vermittlung engagementbereiter Bürger über die Beratung von Trägerorganisationen bis hin zur Lobby- und Vernetzungsarbeit für eine aktive Bürgergesellschaft.

Die Arbeit der Freiwilligenagenturen hat große **Anerkennung** gefunden. Die vom Land Hessen dafür gewährten einmaligen Anschubfinanzierungen haben sich als gute Investition erwiesen. Viele der Freiwilligenagenturen haben jedoch trotz guter Arbeit Mühe, ihre Finanzierung langfristig zu sichern. Einige Einrichtungen sind sogar in ihrem Bestand gefährdet. Die Freiwilligenagenturen selbst empfinden die **Sicherung einer auf Dauer tragfähigen finanziellen Grundlage** als zentrales Problem.

Daher hat das Land Hessen unter Federführung der LandesEhrenamtsagentur, die sich insbesondere die Schaffung fördernder Infrastrukturen für bürgerschaftliches Engagement zum Ziel gesetzt hat, von April 2003 bis Mai 2004 das **Projekt „Nachhaltige Finanzierungsmodelle für Freiwilligenagenturen“** durchgeführt. In zwei Workshops sowie durch zahlreiche Experten-Interviews und Recherchen wurden Entwicklungsmöglichkeiten von Freiwilligenagenturen und Finanzierungsmöglichkeiten durch Kommunen und Unternehmen sondiert; gute Beispiele wurden identifiziert und ausgewertet.

Die Ergebnisse dieses Projekts sind im vorliegenden Bericht gebündelt. Er versteht sich als **handlungsbezogene Praxisstudie**: Ziel ist es, den Freiwilligenagenturen gangbare Wege der Organisation und Finanzierung aufzuzeigen, Kommunen und Unternehmen Nutzenpotenziale dieser Einrichtungen vorzustellen und dem Land Hessen Anregungen für die weitere Förderung von Infrastrukturen für freiwilliges Engagement zu geben.

Im Folgenden wird zunächst das Projekt „Nachhaltige Finanzierungsmodelle für Freiwilligenagenturen“ in Zielen und Vorgehensweise vorgestellt. Kapitel 3 befasst sich mit Profilen, Erfolgsfaktoren und aktuell genutzten Finanzierungswegen von Freiwilligenagenturen. Das vierte Kapitel sondiert Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit Unternehmen und Kommunen. Dabei werden zunächst Zukunftsthemen bürgerschaftlichen Engagements identifiziert und Nutzenpotenziale von Freiwilligenagenturen für ihre möglichen Partner dargestellt.

Der wichtigste Partner sind die Kommunen. Deren Interessen und die Angebote der Freiwilligenagenturen werden einander gegenübergestellt. Unterschiedliche Modelle der Finanzierung werden diskutiert, gute Beispiele aus der Praxis geschildert. Von den Interessen der Unternehmen und bisherigen Formen ihres Engagements leitet der folgende Abschnitt mögliche Kooperationsmöglichkeiten mit Freiwilligenagenturen ab.

Das Fazit pointiert einige Ergebnisse und interpretiert ihre Bedeutung für die Zukunftsentwicklung der Freiwilligenagenturen. Daraus leiten sich Empfehlungen für das Land Hessen, die Kommunen und nicht zuletzt die Freiwilligenagenturen selbst ab.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Die Bezeichnungen „Freiwilligenagentur“ und „Freiwilligenzentrum“ werden im Text synonym verwendet. Es gibt kaum noch Freiwilligenagenturen, die sich auf reine Vermittlung beschränken; Öffentlichkeitsarbeit und die Durchführung von Projekten gehören zum Standard-Portfolio, so dass sich die Profile angeglichen und die Bezeichnungen eher historischen Charakter haben.

## 2. Vorstellung des Projekts

---

### 2.1 Ziel des Projekts

Vor dem Hintergrund der angespannten Finanzsituation ist es notwendig, das **Profil der Freiwilligenagenturen** für die Zukunft so zu schärfen, dass sie mit einer verstetigten Unterstützung durch ihre aktuellen und potenziellen Kooperationspartner rechnen können. Im Mittelpunkt des Projekts stand daher die Frage, welchen **konkreten Nutzen** ihre Partner erwarten (können) und welchen Beitrag sie dafür zu leisten bereit sind. Dazu sollten die Interessen möglicher Partner, insbesondere von Kommunen und Unternehmen, an Leistungen der Freiwilligenagenturen erhoben werden; Möglichkeiten der Kooperation und Unterstützung waren zu sondieren. Ziel war es, zukunftsfähige Profile und nachhaltige Finanzierungsmodelle zu entwickeln, die Freiwilligenagenturen die Arbeit unabhängig von Sonderzuwendungen ermöglichen.

Die LandesEhrenamtsagentur Hessen hat in Zusammenarbeit mit dem Institut für Organisationskommunikation (IFOK), Bensheim, hierzu ein Projekt durchgeführt. Grundgedanke war es, neben einer (wissenschaftlichen) Beratung vor allem Impulse zur **Kommunikation und Vernetzung** zwischen den beteiligten Akteursgruppen zu geben und sie so bei der Lösung ihres Problems zielgerichtet zu unterstützen. Dies geschah durch Recherchen, Telefonbefragungen und Workshops, in deren Rahmen durch Expertisen, den Austausch von Erfahrungen und die Einspeisung von Best Practices eine Plattform für Dialog und gegenseitiges Lernen geschaffen wurde.

### 2.2 Vorgehensweise

#### 2.2.1 Perspektive der Freiwilligenagenturen

Am ersten **Workshop zum Thema „Profile und Finanzierungsmodelle von Freiwilligenagenturen“** am 25. Juni 2003 in Frankfurt nahmen 18 Vertreter und Vertreterinnen von Freiwilligenagenturen aus Hessen und dem ganzen Bundesgebiet teil. Auch mit dem Thema befasste Repräsentanten von Wohlfahrtsverbänden, dem hessischen Sozialministerium und anderen Institutionen steuerten ihre Expertise bei.

Thematisch stand die **Arbeit an den Profilmodellen** im Vordergrund, wie sie in Kap. 3.1 dokumentiert sind. Ein weiterer Schwerpunkt war die Auswertung der **Erfahrungen mit den verschiedenen Finanzierungsarten**. Strategische Überlegungen zur zukünftigen Aufstellung der Freiwilligenagenturen schlossen den Workshop ab.

Vorbereitend wurden mehrere ausführliche **Expertengespräche** mit Verantwortlichen von Freiwilligenagenturen geführt; ferner wurden zehn Freiwilligenagenturen im Rahmen der Erhebung des Ver-

hältnisses zu den Kommunen befragt. Umfangreiche **Recherchen** zu Leistungsprofilen einzelner Freiwilligenagenturen, zur politischen Diskussion und wissenschaftlichen Aufarbeitung des Themas sowie zur Funktionsweise ähnlicher Einrichtungen im Ausland bilden die Basis zur Einschätzung der Ergebnisse.

### 2.2.2 Perspektive der Wirtschaft

Die Sicht der Wirtschaft wurde im Zuge eines **Fachgesprächs mit zwölf Unternehmensvertretern** in das Projekt eingebracht. Sie diskutierten am 17. September 2003 in der Hessischen Staatskanzlei Wiesbaden Nutzenpotenziale des Engagements bzgl. fördernder Infrastrukturen für Unternehmen. Vorausgehend wurden sie zum Interesse der Unternehmen an einem Engagement und den derzeit durchgeführten Formen eines Engagements befragt. Ziel war es, abzuschätzen, ob sich Einrichtungen wie Freiwilligenagenturen in Zukunft teilweise durch das Angebot von Dienstleistungen für Unternehmen selbst tragen könnten.

In **telefonischen Recherchen** wurden zuvor hessische Unternehmen zu ihrem derzeitigen Engagement befragt. Ferner wurden Trends in der Entwicklung des Corporate Citizenship – national wie international – ermittelt.

### 2.2.3 Perspektive der Kommunen

Erfahrungen und Stellungnahmen der Kommunen wurden in **ausführlichen Interviews** mit Vertretern von zehn Kommunen, die als **Best Practices** in der Zusammenarbeit mit Freiwilligenagenturen ausgewählt wurden, in die vorliegende Expertise eingebracht.

**Schwerpunkthemen** dieser Expertengespräche waren:

- die Organisation der Zusammenarbeit mit der lokalen Freiwilligenagentur und die Einschätzung ihrer Leistungsfähigkeit,
- Interessen und Bedarfe der Kommunen
- und die Sondierung neuer Aufgabenfelder für die Freiwilligenagenturen.

Die **Auswahl der Kommunen** erfolgte nach Gesprächen mit Vertreterinnen und Vertretern der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (bagfa), mehrerer Landesarbeitsgemeinschaften (lagfa) und des Verbunds Freiwilligen-Zentren im Deutschen Caritasverband. Vorbereitet wurden die Gespräche durch Kurzinterviews mit Freiwilligenagenturen vor Ort. Befragt wurden Bürgermeister, Sozialdezernenten und weitere Verantwortliche aus den Städten: Augsburg, Bremen, Hanau, Ingolstadt, Kaiserslautern, Kassel, Köln, Nürnberg, Osnabrück und Sinn.

## 2.3 Projektpartner

Die **LandesEhrenamtsagentur** ist eine seit dem 1. August 2001 bestehende Einrichtung des Landes Hessen zur Förderung bürgerschaftlichen und ehrenamtlichen Engagements. Sie hat sich zum Ziel gesetzt, durch vielfältige Unterstützungs- und Förderstrukturen, durch Verbreitung innovativer Konzepte und den Aufbau kommunaler Netzwerke die Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement zu verbessern.

**IFOK – Institut für Organisationskommunikation** ist ein unabhängiges Beratungs- und Forschungsinstitut, das Kommunikationsprozesse für Kunden aus Wirtschaft, Gesellschaft und Politik konzipiert, organisiert und unterstützt. Als Impulsgeber und neutraler Partner ist IFOK seit seiner Gründung im Jahr 1995 in der Engagementförderung tätig, besonders in den Bereichen Umwelt, Familie, Corporate Citizenship und Lokale Agenda 21.



## 3. Profile und Finanzierungsweisen von Freiwilligenagenturen

---

### 3.1 Selbstverständnis und Zukunftsprofile

#### 3.1.1 Angebotsspektrum von Freiwilligenagenturen

Freiwilligenagenturen, Freiwilligenzentren und Ehrenamtsbörsen (im Folgenden auch mit FA abgekürzt) sind relativ junge Einrichtungen, die sich als **Brücke zwischen engagementbereiten Bürgerinnen und Bürgern und gemeinnützigen Organisationen** verstehen, die mit Freiwilligen zusammenarbeiten. Sie informieren und beraten am Ehrenamt interessierte Bürgerinnen und Bürger und vermitteln diesen – ihrem individuellen Interesse und Zeitrahmen entsprechend – Einsatzmöglichkeiten bei gemeinnützigen Organisationen.

Neben der konkreten Vermittlungstätigkeit haben sich viele Freiwilligenagenturen zu **Zentren und Projektbüros für die Förderung bürgerschaftlichen Engagements** entwickelt. Sie betreiben Öffentlichkeitsarbeit und Werbung für ehrenamtliches Engagement und initiieren Projekte wie Freiwilligentage mit der Möglichkeit zum „Schnupperengagement“. Die Palette der Aktivitäten reicht von Qualifizierungsangeboten für bürgerschaftlich Engagierte (z. B. Erste-Hilfe-Kurse oder Mentorentrainings) über Beratungen gemeinnütziger Einrichtungen zum Freiwilligenmanagement und Förderung kommunaler Vernetzung („Runder Tisch der Gemeinnützigen Organisationen“ in Passau) bis hin zu Personalentwicklungsmaßnahmen für Unternehmen („Seitenwechsel“-Projekte z. B. in Hannover und Bremen) und „Corporate Volunteering“ (Freiwilligentage mit Firmenbeteiligung in Köln).

Dieses breite Spektrum an Dienstleistungen bieten jedoch vor allem die größeren, seit längerem etablierten Einrichtungen wie die Freiwilligenagenturen in Kassel oder Köln an. Die meisten anderen Agenturen befinden sich in der **Orientierungs- oder Aufbauphase** oder können aufgrund mangelnder Ressourcen nur in einem Teil der oben aufgeführten Bereiche aktiv sein. Fast alle haben aufgrund auslaufender Anschubfinanzierung und schwieriger kommunaler Haushaltslagen mit einer **unsicheren Finanzierung** zu kämpfen.

#### 3.1.2 Profilmodelle von Freiwilligenagenturen

In einem von der LandesEhrenamtsagentur Hessen und IFOK konzipierten und moderierten Workshop kamen daher etwa 20 Vertreter von Freiwilligenagenturen zusammen, um – ausgehend von ihrem Selbstverständnis – zukunftsfähige Profile zu entwickeln. Herausgearbeitet wurden **fünf „idealtypische“ Profilmodelle**, an denen sich Freiwilligenagenturen in Zukunft orientieren könnten:

1. Freiwilligen-Vermittlungsagentur
2. Zentrum für Bürgerengagement
3. Dienstleister für gemeinnützige Organisationen
4. Partner für Unternehmensengagement

## 5. Agentur für Freiwilligenarbeit und Qualifikation

Diese bewusst „einseitigen“, auf jeweils eine Kundengruppe zugespitzten Typen finden sich so unter den Freiwilligenagenturen nicht wieder. Sie helfen jedoch dabei, systematisch Entwicklungspotenziale von FA auszuloten und mögliche Finanzierungsquellen zu identifizieren.

### 3.1.3 Freiwilligen-Vermittlungsagentur

An erster Stelle ist hier das „klassische“ Profil einer Freiwilligenagentur zu nennen: Wie der Begriff „Agentur“ andeutet, steht die **Vermittlung von Freiwilligen im Vordergrund**. Erfolgreiche Vermittlung setzt eine gute Kenntnis der lokalen Engagement-Szene und Beratungskompetenzen voraus.

Diese Funktion wird sowohl von Wohlfahrtsverbänden als auch von Kommunen nachgefragt mit dem Ziel, vor allem „neue Freiwillige“, die sich nicht lange an einen Verein binden wollen, und Jugendliche an eine ehrenamtliche Tätigkeit heranzuführen. Häufig werden Freiwilligenagenturen dieser Kernfunktion entsprechend an der **Vermittlungsquote** gemessen. Von den Freiwilligenagenturen wird dieses jedoch vielfach abgelehnt: Sie begreifen ihre Rolle als umfassender. Viele nennen sich daher „Freiwilligenzentrum“; ihre Aktivitäten reichen über die Vermittlungstätigkeit weit hinaus.

<b>1. Freiwilligen-Vermittlungsagentur</b>	
<b>Kernfunktion</b>	Beratung und Vermittlung engagementbereiter BürgerInnen in adäquate Einsatzmöglichkeiten bei gemeinnützigen Organisationen
<b>Kompetenzen und Leistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung und Vermittlung Ehrenamtlicher</li> <li>• Ansprache von Freiwilligen durch Öffentlichkeitsarbeit und innovative Projekte</li> <li>• Aufbau und Pflege von Kontakten und Informationen zu gemeinnützigen Organisationen</li> </ul>
<b>Arbeitsvoraussetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dauerhaft beschäftigtes, professionelles Personal mit Beratungsqualifikation</li> <li>• Niedrigschwelliger Zugang für BürgerInnen (Lage, Bürozeiten, Image)</li> <li>• Weitgehende Unabhängigkeit von einzelnen Trägerorganisationen</li> </ul>
<b>Adäquate Trägerschaft und Finanzierung</b>	Breite Trägerschaft, kommunale Finanzierung, Bürgerstiftung, Spenden
<b>Gefahren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Vermittlung von einigen Freiwilligen allein rechtfertigt kaum eine solche Einrichtung</li> <li>• Bei Finanzierung durch Organisationen mit Eigeninteresse an Freiwilligen (z. B. Wohlfahrtsverbände) ? Gefahr, bevorzugt an diese zu vermitteln</li> </ul>

### 3.1.4 Zentrum für Bürger-Engagement

Freiwilligenzentren in diesem Sinne entwickeln neue **Projektideen** zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements und führen diese durch. Sie unterstützen Initiativen bei der Neugründung und **vernetzen** die lokalen Akteure untereinander. Zum Beispiel fördern sie die verstärkte Kooperation mit Schulen wie in einem Schulprojekt in Herborn oder organisieren lokale Bündnisse für bürgerschaftliches Engagement mit wie in Köln oder Augsburg.

**Weiterbildung** ist ein weiteres Handlungsfeld dieser Agenturen: In Kooperation mit lokalen Volkshochschulen werden Weiterbildungsangebote für ehrenamtlich Tätige entworfen wie in Wiesbaden, Offenbach, Bad Homburg und weiteren Standorten in Hessen. Als Projektträger des durch den Bund geförderten Projekts „Erfahrungswissen für Initiativen“ schulen einige Freiwilligenagenturen Senioren für eine Tätigkeit in einer gemeinnützigen Organisation.

Noch stärker als bisher wollen einige Freiwilligenagenturen in Zukunft durch gezielte **Öffentlichkeits- und politische Lobbyarbeit** die „neue Kultur“ des freiwilligen Engagements und die Anerkennungskultur des Ehrenamtes fördern. Da der Nutzen des verstärkten Bürgerengagements sowie die dafür notwendige Unterstützung und Anerkennung noch nicht überall in Verwaltung und Politik anerkannt sind, ist auch hier eine Überzeugungsarbeit sinnvoll. Denkbar wäre es für einige FA zudem, der örtlichen Politik hinsichtlich kommunaler Förderstrategien Empfehlungen zu geben. Damit könnten FA zu einer noch stärkeren Verankerung der Bürgergesellschaft und der gelebten Demokratie beitragen.

<b>2. Zentrum für Bürgerengagement</b>	
<b>Kernfunktion</b>	Förderung bürgerschaftlichen Engagements allgemein, besonders durch Vernetzung, Qualifizierung, Öffentlichkeitsarbeit sowie Anschub und Organisation von Modellprojekten
<b>Kompetenzen und Leistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammelstelle für alle Informationen zum bürgerschaftlichen Engagement (in der Kommune) aus einer Hand</li> <li>• Förderung der „neuen Kultur“ des freiwilligen Engagements (weg vom langfristigen Engagement, hin zu projektbezogener Mitarbeit) und der Anerkennungskultur des Ehrenamtes durch gezielte Öffentlichkeits- und politische Lobbyarbeit</li> <li>• Durchführung von Projekten des Bundes, des Landes oder der Kommune zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements</li> <li>• Koordination von Organisationen und Initiativen, Starthilfe für neue Gruppen, gemeinsame Projektentwicklung</li> </ul>

<b>Arbeitsvoraussetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dauerhaft beschäftigtes, professionelles Personal mit Kompetenzen im Projektmanagement, Freiwilligenmanagement, Organisationsentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit, Moderation und Akquise</li> <li>• Unabhängigkeit, gleicher Abstand zu den Einrichtungen</li> <li>• Gute Verbindungen zur Politik</li> </ul>
<b>Adäquate Trägerschaft und Finanzierung</b>	Basisfinanzierung durch die Kommunen, Projektmittel des Bundes und des Landes, Mittel aus Kooperationspartnerschaften z. B. mit Unternehmen, Stiftungen, Spenden
<b>Gefahren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breites Angebot und Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen ? Schwierigkeiten, Kompetenzen im Sinne einer klaren Strategie und Profilierung aufzubauen</li> <li>• Ursprünglicher Kernauftrag der Vermittlung und damit auch Bürgernähe geht verloren</li> <li>• „Multifunktionsbüro“ vielleicht v. a. für kleinere Kommunen geeignet</li> </ul>

### 3.1.5 Dienstleister für gemeinnützige Einrichtungen

Viele FA erbringen heute bereits (entgeltliche) Dienstleistungen für andere gemeinnützige Einrichtungen. Der Bereich könnte aber noch sinnvoll ausgeweitet werden. Potenzial besteht hier vor allem in **Beratungs- und Fortbildungsangeboten** zu Projekt- und Freiwilligenmanagement, Recht, Versicherungen, Fundraising etc. Voraussetzung hierfür ist jedoch immer, dass die FA zunächst die für diesen Bereich notwendige **Kompetenz und Professionalität** aufbaut. Know-how müssten sie sich vor allem in den Bereichen Finanzierung, Recht und Versicherungen, Organisationsentwicklung, Projektmanagement und Sozialverwaltung erarbeiten.

Um diesen Kompetenzaufbau leisten zu können, müssen die FA über eine gewisse **Personalkontinuität und (finanzielle) Planungssicherheit** verfügen. Der große Vorteil für Kommune und Non-Profit-Bereich wäre, dass sie in der FA einen kompetenten Ansprechpartner und Wissenspool hätten, der zudem verschiedene Einrichtungen vernetzt. Aktuell unterstützt die LandesEhrenamtsagentur Hessen Projekte im Bereich Qualifizierungsengagement wie das der FA Hanau, die gemeinsam mit der VHS Hanau verschiedene Fortbildungen im Vereins- und Freiwilligenmanagement anbietet.

<b>3. Dienstleister für gemeinnützige Organisationen</b>	
<b>Kernfunktion</b>	Unterstützung und Beratung gemeinnütziger Organisationen
<b>Kompetenzen und Leistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung und Fortbildungen zum Freiwilligenmanagement</li> <li>• Qualifizierung der Freiwilligen zum Einsatz in Organisationen</li> <li>• Weiterbildungen zu Recht, Versicherung, Fundraising etc.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hilfe bei Projektakquise, Einwerben von Projektmitteln, Projektmanagement und Öffentlichkeitsarbeit</li> </ul>
<b>Arbeitsvoraussetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenzen in Beratung und Organisationsentwicklung</li> <li>• Gut vernetzt</li> <li>• Fundierte Kenntnisse in der Förderlandschaft</li> <li>• Personalkontinuität und finanzielle Planungssicherheit</li> </ul>
<b>Adäquate Trägerschaft und Finanzierung</b>	Mischfinanzierung aus Wohlfahrtsverbänden, Kommunen und Eigenmittel
<b>Gefahren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übernahmen von Tätigkeiten, für welche die Initiativen selbst die Kompetenzen aufbauen müssten.</li> <li>• Konkurrenz zu internen und externen Organisationsberatungen</li> </ul>

### 3.1.6 Partner für Unternehmensengagement

Als Partner für Unternehmensengagement konzipieren und organisieren Freiwilligenagenturen **Corporate Citizenship-Projekte** mit Unternehmen und führen die Programme durch. Die FA fungiert in dieser Hinsicht auch als Berater der Unternehmen und entwickelt mit ihnen zum Beispiel Programme im Bereich **Corporate Volunteering**, bei dem Unternehmensmitarbeiter für eine gewisse Zeit in gemeinnützigen Organisationen oder bei gemeinnützigen Projekten mitarbeiten.

Einige FA haben sich bereits als Partner für Unternehmensengagement positioniert. Beispielsweise hat die Freiwilligenagentur Bremen mit finanzieller Unterstützung der Sparkasse Bremen, welche die Einführungskosten des Projekts übernahm, ein Corporate Volunteering-Programm („**Transfer**“) entwickelt. Die Kölner Freiwilligenagentur hat im September 2003 erfolgreich den „**1. Kölner Freiwilligentag**“ organisiert, an dem sich 15 Unternehmen mit ihren Mitarbeitern beteiligten und der auch im Nachhinein zu Kooperationsprojekten geführt hat. Auch Nürnberg verfügt über ähnliche Angebote.

Dienstleistungen für und Kooperationen mit der Privatwirtschaft werden von Seiten der Kommunen und des gemeinnützigen Sektors nicht unkritisch betrachtet. Jedoch bringen solche Kooperationen allen Beteiligten auch deutliche Vorteile. Die FA kann über solche Unternehmensdienstleistungen **zusätzliche Finanzmittel** einwerben. Die gemeinnützigen Einrichtungen knüpfen Kontakte zu Unternehmen; sie bekommen zusätzliche Freiwillige und Know-how und können daher Projekte realisieren, die sie ohne Unterstützung der Unternehmensmitarbeiter nicht hätten angehen können. Solche gemeinsamen Projekte können Unternehmen an ein Engagement heranführen und weitere Spenden- und Sponsoringaktivitäten nach sich ziehen.

Voraussetzungen für die Zusammenarbeit mit Unternehmen in Form von Corporate Citizenship-Programmen sind neben qualifiziertem und dauerhaftem Personal eine entsprechende Infrastruktur (Räume, Bürokommunikation), ausgebaute Kontakte in die Wirtschaft, Akquise-Kompetenz und Kenntnisse der Funktionsweise von Unternehmen und der For-Profit-Konkurrenz im Geschäftsfeld – Unternehmen sind **professionelle Angebote** gewohnt und erwarten sie von Freiwilligenagenturen.

<b>4. Partner für Unternehmensengagement</b>	
<b>Kernfunktion</b>	Konzeption, Organisation und Durchführung von Corporate Citizenship-Projekten mit Unternehmen
<b>Kompetenzen und Leistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung von Unternehmen</li> <li>• Herstellung von Kontakten</li> <li>• Vorbereitung der Einsatz-Organisation</li> <li>• Projektorganisation</li> </ul>
<b>Arbeitsvoraussetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifiziertes, professionelles, dauerhaftes Personal und entsprechende Infrastruktur (Räume, Bürokommunikation)</li> <li>• Ausgebaute Kontakte in die Wirtschaft, Akquise-Kompetenz</li> <li>• Kenntnis der Funktionsweise von Unternehmen, der For-Profit arbeitenden Konkurrenz, um passende Angebote unterbreiten zu können</li> </ul>
<b>Adäquate Trägerschaft und Finanzierung</b>	Weitgehend unternehmerische Selbstfinanzierung durch Bezahlung für CC-Dienstleistungen und Sponsoring
<b>Gefahren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freiwilligenagentur wird zum kommerziellen Dienstleister, bei dem nicht mehr das Gemeinwohl im Vordergrund steht, sondern das Geld verdienen</li> <li>• Bereiche, für die den Unternehmen keine attraktiven Angebote gemacht werden können, werden vernachlässigt</li> <li>• Die Würde der in den Einrichtungen betreuten Menschen würde bedroht, wenn sie als „Lehrmaterial“ für Führungskräfte aus den Unternehmen erhalten müssten</li> </ul>

### 3.1.7 Agentur für Freiwilligenarbeit und Qualifikation

Als „Agentur für Freiwilligenarbeit und Qualifikation“ würde sich eine Freiwilligenagentur darum bemühen, Menschen in **Arbeitslosigkeit und Übergangsphasen** in eine für sie **sinnvolle freiwillige Arbeit** zu vermitteln und dadurch zu integrieren. In den Niederlanden und USA sind Freiwilligenagenturen in diesem Bereich schon sehr aktiv. Zu bedenken ist jedoch, dass eine gute Kenntnis der konkreten Einsatzmöglichkeiten vor Ort, die Kenntnis der Fördervoraussetzungen und der internen Funktionsweise der Arbeitsverwaltung sowie des Arbeitsmarktes unabdingbar sind.

Zudem bestehen bei diesem Modell in mehrfacher Hinsicht **Gefahren**. Erstens könnten Organisationen dazu verleitet werden, fest angestelltes Personal durch Freiwillige zu ersetzen. Mit höherer Stundenzahl freiwillig Tätige würden außerdem stärkere Ansprüche an ihre Arbeit und Mitbestimmung in der Organisation stellen, was intern zu Konflikten führen könnte. Andererseits ist es für Arbeitslose oft schwierig, aus einer perspektivlosen Lage heraus eine **Motivation für unbezahlte Arbeit** zu entwickeln. Dies würde den Organisationen oft unmotivierte Mitarbeiter beschern, zu Spannungen führen, und ferner freiwillige Arbeit allgemein desavouieren. Trotz dieser Gefahren ist angesichts des Wandels in der Arbeitswelt dieser Bereich der Freiwilligenarbeit möglicherweise ein nicht unwichtiges Aufgabenfeld für Freiwilligenagenturen.

Schon heute bieten einige FA in Deutschland die Möglichkeit zu ehrenamtlichem Engagement in den Partnerstädten im Ausland oder qualifizieren Mentoren für den Berufseinstieg. Sollten diese Beispiele Schule machen, so könnte eventuell über eine **(Teil-)Finanzierung dieser Leistungen über die Bundesagentur für Arbeit**, lokale Agenturen für Arbeit oder Projektgelder nachgedacht werden.

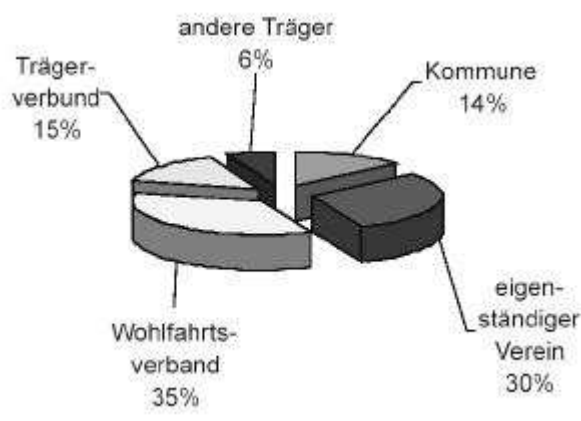
<b>5. Agentur für Freiwilligenarbeit und Qualifikation</b>	
<b>Kernfunktion</b>	Arbeitslose und Menschen in Übergangsphasen in eine für sie sinnvolle freiwillige Arbeit vermitteln und dadurch integrieren
<b>Kompetenzen und Leistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifizierte Beratung und Vermittlung</li> <li>• Kenntnis der konkreten Einsatzmöglichkeiten vor Ort</li> <li>• Qualitätssicherung</li> </ul>
<b>Arbeitsvoraussetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionelles Personal</li> <li>• Kenntnis der Fördervoraussetzungen und internen Funktionsweise der Arbeitsverwaltung und des Arbeitsmarktes</li> </ul>
<b>Adäquate Trägerschaft und Finanzierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öffentliche Finanzierung</li> <li>• Bundesanstalt für Arbeit, lokale Arbeitsämter</li> <li>• Projektmittel von Stiftungen und anderen Geldgebern</li> </ul>
<b>Gefahren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsparung von Personal durch Vollzeit-Freiwillige</li> <li>• Mit höherer Stundenzahl freiwillig Tätige könnten stärkere Ansprüche an ihre Arbeit und Mitbestimmung in der Organisation stellen, was zu internen Konflikten führen könnte</li> <li>• Bei Unfreiwilligkeit: unmotivierte Mitarbeiter, Spannungen in der Einsatz-Organisation, Desavouierung freiwilliger Arbeit</li> </ul>

### 3.2 Finanzierung

Um ein zukunftsfähiges Modell der Finanzierung für Freiwilligenagenturen zu erarbeiten, wurden zunächst die aktuellen Finanzierungsmodelle zusammengetragen.

Was die **Trägerschaft** angeht, so zeichnet sich laut einer Studie der Bundesarbeitsgemeinschaft für Freiwilligenagenturen folgendes Bild ab (Ebert u. a. 2002: 43):

Abb. 1: Träger von Freiwilligenagenturen (N = 80)



„Eigenständige Vereine“ können dabei sowohl Fördervereine als Zusammenschluss von Bürgern sein als auch Trägervereine als Zusammenschluss von Organisationen und öffentlichen Institutionen (z. B. Wohlfahrtsverbänden) als auch Vereine als Organisationsform kommunaler und Landesnetzwerke zur Engagementförderung.

Die Spannweite des **verfügbaren Jahreshaushalts** reicht von 0 Euro bis zu 200 000 Euro (vgl. Ebert u. a. 2002: 50). Die Zusammensetzung der Jahresbudgets basiert in der Regel auf komplexen Mischfinanzierungen. Von großer Bedeutung sind kommunale Mittel gefolgt von Landesmitteln und Mitteln der Arbeitsförderung (ABM, SAM, BSHG). Nur sehr wenige Einrichtungen verfügen über eine Vollfinanzierung durch nur einen Geldgeber oder erhalten eine institutionelle Förderung. Vielmehr stellen laut bagfa die jährlich neu zu beantragenden, ungesicherten Projektfinanzierungen durch unterschiedliche und z. T. nicht kooperierende Mittelgeber die Realität bei der Mehrheit der FA dar.

Im Workshop der Freiwilligenagenturen wurden mögliche **Finanzierungsarten und die Erfahrungen** damit zusammengetragen:



<b>Finanzierungsart</b>	<b>Bemerkungen und Erfahrungen</b>
<b>Kommunen: Zuschüsse, Leistungsverträge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutionelle Förderung möglich</li> <li>• Als anteilige Basisfinanzierung unverzichtbar, falls dauerhaft: wichtige Basisfinanzierung</li> <li>• Leistungsverträge möglicherweise Weg der Zukunft (früher Input- jetzt Outputförderung, problematisch: wie ist der Output zu definieren?)</li> </ul>
<b>Zuschüsse des Landes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutionelle Förderung für Engagement fördernde Strukturen</li> <li>• Anschubfinanzierung durch Land und Zuschuss für Kommune</li> </ul>
<b>Zuschüsse des Bundes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektförderung (institutionelle Förderung wird nicht geleistet)</li> </ul>
<b>EU-Mittel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittelbar Förderung durch ESF/Regionalstrukturfonds, institutionelle Förderung;</li> <li>• Aufwändige Beantragung</li> </ul>
<b>Leistungsentgelte für Produkte (z. B. Angebote der Qualifizierung)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Z. B. Entgelte für Fortbildungen im Bereich Freiwilligenmanagement</li> <li>• Problem: Qualifizierungsbedarf hoch</li> <li>• Abgrenzung zu privatwirtschaftlichen Unternehmen (Primat der Gemeinnützigkeit beachten!)</li> <li>• Konkurrenz zu kommerziellen Anbietern</li> </ul>
<b>ABM/SAM/BSHG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nur als Anschubhilfe z. B. für Personal in Startphase der FA; mangelhafte Personalkontinuität</li> </ul>
<b>Spenden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Können 2-15% der Finanzierung ausmachen. Voraussetzung: Gemeinnützigkeitsstatus; Spendenpotenzial meist nur projektbezogen und dann v. a. für öffentlichkeitswirksame Projekte</li> </ul>
<b>Zeitspenden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeit von Freiwilligen in der Agentur</li> </ul>
<b>Sponsoring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meist projektbezogen</li> </ul>
<b>Geldwerte Leistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pro bono-Aktivitäten und Sachspenden, v. a. für EDV, Mobiliar und Räumlichkeiten interessant; Vorteil: relativ leicht organisierbar</li> </ul>
<b>Stiftungsgelder, z. B. Bürgerstiftungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meist projektbezogen</li> <li>• Eigene Bürgerstiftung nur langfristig finanziell relevant</li> </ul>
<b>Mitgliedsbeiträge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fest planbare Größe der Basisfinanzierung, meist aber kein großes Volumen</li> </ul>
<b>Preisgelder von Wettbewerben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit viel Arbeit verbunden, einmaliger Zuschuss, daher meist nur Projektfinanzierung</li> </ul>

<b>Kirche/Kollekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirchennahe Trägerschaft notwendig</li> </ul>
<b>Lottomittel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektgebunden, nicht für Regelfinanzierung</li> </ul>
<b>Bußgelder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nur über persönliche Kontakte</li> </ul>
<b>Erlöse aus Merchandising</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bisher kaum Erfahrungswerte, nur kurzfristig und Investitionsrisiko</li> </ul>

Am praktikabelsten wird eine **Mischfinanzierung** angesehen, bei der eine kommunale oder verbandsgetragene Basisfinanzierung durch weitere Finanzierungsquellen wie zum Beispiel Eigenmittel, Spenden oder Sponsoring ergänzt wird. Projektbezogen sind auch Förderungen durch den Bund möglich (Beispiel: EFI – Erfahrungswissen für Initiativen). Teilweise kritisch gesehen wird eine überwiegende Finanzierung durch Wohlfahrtsverbände, weil bei Organisationen mit direktem Eigeninteresse an Freiwilligen die Gefahr besteht, dass dann überwiegend nur isoliert für die eigene Organisation gearbeitet wird. Grundsätzlich ist die Wahl der Finanzierungsmittel abhängig von den Arbeitsschwerpunkten der Agentur. Dabei ist abzusehen, dass sich die meisten FA neue Wege erschließen müssen, da mit einer Ausweitung der kommunalen Finanzierung bis hin zur Kostendeckung in Anbetracht der öffentlichen Haushaltslage nicht zu rechnen ist.

## 4. Kooperationen zwischen Freiwilligenagenturen und Kommunen

---

### 4.1 Interessen der Kommunen

Kommunen sind an einem **guten sozialen Klima** in ihrer Stadt interessiert, denn dieses garantiert Sicherheit und sozialen Frieden. Dafür ist der gesellschaftliche Zusammenhalt der Bewohner zu stärken und dies gelingt durch die Förderung ehrenamtlichen Engagements, denn hier werden unterschiedlichste Bevölkerungsschichten zusammengebracht.

Gleichzeitig liegt es aber auch im Interesse der Kommunen, dass sich Bürger für ihre Kommune einsetzen – und dies gerade in Zeiten, in denen die finanziellen Mittel der Kommunen geringer werden. **Aktive Bürger**, die sich einmischen, aber auch Verantwortung übernehmen für sich, ihre Nachbarn, ihre Stadt und deren Einrichtungen, sind essentiell für die von vielen Kommunen angestrebte „Bürgergesellschaft“.

Schließlich wünschen sich Kommunen eine möglichst **hohe Lebensqualität** für ihre Kommune, die sie **zu möglichst geringen Kosten** verwirklichen wollen.

### 4.2 Nutzen und Angebote der Freiwilligenagenturen für Kommunen

Welchen (qualitativen und quantitativen) Nutzen bringen Freiwilligenagenturen den Kommunen?

#### 4.2.1 Gesellschaftlicher Nutzen

- **FA fördern ehrenamtliches Engagement** in der Kommune, indem sie den Zugang zu Engagementmöglichkeiten erleichtern, die Hemmschwelle des Erstkontakts abbauen und Öffentlichkeitsarbeit und Werbung für ehrenamtliches Engagement betreiben. So hat die FA Osnabrück schon im ersten Jahr ihres Bestehens 178 Kontakte zwischen potenziellen Freiwilligen und gemeinnützigen Organisationen, Gruppen und Vereinen hergestellt und 112 interessierte Bürgerinnen und Bürger in eine freiwillige Tätigkeit vermittelt, was unter anderem dazu führte, dass der Einkaufs- und Besuchsdienst für Senioren ausgeweitet werden konnte.<sup>2</sup>

Immer wieder betont wird der Vorteil, dass der am Ehrenamt Interessierte sich bei der Agentur zunächst **unverbindlich und breit gefächert informieren** kann, ehe man mit der gemeinnützigen Organisation selbst in Kontakt tritt. So muss der Bürger gegenüber der gemeinnützigen Organisation weder als Bittsteller auftreten, noch muss er mühevoll den richtigen Ansprechpartner in der Institution erfragen. Freiwilligenagenturen verringern zudem die Hemmschwelle, sich ehrenamtlich zu engagieren, weil sie auch Projekte anbieten, in denen man sich auch nur über einen kurzen Zeit-

---

<sup>2</sup> Die Zahlenangaben stammen aus dem Erfahrungsbericht der Freiwilligenagentur der Stadt Osnabrück, Referat für Stadtentwicklung und Bürgerbeteiligung, Berichtszeitraum 1. Oktober 2002 bis 3. Dezember 2003

rahmen engagieren kann und muss. Solche „**Kurzzeitengagements**“ kommen dem Wunsch der Bürger entgegen, sich zwar gesellschaftlich einzubringen, gleichzeitig aber keine jahrelangen Verpflichtung einzugehen. FA geben damit Impulse für eine neue Art von Ehrenamt.

- FA stärken die **gemeinnützigen Einrichtungen** und Initiativen in der Kommune: Diese bekommen mehr ehrenamtliche, motivierte **Mitstreiter**, die sich nach ausführlicher Beratung bewusst und informiert für ihre Tätigkeit entschieden haben. Zudem bieten immer mehr Agenturen (z. B. Bremen) auch Seminare und Workshops zu Themen wie Freiwilligenmanagement, Versicherungs- und Fundraising-Fragen an oder veranstalten Schulungen zur Weiterqualifizierung von Ehrenamtlichen.

Freiwilligenzentren schaffen den gemeinnützigen Organisationen vor Ort auch ein Forum, um sich und ihre Arbeit der **Öffentlichkeit** vorzustellen – sei es virtuell auf einer Internetseite, wie dies in Passau der Fall ist, sei es durch persönliche Präsentation am eigenen Informationsstand beim „Markt der Möglichkeiten“ in Bremen oder Heidelberg.

- **FA stärken den gesellschaftlichen Zusammenhalt**, indem sie verschiedenste gesellschaftliche Gruppen zusammenbringen. So erledigen Jugendliche Einkäufe für Senioren, Studenten geben Senioren Computerkurse, Manager unterstützen Jugendliche aus sozialen Brennpunkten bei der Ausbildungsplatz-Suche, Frauen sammeln Lebensmittel für bedürftige Familien und Obdachlose. Der Kontakt zu anderen Lebenswelten und -wirklichkeiten fördert Offenheit, Verständnis und Solidarität.
- **FA ermöglichen Angebote zur Unterstützung von Bedürftigen und zur persönlichen Entfaltung**, indem sie neue Engagementfelder erschließen und bisher nicht bürgerschaftlich Engagierte an eine ehrenamtliche Tätigkeit heranführen. So profitieren die Kinder der Kindertagesstätte davon, dass ein Ehrenamtlicher ihnen vorliest, während sich die hauptamtlichen ErzieherInnen anderen Aufgaben wie der Hausaufgabenbetreuung widmen können.
- **FA steigern die Lebensqualität in der Stadt**, weil mit ihrer Hilfe Projekte durchgeführt werden können, die ansonsten aufgrund des hohen Personal- und Kostenaufwands scheitern würden – ein Vertreter der Stadt Ingolstadt bezeichnete sie als „das Salz in der Suppe“. Als Beispiel sei hier die „Schulhoföffnung“ in Ingolstadt genannt. Nur weil die FA ehrenamtliches Personal zur Verfügung stellte, das während der Schulferien Aufsicht auf den Höfen führt, konnten während der Ferienzeit die Schulhöfe als Spielmöglichkeit für Kinder geöffnet werden. Die Kosten für das Aufsichtspersonal hätten von der Stadt nicht getragen werden können. Anderswo konnte ein Seniorencafé wiedereröffnet werden, was ohne „ehrenamtliche Thekenwirte“ nicht möglich gewesen wäre. Laut einem Vertreter der Stadt Bremen „bringen FA Lebendigkeit in die Stadt und Aufmerksamkeit für die Angelegenheiten der Bürgerinnen und Bürger“.
- **FA stoßen innovative Projekte an**. Sie erkennen Chancen und Kooperationsmöglichkeiten im gemeinnützigen Bereich, entwickeln Ideen, stoßen Projekte an oder setzen sie selbst um.

So setzte die FA Kaiserslautern gemeinsam mit der Wirtschaftsförderung Kaiserslautern ein Mentorenprojekt auf, in dessen Rahmen Mitglieder der Wirtschaftsförderung arbeitssuchende Erwachsene als ehrenamtliche Arbeitsmarktmentoren bei der Jobsuche unterstützen. In diesem Falle trägt die Freiwilligenagentur also dazu bei, die Arbeitslosenquote zu verringern, indem sie Bedarf und Hilfe zusammen bringt.

- **FA vernetzen** die verschiedenen Akteure vor Ort und schaffen Synergieeffekte. Z. B. in Nürnberg oder Dillenburg organisieren sie regelmäßig stattfindende „Runde Tische“. Hier können die verschiedenen Initiativen und Träger Informationen, Erfahrungen und Ideen austauschen und gemeinsam neue Projekte entwickeln. Diese werden oftmals unter der Federführung der beteiligten FA umgesetzt. Dies erspart den gemeinnützigen Einrichtungen Koordinationsarbeit und führt dazu, dass die FA mit der Zeit einen reichen Wissensschatz im Bereich Projektmanagement, PR- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Finanzierung ansammelt, den sie anderen Organisationen zur Verfügung stellen kann. In Initiativen wie dem „Bündnis für Augsburg“ und „Bremen auf dem Weg zur Bürgergesellschaft“ sind über die gemeinnützigen Einrichtungen und Initiativen hinaus auch Stadtverwaltung und lokale Wirtschaft am Erfahrungsaustausch beteiligt. Gemeinsam entwickeln sie Ideen und setzen diese um. FA wirken hier als zentraler und wertneutraler Knotenpunkt.
- **FA sorgen für Weiterqualifizierung** von Ehrenamtlichen und Weiterentwicklung von gemeinnützigen Einrichtungen. Sie bringen der Stadt damit qualifiziertere Bürger und Arbeitskräfte und wirken hin auf eine offene und dynamische Kultur und Struktur der Vereine und Initiativen, die schneller und flexibler auf Bedürfnisse von Bürgern und Kommunen eingehen können und effizienter arbeiten.

#### 4.2.2 „Politischer“ Nutzen

- **FA verbessern die Möglichkeiten demokratischer Teilhabe der Bürger und tragen zur Bildung einer aktiven Bürgergesellschaft bei.** Die Vision einer Bürgergesellschaft ist gekennzeichnet durch Verantwortung für das Gemeinwesen, bürgerschaftliches Engagement und umfassende Bürgerbeteiligung, Selbstorganisation, Kooperation und Netzwerkbildung. Freiwilligenagenturen motivieren die Bürger, sich in ihrer Kommune einzubringen und Verantwortung zu übernehmen.

Dr. Hummel, dem Sozial- und Jugenddezernenten der Stadt Augsburg, geht es bei der Förderung ehrenamtlichen Engagements vor allem um „**Verantwortungsmanagement**“: Kommunale Angelegenheiten wie die Pflege von Grünflächen sollen zu einem Thema für die Bürger werden. Sie sollen motiviert werden, sich in die Angelegenheiten ihrer Kommune einzubringen. Eine Kommune, die eine FA unterstützt, symbolisiert damit auch ihr Interesse an einer aktiven Bürgergesellschaft, die bundesweit seit Jahren gefordert wird.

- **FA sind Ausdruck einer zeitgemäßen Stadtverwaltung** und aktiven Bürgergesellschaft. Mit Unterstützung/der Existenz der FA können Kommunen symbolträchtig zeigen, dass sie sich für eine aktive Bürgergesellschaft einsetzen. FA fungieren dazu auch noch als **Public-Relations-Instrument** für die Stadt, wenn – wie im Falle von Osnabrück – in überregionalen Medien wie dem Deutschlandfunk/Deutschlandradio über Aufbau und Arbeit der FA Osnabrück berichtet wird.

#### 4.2.3 „Finanzieller“ Nutzen

Die Frage nach dem finanziellen Nutzen von FA ist nicht leicht zu beantworten. Grundsätzlich sollen nach Meinung der FA mit ehrenamtlicher Arbeit **keine hauptamtlichen Arbeitskräfte ersetzt** werden. Dieser Argumentation nach käme es für die Kommunen somit auch zu keiner direkten finanziellen Entlastung. Es gibt jedoch einige **Projekte**, für die ein **finanzieller Nutzen** demonstriert werden kann: In Rüsselsheim z. B. unterstützen ehrenamtliche Migranten beim Ausfüllen behördlicher Formulare. Dies verhindert, dass Formulare falsch ausgefüllt werden und erspart der Stadtverwaltung in der Bearbeitung der Anträge Zeit und Kosten. Zu einer Kostenersparnis für die Kommune kommt es auch in Dillenburg, wo Schüler ehrenamtlich die Patenschaft für einen Spielplatz übernehmen und notwendige Reparaturarbeiten zusammen mit dem städtischen Bauhof durchführen. Spielplatz-Patenschaften gibt es auch in Köln. In Ingolstadt hat sich die Freiwilligenagentur an der Aktion „saubere Kommune“ beteiligt und Freiwillige für Aufräumarbeiten vermittelt. Die FA in Augsburg bietet Aktionen zur Grünflächenpflege und -reinigung an und ergänzt die bestehenden Angebote der Stadt in Schuldnerberatung und Seniorenbetreuung durch ehrenamtliche Angebote.

Es bleibt das Problem der **quantitativen Nutzenmessung**. Oft ziehen Kommunen zur Beurteilung von Freiwilligenagenturen die Zahl der Vermittelten heran. Das wird jedoch von den Freiwilligenagenturen als primärer Leistungsmaßstab abgelehnt; reine Vermittlungsstelle zu sein deckt sich weder mit ihrem Selbstverständnis noch mit dem, was die meisten Kommunen als Funktion der FA definieren. Dennoch kann eine monetäre Bewertung der auf Vermittlung einer Freiwilligenagentur hin ehrenamtlich geleisteten Arbeitsstunden, zum Beispiel bei der Renovierung eines Spielplatzes oder bei Stadtsäuberungsaktionen, die Dimensionen des Nutzens veranschaulichen.

Insgesamt, so zeigte eine Untersuchung des IPP München für die Bayerische Staatsregierung am Beispiel einer Nutzen-Kosten-Analyse, **lohnt sich eine Freiwilligenagentur nachweisbar** (Straus & Keupp 2004: 11). Unabhängig davon waren sich aber alle von uns befragten Kommunen einig, dass der größte Nutzen der FA ausdrücklich nicht in der finanziellen Entlastung gesehen wird, sondern im Zugewinn an Lebensqualität.

Angesprochen wurde in unseren Interviews mit Kommunenvertretern zudem die Frage, ob FA ihrer Meinung nach dabei helfen können und sollen, kommunale Leistungen an freiwillige Initiativen zu übertragen.

#### **4.3 Übernahme kommunaler Leistungen v. Freiwilligeninitiativen unterstützt durch FA?**

Einhelliger Tenor der Kommunen war hier, dass ein **Transfer von kommunalen Leistungen auf freiwillige Initiativen nicht geplant** ist. Verschiedene Gründe sprechen dagegen. Zunächst einmal betonen die Kommunalvertreter, dass Ehrenamtliche grundsätzlich nicht zu Ausfallbürgen für die Stadt oder den Staat gemacht werden sollen. Zum zweiten muss verhindert werden, dass Hauptamtliche in die Arbeitslosigkeit entlassen werden, weil sie durch Ehrenamtliche ersetzt werden. Ein Ersetzen der Hauptamtlichen funktioniere schon allein deswegen nicht, weil für viele Bereiche eine besondere Ausbildung, Kontinuität und Qualität notwendig ist, die von Ehrenamtlichen so nicht eingebracht werden kann.

Möglicherweise könnten FA dazu beitragen, Dauerhaftigkeit und Qualität zu sichern. Doch dies wird sehr schwierig und ist von den meisten Kommunen auch deswegen nicht erwünscht, weil man die FA nicht überlasten will (oder ihnen die Kompetenz nicht zutraut?). Außerdem spricht gegen einen Transfer von kommunalen Leistungen auf Freiwillige, dass Ehrenamtliche nicht dazu gezwungen werden können, eine bestimmte Aufgabe zu übernehmen. Somit kann die Besetzung der kommunalen „Stellen“ und die Erfüllung der kommunalen Aufgaben nicht sicher gewährleistet werden.

Denkbar wäre höchstens eine **projektbezogene Mitarbeit** von Freiwilligen an kommunalen Leistungen, z. B. bei Aufgaben, die nur punktuell auftreten und die „kein politisches Potenzial“ haben (Säuberung eines Naturschutzgebietes, Aushilfstätigkeiten bei Organisation und Durchführung von Stadtfesten etc.). Derartige „Kurzzeitengagements“ entsprächen dem Wunsch der Bürger, könnten von der FA organisiert werden und ersparten der Stadt tatsächlich einige Kosten.

Insgesamt stellt die Übergabe kommunaler Leistungen an Freiwillige ein heikles Thema dar, das, wenn angegangen, unbedingt offen kommuniziert werden muss, damit man nicht „den Groll der Bürger“ auf sich zieht. Keinesfalls, so ein Kommunalvertreter, darf es so aussehen, als wolle man die Kosten „abwälzen“. Zudem muss man immer darauf gefasst sein, dass die Bürger gerade diese Aufgaben nicht übernehmen wollen. Die Übergabe muss in einem Aushandlungsprozess zwischen Bürger und Politik stattfinden.

Grundsätzlich, darin sind sich alle Kommunenvertreter einig, stellt ehrenamtliche Tätigkeit keinen Ersatz, sondern nur eine **Ergänzung der Tätigkeit von „Profis“** dar. Allerdings – eine Kommunalvertreterin äußerte auch, dass die Stadt immer Angebote annehmen wird, „wenn sie eine finanzielle Entlastung darstellen“. Da Freiwillige jedoch keine Hauptamtlichen ersetzen könnten, seien größere Einspareffekte nicht zu vermuten.

## **4.4 Einschätzung von Leistung und Potenzial der Freiwilligenagenturen durch Kommunen**

### **4.4.1 Einschätzung der Leistung**

Unsere Interviews mit Vertretern ausgewählter Kommunen ergaben, dass die Kommunen **mit der Arbeit der FA sehr zufrieden** sind. Besonders wichtig ist ihnen die Informations-, Beratungs- und Vermittlungsarbeit der Agenturen, weil sich diese direkt auf die Lebensqualität und das soziale Klima in der Kommune auswirkt. Geschätzt wird aber auch das innovative Potenzial, das FA gerade in Kooperationen mit anderen Akteuren entwickeln. Hervorzuheben ist hier beispielsweise die vorbildliche Zusammenarbeit von FA, Stadt und Wirtschaftsunternehmen in Augsburg oder das Kooperationsprojekt „Schüler helfen“ zwischen FA Dillenburg und einer Schule in Herborn.

Für die Zukunft könnten sich die befragten Kommunen ein stärkeres Engagement der FA im Bereich der Beratung, Vernetzung und Integration vorstellen.

### **4.4.2 Potenziale der Freiwilligenagenturen**

#### **Beratung in Vereinsmanagement und Freiwilligenmanagement**

Große Vereine und Wohlfahrtsverbände sind in Deutschland noch stark hierarchisch organisiert und haben in vielen Teilen verkrustete Strukturen. FA könnten sie bei der **Modernisierung ihrer Vereinsstrukturen** beraten und begleiten, um die Vereine handlungsfähiger und flexibler zu machen, damit sie neue Ideen und Lösungswege entwickeln und besser auf Bedürfnisse potenzieller Engagierter eingestellt sind.

Stärkerer Beratung bedarf es auch im Bereich des **Freiwilligenmanagements**, denn die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen stellt an beide Seiten besondere Herausforderungen. Konflikten hier vorzubeugen und Lösungsansätze zu bieten ist nach Meinung der Kommunenvertreter eine wichtige Aufgabe für Freiwilligenagenturen. Sie verfügen in diesem Bereich über die notwendige Erfahrung und Expertise und können als neutraler Vermittler fungieren.

Gerade auch auf die **Zusammenarbeit mit jungen Menschen** müssen die Vereine vorbereitet werden. Insbesondere deswegen, weil viele (junge) Menschen zwar etwas mitgestalten, sich aber nicht



lebenslang an einen Verein binden wollen. Dieser Wandel des Ehrenamtes von langfristigen zu kurzfristigen Engagementformen ist gesamtgesellschaftlich zu beobachten. FA sollten die Organisationen bei diesem Paradigmenwechsel begleiten und verstärkt auf eine Öffnung der Vereine hin zu dieser neuen Form des Ehrenamtes hinarbeiten.

Schließlich besteht noch Beratungsbedarf in Bereichen wie Recht und Versicherungen, Fundraising, PR- und Öffentlichkeitsarbeit etc.

### **Vernetzung**

Viele Kommunen sehen die FA an zentraler Stelle im kommunalen Verband. Sie pflegen Kontakte zu Kommune, Wirtschaft und gemeinnützigem Bereich, sehen Angebote und Bedarfe und können diese zusammenbringen. Diese **Vernetzungsfunktion** nehmen sie teilweise bereits wahr, können sie aber noch stärker ausbauen.

### **Integration**

Entwicklungspotenziale bestehen auch noch im Bereich der **Integration von Arbeitslosen und Migranten**. Nach Ansicht der Kommunen könnten FA in Richtung dieser Zielgruppe noch stärker aktiv werden. Beispielsweise könnten hier stärkere Kooperationen mit dem lokalen Arbeitsamt angedacht werden

## **4.5 Inhaltliche Modelle der Zusammenarbeit zwischen Freiwilligenagentur und Kommune**

Wie sich die Kooperationsbeziehungen zwischen FA und Kommunen inhaltlich sinnvoll gestalten lassen, ist abhängig von den Interessen der Kommunen. Grundsätzlich bieten sich drei idealtypische inhaltliche Modelle der Zusammenarbeit an, die sich an den in Kapitel 3.1 entwickelten Profilmustern orientieren: Zweck dieser Kategorisierung ist es, Tendenzen für die Positionierung der FA in der Kommune und im Zusammenspiel mit der Stadtverwaltung anzugeben.

### **FA als Dienstleister für die Kommune**

- Organisation und Durchführung von Projekten im Auftrag der Kommune; Beispiele:
  - Organisation der Übernahme der Grünflächenpflege durch Gruppen von Anwohnern
  - Organisation von städtischen Freiwilligentagen mit „Schnupperengagements“ oder einem sogenannten „Markt der Möglichkeiten“, bei dem sich alle gemeinnützigen Einrichtungen der Stadt an Informationsständen präsentieren können
  - Umsetzung und Organisation von Lesepatenschaften für Kindertagesstätten
- Übernahme der Vernetzung und Koordination lokaler Akteure im Auftrag der Stadt

- Bereitstellung von Kommunikationsgelegenheiten, bei denen Kommunalvertreter ihre solidarische Werthaltung und die Lebendigkeit des Engagements in der Stadt demonstrieren können
- Adäquate überwiegende Finanzierungsart: Projektfinanzierung

#### **FA als Förderer und Gestalter der aktiven Bürgergesellschaft**

- Vermittlung des Leitbilds einer „aktiven Bürgergesellschaft“ im Allgemeinen
- Impulsgeber für innovative Projekte (z. B. Patenschaften von Schülern für Kinderspielplätze)
- Öffentlichkeitsarbeit für bürgerschaftliches Engagement und Förderung desselben im Speziellen
- Förderung innovativer Beteiligungsformen im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements (Aufbau von Bürgerstiftungen, Selbsthilfegruppen, Nachbarschaftshilfen)
- Adäquate überwiegende Finanzierungsart: Basisfinanzierung

#### **FA als Freiwilligenvermittler für Tätigkeiten, die für die Kommune wichtig sind**

- Beratung und Vermittlung von am Ehrenamt interessierten Bürgerinnen und Bürgern, z. B. für
  - Freiwillige Feuerwehr
  - Reinigung von Grünflächen
  - Stadt- und Museumsführer
  - Unterstützung für Asylbewerber
- Gewinnung neuer Gruppen für ehrenamtliches Engagement durch Kooperationen sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, z. B.
  - Jugend: Kooperation mit Schulen
  - Berufstätige: Corporate Volunteering-Projekte (Freiwilligentage mit Firmenbelegschaften)
- Adäquate überwiegende Finanzierungsart: Zuschuss

### **4.6 Formale Modelle der Zusammenarbeit zwischen Freiwilligenagentur und Kommune**

Anhand dreier Faktoren soll das formale Verhältnis zwischen Freiwilligenagentur und Kommune näher bestimmt werden:

- Art der Trägerschaft (städtische Trägerschaft, freie Trägerschaft, Mischträgerschaft)
- Form der finanziellen Unterstützung (Basisfinanzierung, Projektfinanzierung, Zuschuss)
- Grad der formell-vertraglichen Ausgestaltung des Verhältnisses (Leistungs-, Projektverträge)

#### **Art der Trägerschaft**

Das Spektrum reicht von FA, die sich in hundertprozentiger Trägerschaft der Stadt befinden (z. B. Hanau, Osnabrück und Kaiserslautern), über solche, die in Teilträgerschaft der Stadt laufen, über FA,

die in freier Trägerschaft sind und einen Zuschuss der Stadt erhalten und solche, als unabhängige Einrichtungen auch keine Zuschüsse von der Stadt erhalten.

Eine Abwägung von Vor- und Nachteilen städtischer und externer Trägerschaft soll hier versucht werden:

<b>100% städtische Trägerschaft</b>		<b>Andere Trägerschaft bzw. Mischträgerschaft</b>	
+	Enge Kontakte zur Stadt und dortigen Schlüsselpersonen	+	Größere Bürgernähe (Hemmschwelle der Bürger ist niedriger, weil es keine städtische Einrichtung ist)
+	Solange Unterstützung der Stadt gegeben, sichere und ausreichende Finanzierung	+	Breit gefächerte Finanzierungsbasis (bei gemischter Trägerschaft)
+	Infrastruktur der Stadt nutzbar (Pressearbeit, Drucke, Räumlichkeiten etc.)	+	Keine Abhängigkeit von politischen Stimmungen und Schwankungen
+	Geringer Koordinationsaufwand	+	Ggf. unbürokratischere Arbeit möglich
-	Gefahr der Bürokratisierung	-	Größerer Abstimmungsbedarf und Koordinationsaufwand bei bzw. zwischen verschiedenen Weisungsbefugten und Trägern
-	Sollte die Unterstützung der Stadt wegfallen, z. B. bei Parteiwechsel, bricht die komplette Finanzierungsbasis weg		

**Form der finanziellen Unterstützung**

Während die Freiwilligenagenturen in hundertprozentiger Trägerschaft der Stadt meist auch vollständig von dieser finanziert werden (in manchen Vereinbarungen allerdings einen Nachweis über die Einwerbung weiterer Mittel machen müssen), erhalten andere nur Basisfinanzierungen, Projektfinanzierungen oder Zuschüsse.

**Grad der formell-vertraglichen Ausgestaltung des Verhältnisses**

Der Grad der vertraglichen Bindung zwischen FA und Kommune variiert stark. In den meisten Fällen werden jedoch nur Leistungsbeschreibungen und gegebenenfalls Zielerklärungen mit viel Spielraum für die konkrete Arbeit formuliert, so zum Beispiel, dass die Freiwilligenagentur „für die Förderung bürgerschaftlichen Engagements in der Kommune“ zuständig ist. Ergänzend hierzu wird oft noch ein jährlicher **Rechenschaftsbericht** über die Mittelverwendung verlangt. Hier sollen

- Ausgaben und Einnahmen,
- Wirksamkeit der Projekte,
- effizienter Mitteleinsatz,
- ggf. die Anstrengungen zur Einwerbung weiterer Mittel dargelegt werden.

Etwas weiter geht die Stadt Köln, in der seit dem Jahr 2000 die Mittelzuteilung durch ein **Förderkonzept** geregelt ist, das Kriterien der Bezuschussung enthält. Das Konzept wurde 2003 im Sinne einer leistungsorientierteren Ausrichtung überarbeitet. Die Mittelzuteilung an die sieben Freiwilligenagenturen erfolgt nach Prüfung der Einhaltung der Kriterien, der Verwendungsnachweise und stichprobenartiger Leistungsprüfung.

Einige Kommunen haben mit den Freiwilligenagenturen **Leistungsvereinbarungen** geschlossen, die den Zuwendungsbescheid ergänzen. In dieser Leistungsvereinbarung werden Ziel, Maßnahmen und Ergebnisse festgelegt, die die Freiwilligenagentur erbringen soll. So wird von der FA Bremen zum Beispiel der Erfolg von Vermittlung und Beratung anhand der geführten Gespräche und Erfolgsmeldungen bei Vermittlungen gemessen. Auch bei Veranstaltungen wie dem „Markt der Möglichkeiten“ im Bremer Rathaus, bei dem sich verschiedene Initiativen vorstellen können, wird die Besucher- und Ausstellerzahl gemessen. Gleiches gilt für den Bremer Freiwilligentag. Auch ist für 2004 beispielsweise festgelegt, dass vier Weiterbildungsveranstaltungen mit der VHS Bremen durchgeführt werden sollen und man misst, wie viele Teilnehmende daraufhin vermittelt wurden.

Sehr positiv aufgefallen ist uns in unseren Befragungen der **Leistungsvertrag**, der zwischen der FA und der Stadt **Kassel** geschlossen wurde. Er legt sehr detailliert Aufgaben und Leistungen der Freiwilligenagentur dar. Diese ist mit einem entsprechenden Entwurf auch selbst vor fast drei Jahren auf die Stadt zugegangen. Man wollte weg aus der Bittstellerposition, in der man „Almosen“ von der Stadt erhält. Statt dessen ging man selbstbewusst auf die Stadt zu und machte dieser eine Bandbreite an „quasi Dienstleistungsangeboten“, so ein Sprecher der FA. Die Stadt sollte sich daraufhin frei entscheiden, ob sie dieses Angebot annehmen – und dann die entsprechenden Mittel aufwenden möchte – oder nicht. Freiwilligenagentur und Kommune sind mit dieser Art der Zusammenarbeit sehr zufrieden. Der Vertrag wurde Anfang dieses Jahres um weitere zwei Jahre verlängert und im Zuge dessen auch weiter ausgefeilt und detailliert. Für die Zukunft plant die FA sogar, für die einzelnen Angebote wie den Freiwilligentag konkrete „Einzelpreise“ fest zu legen, indem sie Arbeitszeit- und Materialkosten auf die einzelnen Projekte umlegen. Dies schafft Transparenz nach innen und außen.

Folgende Punkte könnten in einen **detaillierten Leistungsvertrag** zwischen FA und Kommune aufgenommen werden:

## 1. Leistungsvereinbarung:

Es werden teils qualitative, teils quantitative Ziele und Mittel festgelegt. Im Einzelnen wird eingegangen auf

- das Leistungsangebot,
- die räumliche Ausstattung und die Öffnungszeiten,
- den Umfang der Leistungen („ausreichend, zweckmäßig und wirtschaftlich“),
- die Qualität der Leistungen hinsichtlich Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität.

## 2. Zuwendungsvereinbarung:

Wie viel und wann erhält die FA kommunale Zuwendungen?

## 3. Qualitätssicherungs- und Prüfungsverfahren:

Wer ist für Qualitätssicherung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität verantwortlich?

## 4. Inkrafttreten und Laufzeit der Vereinbarung

Mit dem Leistungsvertrag wollten die Vertragsparteien bewusst über reine Verwendungsangaben hinausgehen. Daher handelt es sich um eine sehr detaillierte Darstellung. Jedoch betont der Leiter der FA Kassel, dass man eigentlich keinen Mehraufwand habe, da die Daten unabhängig vom Leistungsvertrag mit der Kommune sowieso erhoben werden. Die Leistungsvereinbarung stellt ein sehr ausdifferenziertes Berichtswesen, das ein gutes internes wie externes **Controlling** ermöglicht. Sie enthält sowohl qualitative wie quantitative Elemente und stellt Zahlen und Wirkungen dar. Folgende Angaben könnten inhaltlicher Bestandteil eines solchen detaillierten Berichtswesens sein. Die Angaben stellen selbstverständlich keine vollständige Liste dar, können aber Anregungen für die Ausgestaltung einer Leistungsbeschreibung geben:

Themenfeld	Leitfragen zur Bewertung
Zielgruppen	Welcher Personenkreis wurde mit welchen Zielen angesprochen?
Allgemeine Maßnahmen zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements	Welche Maßnahmen wurden ergriffen?
Beratung von interessierten BürgerInnen	Wie viele Menschen wurden beraten? Wie lange dauert eine Beratung durchschnittlich? Wie hoch ist die Vermittlungsquote?
Vermittlung von interessierten BürgerInnen	Wie viele Menschen wurden vermittelt? Wo, wie oft und wie lange engagieren sie sich?

Qualifizierung von Freiwilligen	Wie viele und welche Qualifizierungsangebote für Freiwillige werden gemacht? Wie viele Menschen haben daran teilgenommen? Wie viele wurden daraufhin vermittelt?
Kontakt zu gemeinnützigen Organisationen	Wie vielen Organisationen wurde die FA mit ihren Dienstleistungen vorgestellt?
Beratung von gemeinnützigen Organisationen	Wie viele und welche Beratungen von Vereinen und Verbänden wurden durchgeführt?
Sonderprojekte zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements	Wurden Sonderprojekte (wie Freiwilligentage oder Ehrungen) durchgeführt? Wie erfolgreich waren sie? Wie viele Menschen erreichten sie? Wie lange war die Vorbereitungszeit hierfür?
Vernetzung von lokalen Akteuren	Welche Initiativen wurden ergriffen? Wie war die Resonanz? Welche Ideen oder Projekte sind daraus entstanden?
Zusammenarbeit mit der Wirtschaft	Wie viele Unternehmen wurden kontaktiert? Welche gemeinsamen Maßnahmen wurden angeboten? Wie war die Resonanz?
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	Welche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit wurde betrieben? Wo wurde berichtet? Wie war die Wirkung?
Verwaltungskosten	Druckkosten, Portokosten, Materialkosten, Mieten, etc.

Wichtig ist, dass weder die Kommune noch die FA Kassel den Leistungsvertrag als direkte „Aufrechnung“ verstanden haben möchte. Beiden Seiten ist klar, dass nicht alle Leistungen der FA mit Geld gegengerechnet werden können. Es gilt aber, ein **Bewusstsein für Kosten und Aufwand** zu schaffen. Nach außen erreicht man so eine Verhandlung auf gleicher Augenhöhe, intern gelingt es der FA besser, ihre Erfolge zu messen und nach außen darzustellen, ihre Stärken zu identifizieren und Potenziale für die eigene Arbeit aufzudecken. Kommune und FA arbeiten weiter an einer „Verfeinerung“ des Vertrags.

Jenseits der formalen Ausgestaltung des Verhältnisses zwischen Freiwilligenagentur und Kommune ist dieses immer auch ein „politisches“: Um sich die Unterstützung der Kommune auch in Zukunft zu sichern, gilt es, sich „**Verbündete**“ in der Kommune zu suchen, die ernsthaft und langfristig an der Förderung der aktiven Bürgergesellschaft interessiert sind und darin investieren wollen.

## **5. Kooperationen zwischen Freiwilligenagenturen und Unternehmen**

---

In Zeiten knapper Haushaltskassen müssen Freiwilligenagenturen neue Wege der Ressourcenbeschaffung einschlagen. Eine Möglichkeit der Mitteleinwerbung wird in der stärkeren Kooperation mit Unternehmen gesehen. Im Folgenden soll daher kurz die Interessenlage der Unternehmen analysiert werden und mit den Angeboten der Freiwilligenagenturen abgeglichen werden. Auf dieser Basis soll erörtert werden, ob und wie Freiwilligenagenturen erfolgreich mit Unternehmen kooperieren können.

### **5.1 Nutzen eines Engagements für Unternehmen**

- Nach wie vor ist die **öffentliche Positionierung** einer der größten Gewinne, die Unternehmen bei einem Engagement für sich sehen.
- Im **Verhältnis zu Kunden und Lieferanten** kann ein Engagement dem Unternehmen neue Chancen erschließen; Kooperationen und die damit verbundenen neuen Ressourcen bringen Wettbewerbsvorteile; besonders wichtig ist die erhöhte **Glaubwürdigkeit**.
- Ein Engagement wirkt auch nach innen; die **Unternehmenskultur** und Corporate Identity wird transparenter. Durch die Konfrontation mit „anderem Denken“ ergeben sich nicht nur individuelle **Lerneffekte**, sondern auch solche für das Unternehmen.
- Damit steigt auch die **Attraktivität als Arbeitgeber**; die **Mitarbeiterbindung** wird verbessert. Andere positive Wirkungen auf das Personal sind Lerneffekte, die sich durch das individuelle Engagement ergeben, auch wenn es nicht explizit als **Personalentwicklungsmaßnahme** aufgesetzt wurde. Die Förderung von **Teamfähigkeit** oder – bei gemeinsamen Einsätzen – des Teamzusammenhalts ist hier zu nennen. Auf lange Sicht gedacht erhöht ein gezieltes Engagement im Bildungsbereich, etwa zur Förderung bestimmter Fachrichtungen, auch die Möglichkeit, in Zukunft **qualifiziertes Personal** zu bekommen.
- Angesprochen wurde auch der hohe **persönliche Gewinn**, der – in den Worten einer Teilnehmerin – darin besteht, „in die strahlenden Augen zu sehen“.

### **5.2 Formen des Unternehmensengagements**

- Nach wie vor engagieren sich viele Unternehmen in der klassischen Form durch **Spenden und Stiftungen**. Dabei finden sich bei Unternehmen verschiedene Strategien, von der **Fokussierung** der Spendentätigkeit auf ein Thema bis hin zur bewussten **Streuung**, um mit jeweils kleinen Beiträgen möglichst viele Vereine zu erreichen und damit das Engagement in der Breite zu fördern. Neben Geldspenden sind Einmal-Aktionen zu nennen, bei denen ein Unternehmen seine **Kompetenzen und Sachmittel** einsetzt, z. B. kostenloser Flugtransport für Fluthelfer (Lufthansa).

- Das **ehrenamtliche Engagement der Mitarbeiter** gewinnt an Bedeutung. Unternehmen fördern dies u. a. durch die **Bereitstellung von Personal**. Einige Unternehmen fördern speziell das auf eigene Initiative betriebene **Engagement der Mitarbeiter** (Deutsche Bank, Merck, Lufthansa).
- Auf der Grenze zwischen bürgerschaftlichem Engagement und unternehmerischem Nutzen stehen **Kooperationen**, bei denen der **gegenseitige Nutzen** im Vordergrund steht, z. B. entwickelte Computer-L.A.N. für eine gemeinnützige Organisation ein Produkt als konkrete Problemlösung und vertrieb es dann – gegen eine Erfolgsbeteiligung – mit deren Hilfe.
- Eine Sonderform ist die **Investition ins Umfeld** oder **nachbarschaftliche Hilfe** mit direktem Bezug zur Geschäftstätigkeit (z. B. durch die Nassauische Heimstätte als Maßnahme zur Wohnumfeldverbesserung).
- Einige Unternehmen engagieren sich direkt zur **Verbesserung der Bedingungen für ein Engagement**, z. B. durch die Förderung einer Freiwilligenagentur (Altana).
- Bei den **Themen des Engagements** genießen Kultur, Umweltschutz und interkulturelle Verständigung und insbesondere das Feld von **Bildung und Forschung** momentan eine hohe Aufmerksamkeit. Formen sind hier Kooperationen mit Schulen, Universitäten oder einzelnen Bildungsmaßnahmen, etwa zur Begabtenförderung (Dresdner Bank und Altana) oder um naturwissenschaftlich-technische Fächer für Schüler attraktiver zu gestalten und Interesse an diesen Berufsbildern zu wecken (Merck).

### 5.3 Welche Dienstleistungen können Freiwilligenagenturen Unternehmen anbieten?

#### 1. Beratung und Unterstützung bei der Umsetzung von Spenden- und Sponsoring-Aktivitäten

FA kennen das lokale Umfeld und seine gemeinnützigen Initiativen. Daher könnten sie Unternehmen dabei unterstützen, die Qualität von Projekten und die Seriosität von Initiativen vorzuklären und geeignete Corporate Citizenship-Partner im gemeinnützigen Bereich zu finden.

#### 2. Beratung, Konzeption und Umsetzung von Corporate Volunteering-Programmen

Beim Corporate Volunteering werden Unternehmensmitarbeiter für eine gewisse Zeit zur Mitarbeit in gemeinnützigen Organisationen oder Projekten freigestellt. Der Nutzen solcher Einsätze für Unternehmen liegt z. B. in der Steigerung der Soft Skills der Mitarbeiter, in der Teamentwicklung und der Verbesserung des Unternehmensimages. Für die niederländischen Freiwilligenzentralen sind diese Angebote bereits ein bedeutsames Standbein. Freiwilligenagenturen – wie die in Köln, Bremen und Ingolstadt – helfen Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Partnerorganisationen oder -projekten für den



gemeinnützigen Mitarbeiterereinsatz und begleiten das Corporate Volunteering-Programm durch Projektmanagement, Qualitätssicherung sowie vor- und nachbereitende Workshops.

### 3. Plattform zum Informationsaustausch im Bereich Corporate Citizenship

FA können für Unternehmen eine Plattform zum Austausch von Projekten und Best Practices im Bereich Corporate Citizenship schaffen. Daneben können sie als Denkfabrik für kreative Projekte zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Einrichtungen auch selbst Impulse geben und konkrete Vorschläge für neue Projekte entwickeln.

## 5.4 Chancen und Bedingungen der Kooperation mit Unternehmen

Der von der LandesEhrenamtsagentur Hessen und IFOK gemeinsam organisierte Workshop mit Unternehmensvertretern zeigte, dass die Unternehmen (bisher) wenig Interesse an direkten Kooperationen mit Freiwilligenagenturen haben. Dies mag zum einen daran liegen, dass Konzept und Angebote der Freiwilligenagenturen den Unternehmen noch wenig bis gar nicht bekannt sind, zum anderen sind die Unternehmensvertreter noch nicht von der Kompetenz der FA überzeugt. Sie wollen die Themenfelder im Bereich Corporate Citizenship daher bevorzugt selbst bearbeiten. Schließlich erschwert die wirtschaftlich schwierige Lage die Gewinnung von Unternehmenspartnern.

Dass FA dem Unternehmen als Kooperationspartner einen Nutzen bringen können, wird häufig (noch) nicht erkannt. Angebote von FA für Unternehmen müssen daher stärker bekannt gemacht werden. Dabei sollten auch gezielt Multiplikatoren in einzelnen Unternehmen, Unternehmensnetzwerken und Unternehmensberatungen angesprochen werden. Erreichen könnte man dies zum Beispiel beim „Business-Lunch“, „Unternehmerfrühstücken“ oder ähnlichen Veranstaltungen. Auch über gezielte Pressearbeit bei wirtschaftsnahen Medien ließe sich der Bekanntheitsgrad von FA in Wirtschaftskreisen steigern.

In einem Feld zeigen Unternehmen ein deutliches Interesse: Sie möchten ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gerne kurzfristige Engagement-Angebote unterbreiten können. FA sind dafür der ideale Ansprechpartner. Unternehmen fungieren hier für die FA als **„Brücke“ oder „Türöffner“ zu diesem Pool an Freiwilligen**. Andererseits erhalten Unternehmen – etwa im Bereich der Wirtschaftsberatung – durch ein Engagement Zugang zu für sie attraktive potenzielle Mitarbeiter, die ihr Engagement bereits unter Beweis gestellt haben.

Grundsätzlich sollten FA immer mit möglichst konkreten Angeboten an die Unternehmen herantreten und diese so genau wie möglich auf die Bedarfe und die strategische Ausrichtung des Unternehmens ausrichten.

Damit Unternehmen jedoch Kooperationen mit FA eingehen, müssen sich letztere zunächst ein „**professionelleres**“ **Profil** erarbeiten und die Unternehmen in Pilot-Projekten von ihren Fähigkeiten überzeugen. Dafür sind ausreichend gesicherte finanzielle Mittel, eine gute Infrastruktur und (gerade auch in Wirtschaftsfragen) dauerhaftes, qualifiziertes Personal notwendig. Denkbar wäre auch, eine strategische Kooperation mit einer Unternehmensberatung (z. B. im Bereich Personal) einzugehen, sich von diesen coachen zu lassen und gleichzeitig das Kundennetzwerk der Beratung zu nutzen.

Fraglich bleibt, welchen **finanziellen Gegenwert** Unternehmen den Dienstleistungen der FA beimessen. Zwar betonen die Unternehmen, sie würden ihre soziale Verantwortung auch in ökonomischen Krisenzeiten ernst nehmen; über den Umfang, die adäquaten Ziele und Fördermaßnahmen eines Engagements gab es jedoch auch beim Workshop mit Unternehmensvertretern unterschiedliche Ansichten. Die generelle Entwicklung von Freiwilligenagenturen zu Dienstleistern für Unternehmen wurde auch angesichts der vorhandenen Kompetenzen der Unternehmen und der vergleichsweise geringen Ressourcen der FA skeptisch beurteilt.

Es wird daher wohl noch einige Zeit dauern, ehe sich FA in größerem Umfang über Dienstleistungen für Unternehmen finanzieren können. In dieser „**Aufbauphase**“ bedarf es verstärkter Anschubfinanzierungen aus anderen Quellen. Zum Beispiel wurden die gesamten Kosten für den Aufbau des Corporate Volunteering-Angebots der FA Bremen als Sponsoringmaßnahme von der Sparkasse Bremen übernommen. Möglicherweise ließen sich auch aus anderen Quellen Fördergelder für derartige Projekte gewinnen. Unternehmenskooperationen sind zwar zunächst äußerst zeit- und kostenintensiv, stellen jedoch mittel- und langfristig eine Investition in die nachhaltige Finanzierung der FA dar. Diese sollte man zwar keineswegs überbewerten, jedoch auch nicht vollständig aus den Augen verlieren.

## 6. Zukunftsthemen

---

Vertreter von Freiwilligenagenturen und Kommunen sehen Handlungsbedarf und Aktionsfelder der Freiwilligenagenturen in Zukunft vor allem in den Bereichen

- Senioren,
- Kinder und Jugend,
- Umwelt- und Naturschutz,
- Integration von Migranten,
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. Ausbildung,
- Arbeitslosigkeit,
- Stadtmarketing.

### 6.1 Senioren

Die Arbeit mit **Senioren** ist ein klassischer Bereich des ehrenamtlichen Engagements. Besuchsdienste, Einkaufsdienste und Vorlesenachmittage haben eine lange Tradition. Angesichts der demographischen Entwicklung gewinnt dieser Bereich zunehmend an Bedeutung. Ein großes Zukunftsthema dabei ist die **Pflege** bzw. die Entlastung von pflegenden Familienangehörigen. Dieses Problem kann sehr schnell große Dimensionen annehmen, wenn nach Einführung einer Berufsarmee keine Zivildienstleistenden mehr zur Verfügung stehen sollten.

Beispielhaft dieses Themas angenommen hat sich die Freiwilligenagentur **Osnabrück**, deren Leiter vorher Seniorenbeauftragter der Stadt war. Hier tragen Gruppen der Nachbarschafts- und Selbsthilfe, die es bereits in fast jedem Stadtteil gibt, koordiniert von der Freiwilligenagentur u. a. dazu bei, dass ältere Menschen möglichst lange in ihrer eigenen Wohnung bleiben können, ohne zu vereinsamen.

Es geht aber nicht nur um die Pflege und die Begleitung älterer und gebrechlicher Menschen. Viele Senioren sind bis ins hohe Alter körperlich fit und geistig vital. Gefragt sind daher Projekte, die Senioren die Anbindung an aktuelle Entwicklungen ermöglichen, z. B. solche, die sie in die Nutzung des Internets einweisen.

Zudem stellen die Senioren selbst aufgrund ihrer Vitalität, ihrer Lebens- und Berufserfahrung sowie ihres größeren Zeitbudgets eine **wichtige Gruppe potenzieller Ehrenamtlicher** dar. Freiwilligenagenturen können gerade ihnen bei der Suche nach geeigneten Einsatzmöglichkeiten behilflich sein und über ihre Vermittlungsdienste dazu beitragen, dass das Wissen und die Erfahrungen der älteren Generation nicht verloren geht und die Senioren in die Gesellschaft integriert bleiben. Schon heute haben sich

Angebote von Freiwilligenagenturen wie „Lehomas“<sup>3</sup> und „Business Angels“<sup>4</sup>, von denen beide Seiten profitieren, als sehr erfolgreich erwiesen; die Konzepte wurden von zahlreichen Freiwilligenagenturen übernommen. Das **BüroAktiv in Frankfurt/Main** ist – in seiner Tradition als ehemaliges „Senioren-Aktiv Büro“ – in diesem Bereich sehr aktiv, u. a. mit einem Senioren-Computer-Club und einem hohen Anteil von Senioren, die als Freiwillige vermittelt werden.

## 6.2 Kinder und Jugend

Neben der Seniorenarbeit wird aber auch die **Kinder- und Jugendarbeit** immer wichtiger, weil es mehr und mehr alleinerziehende Eltern und berufstätige Frauen gibt. Gleichzeitig ist ein Mangel an passgenauen Kinderbetreuungsangeboten zu verzeichnen. Abwechslungsreiche Nachmittagsprogramme, die von Ehrenamtlichen mitgestaltet werden, könnten hier die Kinder- und Jugendarbeit bereichern. So suchen viele FA in Kooperation mit (Brennpunkt-) Schulen ehrenamtliche Helfer für die Nachmittagsbetreuung. Für zahlreiche Kindertagesstätten suchen FA Unterstützung für die Hausaufgabenbetreuung oder für Projekte im ökologischen Bereich (z. B. für gemeinsames Gärtnern). Auch die Les- und Sprachförderung sind wichtige Engagementfelder für die FA (z. B. Nürnberg) und „Vorlesepatenschaften“ laufen in vielen Städten bereits sehr erfolgreich und verbreiten sich schnell in ganz Deutschland weiter.

Aber nicht mehr nur ehrenamtliches Engagement für Kinder und Jugendliche, sondern auch das ehrenamtliche Engagement von ihnen sollen und wollen Freiwilligenagenturen in Zukunft fördern. Projekte wie „Lasst Euch nicht abstempeln. Jugend engagiert sich“ der FA **Hanau** und das Schülerprojekt „Schüler helfen“, das die FA **Dillenburg** gemeinsam mit einer Schule durchführte, verdeutlichen den neuen Zielgruppenfokus. Die Arbeit der FA besteht dabei zum einen darin, bei den Jugendlichen für freiwilliges Engagement zu werben. Zum anderen sollen aber auch die Vereine dazu bewegt werden, sich für das neue Ehrenamt mit jugendlicherem Gesicht zu öffnen, Jugendliche in ihre Arbeit zu integrieren und ihnen projektbezogene, punktuelle Einsatzmöglichkeiten anzubieten, da sich Jugendliche nur ungern langfristig an eine Organisation binden wollen.

## 6.3 Umwelt- und Naturschutz

Gerade im Kinder und Jugendbereich spielen auch **Umwelt- und Naturschutz** als Engagementformen eine wichtige Rolle, weil hier der Grundstein für einen verantwortungsvolleren Umgang mit der Umwelt im Erwachsenenleben gelegt wird. Auch können gemeinsame Aktivitäten in der Natur den Zusammenhalt stärken. So arbeiten in Nürnberg die Bewohner eines Altenheims gemeinsam mit Kindern an der

---

<sup>3</sup> Stundenweise stehen Senioren Familien zur Kinderbetreuung zur Verfügung

<sup>4</sup> Aus dem Berufsleben ausgeschiedene Senioren beraten kleinere Vereine und Initiativen in betriebswirtschaftlichen Fragen oder erledigen deren Buchhaltung

Gestaltung eines Blumen- und Kräutergartens. Zudem eignen sich Umwelt- und Naturschutzaktivitäten als Freizeitaktivitäten, die den Gemeinschaftssinn und den Gruppenzusammenhalt stärken. Gemeinsame Säuberungsaktionen von Flußauen und Wäldern werden vermehrt auch als Teamevents oder Gruppenausflüge von Schulen und Unternehmen betrieben und von Freiwilligenagenturen organisiert.

#### **6.4 Integration von Migranten**

Ein weiteres Themenfeld, das in Zukunft für Freiwilligenagenturen interessant sein könnte, ist das der **Integration von Migranten** und die Migrantenbetreuung. Migration und interkulturelles Zusammenleben werden die Zukunft der Städte prägen und tun es teilweise schon heute. Ein Beispiel: Von 490.000 Einwohnern in Nürnberg sind 92.000 Ausländer und 90.000 Aussiedler, d. h. ein Drittel haben einen Migrationshintergrund. Da Migranten oftmals nur über unzureichende Sprachkenntnisse verfügen, leiden hierunter auch die schulischen Leistungen; Migranten sind auch häufiger als andere von Arbeitslosigkeit betroffen. Hierin wird deutlich „sozialer Zündstoff“ gesehen, dem es entgegenzuwirken gilt. In vielen anderen Städten geben Ehrenamtliche Migrantenkindern Nachhilfe oder unterstützen deren Eltern bei Behördengängen.

Ziel ist aber nicht nur das Engagementfeld „Integration von Zuwanderern“ zu stärken, sondern auch mehr Zuwanderer selbst als Ehrenamtliche zu gewinnen. So könnte bei Stadttealfesten zum Beispiel ganz bewusst die Beteiligung der Zuwandererfamilien gefördert werden, weil dadurch die Integration in die Nachbarschaft erleichtert würde. Sie würden als Ehrenamtliche ihre ganz speziellen Fähigkeiten (zum Beispiel Sprach- und Kulturkenntnisse) einbringen und dadurch das Leben derjenigen bereichern, mit denen sie über das Ehrenamt zusammenkommen. In Nürnberg wird aktuell zudem ein Konzept angedacht, das Hilfe zur Selbsthilfe für Zuwanderer vorsieht und diejenigen Zuwanderer einbezieht, die schon länger in Nürnberg leben und die ihre Erfahrungen an andere weitergeben können.

#### **6.5 Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. Ausbildung**

Ein Thema, das zunehmend an Bedeutung gewinnt, ist das der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Unternehmen erwarten von ihren Beschäftigten eine hohe Flexibilität; die Arbeitszeiten sollen sich nach der Auftragslage richten. Die faktischen **Arbeitszeiten steigen** wieder, gerade auch für jüngere Beschäftigte, die evtl. gerade eine Familie gegründet haben. Betreuungseinrichtungen für Kinder werden jedoch von den wenigsten Unternehmen organisiert. Bei zunehmend längeren Zeiten der **Ausbildung** (Studium) und Lebensläufen, bei denen häufiger auf eine Phase der Berufstätigkeit wieder eine Ausbildungsphase folgt, stellt sich auch das Problem der Vereinbarkeit von Ausbildung und Familie. Dieses verstärkt sich umso mehr, wenn Eltern in Ausbildung häufig nicht über das Geld für bezahlte Betreuungszeiten haben.

Freiwilligenagenturen können hier etwa durch die Organisation von **Elterngruppen**, die Betreuungszeiten auf Gegenseitigkeit leisten, oder die Vermittlung von „**Leihomas**“ und **Tagesmüttern** unterstützend tätig werden. Wenn zur schwierigen Betreuungssituation noch andere Probleme dazu kommen, welche die Eltern allein kaum bewältigen können, hat sich das Modell der „**Familienpatenschaften**“ der FA Augsburg bewährt: Hier übernehmen erfahrene Familienmütter oder -väter in einer Form privater Sozialarbeit über einen längeren Zeitraum die Patenschaft für eine Familie.

## 6.6 Arbeitslosigkeit

Schließlich könnte der Bereich **Arbeitslosigkeit** zukünftig an Bedeutung gewinnen. Um zu verhindern, dass Menschen in Arbeitslosigkeit oder (beruflichen) Übergangsphasen an Selbstwertgefühl verlieren und an den Rand der Gesellschaft gedrängt werden, könnten Freiwilligenagenturen speziell an diese Gruppe herantreten. Ziel wäre es dann, sie in eine sinnvolle, ihren (beruflichen) Kenntnissen und Fähigkeiten möglichst gut entsprechende Tätigkeit zu vermitteln, dadurch ihre Integration zu fördern und sie für zukünftige Aufgaben auf dem Arbeitsmarkt weiterzuqualifizieren oder ihnen den Ausstieg aus dem Berufsleben zu erleichtern. Für diese Art von Freiwilligendienst von Arbeitslosen müssen aber zunächst die politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Ein anderer Ansatz ist es, Arbeitslosen mit Hilfe von Ehrenamtlichen den Wiedereinstieg ins Berufsleben zu erleichtern. Hierzu gibt es vielerorts, z. B. in Heidelberg oder Frankfurt, **Mentoren oder Job-Paten-Modelle**: Ehrenamtliche unterstützen Arbeitslose bei der Bewerbung und helfen bei der Suche nach neuen Arbeitsmöglichkeiten.

## 6.7 Stadtmarketing

Die meisten Kommunen haben mittlerweile die Notwendigkeit erkannt, ihre Stadt bekannter werden zu lassen und ihre Attraktivität als Wirtschaftsstandort und Lebensraum zu kommunizieren. Dies wird wichtiger, als mit der demographischen Entwicklung und der aktuellen Stadtflucht die Städte sich um jeden Einwohner bemühen müssen. Obwohl bürgerschaftliches Engagement einen bedeutenden Beitrag zur Erhöhung der **Lebensqualität** in einer Stadt leistet, sind Freiwilligeninitiativen selten in das Stadtmarketing eingebunden. Kontakte zwischen dem Stadtmarketing und lokalen Agenda-Büros sind vielfach bereits etabliert; zu den Anlaufstellen für Ehrenamtliche fehlen sie zumeist. Eine Ausnahme ist das Freiwilligenzentrum im Kreis Kleve; die Geschäftsführerin des Stadtmarketings Kleve ist im Beirat. Meist besteht eine enge Kooperation nur zwischen den in der Kommune für Soziales zuständigen Stellen und den Freiwilligenagenturen, teilweise auch mit den Bürgermeisterbüros. Allgemein könnten sich aus einer engeren Zusammenarbeit auch mit **anderen kommunalen Stellen** Projekte mit klarem Nutzen für die Kommune bei gleichzeitig stärkerer Absicherung der Freiwilligenagenturen ergeben. So ist etwa in Kaiserslautern die kommunale Wirtschaftsförderung in das dortige Job-Paten-Modell eingebunden.

## 7. Zusammenfassung: Trends, Entwicklungsmöglichkeiten und Erfolgsfaktoren

---

### 7.1 Trends in Entwicklung und Finanzierung der Freiwilligenagenturen

1. Die organisatorische Einbettung ist sehr heterogen. Sie ist aber nicht entscheidend für den Erfolg einer Freiwilligenagentur: Es gibt FA in kommunaler Eigenregie als auch FA in Trägerschaft von Wohlfahrtsverbänden als auch sich unternehmerisch aus verschiedensten Quellen finanzierende FA, die als erfolgreich betrachtet werden. Es ist derzeit **kein Trend einer Vereinheitlichung** erkennbar.
2. Die **größeren, seit längerem etablierten Freiwilligenagenturen** können sich mit einigen Schwierigkeiten behaupten. Viele kleinere, z. T. erst vor wenigen Jahren eingerichtete Freiwilligenzentren stehen vor der Existenzfrage. Da derzeit nur von den Kommunen eine dauerhafte institutionelle Förderung erwartet werden kann, ist eine **Zunahme des Anteils von Freiwilligenagenturen in kommunaler Regie** (z. B. auch durch eine Einbindung und Umgestaltung der hauseigenen Vereins-, Sport-, Jugend- und Kulturförderung) wahrscheinlich.
3. Hinsichtlich der Finanzierung geht der **Trend zur projekt- oder dienstleistungsbezogenen Finanzierung**. Ohne nähere Leistungsspezifikation gewährte Basisfinanzierung und Zuschüsse nehmen ab.<sup>5</sup> Eine langfristige Finanzplanung bei klaren Leistungszielen ermöglichen Leistungsverträge. FA haben dann bessere Chancen, wenn sie mit einem klar definierten und auf den Bedarf des jeweiligen Gebers zugeschnittenen Leistungsangebot offensiv auf potenzielle Finanziers zugehen.
4. FA werden **zentral über ihre Projekte wahrgenommen**. Wenn kommunale Vertreter nach den Leistungen der Freiwilligenagentur gefragt werden, sprechen sie über deren Projekte. Diese haben auch die Öffentlichkeitswirkung, die Kommunalvertretern Prestige verleihen kann und ihnen die Argumentation intern für die FA erleichtert. Es gibt viele viel versprechende Projekte, die aber zu meist inselartig entstehen. Einzelne kleinere FA mit geringen Ressourcen sind kaum in der Lage, selbst mehr als ein bis zwei sichtbare Projekte zu entwickeln und durchzuführen; daher werden viele erfolgreich durchgeführte Ideen andernorts nicht übernommen.
5. Erfolgreiche FA sind oft in ein **kommunales Netz zum bürgerschaftlichen Engagement** eingebunden, zusammen mit der Kommune, Unternehmen und Initiativen. Hier werden gemeinsam Projekte entwickelt und Ressourcen zu deren Verwirklichung gebündelt.

---

<sup>5</sup> Interessant ist die Parallelität zu Entwicklungen im Ehrenamt: So wie die „neuen Freiwilligen“ keine langfristigen (Vereins-)Bindungen eingehen wollen, finanzieren auch die Geber lieber Projekte, deren aktueller Nutzen für sie transparent ist und die in ihrer Laufzeit beschränkt sind bzw. eine Option zum Ausstieg besteht.

6. Das Thema „**bürgerschaftliches Engagement**“ wird von kommunaler Seite teilweise als ein **Modetrend** gesehen; das Interesse daran könnte abflauen. Auch jetzt ist das Thema auf kommunaler Ebene noch stark personen- und parteiengebunden. Zwar wird generell die Förderung bürgerschaftlichen Engagements von fast allen politischen Richtungen begrüßt; in der (Finanzierungs-)Praxis zeigen sich jedoch deutliche Unterschiede. Diese beruhen jedoch eher auf Personen und dem jeweiligen Stil einer Verwaltung als auf Politiken der Parteien.
7. Eine **Verschiebung von Aufgaben von der öffentlichen Verwaltung auf den tertiären Sektor** findet aktuell kaum statt; sie bleibt aber auf der Tagesordnung, z. B. durch das Thema Zivildienst. Die Verwaltungen halten im Sinne der professionellen Erfüllung an ihren Aufgaben fest. Bei den neu in den Vordergrund rückenden Aufgaben im Sinne der oben angeführten Zukunftsthemen ist es hingegen wahrscheinlich, dass sie angesichts knapper Ressourcen der öffentlichen Haushalte vom dritten Sektor wahrgenommen werden. Daraus ergibt sich eine wachsende Bedeutung von Freiwilligenagenturen als den Organisatoren des Engagements.
8. Die **Kooperation mit Unternehmen** erfordert eine längere Vorlaufphase und eine Professionalisierung, die bisher nur von wenigen „großen“ Freiwilligenagenturen – Vorreiter ist hier die Kölner Freiwilligenagentur – geleistet werden kann. Ein höherer Finanzierungsanteil von Unternehmen an den Freiwilligenagenturen allgemein ist derzeit nicht zu erwarten. Eine Kooperation mit ortsansässigen Unternehmen in kommunalen Netzwerken erscheint für kleine Agenturen Erfolg versprechender als ein Dienstleistungsangebot für Großunternehmen.

## 7.2 Erfolgsfaktoren für die Arbeit von Freiwilligenagenturen

Weitgehend unabhängig von der inhaltlichen und kundenbezogenen Schwerpunktsetzung gibt es einige Erfolgsfaktoren, welche die Vertreter von Freiwilligenagenturen und Kommunen in den Gesprächen besonders häufig genannt haben.

1. **Sichtbare, gut kommunizierte und als erfolgreich wahrgenommene Projekte** erleichtern Freiwilligenagenturen die weitere Beschaffung von Mitteln. Für eine unspezifische Vermittlung von Freiwilligen allein werden sie selten adäquat gefördert; eher noch von Wohlfahrtsverbänden als von Kommunen. Kommunalvertreter schätzen die positive Image-Wirkung von themenbezogenen Referenzprojekten, die sich für eine Kommune daraus ergibt. Nach ihrer Einschätzung der Leistungen der FA befragt, antworten sie zumeist unter Verweis auf solche konkrete Projekte.

Einige **Beispiele** für innovative und nachhaltig wirksame Initiativen: Das Projekt „Schüler helfen“, das die FA Dillenburg in Kooperation mit einer Schule in Herborn und der kommunalen Jugendarbeit von Sinn durchführte, stärkte sichtbar das Verantwortungsbewusstsein der Schüler. Die Vermittlung von sogenannten „Leihomas“, die mittlerweile zahlreiche Freiwilligenagenturen anbieten,



fördert nicht nur den Zusammenhalt zwischen Jung und Alt, sondern verringert in gewissem Rahmen auch den Bedarf an kurzfristigen Kinderbetreuungsplätzen. Aus den einmaligen Aktionen des „Kölner Freiwilligentages“ ergaben sich einige länger fortdauernde Partnerschaften zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Einrichtungen; das Thema „Corporate Volunteering“ wurde mit einer großen Breitenwirkung bekannt gemacht.

Gemeinsam ist diesen Projekten, dass sie

- auf einen relevanten gesellschaftlichen Bedarf reagieren und einen **konkreten Nutzen** demonstrieren können;
- eine **nennenswerte Anzahl von Personen** sowohl auf Seiten der Begünstigten als auch der bürgerschaftlich Engagierten einbinden und so eine kritische Masse der Wahrnehmbarkeit erreichen;
- den Begünstigten einen erfahrbaren, vielleicht sogar überraschenden **Vorteil** und den Engagierten eine spürbare **Sinnerfahrung** ermöglichen; beide werden damit zu überzeugten Multiplikatoren des Projekts;
- meist mehrere **Kooperationspartner einbinden** (Initiativen, Schulen, Verwaltungen, Unternehmen), die ein Interesse am Erfolg des Projekts haben und sich daher mit Ressourcen und der Herstellung von Kontakten und Öffentlichkeit beteiligen;
- über ein funktionierendes **Projektmanagement** verfügen;
- **gut kommuniziert** sind: griffige Projekttitel, Schaffung von Kommunikationsgelegenheiten für Verantwortliche der Kommune und der beteiligten Organisationen, Pressearbeit.

Erfolgreiche Projekte einzelner Freiwilligenagenturen werden häufig auch in andere Regionen übernommen und können so zur Lösung gesamtgesellschaftlicher Probleme beitragen.

2. Sichtbare Projekte sind ein Ausdruck der **Qualität der Arbeit** einer Freiwilligenagentur allgemein und ihrer Glaubwürdigkeit. Weiterhin gehören dazu
  - eine große Anzahl von **Bürgern für ein Engagement zu gewinnen**, insbesondere wenn diese vorher nicht ehrenamtlich tätig waren;
  - die Qualität und Neutralität der **Beratung** und die Passung der **Vermittlung**;
  - die professionelle **Bewirtschaftung der Netzwerke** zu den gemeinnützigen Organisationen;
  - die Kompetenz, mit innovativen Ideen **Impulse** zu setzen und
  - eine wichtige Rolle von **Freiwilligen** in der Freiwilligenagentur selbst.
3. Als besonders bedeutend wurde wiederholt ein möglichst einflussreicher **Fürsprecher in der Kommune** genannt, etwa von der Koordinationsstelle der Freiwilligenzentren der Caritas. Je höher die Förderung freiwilligen Engagements in der Verwaltung aufgehängt ist, desto erfolgreicher

kann die FA arbeiten: Entscheidungen werden schneller durchgesetzt und Arbeit, Auftrag und Bedeutung der FA werden besser kommuniziert. So wurde in Augsburg ehrenamtliches Engagement zur „Chefsache“ erklärt; der Oberbürgermeister hat mit dem Sozial- und Jugenddezernenten Dr. Hummel bewusst einen Fachmann für ehrenamtliches Engagement nach Augsburg geholt. In Köln ist die Kommunalstelle „Förderung und Anerkennung Bürgerschaftlichen Engagements“ im Amt des Oberbürgermeisters angesiedelt; dieser ist auch persönlich engagiert.

**Gute informelle Kontakte zu Entscheidern** stehen auch häufig hinter Kooperationsprojekten oder Sponsoring-Beziehungen mit Unternehmen.

4. FA können sich häufig behaupten, wo sie **aktiv und unternehmerisch** auftreten („Social Entrepreneurship“). Da es sich bei den Freiwilligenagenturen derzeit nicht um eine etablierte Institution mit allgemein geregelten Aufgaben und dafür bereit gestellter Finanzierung handelt, müssen sie sich ihre jeweilige Nische selbst schaffen. Hierbei sind einige „unternehmerische“ Kompetenzen hilfreich:
  - **Initiative:** viele und verschiedene Wege ausprobieren; aktiv mit Angeboten auf mögliche Kooperationspartner zugehen;
  - **Innovation:** neue Ideen generieren, Best Practices zu übertragen versuchen; Begeisterung für seine Projekte wecken;
  - **Bedarfsorientierung:** Interessen und Bedarfe möglicher Partner erkennen und flexibel darauf eingehen; Spezialisierung auf bestimmte Engagementbereiche und Partner;
  - **Pragmatismus:** Chancen suchen und nutzen; Ausrichtung auf den Erfolg der eigenen Einrichtung und die Wirksamkeit der Projekte im Dienste gemeinnütziger Zwecke; kein Ausschluss einer Vielzahl von Aktivitäten im Vorhinein aufgrund übergreifender sozialpolitischer Erwägungen;
  - **Netzwerkbildung:** aktive Suche nach „Verbündeten“ in Unternehmen und Verwaltungen; gemeinsames Auftreten mit anderen Einrichtungen des dritten Sektors;
  - **Kalkulation:** Aufwand und Ertrag im Blick behalten und bei der Anlage von Projekten berücksichtigen.

Als herausragendes Beispiel wurde wiederholt das **Freiwilligenzentrum Kassel** genannt. Hier wurden z. B. viele verschiedene Finanzierungsquellen ausgelotet, vom Leistungsvertrag mit der Stadt über eine Bürgerstiftung bis hin zum Merchandising. Einige davon erwiesen sich als nur langfristig wirksam, andere als gar nicht, aber insgesamt gelang es so, die Finanzierung auf eine breite Basis zu stellen. Aktiv war man z. B. mit einem konkreten Leistungsangebot an den Landkreis Kassel herangetreten und konnte so einen Leistungsvertrag abschließen. Eine Vielzahl von innovativen Aktivitäten und Projekten trägt zum Erfolg dieser Einrichtung bei.

**Voraussetzung** einer solchen unternehmerischen Haltung ist, dass die Verantwortlichen in den Freiwilligenagenturen tatsächlich Spielräume für Eigeninitiative haben. Freiwilligenagenturen brauchen ferner fachlich kompetentes und hoch engagiertes Personal: Nicht intrinsisch motivierte ABM-Kräfte oder Verwaltungsangestellte sind daher nur bedingt geeignet.

5. Es hat sich gezeigt, dass FA dort besonders erfolgreich arbeiten können, wo sie Teil eines **kommunalen Netzwerks zum bürgerschaftlichen Engagement** sind. Ein richtungsweisendes Beispiel ist das „Bündnis für Augsburg“, in dem Stadt, Unternehmen, die Freiwilligenagentur, Vereine und Initiativen zusammengeschlossen sind. In diesem Netzwerk werden Projekte entwickelt und gemeinsam durchgeführt. Teilweise agiert das Freiwilligenzentrum Augsburg dabei als Projektträger, teilweise stellt es Dienstleistungen zur Verfügung.

Vergleichbar, allerdings ohne die Beteiligung von Unternehmen, ist das „AKTIVOLI-Netzwerk“ in Hamburg. Andere Beispiele sind die „Arbeitsgemeinschaft Nachbarschaftshilfen, Engagement, Selbsthilfe für die Stadt Osnabrück – AgNES OS“, in dem die Freiwilligenagentur der Stadt Osnabrück meist stadtteilbezogene Gruppen zu Nachbarschaftshilfe und Engagement koordiniert oder der „Kölner Arbeitskreis Bürgerschaftliches Engagement – KA:BE!“, in dem Freiwilligenagenturen und andere Engagement fördernde Einrichtungen zusammenarbeiten.

6. Als notwendige Voraussetzung erfolgreicher Arbeit braucht eine FA **qualifizierte Fachkräfte**. Diese sollten vor allem Talent im Umgang mit Menschen und Medien, Kreativität sowie gute Kontakte zur Kommune mitbringen. Daneben brauchen sie, abhängig von der inhaltlichen Ausrichtung der Freiwilligenagentur, Kenntnisse in Verwaltungs- und Sozialwesen, in der Öffentlichkeitsarbeit, im Freiwilligenmanagement, in der Organisationsentwicklung, im Projektmanagement, im Non-Profit- und Profit-Bereich. Zudem sind insbesondere für die Einwerbung von Fördermitteln gute Vernetzung, Fundraising-Erfahrung und Akquise-Kompetenz notwendig.
7. Außerdem ist auf eine personelle **Kontinuität** in der FA zu achten. Sie ist insbesondere für den organisationsinternen Wissenstransfer und die Kooperation mit den externen Partnern wichtig, denn sie fördert den Aufbau von Professionalität und Vertrauen. Außerdem ist es notwendig, die langfristige Finanzierung der FA zu sichern, um eine längerfristige Planbarkeit zu gewährleisten.
8. Nicht gering zu schätzen sind auch organisatorische Faktoren wie **Öffnungszeiten und Lage** der Freiwilligenagentur. Unsere Untersuchungen haben ergeben, dass gerade diejenigen Freiwilligenagenturen besonders erfolgreich arbeiten, deren Büros in zentraler oder hoch frequentierter Lage liegen. So führen die FA in Bremen und Osnabrück ihren großen Erfolg und Bekanntheitsgrad unter anderem darauf zurück, dass ihre Büros gut sichtbar im Stadtzentrum, bzw. in den gleichen

Räumlichkeiten wie das Bürgerbüro zu finden sind. Die FA Bremen ist davon überzeugt, dass die zeitlich uneingeschränkte Verfügbarkeit der Angebote von Engagementmöglichkeiten auf den Internetseiten der FA zu einer Steigerung der Vermittlungserfolge beigetragen hat.

9. Eine **professionelle Öffentlichkeitsarbeit** ist erfolgskritisch. Eine Kommunalvertreterin nahm bei den Freiwilligenagenturen die Auffassung wahr „wer uns sucht, der findet uns auch“ und mahnte eine aktivere Positionierung nach außen an. Dazu gehört auch, neue Zielgruppen zu erschließen und nicht nur die im Umfeld des Trägers.
10. Nicht zuletzt ist eine FA existenziell **abhängig von der Finanzlage ihrer Träger** und Sponsoren. So leistete die Freiwilligenagentur in Frankfurt/Oder eine hervorragende, einer größeren Öffentlichkeit bekannte Arbeit. Nichtsdestoweniger musste sie aufgrund fehlender Finanzierung schließen.

### 7.3 Spannungsfelder im Verhältnis zu den Partnern

Die Vorstellungen und Anforderungen ihrer Partner an die Freiwilligenagenturen sind teilweise durchaus widersprüchlich, so dass sie gar nicht erfüllt werden können. Daraus ergeben sich Spannungsfelder im Verhältnis zu den Partnern. Hier gilt es für die Freiwilligenagenturen, klar Position über ihre Möglichkeiten und Grenzen zu beziehen.

- Viele der befragten VertreterInnen der **Kommunen** sprechen sich dezidiert dagegen aus, dass sich Freiwilligenagenturen ökonomisch betätigen und ihre Dienstleistungen zu realistischen Preisen anbieten. Auch eine verstärkte Zusammenarbeit mit Unternehmen wird teilweise mit leichtem Argwohn betrachtet. Als **Symbol des sozialen Gewissens** und der Solidarität in der Kommune, mit dem man sich gerne schmückt, sollen sich Freiwilligenagenturen aus der wirtschaftlichen Sphäre möglichst heraushalten. Gleichzeitig sind die Kommunen jedoch nicht bereit, eine ausreichende Grundfinanzierung zu leisten. Freiwilligenagenturen finden sich damit in einer Situation der **Doppelbindung** wieder: Eine Basisfinanzierung erhalten sie nicht; sie können aber auch häufig nicht mit Unterstützung aus der Kommune rechnen, wenn sie unternehmerisch selbst ihr Überleben und ihre Wirksamkeit sichern. Eine ähnliche Haltung wird Freiwilligenagenturen teilweise von Wohlfahrtsverbänden entgegen gebracht.
- Einerseits wird eine stärkere Verantwortungsübernahme von Seiten der Bürger von den Kommunen gewünscht; andererseits sind die Verwaltungen selten bereit, die **Grenzen zwischen durch die öffentliche Hand und durch privates Engagement zu erbringenden Leistungen zu verschieben**. Es fällt ihnen schwer, Aufgaben abzugeben.

- Unternehmen sind skeptisch, was die Professionalisierung von Freiwilligenagenturen und ihre institutionelle Etablierung angeht. Gleichzeitig setzen sie jedoch **professionell gemanagte Angebote und Projekte** als selbstverständlich voraus. Diese sind für sie Voraussetzung, um sich mit ihren Mitarbeitern oder finanziell zu engagieren.

Die ungeklärte institutionelle Situation der Freiwilligenagenturen spiegelt sich auch in den Einstellungen derer, die in ihnen arbeiten: Einerseits gibt es die Erwartungshaltung, im Sinne übergeordneter Ziele wie der aktiven Bürgergesellschaft oder der demokratischen Teilhabe am Gemeinwesen von der öffentlichen Hand institutionell gefördert zu werden. Andererseits sichern die in Freiwilligenagenturen Arbeitenden mit viel Kreativität und Engagement pragmatisch ihre eigene Existenz und Wirksamkeit.

## 8. Empfehlungen

---

### 8.1 Sind Freiwilligenagenturen ein geeignetes Modell zur Engagementförderung?

Bevor Empfehlungen zur Weiterentwicklung gegeben werden können, war zu prüfen, ob die bestehenden Freiwilligenagenturen weiterhin vom Land als **lokale Infrastruktur für bürgerschaftliches Engagement** gefördert und weiterentwickelt werden sollen. **Alternativ** könnten ähnliche Aufgaben von den Kommunen in Eigenregie, als Zusatzleistungen von bisherigen Anlaufstellen wie Senioren- und Selbsthilfebüros oder durch privatwirtschaftlich organisierte Agenturen wahrgenommen werden. Es wäre auch denkbar, wie von Unternehmensvertretern gefordert, diese Infrastruktur bewusst „schlank“ zu halten und auf eine Internetplattform und Unterstützungsleistungen im Rahmen von Unternehmensnetzwerken zu beschränken.

Die Vertreter der als Best Practices ausgewählten Kommunen berichten durchweg von **guten Erfahrungen** mit Freiwilligenagenturen und schätzen deren Leistungen. Auch dort, wo die Finanzierung nicht gesichert werden konnte, steht die Sinnhaftigkeit dieser Einrichtung als solche außer Frage; z. B. genoss die Freiwilligenagentur in Frankfurt/Oder überregionales Ansehen. In **Osnabrück** wurde in einem einjährigen, wissenschaftlich durch eine Diplomarbeit begleiteten Prozess unter Einbindung der beteiligten Interessengruppen entschieden, welche Form der Engagementförderung man wählt. Im Ergebnis wurde eine von der Stadt getragene und in die Bürgerberatung integrierte Agentur etabliert, die zukünftig zum Freiwilligenzentrum ausgebaut werden soll.

**Alternativmodelle** zur Engagementförderung wurden von den Kommunalvertretern nicht benannt bzw. sind gar nicht vorstellbar. In der Diskussion ist die konkrete Ausgestaltung der Freiwilligenagenturen, nicht aber ein grundsätzlich anderes Modell. Lediglich die Vertreter der Unternehmen stehen, allgemein gefragt, diesen Einrichtungen skeptisch gegenüber. Sofern jedoch Kontakte oder gemeinsame Projekte bestehen, stoßen die Freiwilligenagenturen auch hier auf positive Resonanz.

Hinsichtlich der **Ausgestaltung der Freiwilligenagenturen** gibt es nicht das eine Erfolgsmodell. In Trägerschaft, Finanzierungsquellen und Arbeitsschwerpunkten unterscheiden sich die untersuchten Best Practices deutlich. Für den Erfolg eines Freiwilligenzentrums sind diese Faktoren daher nicht ausschlaggebend. Ein von der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages (2002) empfohlenes und seither von den Verbänden der Freiwilligenagenturen immer wieder gefordertes **Modellprogramm des Bundes**, von dem standardisierende Wirkungen ausgehen könnten, ist nicht abzusehen; ebenso wenig eine nennenswerte Basisförderung durch den Bund. Die **Aufgabe**, eine stärkere **Verantwortungsübernahme der Bürger** für ihre jeweilige Gemeinschaft zu fördern und dafür die entsprechende Infrastruktur zu schaffen, wird in Zukunft eher

noch an Dringlichkeit gewinnen – selbst wenn die Konjunktur des Themas „Bürgerschaftliches Engagement“ abflauen sollte, wie von einigen Kommunalvertretern vermutet wird.

Daher bleibt die Empfehlung, **auf den gegenwärtigen Strukturen aufzusetzen** und diese weiterzuentwickeln. Ihre potenzielle Lebens- und Leistungsfähigkeit beweisen die Best Practices. Viele weitere Agenturen werden jedoch auf absehbare Zeit noch Unterstützung des Landes benötigen, vor allem im Hinblick auf **Professionalisierung, Entwicklung konkreter Konzepte zur Engagementförderung und Kontaktherstellung** zu potenziellen Kooperationspartnern.

## 8.2 Empfehlungen für Freiwilligenagenturen

### 8.2.1 Unternehmerische Aufstellung

Wie beschrieben, ist die derzeitige Situation der Freiwilligenagenturen gekennzeichnet durch

- eine fehlende langfristige Basisfinanzierung für Personal und Grunddienstleistungen,
- kein vorgeschriebenes oder standardisiertes Leistungsportfolio der Einrichtungen,
- differenzierte Träger- und Geberstrukturen und
- die Tendenz auf Geberseite, nur noch projektbezogen zu finanzieren.

Diese „offene“ **Situation** mit wenig Sicherheit aber vielen potenziellen Handlungsmöglichkeiten verlangt zunehmend eine „unternehmerische“ Herangehensweise der Freiwilligenagenturen. Als ein wesentlicher Erfolgsfaktor wurden oben bereits einige Elemente eines aktiv unternehmerischen Auftretens identifiziert.

Um diesen Anspruch konkreter zu formulieren, seien hier einige **Prinzipien des „sozialen Unternehmertums“** skizziert (vgl. National Center for Social Entrepreneurs 2001):

- **„double bottom line“**: sich sowohl finanzielle Spielräume verschaffen und unabhängiger werden als auch im Sinne der gemeinnützigen Ziele wirksame Programme aufsetzen, die möglichst verbreitet werden sollen;
- **Fokus auf „verdientem Einkommen“**: einen höheren Anteil aus dem direkten Austausch von Dienstleistung oder Produkt gegen Geld erwirtschaften (Leistungsverträge, Gebühren, Verkauf von Dienstleistungen); dafür von Basisfinanzierungen und unspezifischen Zuwendungen möglichst unabhängig werden;
- **sich eine Nische schaffen**: herausfinden, worin die Einrichtung gut ist und wo ihr Potenzial liegt; die Entwicklung in diese Richtung vorantreiben;
- **Bedarfsorientierung**: aktiv und systematisch nach Chancen suchen (Marktanalyse), welche die eigenen Werte auf eine finanziell solide Weise umsetzen können; entsprechend dem zwei-

fachen Kundenbedarf (der Begünstigten und der Geldgeber) attraktive Angebote formulieren und offensiv an die Kunden herantragen;

- **ein wichtiger Spieler sein:** sich nicht den selben kleinen Kuchen mit vielen Einrichtungen mit ähnlichen Angeboten teilen, sondern sich auf die Bereiche konzentrieren, in denen man der wichtigste Anbieter werden kann;
- **realistische Preise verlangen:** in deren Kalkulation muss eingehen, was die Dienstleistung tatsächlich kostet (inklusive laufender Kosten), für welches Geld andere sie anbieten, welchen Wert ihr die Geber beimessen und wie viel die Organisation verdienen muss, um finanziell überlebensfähig zu sein. Dazu gehört ein enger Austausch mit den „Kunden“, was und wie sie für Dienstleistungen zu zahlen bereit sind;
- **Weiterbildung:** sich in Marktanalyse, Planung, Kostenrechnung und Marketing weiterbilden, um fundierte Entscheidungen treffen zu können.

In jedem Falle sinnvoll und bereits an vielen Orten geschehen ist die Einrichtung eines Beirats mit Persönlichkeiten, die sowohl über Know-how in der Führung solcher Organisationen als auch über gute Kontakte in Verwaltung und Wirtschaft verfügen. Das Land könnte die Freiwilligenagenturen bei der Gewinnung geeigneter Personen unterstützen, auch indem die engagierte Politik zur Förderung von Bürgerengagement fortgesetzt wird.

### 8.2.2 Professionalisierung

Eng mit der unternehmerischen Ausrichtung zusammen hängt die Professionalisierung – in zweierlei Hinsicht:

- **Professionalisierung der alltäglichen Arbeit:** Durch gut qualifiziertes Personal, eine sorgfältige Organisation der Einbindung von Ehrenamtlichen in die Agentur und die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen ist die Solidität in Projektmanagement, Finanzen, Fundraising, rechtlichen und versicherungstechnischen Fragen, Freiwilligenmanagement, Öffentlichkeitsarbeit und Netzwerkmanagement sicherzustellen.
- **Professionalisierung in Schwerpunktbereichen:** Es macht wenig Sinn, wenn Freiwilligenagenturen mit geringen Ressourcen versuchen, Projekte mit verschiedensten Partnern in heterogenen Engagementfeldern durchzuführen. Die Kenntnis der jeweiligen Strukturen und Bedürfnisse bildet sich erst mit der Zeit heraus; ein klares Kompetenzprofil erleichtert die Einwerbung von Mitteln.

Voraussetzung dieser Professionalisierung ist allerdings ein gewisses Maß an **Planungssicherheit**. Eine Kommunalvertreterin bemängelte, dass „keiner planen will“. Dies könnte jedoch auch daran liegen, dass bei gegebener finanzieller Unsicherheit kaum eine Freiwilligenagentur eine seriöse längerfris-



tige Planung aufstellen kann. Dabei kann nur dauerhaft beschäftigtes Personal entsprechend weiterqualifiziert werden; nur über die Zeit können Erfahrung und Expertise wachsen. Jede Einrichtung braucht Zeit, um bekannt zu werden, die Netzwerke aufzubauen und Anerkennung zu erwerben. Hierzu ist eine Grundfinanzierung von Kommunen oder Trägern unerlässlich.

### 8.2.3 Gestaltung der Finanzierung

Anzustreben ist ein **Finanzierungsmix** aus mehreren Finanzierungsquellen – ein Befragter nannte dies „Polypenstrategie“: auf vielen Beinen stehen. Freiwilligenagenturen sollten den Anteil erworbener Mittel aus Verträgen und Dienstleistungen möglichst erhöhen. Ein mit aktuellem Stand empfehlenswerter Mix sähe etwa wie folgt aus:

- Finanzierung der **Grundfunktionen** und Vernetzungsaktivitäten über einen detaillierten Leistungsvertrag mit der Kommune oder ggf. einem anderen Träger;
- **Schwerpunktbildung** und Finanzierung der Schwerpunkttätigkeiten aus Projektmitteln von Bund, Land, Kommune, Wohlfahrtsverband, Stiftung, Unternehmen, Arbeitsverwaltung und anderen sowie Verkauf von Dienstleistungen wie Fortbildungsmaßnahmen oder der Organisation von Veranstaltungen;
- **ergänzend** Einwerbung von Zuschüssen, vor allem von Wohlfahrtsverbänden, von Spenden und Sponsoringmitteln;
- **langfristig** Aufbau einer stärker eigenständigen Finanzierung durch eine Bürgerstiftung und einen Förderverein.

In der gegenwärtigen Situation können Freiwilligenagenturen nicht, wie im Anschluss an die Empfehlungen der Enquete Kommission (2002) von ihren Verbänden mehrfach gefordert, auf eine **institutionelle Basisfinanzierung** mit festen Anteilen von Bund, Ländern und Kommunen rechnen. Auch ein **Freiwilligengesetz**, welches die Kommunen verpflichten würde, die Infrastruktur für bürgerschaftliches Engagement zu fördern, ist derzeit nicht abzusehen.

In den befragten Städten scheint die Unterstützung der FA durch die Kommunen derzeit gesichert zu sein; dies soll nach Aussage der Kommunenvertreter auch so bleiben. Zwischen den Zeilen ist aber auch herauszulesen, dass **Engagementförderung im Trend** liegt – und mit abflauender Konjunktur des Themas die Förderung zurückgefahren werden könnte.

Erfolgreich sind Freiwilligenagenturen in der gegenwärtigen Situation, wenn sie Bedarfe in ihrem Umfeld erkennen, ihren Nutzen durch die tägliche Arbeit und eine gute Öffentlichkeitsarbeit demonstrieren und so Geber zur Verwirklichung ihrer Anliegen gewinnen.

### 8.2.4 Kommunale Vernetzung

Viele der als Best Practices identifizierten Freiwilligenagenturen sind in ein kommunales Netzwerk zur Engagementförderung eingebunden, was ihren Erfolg erleichtert. Zu unterscheiden sind dabei:

1. **Zusammenschlüsse engagementfördernder Einrichtungen** bzw. von Einrichtungen im sozialen Bereich. Ein Beispiel ist der „Kölner Arbeitskreis Bürgerschaftliches Engagement – KA:BE!“.
2. **Kommunale Netzwerke für bürgerschaftliches Engagement** unter Einschluss der Kommune und gemeinnütziger Organisationen. Beispiel: „Bremen auf dem Weg zur Bürgergesellschaft“. Hier entwickeln die Freiwilligenagentur, Vertreter der Stadt, Initiativen und Vereine gemeinsam Projekte. Ähnlich ist das AKTIVOLI-Netzwerk in Hamburg strukturiert. Diese Netzwerke können an die Freiwilligenagentur angeschlossen sein wie das Kuratorium der Freiwilligenagentur Osnabrück. Hier sind alle großen Verbände, alle kommunalpolitischen Parteien, Wohlfahrtsverbände, der Sportbund, die Kirchen und Selbsthilfegruppen vertreten. Das Kuratorium tagt zwei bis dreimal pro Jahr, setzt Schwerpunkte für bürgerschaftliches Engagement und bereitet Ehrungen vor. Dank des Kuratoriums besteht eine enge, institutionalisierte Verbindung zwischen den verschiedenen Akteuren, was die Zusammenarbeit insbesondere bei der Durchführung gemeinsamer Projekte erleichtert.
3. **Kommunale Netzwerke zur Weiterentwicklung der Kommune**, unter Einschluss von Kommune, Initiativen und Unternehmen. Im „Bündnis für Augsburg“ beispielsweise arbeiten Vereine, Initiativen, Kommune, Wirtschaft und das Freiwilligenzentrum in einer virtuellen Arbeitsgemeinschaft zusammen, tauschen sich aus, verständigen sich über Projekte, die angegangen werden sollen und verteilen die Aufgaben. Alle Mitglieder haben hier Verpflichtungen. Es gibt regelmäßige Treffen, eigene Räumlichkeiten in der Nähe des Rathauses, eine feste Steuerungsgruppe und eine starke Unterstützung durch die Kommune. Die Geschäftsführung des Bündnisses hat ein Mitarbeiter des Referats des Oberbürgermeisters inne.  
Das Freiwilligenzentrum organisiert das Netzwerk und übernimmt die operative Führung einer Mehrzahl der jährlich etwa 15 Projekte, die das Bündnis in verschiedenen Konstellationen durchführt. Bei weiteren Projekten übernimmt es operative Teilaufgaben, die mit Projektmitteln vergütet werden.

Vielfach wird die Funktion der Freiwilligenagenturen als **Ideen- und Impulsgeber** für bürgerschaftliches Engagement hervorgehoben. Erst die Einbettung in solche kommunalen Netzwerke sichert jedoch die **Wirksamkeit** solcher Impulse: Von der Freiwilligenagentur vorgeschlagene oder mitentwickelte

Projekte werden dann auch erfolgreich von anderen Einrichtungen mit ihren jeweiligen Kompetenzen umgesetzt.

Deshalb wird von einigen Kommunalvertretern gefordert, dass sich Freiwilligenzentren zu **Vernetzungsagenturen im lokalen Umfeld** entwickeln sollen. Sie sollen die verschiedenen engagementfördernden Organisationen und Aktivitäten vor Ort entwickeln. Neben einer Zusammenarbeit mit Vereinen und Verbänden wäre auch eine stärkere Kooperation mit staatlichen Institutionen wie Schulen und Ausbildungseinrichtungen denkbar. Auch könnte man mit Unternehmen Projekte zur Engagementunterstützung der Beschäftigten entwickeln.

Nicht zuletzt gibt es noch viel **ungenutztes Kooperationspotenzial mit der Kommunalverwaltung** selbst: In Kaiserslautern etwa arbeitet die Freiwilligenagentur mit der Wirtschaftsförderung in einem Job-Paten-Modell zusammen; in Hanau mit der Jugendhilfe, in Heidelberg mit dem Agenda-Büro. Auch mit dem Stadtmarketing sind Kooperationsprojekte denkbar. Freiwilligenzentren sollten diese Kooperationsmöglichkeiten aktiv sondieren und entwickeln; damit erhalten sie gleichzeitig zusätzliche Fürsprecher in der Kommune.

Durch stärkere Kooperationen erhalten die Freiwilligenzentren auch Zugriff auf **zusätzliche Ressourcen**. Geld steht bei den Kooperationen mit anderen Institutionen wie Unternehmen oder Caritas nicht unbedingt im Mittelpunkt; vielmehr sollen die jeweiligen Kompetenzen und Ressourcen genutzt werden. Dies wirkt oft nachhaltiger als eine einmalige Sponsoring- oder Spenden-Unterstützung.

### 8.3 Empfehlungen für die Kommunen

Den Empfehlungen für Freiwilligenagenturen entsprechen – in spiegelbildlicher Sicht – die Empfehlungen für die Kommunen:

1. verlässliche Finanzierung der Freiwilligenagenturen nach möglichst konkret qualitativ definierten **Leistungskriterien** (Förderkonzept, Leistungsvertrag, Projektfinanzierung);
2. Nutzung des Freiwilligenzentrums als **Vernetzungsagentur** für das bürgerschaftliche Engagement in der Kommune. Förderung von Kooperationsprojekten;
3. Aufstellung eines eigens ausgewiesenen **Budgets** für das bürgerschaftliche Engagement;
4. Ansiedlung der Zuständigkeit für die Freiwilligenagentur an **zentraler Stelle** in der Verwaltung, idealer Weise beim Bürgermeisteramt;
5. ein zentraler Verantwortlicher bzw. „**Champion**“ für das bürgerschaftliche Engagement in der Kommune, der dieses Thema verwaltungsintern vorantreibt;

6. **Sensibilisierung** anderer Bereiche der Verwaltung für potenzielle Kooperationen mit der Freiwilligenagentur;
7. Nutzung der Freiwilligenagenturen, um politisch unkritische **Aufgaben**, die keine Professionalität in Kontinuität erfordern, **an die Bürger zu übertragen**;
8. Entwicklung **neuer Projekte** zu den Zukunftsthemen der Stadtentwicklung und zur Steigerung der Lebensqualität mit den Freiwilligenzentren.

Generell ist bei den Kommunen zu überlegen, ob nicht bestehende Aufgabenbereiche (z. B. Sport-, Vereins-, Kultur-, Jugend-, Seniorenförderung etc.) eng mit einer Freiwilligenagentur verknüpft werden können. Eventuell sind sogar die Aufgaben einer Freiwilligenagentur in der Kommunalverwaltung anzusiedeln. Dies sollte auf der Basis einer Weiterentwicklung der bestehenden Aufgabenbereiche geschehen, die mit der Förderung von Bürgerengagement betraut sind.

## 8.4 Empfehlungen für das Land

### 8.4.1 Zukunftsthemen für Hessen

Als ein zentraler Erfolgsfaktor von Freiwilligenagenturen wurden oben sichtbar **erfolgreiche Projekte** genannt; eine Schwerpunktbildung der Freiwilligenzentren wurde angemahnt. Praktisch stoßen Freiwilligenagenturen dabei auf mehrere **Hindernisse**: 1) Das Personal und die Ressourcen für Planung und Management von Projekten mit einer für die Öffentlichkeitswirksamkeit kritischen Größe sind selten vorhanden; viel weniger noch die Zeit, um den Markt zu beobachten und neue „Produkte“ zu entwickeln. Dies ist nur den wenigen Freiwilligenagenturen mit mehreren Festangestellten möglich. 2) Die Entscheidung für die Professionalisierung in einem Schwerpunkt ist schwierig, wenn mangels Vorbildern und angemeldeten Bedarfen kaum abzusehen ist, was sie konkret in Produkten und Leistungen bedeutet.

Gute Projektideen entstehen derzeit zumeist spontan aus einer bestimmten Konstellation vor Ort heraus. Bei Erfolg werden sie von anderen Einrichtungen – in der Praxis mit wechselndem Ergebnis – zu übernehmen versucht (man denke etwa an die vielen Varianten der „Seitenwechsel“-Projekte). Eine **systematische, praxisbezogene Reflexion** über Zukunftsfelder und Aufgabenbereiche von Freiwilligenagenturen findet bislang fast nur in den Bundes- und Landesarbeitsgemeinschaften statt – bei nur geringer Beteiligung von „Begünstigten“ und „Gebern“.

Wir schlagen deshalb einen **Foresightprozess** vor: „**Zukunftsthemen für Hessen**“. Potenzielle „Geber“, Betroffene, im Thema professionalisierte gemeinnützige Einrichtungen und interessierte Freiwilligenagenturen identifizieren und priorisieren zukünftige Bedarfe und entwickeln Zukunftsstrategien. Einige zentrale Zukunftsthemen und -herausforderungen wurden oben bereits genannt: Demographi-

scher Wandel, Migration, Arbeitslosigkeit und Neuorganisation des Erwerbslebens, Pflege oder Betreuung von Kindern und Jugendlichen. Weiter denkbar wären Themen wie z. B. Freiwilligendienste und Übertragung kommunaler Aufgaben auf ehrenamtliche Organisationen. Ziel ist es, aus einer Verständigung über langfristig relevante Veränderungen zentrale Bedarfe der Zukunft abzuleiten und zu entwickeln, mit welchen konkreten Angeboten darauf reagiert werden kann. Gleichzeitig demonstriert das Land seine Zukunftsorientierung und sein Engagement zu Zukunftsthemen.

In Gesprächen zwischen Land, LandesEhrenamtsagentur, Freiwilligenagenturen und beteiligten Akteuren sollte man sich dann für eine Schwerpunktsetzung in einem der definierten Themen entscheiden. Damit wird den Freiwilligenagenturen bereits ein grundsätzliches Leistungsportfolio an die Hand gegeben. Das Land sollte diese zukunftsweisende Schwerpunktsetzung dann weiter mit Qualifizierungen, Beratung, Hilfe bei der Herstellung von Kontakten etc. unterstützen. Der LandesEhrenamtsagentur kann in diesem Prozess eine steuernde und den Prozess entwickelnde Rolle zukommen.

#### **8.4.2 Wettbewerb „Social Entrepreneurship“**

Freiwilligenzentren verfügen über ein großes **Potenzial**, die kommunale Engagementlandschaft nachhaltig aufzubauen, Verantwortungsübernahme und Partizipation der Bürger zu fördern und damit daran mitzuwirken, das **Verhältnis von Zivilgesellschaft und Staat** auf zeitgemäße Weise neu zu definieren. Da die bisherige Organisation des Sozialstaats an ihre Grenzen gestoßen ist und bei den gegebenen Entwicklungen der verstärkten internationalen wirtschaftlichen Zusammenarbeit, der europäischen Einigung und der Demographie neu geordnet werden muss, ist ein solcher Impuls wichtig und überfällig. Wie immer die Neuorganisation der Wohlfahrt aussehen wird – die Zivilgesellschaft wird sich im Sinne von Eigenverantwortung und demokratischer Teilhabe aktiver daran beteiligen. Dazu muss sie sich im Sinne einer effektiven Aufgabenerfüllung organisieren; die Entwicklung eines „**Sozialen Unternehmertums**“ bzw. „Social Entrepreneurships“ ist entscheidend.

Die Freiwilligenzentren können dieses an zentraler Stelle fördern – und müssen sich selbst nach diesen Prinzipien organisieren. Derzeit werden sie noch **nicht als wirklich professionell wahrgenommen**. So meinte eine Kommunalvertreterin, dass sich viele Bürger lieber an die Stadt wendeten, da einige Freiwilligenagenturen nicht das Bild einer seriösen und professionellen Vermittlungsstelle vermittelten; sie bemängelte auch, dass „keiner planen“ will und die Öffentlichkeitsarbeit nicht professionell sei. Noch schlechter ist die Wahrnehmung der Professionalität der Freiwilligenagenturen – von Ausnahmen abgesehen – bei den Unternehmen. Kompetente Dienstleistungsangebote werden ihnen nicht zugetraut; Sprachbarrieren und Fehleinschätzungen erschweren die Kommunikation.

Die Empfehlung ist deshalb, einen **Wettbewerb zum „Social Entrepreneurship“** auszuloben, der sowohl die Freiwilligenagenturen selbst als auch ihre Kooperation mit den Partnern fördert. Prämiert

werden Engagement-Cluster, kommunale oder regionale Verbunde, die gemeinsam Freiwilligen-Projekte durchführen. Bewerben können sich projektbezogene Ad-hoc-Kooperationen ebenso wie dauerhafte Netzwerke, aus denen heraus immer neue Projekte entwickelt werden.

Bedingung ist, dass an den Gemeinschaftsprojekten nicht nur gemeinnützige Organisationen und die für das Ehrenamt zuständigen Stellen der Kommunalverwaltung teilnehmen. Unternehmen, Schulen oder engagementferne Verwaltungsbereiche sollen eingebunden sein. Ideal sind **trisektorale Partnerschaften** aus öffentlicher Hand, Unternehmen und Zivilgesellschaft.

**Ziele und erwartete Effekte** eines solchen Wettbewerbs sind:

- Aktivierung multisektoraler Partnerschaften und Heranführen von neuen Organisationen an ein Engagement;
- Anreize für die Freiwilligenagenturen, sich stärker um die Einbindung bisher engagementferner Organisationen zu bemühen;
- Etablierung dauerhafter Partnerschaften und längerfristiger Projekte, welche die Freiwilligenagentur stützen – durch Einwerbung neuer Mittel, Gewinn an Einfluss, Erhöhung der Wahrnehmbarkeit;
- Generierung zukunftsweisender Problemlösungen durch Vernetzung der Ansätze in Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft;
- Kommunikationschance für das Land: Hessen führend im dritten Sektor.

Der ausgelobte Preis muss dabei nicht primär finanzieller Natur sein, sondern kann neben der öffentlichen Anerkennung ein Paket zur Effektivierung der Projekte sein: Weiterbildungen, Beratung, Ausstattung usw.

#### **8.4.3 Capacity Building und Senior Expert-Programm**

Mit folgenden praxisorientierten Maßnahmen könnten die Freiwilligenagenturen bei der Professionalisierung unterstützt werden:

1. **Lokale Engagement-Analyse:** Freiwilligenagenturen sind dort erfolgreich, wo sie für einen relevanten Bedarf eine wahrnehmbar funktionierende Lösung begleiten können. Dazu müssen sie ihre Marktbeobachtung intensivieren. Die Entwicklung eines Workshop-Formats zur Identifizierung von Zukunftsthemen, Bedarfen und Projektchancen in der Kommune kann hierbei helfen.

Das Land stellt Grundkonzeption und Moderation bereit. Die Freiwilligenagentur übernimmt die Organisation vor Ort, mit Unterstützung des Landes bei der Gewinnung von geeigneten Teilnehmern.

Ergebnis solcher Workshops sind – neben der Sensibilisierung der Beteiligten und der Bekanntmachung der Freiwilligenagentur bei kommunalen Entscheidern – der Anschub von Projekten, die einem von den Betroffenen geäußerten Bedarf entsprechen und von der Freiwilligenagentur koordiniert werden. In den Workshops findet eine Produkt- und Leistungsentwicklung für die Freiwilligenagenturen statt, die anschließend mit diesem Portfolio auf potenzielle „Geber“ zugehen können. Möglicherweise kann unter Effizienz Gesichtspunkten auch auf existierende kommunale Strukturen wie Agenda 21-Gruppen oder Bündnissen für bürgerschaftliches Engagement aufgebaut werden.

2. **Beratungsnetz von Senior Experts** aufbauen: Bei der Professionalisierung können ehrenamtliche Berater etwa zu den Themen Finanzierung, Recht, Kommunikation und Marktentwicklung wertvolle Impulse geben.

Vorgeschlagen wird ein landesweites Netz etwa von Unternehmens- und Steuerberatern, Rechtsanwälten, Öffentlichkeitsarbeits-Profis und früheren Bürgermeistern. Mit dem angelaufenen Modellprojekt Engagementlotsen ist hierfür ein erster Entwicklungsschritt getan. Ferner sollten die Freiwilligenagenturen vor Ort dabei unterstützt werden, geeignete Persönlichkeiten zur Mitarbeit in einem Beirat oder Kuratorium zu gewinnen.

3. **Muster-Leistungsvertrag**: Oben wurde der Leistungsvertrag als zukunftsweisendes Instrument der Kooperation zwischen Kommunalverwaltung und Freiwilligenagentur beschrieben und bereits einige Anregungen zu seiner Ausgestaltung gegeben. Die Verbreitung solcher Verträge könnte durch Entwicklung eines Mustervertrags durch die LandesEhrenamtsagentur gefördert werden. Als Best Practices bieten sich die in Kassel und Siegburg bestehenden Verträge an. Dieser Mustervertrag wäre dann offensiv zu Kommunen und Freiwilligenagenturen zu kommunizieren.
4. **Praktika in Unternehmen und Verwaltungen**, in denen die Vertreter der Freiwilligenagenturen die dortige Arbeitsweise kennen lernen können – zur eigenen Professionalisierung und praxisnahen Weiterbildung ebenso um zu lernen, wie Leistungsangebote anschlussfähig an die jeweiligen Erwartungen und Kulturen formuliert werden könnten. Bei der Durchführung wäre z. B. eine Kooperation mit dem Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft denkbar.

#### 8.4.4 Nächste Schritte

Folgendes weiteres Vorgehen wird empfohlen:

1. **Präsentation dieser Ergebnisse** vor den Hessischen Freiwilligenagenturen und Einholen von Feedback zu den zentralen Thesen und Vorschlägen;

2. Identifizierung von **Zukunftsthemen für Hessen**; Erörterung und Identifizierung zentraler Bedarfe und Leistungsmöglichkeiten der Freiwilligenzentren in Kooperation mit Kommunen;
3. Bündelung der Ergebnisse mit dem Ziel, einer **Schwerpunktbildung** in einem oder zwei Themenfeldern;
4. Angebot von **Unterstützungsleistungen zur Professionalisierung** in diesem Bereich:
  - Beratung, Coaching,
  - Weiterbildungen,
  - Vernetzung mit Unternehmen und Verwaltungen,
  - Erfahrungsaustausch,
  - Lokale Workshops zur Projektentwicklung.

Nach dem Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ soll die Unterstützung des Landes mehr aus Beratung und praktischer Hilfestellung bestehen. In einzelnen Schwerpunktfeldern ist über Projektfinanzierung für modellhafte Maßnahmen nachzudenken. Ziel ist es, die Freiwilligenagenturen für die Zukunftsfelder der Engagementförderung fachlich-inhaltlich zu qualifizieren, so dass sie mit bedarfsgerechten und innovativen Lösungsangeboten Kooperationspartner überzeugen und Mittel einwerben können, die ihre Existenz und Wirksamkeit dauerhaft sichern. Wichtige Partner dabei sind die Kommunen. Freiwilligenzentren können nur existieren, wenn sie integraler Bestandteil einer kommunalen Engagementförderung sind.

Dem Land kommt insgesamt eher die Rolle eines Impulsgebers oder Netzwerkers zu. Auf Landesebene können unterschiedliche Aktivitäten sinnvoll verknüpft werden. Aufbauend auf die lokalen Bedarfe kann in einem landesweiten Netzwerk entsprechende Unterstützung (Qualifizierung, Erfahrungsaustausch, Modellprojekte etc.) geleistet werden. Dadurch wird langfristig Wissen gesichert und der landesweite Aufbau einer Engagement fördernden Infrastruktur vorangebracht.



## 9. Literaturhinweise

---

### Freiwilligenagenturen (und andere Anlaufstellen)

Braun, Joachim/ Abt, Hans Günter/ Bischoff, Stefan (2000): Leitfaden für Kommunen zur Information und Beratung über freiwilliges Engagement und Selbsthilfe. Köln: ISAB-Verlag.

Bischoff Stefan/ Braun, Joachim/ Gensicke, Thomas (2001): Förderung des freiwilligen Engagements und der Selbsthilfe in Kommunen. Kommunale Umfrage und Befragung von Selbsthilfekontaktstellen, Freiwilligenagenturen und Seniorenbüros zur Förderpraxis und zur künftigen Unterstützung des freiwilligen Engagements; Bundeswettbewerb "Engagement unterstützende Infrastruktur in Kommunen". Köln: ISAB-Verlag.

Ebert, Olaf (2003): Aktuelle Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven der Freiwilligenagenturen in Deutschland, in: Stiftung Bürger für Bürger/ Akademie für Ehrenamtlichkeit/ Olk, Thomas (Hg.): Förderung des bürgerschaftlichen Engagements. Fakten, Prioritäten, Empfehlungen. Berlin, 74-80. [auch erhältlich über [www.bagfa.de](http://www.bagfa.de) und [www.buerger-fuer-buerger.de](http://www.buerger-fuer-buerger.de)]

Ebert, Olaf/ Hartnuß, Birger/ Rahn, Erik/ Schaaf-Derichs, Carola (2002): Freiwilligenagenturen in Deutschland. Ergebnisse einer Erhebung der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (bagfa). Stuttgart: Kohlhammer. [auch erhältlich über [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)]

Jakob, Gisela (2003): Engagementförderung durch lokale Infrastrukturen, in: Stiftung Bürger für Bürger/ Akademie für Ehrenamtlichkeit/ Olk, Thomas (Hg.): Förderung des bürgerschaftlichen Engagements. Fakten, Prioritäten, Empfehlungen. Berlin, 160-67. [auch erhältlich über [www.bagfa.de](http://www.bagfa.de) und [www.buerger-fuer-buerger.de](http://www.buerger-fuer-buerger.de)]

Klie, Thomas u. a. (2004): Örtliche Anlaufstellen zur Engagementförderung. Eine Studie des Zentrums für zivilgesellschaftliche Entwicklung an der Evangelischen Fachhochschule Freiburg im Auftrag des Staatsministeriums Baden-Württemberg, in: 1. Wissenschaftlicher Landesbericht zu Bürgerschaftlichem Engagement und Ehrenamt in Baden-Württemberg in den Jahren 2002 und 2003. Hrsg. v. Sozialministerium Baden-Württemberg, Stabsstelle Bürgerschaftliches Engagement. Stuttgart, 269-314.

Stiftung Mitarbeit u. a. (Hg., 1997): Solidarität inszenieren. Freiwilligen-Agenturen in der Praxis. Dokumentation der Tagung vom 20.-22. September 1996 in Würzburg (Brennpunkt-Dokumentationen zu Selbsthilfe und Bürgerengagement Nr. 30). Bonn: Verlag Stiftung MITARBEIT.

Stiftung Mitarbeit, Bundesarbeitsgemeinschaft Freiwilligenagenturen (Hg.) (1998): Wozu Freiwilligenagenturen? Visionen und Leitbilder. Beiträge zu einer Fachtagung. (Brennpunkt-Dokumentationen zu Selbsthilfe und Bürgerengagement Nr. 34). Bonn: Verlag Stiftung MITARBEIT.

Straus, Florian/ Keupp, Heiner (2004): Auf dem Weg zur aktiven Bürgergesellschaft. Die Modellprojekte Bürgerarbeit/ Bürgerschaftliches Engagement – Bericht der wissenschaftlichen Begleitung. Kurzfassung der wichtigsten Ergebnisse. Manuskript. München: Institut für Praxisforschung und Projektberatung.

**Bürgerschaftliches Engagement allgemein**

Backhaus-Maul, Holger/ Ebert, Olaf/ Jakob, Gisela / Olk, Thomas (Hg.) (2003): Bürgerschaftliches Engagement in Ostdeutschland. Potenziale und Perspektiven. Opladen: Leske + Budrich.

Braun, Joachim/ Abt, Hans-Jürgen (2000): Zugangswege zu Bereichen und Formen des freiwilligen Engagements. Ergebnisse der Repräsentativerhebung 1999 zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement, in: Joachim Braun/ Helmut Klages (Hrsg.): Zugangswege zum freiwilligen Engagement und Engagementpotenzial in den neuen und alten Bundesländern. Ergebnisse der Repräsentativerhebung 1999 zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Schriftenreihe des BMFSFJ, Bd. 194.2. Stuttgart: Kohlhammer.

Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages (Hg.) (2002): Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Bericht. Opladen: Leske + Budrich.

Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages (Hg.) (2003): Bürgerschaftliches Engagement in den Kommunen. Opladen: Leske + Budrich.

Heinze, Rolf G./Olk, Thomas (Hg.) (2001): Bürgerengagement in Deutschland. Bestandsaufnahme und Perspektiven. Opladen: Leske + Budrich.

Hesse, Geneviève (2001): Erwerbslose Ehrenamtler – Botschafter einer sinnvollen Arbeit oder Opfer der Erwerbsarbeitskrise? Eine explorative Studie über Erwerbslose nach ihrer Beratung in der Berliner Freiwilligenagentur „Treffpunkt Hilfsbereitschaft“. WZB Discussion paper P01-509. [erhältlich über [www.wz-berlin.de/publikation/](http://www.wz-berlin.de/publikation/)]

Janssen, Annette (2000): Neue Ideen schaffen Arbeit. Ein Streifzug durch die Projektlandschaft. (Brennpunkt-Dokumentationen zu Selbsthilfe und Bürgerengagement Nr. 38). Bonn: Verlag Stiftung MITARBEIT.

Koch, Roland (Hg.) (2002): Die Zukunft der Bürgergesellschaft. Ehrenamt: Neue Ideen & Projekte. München: Olzog.

Möller, Kurt (Hg.) (2002): Auf dem Weg in die Bürgergesellschaft. Soziale Arbeit als Unterstützung bürgerlichen Engagements. Opladen: Leske + Budrich.

Projektgruppe Ehrenamt - Katja Bakarino/Cornelia Benninghoven/Dagmar Schädlich (Red.) (1997): Logbuch für Schatzsuchende. Ein Lesebuch für freiwilliges soziales Engagement. (Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 17). Bonn: Verlag Stiftung MITARBEIT.

Stiftung MITARBEIT/Paritätischer Wohlfahrtsverband, Gesamtverband (Hg.) (2001): In guter Gesellschaft. Szenarien aus Selbsthilfe und Bürgerengagement (Arbeitshilfe für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 23) Bonn: Verlag Stiftung MITARBEIT.

Zimmer, Annette/Nährlich, Stefan (Hg.) (2000): Engagierte Bürgerschaft. Traditionen und Perspektiven. Opladen: Leske + Budrich.

**Bürgerschaftliches Engagement – Praxisaspekte**

Igl, Gerhart/Jachmann, Monika/Eichenhofer, Eberhard (2002): Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagement im Recht – ein Ratgeber. Opladen: Leske + Budrich.

National Center for Social Entrepreneurs (2001): Merging Mission, Market & Money. A nonprofit's guide to social entrepreneurship. Manuskript. Minneapolis. [erhältlich über [www.socialentrepreneurs.org](http://www.socialentrepreneurs.org)]

Piwko, Rudi (1999): Fundraising. (Arbeitshilfe für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 21) Bonn: Verlag Stiftung MITARBEIT.

Rosenkranz, Doris/Weber, Angelika (Hg.) (2002): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. Weinheim: Juventa.

Stiftung Mitarbeit; Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (Hg.) (1999): Freiwilligenagenturen, Stiftungen und Unternehmen -Modelle für neue Partnerschaften. Beiträge zu einer Fachtagung (Brennpunkt-Dokumentationen zu Selbsthilfe und Bürgerengagement Nr. 36). Bonn: Verlag Stiftung MITARBEIT.

**Corporate Citizenship - Unternehmenskooperationen**

Backhaus-Maul, Holger/Brühl, Hasso (Hg.) (2003): Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen. Berlin: Deutsches Institut für Urbanistik, DifuMaterialien 3/2002.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.); Lietzke, Anika; Schöffmann, Dieter (2002): Unternehmen und Gesellschaft. Praxisbeispiele vom unternehmerischen Bürgerengagement mittels Personaleinsatz bis zu Projekteinsätzen in sozialen Aufgabenfeldern als Teil der Personalentwicklung. Dokumentation im Auftrag des BMFSFJ. Bonn.

Damm, Diethelm/Lang, Reinhard (2001): Handbuch Unternehmenskooperation. Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland. Bonn: Stiftung MITARBEIT.

Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages (Hg.) (2003): Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Opladen: Leske + Budrich.

Habisch, André (2002): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin: Springer.

Janning, Heinz/ Bartjes, Heinz (2000): Ehrenamt und Wirtschaft. Internationale Beispiele bürgerschaftlichen Engagements der Wirtschaft, Stuttgart: Robert-Bosch-Stiftung.

Maaß, Frank/ Clemens, Reinhard (2002): Corporate Citizenship. Das Unternehmen als „guter Bürger“. Wiesbaden: Gabler.

Schöffmann, Dieter (2001): Wenn alle gewinnen – Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Hamburg: edition Körber-Stiftung.

Wieland, Josef/ Conradi, Walter (Hg.) (2002): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen. Marburg: Metropolis.

