

Ausschuss für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
Unterausschuss „Bürgerschaftliches Engagement“

Kurzprotokoll

20. Sitzung

Öffentliche Sitzung

Berlin, 14.12.2011, 17:00 Uhr
Sitzungsort: Paul-Löbe-Haus
Sitzungssaal: Saal E. 600

Vorsitz: Markus Grübel, MdB

- 1 Expertengespräch zum Thema „Wirkungsmessung von gemeinnütziger Arbeit“ mit Dr. Andreas Rickert (PHINEO), Bettina Windau (Bertelsmann Stiftung) und Olaf Zimmermann (Deutscher Kulturrat)
- 2 Gespräch mit Herrn Professor Dr. Jürgen Kegelmann (Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl) über das Thema „Organisation und Koordinierung der Engagementförderung in Gemeinden und Kommunen“
- 3 Aktuelle Gesetzesvorhaben
- 4 Verschiedenes

Anwesenheitsliste*

Mitglieder des Unterausschusses

Ordentliche Mitglieder

CDU/CSU

Norbert Geis
Markus Grübel
Katharina Landgraf
Klaus Riegert
Dr. Peter Tauber

SPD

Ute Kumpf
Gerold Reichenbach
Sönke Rix

FDP

Florian Bernschneider
Heinz Golombeck

DIE LINKE.

Heidrun Dittrich
Harald Koch

BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN

Britta Habelmann

Stellvertretende Mitglieder

CDU/CSU

Christoph Poland
Karl Schiewerling
Johannes Selle
Christian Freiherr von Stetten
Dieter Stier

SPD

Sabine Bätzing-Lichtenthäler
Mechthild Rawert
Stefan Schwartze

FDP

Miriam Gruß
Sibylle Laurischk

DIE LINKE.

Diana Golze
Jörn Wunderlich

BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN

Kai Gehring

*) Der Urschrift des Protokolls ist die Liste der Unterschriften beigefügt.

Anwesenheitsliste*

Fraktionsmitarbeiter

*) Der Urschrift des Protokolls ist die Liste der Unterschriften beigelegt.

Anwesenheitsliste*

Bundesregierung

Bundesrat

*) Der Urschrift des Protokolls ist die Liste der Unterschriften beigelegt.

Vor Eintritt in die Tagesordnung

Der **Vorsitzende** begrüßt die Anwesenden zur öffentlichen 20. Sitzung des Unterausschusses „Bürgerschaftliches Engagement“. Er heißt sodann den Abg. Ulrich Schneider von der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN willkommen, der im nächsten Jahr neues ordentliches Mitglied im Unterausschuss werden solle. Aufgrund der großen zeitlichen Inanspruchnahme durch ihre Funktion als Parlamentarische Geschäftsführerin werde die Kollegin Habelmann dann stellvertretendes Mitglied im Unterausschuss.

Als Tagesordnungspunkt 1 stehe das Expertengespräch zum Thema „Wirkungsmessung von gemeinnütziger Arbeit“ auf der Agenda. Hierzu begrüße er den Vorstandsvorsitzenden der gemeinnützigen Aktiengesellschaft PHINEO, Herrn Dr. Andreas Rickert, die Leiterin des Programms „Zukunft der Zivilgesellschaft“ der Bertelsmann Stiftung, Frau Bettina Windau, und den Geschäftsführer des Deutschen Kulturrates, Olaf Zimmermann, herzlich. Unter Tagesordnungspunkt 2 werde man dann das Thema „Organisation und Koordinierung der Engagementförderung in Gemeinden und Kommunen“ behandeln. Hierzu heiße er an dieser Stelle bereits Herrn Professor Jürgen Kegelmann von der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Kehl herzlich willkommen. Zu guter Letzt werde man den obligatorischen Tagesordnungspunkt „Aktuelle Gesetzesvorhaben“ aufrufen.

Tagesordnungspunkt 1

Expertengespräch zum Thema „Wirkungsmessung von gemeinnütziger Arbeit“ mit Dr. Andreas Rickert (PHINEO), Bettina Windau (Bertelsmann Stiftung) und Olaf Zimmermann (Deutscher Kulturrat)

Der **Vorsitzende** weist einleitend darauf hin, dass die Bertelsmann Stiftung bereits vor einigen Jahren festgestellt habe, dass dem wachsenden Bedürfnis von Spenderinnen und Spendern nach Informationen über die tatsächliche Wirkung von Projekten gemeinnütziger Organisationen kaum gesicherte Informationsmöglichkeiten gegenüberstünden. Sie habe damit den Anstoß für eine neue Wirkungsdebatte im gemeinnützigen Sektor gegeben. Ein Ergebnis dieser Debatte sei im Mai 2010 die Gründung der gemeinnützigen Aktiengesellschaft PHINEO gewesen, die auf der Grundlage einer eigens entwickelten Analysemethode Stiftern, Spendern und sozial engagierten Unternehmen passende Organisa-

tionen und Projekte für ein finanzielles Engagement empfehle. Die Gründung von PHINEO und die Zielsetzung, die Wirkung von Projekten gemeinnütziger Organisationen anhand valider Kennzahlen und Kriterien messen zu wollen, werde in der Engagementszene zum Teil kontrovers diskutiert. Zu Beginn werde Frau Windau darstellen, welche Ziele die Bertelsmann Stiftung mit dem Thema „Wirkungsanalyse“ im Rahmen des Programms „Zukunft der Zivilgesellschaft“ sowie mit der Gründung und Förderung von PHINEO verbinde. Im Anschluss daran werde Herr Dr. Rickert die Arbeit von PHINEO vorstellen und diese anhand des Themenreportes „Erfahrungssache 55+ wirkt“ illustrieren, ehe Herr Zimmermann das Thema aus Sicht eines großen Dachverbandes des Dritten Sektors, des Deutschen Kulturrates, kommentieren werde. Als Tischvorlage hätten die Mitglieder dazu Präsentationen von Herrn Dr. Rickert (Anlage 1) und von Frau Windau (Anlage 2) vorliegen.

Bettina Windau (Bertelsmann Stiftung) weist darauf hin, dass sich die Bertelsmann Stiftung schon seit den 1990er Jahren mit dem Stiftungssektor und der Zivilgesellschaft befasst habe. Zu diesem Zeitpunkt hätten in Deutschland noch sehr wenige Beratungsmöglichkeiten für Stifter und Geber bestanden, obwohl sich bereits die Anfänge des Stiftungsbooms abzeichneten. Viele Stiftungsgründer hätten zwar gewusst, ob sie sich beispielsweise im Bereich Kinder, Kultur oder Umwelt engagieren wollten, hätten aber nur wenig Kenntnisse über die Rolle des Staates oder wirkungsvolle Ansätze im Bereich des gemeinnützigen Engagements gehabt. Noch weniger habe es gesicherte Informationen zu konkreten förderungswürdigen Organisationen und Projekten gegeben. Vieles sei daher nach dem Motto „Versuch und Irrtum“ ausprobiert worden, was zu viel Frustration geführt habe.

Im Jahr 2004 habe die Bertelsmann Stiftung eine Studie durchgeführt, in der Stifter, die nach 1990 eine Stiftung gegründet hätten, u. a. danach befragt worden seien, ob sie mit der eingetretenen Wirkung ihres Engagements zufrieden seien und ob sie eine Stiftungserweiterung beabsichtigten. Gleichzeitig habe man in der Studie die Möglichkeiten von kleineren gemeinnützigen Organisationen in den Blick genommen, die eigene Wirksamkeit darzustellen. Ein wichtiger Befund sei dabei gewesen, dass sich die meisten gemeinnützigen Organisationen große, maßgeschneiderte Evaluationen aufgrund des damit verbundenen zeitlichen und finanziellen Aufwandes nicht leisten könnten.

Die Bertelsmann Stiftung habe zunächst im Rahmen eines Projektes nach einem Weg gesucht, die Interessen der Geber und die Möglichkeiten der gemeinnützigen Organisationen miteinander zu verbinden. Zwei Jahre lang habe man auch international nach Methoden Ausschau gehalten und mit diesen experimentiert, um sicher sein zu können, dass diese für unterschiedliche Felder passten und einigermaßen vergleichbar seien. In dieser Phase habe man sehr viele Gespräche mit unterschiedlichen Gruppen geführt, z. B. mit der Geberseite, mit gemeinnützigen Organisationen, besonders mit der Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege, aber auch mit staatlichen Stellen. Diese Gespräche seien – von heute aus betrachtet – außerordentlich hilfreich für die Gründung von PHINEO gewesen. Dies werde Herr Dr. Rickert im Folgenden weiter ausführen. Wenn am Ende noch Zeit sei, wolle sie kurz noch auf drei Projekte aus dem Programm „Zukunft der Zivilgesellschaft“ der Bertelsmann Stiftung eingehen.

Dr. Andreas Rickert (PHINEO) erklärt, er freue sich darüber, dass der Unterausschuss in seiner heutigen Sitzung das wichtige Thema „Wirkung“ auf der Agenda habe, denn im gesamten gemeinnützigen Sektor mache man sich derzeit Gedanken darüber, wie man Wirkung analysieren und möglicherweise auch messen könne. Zunächst wolle er jedoch die Erwartungen ein wenig dämpfen. In der Tagesordnung sei von „Wirkungsmessung“ die Rede, während er in seiner Präsentation den Begriff „Wirkungsanalyse“ verwende. Dies sei auch ein Ergebnis von vielen Gesprächen mit Vertretern des Dritten Sektors, die darauf hingewiesen hätten, dass der Begriff „Wirkungsmessung“ die falsche Erwartung wecken könne, dass man alles in Zahlen fassen und hineinpresse könne. Dies sei nicht der Fall. Man könne aber gemeinnütziges Engagement analysieren und abschätzen, welche gesellschaftliche Wirkung durch ein Engagement erzielt werde.

In seinem Vortrag werde er drei Themen ansprechen. Er werde zunächst PHINEO vorstellen, werde dann die Methodik skizzieren, die PHINEO bei der Wirkungsanalyse anwende und werde dies abschließend am Beispiel des Themenreports „Erfahrungssache. Engagement 55+ wirkt!“ illustrieren. PHINEO gehe es vor allem darum, gemeinnützigen Organisationen und ihren Projekten eine Plattform zur Darstellung ihres gesellschaftlichen Beitrages zu geben. Die 600.000 gemeinnützigen Organisationen in Deutschland engagierten sich vielfältig in den unterschiedlichsten Feldern und stellten eine wichtige Ergänzung zu den staatlichen und wirtschaftlichen Akteuren dar. PHINEO wolle mit seiner Arbeit zudem zur Verbesserung der Ressourcen und des Knowhows in der Zivilgesellschaft beitragen.

Frau Windau habe bereits auf das nicht ausreichend gestillte Informationsbedürfnis auf der Geberseite hingewiesen, was der Ursprungsimpuls für die Gründung von PHINEO gewesen sei. Viele Stifter und Spender hätten nicht gewusst, für welche Projekte sie sich sinnvollerweise finanziell engagieren könnten. Auf Seiten der gemeinnützigen Organisationen sei – neben der Suche nach finanziellen Ressourcen – zudem ein Bedürfnis nach mehr Austausch und Anerkennung für die eigene Arbeit festzustellen gewesen. Von dieser Ausgangslage her strebe PHINEO mittels unabhängiger Analysen an, eine Brücke zwischen den Bedürfnissen der Geber nach Orientierung und der gemeinnützigen Organisationen nach Darstellung und Austausch zu schlagen. Dafür führe man Analysen einzelner Themenfelder durch. Kernprodukt seien dabei die sogenannten Themenreports zu den unterschiedlichsten Themenbereichen, z. B. Integration, Klimawandel, Depression oder das Engagement älterer Menschen.

Die Analyse basiere auf zwei Säulen. In einem ersten Schritt analysiere man auf der Makroebene die gesellschaftlichen Herausforderungen und Probleme in einem bestimmten Themenfeld, die Rolle der Zivilgesellschaft im Zusammenspiel mit Staat und Wirtschaft sowie bestehende Förderlücken und Ansätze, die geeignet seien, wirklich Wirkung und einen Mehrwert zu erzielen. In einem zweiten Schritt lade man dann alle im Themenfeld tätigen Organisationen in Deutschland ein, sich und ihre Projekte analysieren zu lassen. Die Beteiligung sei für die Organisationen barrierefrei und risikolos. Zum einen entstünden für sie keine Kosten, zum anderen würden durch die Analyse auch keine Organisationen an den Pranger gestellt, da nur die guten Beispiele dargestellt würden.

Aus der bisherigen Analyse von rund 500 gemeinnützigen Organisationen habe sich für diese ein zweifacher Vorteil herauskristallisiert: Zum einen erhielten sie – auf der Basis von fundiertem Fachwissen – eine Art externe „pro-bono“-Beratung mit einem Feedback zu den eigenen Projekten und mit Hinweisen auf weitere Entwicklungsbedarfe. Dies werde von den analysierten Organisationen als Bereicherung empfunden, wie zahlreiche positive Rückmeldungen zeigten. Viele äußerten z. B., dass die Analyse für die Weiterentwicklung der eigenen Organisationen hilfreich gewesen sei und dazu geführt habe, die eigene Strategie zu überarbeiten, Zielgruppen klarer zu definieren oder die „Governance“-Struktur anzupassen. Zum anderen gebe PHINEO den guten Projekten eine öffentliche Plattform, mit der sie sich gegenüber sozialen Investoren präsentieren könnten, während Letztere ebenfalls profitierten, da sie Möglichkeiten für ein eigenes finanzielles Engagement aufgezeigt bekämen.

Das Portfolio an Themenreports sei mittlerweile breit und solle in Zukunft weiter wachsen, denn die gesellschaftlichen Herausforderungen seien ebenso mannigfaltig wie die Suche nach entsprechender Orientierung in den einzelnen Themenbereichen. Die Themenreports würden nicht einfach nur von den PHINEO-Mitarbeitern am Schreibtisch erdacht. Vielmehr erhalte man auch von der interessierten Öffentlichkeit Themenvorschläge, die dann in einem Voting öffentlich zur Abstimmung gestellt würden. Auf diese Weise werde bestimmt, welcher Themenvorschlag Gegenstand des nächsten Themenreports werden solle.

Die Themenreports und ihre Analysen stünden als öffentliches Gut allen zur Verfügung. Neben den Themenreports gebe es eine Ratgeber-Reihe zu praktischen Fragen des Engagements, Positionspapiere usw. Über unterschiedliche Kommunikationskanäle, z. B. ein Online-Portal, Publikationen oder Veranstaltungen, versuche man, Informationen an verschiedene Zielgruppen zu vermitteln. Zu denen zählten neben gemeinnützigen Organisationen u. a. auch Spender, Förderstiftungen, Großunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen sowie Medien.

Finanziert werde die Arbeit von PHINEO weder durch die gemeinnützigen Organisationen, die – wie bereits erwähnt – nichts für die Analyse bezahlen müssten, noch durch die Geberseite, die sich anhand der Analysen Orientierung verschaffen wollten. Vielmehr werde die Arbeit durch ein breites Konsortium von Partnern unterstützt, das, wie die Bertelsmann Stiftung, der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft oder die „Aktive Bürgerschaft“, aus dem Bereich der Zivilgesellschaft, aber auch aus dem Bereich der Wirtschaft komme. Zu den Partnern aus der Wirtschaft, die sich teilweise zum ersten Mal in diesem Umfang für die Gesellschaft engagierten, zählten z. B. die Deutsche Börse sowie die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen KPMG und PwC. Die kontinuierlich wachsende Partnerlandschaft umfasse zudem eine Reihe von themenspezifischen Partnern, z. B. den Generali-Zukunftsfonds, mit dem PHINEO gemeinsam den Themenreport „Engagement 55+“ erstellt habe.

Beim Thema „Wirkungsanalyse“ gelte es, zwei Zielsetzungen zu unterscheiden – über die eine, die Darstellung und Legitimierung der eigenen Arbeit nach außen habe er bereits gesprochen. Mindestens genauso wichtig sei jedoch die Binnenperspektive, nämlich die Kenntnisse der Wirkungsanalyse für die Weiterentwicklung der eigenen Organisation zu nutzen. Dies müsse nicht immer durch eine externe Analyse geschehen. Vor Kurzem sei

von einem breiteren Konsortium der „Social Reporting Standard“ entwickelt worden, mit dem gemeinnützigen Organisationen ein Tool an die Hand gegeben werde, selber über ihre eigene Wirkung zu berichten. Ziel sei es, dass dieser Standard von möglichst vielen Gebern und Stiftungen akzeptiert werde, um die Arbeit für die gemeinnützigen Organisationen zu vereinfachen.

Für die PHINEO-Analyse sei charakteristisch, dass sie unter Mitwirkung von externen Experten durchgeführt werde, auf Freiwilligkeit basiere, kostenlos für die Organisationen sei, von einer starken Wertschätzung gegenüber den analysierten Organisationen geprägt sei und auf deren Befähigung durch ein detailliertes Feedback abziele. Wichtig sei auch, dass ausschließlich positiv bewertete Projekte und keine Rankings oder Negativlisten präsentiert würden.

In der Analyse würden zwei Dimensionen betrachtet. Zum einen werde anhand verschiedener Kriterien (z. B. „Governance“-Struktur, Finanzgebaren, Umgang mit dem Thema „Transparenz“) die Leistungsfähigkeit der Organisationen untersucht. Dies sei für die Einschätzung der Geberseite, wie vertrauenswürdig eine Organisation sei, besonders wichtig. Zum anderen werde das Wirkungspotenzial des Projektes anhand verschiedener Parameter analysiert: Welche Idee liege dem Projekt zugrunde? Seien die Zielgruppen richtig definiert und gebe es eine Vorstellung darüber, wie diese erreicht werden könnten? Welche Mechanismen seien implementiert, um das Projekt weiterzuentwickeln?

Die Analyse finde im Rahmen eines vierstufigen Verfahrens statt: 1. Online-Fragebogen, 2. Analyse von Dokumenten, 3. Vor-Ort-Besuche und 4. Beurteilung durch eine unabhängige Kommission, die entscheide, ob ein Projekt öffentlich empfohlen und welches Feedback der Organisation gegeben werde. Für die PHINEO-Analyse seien sowohl Herz als auch Verstand notwendig. Denn ohne Herz entstehe keine Begeisterung und ohne Verstand keine Sicherheit. Engagement mit Wirkung brauche beides.

Abschließend wolle er - als praktisches Beispiel für die PHINEO-Analyse - den Themenreport „Engagement 55+“ kurz vorstellen. Hinter diesem Themenreport habe die Grundidee gestanden, dass in dieser Altersgruppe ein großes, bisher ungenutztes Potenzial für gesellschaftliches Engagement vorhanden sei. Denn viele „junge Alte“ seien fit, selbstbewusst, aktiv und wollten mitmischen. In dem Themenreport werde zunächst die durch den demografischen Wandel hervorgerufene Problemlage herausgearbeitet und aufge-

zeigt, wie diese im Zusammenspiel von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft angegangen werden könne und wie die „Generation 55+“ dabei Teil der Lösung sein könne. Anschließend würden konkrete, wirkungsvolle Ansätze in diesem Bereich vorgestellt, um Gebern eine Orientierung zu vermitteln, wie sie sich möglichst wirkungsvoll engagieren könnten. In diesem Fall sei dies z. B. die Investition in Projekte, die die Stärken der älteren Generation betonten. Geprüft worden sei, wie die Rahmenbedingungen für ältere Engagierte in den Organisationen gestaltet seien und inwiefern deren Erfahrungswissen dort gezielt genutzt werde.

Die Identifikation solcher Projekte stelle in dreifacher Hinsicht eine Win-Win-Situation dar: für die älteren Engagierten selbst, für die Zielgruppe der Projekte und für das Gemeinwesen. Aus der Analyse sei – verteilt über die ganze Bundesrepublik – eine Liste von Projekten hervorgegangen, die in den unterschiedlichsten Feldern besonders wirkungsvoll arbeiteten. So gebe es z. B. Seniorenprojekte in Schulen oder eine Zeitzeugenbörse, in der die ältere Generation ihre Erfahrungen an die nachfolgende Generation weitergebe. Die ausgewählten und empfohlenen Projekte würden anschaulich in Porträts dargestellt, mit denen sowohl Organisationen als auch Geber angesprochen würden. Viele Organisationen nutzten die Empfehlungen, um damit auf mögliche Förderer zuzugehen und auch um neue Gebergruppen von einem finanziellen Engagement für ihr Projekt zu überzeugen. Neben finanziellen Aspekten gehe es – wie bereits erwähnt – auch um gegenseitiges Kennenlernen, Austausch und Vernetzung.

Der **Vorsitzende** dankt Herrn Dr. Rickert für seinen Beitrag. Man komme nun zu Herrn Zimmermann. Auffällig sei, dass die großen Dachverbände des Dritten Sektors bei der Gründung von PHINEO nicht beteiligt gewesen seien und dem Projekt zum Teil offenbar mit Skepsis begegneten.

Dr. Andreas Rickert (PHINEO) wirft ein, dass es im Vorfeld der Gründung von PHINEO viele Gespräche gegeben habe, u. a. im Bundesfamilienministerium mit vielen Organisationen und Dachverbänden des gemeinnützigen Sektors unter Beteiligung der Wohlfahrtsverbände.

Der **Vorsitzende** führt weiter aus, Herr Zimmermann habe sich im letzten Jahr in einem Beitrag für den Newsletter des Bundesnetzwerkes Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

kritisch zur Arbeit von PHINEO geäußert. Der Unterausschuss sei gespannt, ob Herr Zimmerman sein Urteil in der Zwischenzeit geändert bzw. modifiziert habe.

Olaf Zimmermann (Deutscher Kulturrat) betont einleitend, er finde es begrüßenswert, wenn es auch ein Ergebnis von Gesprächen mit Vertretern des Dritten Sektors gewesen sei, dass Herr Dr. Rickert inzwischen den Begriff „Wirkungsanalyse“ statt des Begriffes „Wirkungsmessung“ verwende. Zunächst einmal sei es überhaupt nicht anstößig sondern notwendig, dass gemeinnützige Organisationen sich beraten ließen, dass sie sich Ziele setzten und natürlich prüften, ob diese auch tatsächlich erreicht würden. Dies habe etwas mit Transparenz, aber auch mit Verantwortung gegenüber denen zu tun, die die Organisationen z. B. durch Spenden oder Mitgliedsbeiträge förderten. Dabei müsse auch das Verhältnis zwischen dem Mitteleinsatz und der Wirkung deutlich gemacht werden, denn nur dann gebe es einen berechtigten Anspruch, die Gesellschaft um Unterstützung für die eigene Arbeit zu bitten. Es sei ebenfalls nichts dagegen einzuwenden, dass sich Organisationen dabei Rat von außen holten und sich mit Hilfe von Dritten evaluieren ließen. Dies sei auch keine neue Entwicklung. Mit dem DZI-Spenden-Siegel gebe es z. B. ein seit vielen Jahren bewährtes Instrument, das potenziellen Spendern wichtige Informationen liefere, anhand derer sie erkennen könnten, ob es sich um eine seriös arbeitende, unterstützenswerte, gemeinnützige Organisation handele. Auch beim Spenden-Siegel würden Zielsetzung, Leitungs- und Aufsichtsgremien, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, Fragen der Transparenz wie Mittelverwendung und Rechnungslegung der Organisationen analysiert und geprüft. Insofern teile er die Einschätzung von dem angeblich bestehenden großen Informationsdefizit für Spenderinnen und Spender durch Frau Windau und Herrn Dr. Rickert nicht.

Er denke aber auch nicht, dass es das primäre Ziel von PHINEO sei, diese Lücke zu schließen. Denn eigentlich gehe es PHINEO - laut aktuellem Geschäftsbericht aus dem Jahr 2010 - um etwas ganz anderes, mit dem er durchaus ein Problem habe. Im Bericht heiße es, dass PHINEO mit seiner Arbeit bezwecke, einen Einstellungswandel in der Zivilgesellschaft zu erreichen. Zivilgesellschaftliche Organisationen sollten, wenn es nach PHINEO gehe, wirkungsorientierter arbeiten und die Zivilgesellschaft dadurch verändert werden. Das sei ein legitimes Anliegen, das man verfolgen könne. Er frage sich jedoch, ob sich zivilgesellschaftliche Akteure ein solches Anliegen von außen aufoktroieren lassen sollten. Der Vorsitzende habe zu Recht erwähnt, dass die Dachverbände, zumindest der Deutsche Kulturrat als der Spitzenverband der Bundeskulturverbände, in die

Vorbereitung und Gründung von PHINEO nicht eingebunden gewesen und davon überrascht worden seien. Werfe man einen Blick auf den Beirat von PHINEO, falle auf, dass man dort vornehmlich Experten aus Unternehmen finde. Man dürfe sich - aus seiner Sicht - schon fragen, was diese Unternehmen dazu veranlasse, sich im Beirat einer Organisation zu versammeln und deren Finanzierung zu übernehmen, die mit dem Anspruch antrete, den zivilgesellschaftlichen Bereich verändern zu wollen. Nun könnte er es sich einfach machen und den Unternehmen entgegnen: „Kehrt doch erst einmal vor eurer eigenen Tür“. Denn auch hier gäbe es bestimmt Anlass genug, sich mit Blick auf das Thema „Wirkungsanalyse“ dieselben Fragen zu stellen, anstatt zunächst auf den zivilgesellschaftlichen Bereich zu schauen.

Es liege - nach seiner Auffassung - auch ein Missverständnis darüber vor, was Zivilgesellschaft eigentlich sei. Zivilgesellschaftliche Akteure seien keine Dienstleister, sondern sie hätten eine eigenständige Agenda. Sie seien mitunter auch widerständig und „bürsteten“ Sachverhalte und Themen gegen den Strich. Deshalb habe ihn der Hinweis von Herrn Dr. Rickert, man habe im Vorfeld der Gründung von PHINEO mit staatlichen Stellen gesprochen, auch nicht unbedingt beruhigt. Eher sei das Gegenteil der Fall. Denn zivilgesellschaftliche Organisationen hätten eine eigene Logik und seien mitunter auch ein Gegenpart sowohl zum Staat als auch zur Wirtschaft. Dies mache auch das gesellschaftlich Wertvolle von Zivilgesellschaft aus, von dem er bezweifle, dass dies durch Wirkungsanalyse herauszufinden sei. Wenn die Zivilgesellschaft Wirkungsanalyse nicht aus eigenem Antrieb betreibe, führe dies eher zu Schwierigkeiten als zu positiven Ergebnissen. Mit dem BBE und dem Bündnis für Gemeinnützigkeit gebe es innerhalb der Zivilgesellschaft wichtige Strukturen, in denen man untereinander über die Frage spreche, wie sich gemeinnützige Organisationen aufstellen müssten, um zu mehr Transparenz zu kommen. Dies sei keine leichte Aufgabe, aber eine, die die Zivilgesellschaft – nach seiner festen Überzeugung – selbst zu erledigen habe. Er sei auch dagegen, dass der Staat der Zivilgesellschaft in diesem Bereich Vorschriften mache und Gesetze schaffe, würde dies doch implizieren, dass der Staat besser wisse, wohin die Reise in Sachen Transparenz gehen solle. Die Zivilgesellschaft müsse dies zunächst einmal für sich selbst definieren und anschließend die Gesellschaft davon überzeugen. Seine Bitte an PHINEO sei, das, was man von anderen fordere, zunächst einmal bei sich selbst zu vollziehen: nämlich die Wirkung der eigenen Arbeit dahingehend kritisch zu überprüfen, ob die Art der Durchführung der Analysen nicht möglicherweise zu einer

Verengung von Zivilgesellschaft und einem Verlust ihrer Eigen- und Widerständigkeit führe, obwohl man vorgebe, die Zivilgesellschaft eigentlich stärken zu wollen.

Der **Vorsitzende** dankt Herrn Zimmermann für seine Ausführungen. Heute habe man - was ansonsten seltener vorkomme - sehr kontroverse Beiträge auf dem Podium. Herr Dr. Rickert habe um die Möglichkeit zu einer kurzen Entgegnung gebeten. Dieser Bitte wolle er nachkommen, bevor man zu den Fragen und Anmerkungen aus den Fraktionen komme.

Dr. Andreas Rickert (PHINEO) erklärt, er schätze an Herrn Zimmermann, dass man mit ihm leidenschaftlich debattieren und konstruktiv streiten könne. Die Kritik von Herrn Zimmermann habe sich zum einen auf organisatorische und zum anderen auf inhaltliche Aspekte der Arbeit von PHINEO bezogen. Auf beides wolle er reagieren. Zunächst einmal wolle er hervorheben, dass PHINEO selbst eine gemeinnützige Organisation und somit Bestandteil der Zivilgesellschaft sei. Im Beirat von PHINEO seien durchaus viele Akteure der Zivilgesellschaft dabei, z. B. Herr Roth, Vorstand beim Caritasverband, der vor kurzem aus Altersgründen ausgeschieden sei, Rupert Neudeck, Vorsitzender der „Grünhelme“ oder Norbert Kunz, Geschäftsführer von iq consult und einer der am meisten ausgezeichneten Social Entrepreneurs, um nur drei Persönlichkeiten aus dem Beirat herauszugreifen. Zudem gebe es sehr viele Akteure, die, wie z. B. die „Aktive Bürgerschaft“, zu den ideellen Gesellschaftern und Förderern aus der Zivilgesellschaft zählten.

Dass der Deutsche Kulturrat in der Konzeptionsphase nichts von der Gründung von PHINEO mitbekommen habe, überrasche ihn. Es seien allein im Vorfeld rund 200 Gespräche mit Akteuren aus der Zivilgesellschaft geführt worden, u. a. auch im Bundesfamilienministerium mit den Vorständen der Wohlfahrtsverbände. Auch mit dem BBE habe es Gespräche gegeben, wobei man beschlossen habe, ohne vertragliche Vereinbarung miteinander zu kooperieren. Mit dem DZI befinde man sich ebenfalls in einem intensiven Austausch. So sei dessen Geschäftsführer, Burkhard Wilke, von Anfang an in die Entwicklung der Methodik einbezogen worden, um gemeinschaftlich zu versuchen, noch mehr Transparenz in den gemeinnützigen Sektor hineinzubringen. Er teile auch nicht die Einschätzung von Herrn Zimmermann, dass PHINEO versuche, eine nicht vorhandene Lücke zu füllen, da diese aus seiner Sicht durchaus real sei. Das DZI mache hervorragende Arbeit. Es vergebe das Spenden-Siegel an bundesweit agierende große Organisationen, die aber bei weitem nicht die gesamte Zivilgesellschaft abdeckten, denn die

vielen kleinen zivilgesellschaftlichen Initiativen hätten nicht die Möglichkeit, das DZI-Spenden-Siegel zu erwerben. Die PHINEO-Analyse greife dagegen auch bei kleinen gemeinnützigen Vereinen mit nur wenigen Personen. Insofern gebe es große Unterschiede hinsichtlich der Organisationen, mit denen sich das DZI und PHINEO beschäftigten. PHINEO schaue sich zudem nicht nur die Organisationen an, sondern untersuche auch die Wirksamkeit der Projekte. Beide hätten außerdem unterschiedliche Rollen. Das DZI sei ein „Watchdog“, während sich PHINEO als Befähiger, Begleiter und Orientierungsgeber verstehe. Deswegen vergebe PHINEO nicht einfach ein Siegel, sondern liefere sehr viel mehr Informationen, mit denen man die Geber abhole. Dies sei – aus seiner Sicht – ein großer Mehrwert, mit dem PHINEO durchaus eine Lücke fülle.

Zudem nehme PHINEO für sich in Anspruch, eine neue „Denke“ in die Zivilgesellschaft mit hineinzubringen. Man wende sich auch nicht nur an die organisierte Zivilgesellschaft, sondern auch den sozialen Investor, den Geber, den er als Bestandteil der Zivilgesellschaft bezeichnen würde. Letzterem gebe man Instrumente für ein wirkungsorientiertes Engagement an die Hand und wer sehe, dass sein Engagement etwas bewirke, sei auch eher bereit, sich weiter zu engagieren.

Herr Zimmermann habe auch darauf hingewiesen, dass die Zivilgesellschaft das Thema „Wirkungsanalyse und Transparenz“ untereinander diskutieren müsse. Aus seiner Sicht bestehe das Problem jedoch gerade darin, dass zu viel nur untereinander geredet und nicht die Hand zu anderen Akteuren ausgestreckt werde. Genau dies tue PHINEO und beziehe Akteure von außen – Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen – mit ein und zeige ihnen, welche hervorragende Arbeit in der Zivilgesellschaft gemacht werde.

Herr Zimmermann habe zudem gefordert, PHINEO müsse die Kriterien, die man an andere anlege, auch für sich selbst gelten lassen. Dies tue PHINEO auch, z. B. im Rahmen des erwähnten Geschäftsberichtes, in dem für jeden offen und transparent dargelegt werde, was PHINEO mache, auf welche Weise man dies tue und welche Wirkung man in dem einen Jahr seit der Gründung erzielt habe.

Der **Vorsitzende** eröffnet die Fragerunde der Fraktionen. Es beginne die Abg. Kumpf für die SPD-Fraktion.

Abg. **Ute Kumpf** (SPD) fragt Herrn Dr. Rickert, worin die Wirkung bei dem im Themenreport „Engagement 55+“ empfohlenen Stuttgarter Projekt bestehe, das sie persönlich kenne. Nach ihrer Einschätzung handele es sich dabei um ein Projekt, das eher auf Selbsthilfe für die betroffenen Mitarbeiter ziele, die das Projekt gegründet hätten und nicht so sehr auf die Wirkung für Dritte ausgerichtet sei. Vor diesem Hintergrund interessiere sie auch, wie PHINEO generell zur Auswahl und Bewertung der Projekte komme, da damit ja auch eine Art Gütesiegel verbunden sei. Nach ihrer Einschätzung seien den Unternehmen die örtlichen, vertrauenswürdigen, gemeinnützigen Organisationen ohnehin bekannt, an die sie Geld spenden könnten. Mit der von der Bertelsmann Stiftung geförderten „Marktplatz“-Methode gebe es hier zudem bereits bewährte Formate. Insofern frage sie sich, worin der Mehrwert einer Organisation wie PHINEO tatsächlich bestehe.

Abg. **Gerold Reichenbach** (SPD) erklärt, wenn er Herrn Dr. Rickert richtig verstanden habe, kanalisiere PHINEO mit seinen Analysen und Empfehlungen die Vergabe von Spendengeldern an gemeinnützige Organisationen, was wiederum Auswirkungen und Einfluss auch auf die Inhalte habe. Deshalb interessiere ihn zunächst einmal, wie PHINEO Wirkung definiere. Ein Projekt könne z. B. positive Wirkung entfalten beim Aufbau von Solidarität oder bei der Förderung von individueller Selbstverantwortung. Dies seien unterschiedliche Ziele, die unter Umständen auch in Konkurrenz zueinander geraten könnten. Der Abgeordnete möchte daher wissen, welches normative Wertegerüst PHINEO seinen Wirkungsanalysen zugrunde lege. Außerdem interessiere ihn, mit welchen Partnern PHINEO bei dem Ratgeber für Spenden bei Naturkatastrophen „Im Notfall besser helfen“ zusammen gearbeitet habe.

Abg. **Florian Bernschneider** (FDP) erklärt, nach seinem Eindruck gingen Organisationen, die sich um Spenden bemühten, oft nicht selbstbewusst genug auf Unternehmen zu, weil sie offenbar der Meinung seien, sie würden nur etwas nehmen, aber nichts geben. In Braunschweig gebe es z. B. den Aktionstag „Brücken bauen“. Statt am Schreibtisch, in der Werkstatt oder beim Kunden zu arbeiten, gestalteten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der beteiligten Unternehmen an diesem Tag beispielsweise das Außengelände eines Behindertenwohnheims um, kochten für Senioren in einem Pflegeheim oder bauten einen Unterstand für Kinderwagen und Fahrräder in einem Kindergarten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich an diesem Aktionstag beteiligten, erlangten an diesem einen Tag wahrscheinlich mehr „soft skills“ als bei einer Schulung durch externe Coaches, für die ein Unternehmen viel Geld aufwenden müsste. Wären Vereine und Or-

ganisationen sich ihres eigenen Potenzials bewusster, fiel ihnen vermutlich auch das Werben um Spenden leichter.

Ihn interessiere ein weiterer, im Unterausschuss schon häufiger thematisierter Punkt, nämlich die Frage von Projekt- oder dauerhafter Förderung. Häufig habe man das Gefühl, dass Unternehmen zwar daran interessiert seien, sich projektweise zu engagieren, was häufig auch mit Berichten in den örtlichen Medien verbunden sei, aber dauerhaft leider nicht. Hier interessiere ihn die Einschätzung von Herrn Dr. Rickert. Darüber hinaus erkundigt sich der Abgeordnete, nach belastbaren Zahlen oder Schätzungen, wie viel Geld theoretisch für Spenden zur Verfügung stünde, wenn die Geber sicher wären, dass ihre Spenden auch wirkungsorientiert verwendet würden. Speziell interessiere ihn, ob das Spendenaufkommen von Unternehmen konjunkturabhängig sei und wie sich dieses in den Jahren der Wirtschaftskrise entwickelt habe. Als Mitglied der Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“, frage er sich, ob und wie man Engagement messen könne und welchen Ansatz Herr Dr. Rickert hier empfehlen würde.

Abg. **Britta Habelmann** (BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN) betont, es sei nichts dagegen einzuwenden, wenn die Zivilgesellschaft aus Sicht des einen oder anderen Geldgebers oder Spenders wirkungsorientiert arbeiten sollte. Schließlich lebe man in einer freien Gesellschaft. Aus ihrer Sicht müsse Zivilgesellschaft jedoch nicht unbedingt wirkungsorientiert sein, sie entfalte aber immer Wirkung. Aufgrund der Vielfalt der Zivilgesellschaft erlebten manche diese Wirkung vielleicht als positiv, andere dagegen als destruktiv. Die Abgeordnete erbittet noch einmal genauere Auskunft darüber, wie sich PHINEO von bestehenden Formaten wie dem DZI-Spenden-Siegel abgrenze. Herr Dr. Rickert habe darauf hingewiesen, dass nur große Vereine und Organisationen die Voraussetzung für das Spenden-Siegel erfüllen könnten. Die öffentliche Debatte über die „Watchdog“-Funktion von Zivilgesellschaft und die Frage der Transparenz von gemeinnützigen Organisationen werde auch in kleineren Vereinen und Verbänden geführt. Gemeinnützige Organisationen – egal ob groß oder klein –, die sich nicht transparent verhielten, hätten perspektivisch - aus ihrer Sicht - kaum noch Chancen auf dem „Spendenmarkt“. Vor diesem Hintergrund interessiere sie, wo Herr Dr. Rickert genau den Unterschied zwischen großen und kleinen Vereinen sehe.

Herr Dr. Rickert habe in seinem Beitrag erklärt, dass PHINEO keine Negativlistung vornehme. Allerdings seien von den 500 analysierten Projekten nur 100 Projekte empfohlen

worden. Bestehe daher nicht die Gefahr, dass Organisationen, die nicht in der Positivliste genannt seien, automatisch negativ bewertet würden? Eine ähnliche Entwicklung sehe sie beim DZI-Spenden-Siegel. Organisationen ab einer bestimmten Größe, die das Spenden-Siegel nicht hätten, erhielten dadurch bei vielen schon heute implizit eine negative Zuschreibung. Auch hier interessiere sie die Einschätzung von Herrn Dr. Rickert.

Abg. **Norbert Geis** (CDU/CSU) erkundigt sich, in welche Richtung die Zivilgesellschaft aus Sicht von PHINEO verändert werden solle.

Dr. Andreas Rickert (PHINEO) weist darauf hin, dass es ein wichtiges Anliegen von PHINEO sei, gemeinnützige Organisationen auch einmal jenseits der bekannten Netzwerke mit neuen Gebern in Kontakt zu bringen, um diese für ein Engagement in der Zivilgesellschaft zu motivieren. Die Frage der Abg. Kumpf nach der Wirkung des empfohlenen Stuttgarter Projektes könne er leider nicht ad hoc im Detail beantworten, da er dieses Projekt nicht selbst analysiert habe. Er biete aber an, dies nach Rücksprache mit den Analysten nachzutragen. Er könne aber grundsätzlich etwas zum Auswahlprozess sagen. Wenn PHINEO z. B. einen Themenreport zum Thema „Engagement älterer Menschen“ plane, versuche man, Organisationen aus diesem Bereich darüber zunächst über alle möglichen fachspezifischen Newsletter, Foren etc. zu informieren, um sie zum Mitmachen zu motivieren. Man recherchiere darüber hinaus selbst infrage kommende Organisationen und schreibe diese an. In die darauf folgende Analyse würden neben PHINEO-Mitarbeitern immer auch externe Fachexperten involviert. In den jeweiligen Projektporträts werde dann die Wirkung der Projekte sehr transparent dargestellt und beschrieben.

Der Abg. Reichenbach habe gefragt, ob PHINEO normativ sei. Das sei nicht der Fall. PHINEO sei ein unabhängiger Orientierungsgeber, der analysiere, ob der Ansatz des untersuchten Projektes sinnvoll, die Zielgruppe hinreichend definiert und die hinter dem Projekt stehende Logik nachvollziehbar sei. Man sage den Gebern nicht „Unterstützt lieber dieses oder jenes Projekt, weil es eher auf das Solidarische oder auf das Individuum abzielt“, sondern mache lediglich transparent, welche Ansätze es gebe und befähige damit den Geber, das für ihn richtige, unterstützenswerte Projekt herauszufiltern.

Abg. **Gerold Reichenbach** (SPD) erklärt, er habe eine Nachfrage, da ihn die Aussagen von Herrn Dr. Rickert ein wenig irritierten. Einerseits habe dieser ausgeführt, PHINEO wolle den Geldgebern, die etwas sinnvolles mit ihrem Geld machen wollten, eine Orientierung

geben. Andererseits habe er zuletzt geäußert, man schaue sich die Projekte nicht vor irgendeinem speziellen Hintergrund an, sondern analysiere nur, ob diese effektiv seien. Für jemanden, der sich sozial engagieren wolle, sei aber nicht unbedingt der Aspekt der effektiven Organisation für seine Spendenentscheidung ausschlaggebend, denn dann könnte er auch spekulieren oder anderes tun. Insofern müsse es doch irgendeinen Werte- oder Normenkodex für die Beurteilung der Projekte geben.

Dr. Andreas Rickert (PHINEO) antwortet, dies seien - aus seiner Sicht - zwei verschiedene Aspekte, die man in der Analyse durchaus gut trennen könne. Man könne untersuchen, ob hinter einem Projekt ein vernünftiger Ansatz stehe, ob es eine sinnvolle Strategie gebe und ob die Rahmenbedingungen so seien, dass es für die Gesellschaft etwas bewirken könne. Aber z. B. die Entscheidung über die Frage, ob man bei seiner Unterstützung eher eine Breiten- oder eine Individualförderung bevorzuge, überlasse man gerne dem Geber.

Bei dem vom Abg. Reichenbach ebenfalls angesprochenen Ratgeber für das Spenden bei Naturkatastrophen analysiere und empfehle man nicht bestimmte Organisationen und Projekte, sondern versuche, die Geber mit Tipps zu unterstützen, wie sie sich engagieren könnten und worauf sie beim Spenden achten sollten. So werde z. B. ausgeführt, nach welchen Kriterien man eine Organisation aussuchen sollte oder geraten, eine Spende nicht mit einer Zweckbindung zu versehen, um einer Organisation keine Fesseln anzulegen. Oder man empfehle, beim Spenden strategisch vorzugehen und etwa auch antizyklisch, d. h. jenseits aktueller Katastrophenfälle, für präventive Maßnahmen in bestimmten Ländern zu spenden. Der Ratgeber werde - zu seiner Freude - auch von den im Feld aktiven Organisationen zur Information der Geber eingesetzt. Insofern erfülle der Ratgeber durchaus die ihm zugedachte Rolle eines unabhängigen Mittlers zwischen Organisationen und Gebern.

Eine Reihe von Fragen hätten das Thema umkreist, wie PHINEO die Zivilgesellschaft verändern wolle. Ein wichtiges Anliegen sei z. B., dass zivilgesellschaftliche Organisationen auf Augenhöhe mit der Geberseite sprächen. Mit seinen Analysen zeige PHINEO, was gemeinnützige Organisationen leisteten und dass sie sich mit ihrem Engagement nicht verstecken müssten, sondern selbstbewusst auftreten könnten. Ein solch neues zivilgesellschaftliches Verständnis könnte auch dazu beitragen, dass sich noch mehr Geber finanziell engagierten. Leider existierten auf der Geberseite noch viele negative Kli-

schees z. B. über die vermeintlich unprofessionelle Arbeit zivilgesellschaftlicher Akteure. Bestehende Unwissenheit zu beseitigen und Vertrauen in die Arbeit der Zivilgesellschaft aufzubauen, sei daher ein wichtiges Anliegen von PHINEO.

Ein weiterer Fragenkomplex habe sich mit dem Thema „Transparenz und DZI“ befasst. Er habe bereits betont, dass Transparenz nicht nur durch die Analyse von außen entstehe, sondern jede Organisation zunächst einmal selbst die Verpflichtung habe, transparent über die eigene Tätigkeit zu berichten. In diesem Bereich gebe es zwar erste Fortschritte, aber auch immer noch einigen Nachholbedarf. Dass beispielsweise nur so wenige Organisationen bisher die Initiative „Transparente Zivilgesellschaft“ unterstützten, sei auch ein Armutszeugnis für das Feld. Er teile die Auffassung von Herrn Zimmermann, dass die Zivilgesellschaft in diesem Bereich von sich aus noch viel aktiver werden müsse, da sonst die Rufe nach verpflichtenden Transparenzregeln lauter würden. Ergänzend dazu sollte es eine Analyse von außen geben. Dabei sehe sich PHINEO nicht als Konkurrenz sondern als Ergänzung zum DZI. Um das Spenden-Siegel erhalten zu können, müsse eine Organisation eine gewisse Größe haben. Deshalb trügen im Moment auch nur rund 250 gemeinnützige Organisationen das Spenden-Siegel. PHINEO habe anderthalb Jahre nach seiner Entstehung bereits 100 empfohlene Organisationen im Portfolio. Insofern werde es PHINEO auf längere Sicht wahrscheinlich besser gelingen, eine größere Breite der Zivilgesellschaft abzubilden, als es das DZI mit dem Spenden-Siegel könne. Dies sei – um dies klarzustellen – überhaupt kein Vorwurf an das DZI, das einen anderen Ansatz als PHINEO verfolge.

Die von der Abg. Haßelmann angesprochene Gefahr einer negativen Zuschreibung, wenn eine Organisation keine positive Empfehlung in einem Themenreport habe, sehe er nicht. Denn hier dürfe man die Möglichkeiten von PHINEO, Orientierungsgeber zu sein, auch nicht überschätzen. Schon allein aufgrund der Größe des Feldes könnten nicht alle Organisationen mitmachen. Obwohl PHINEO kein Geld für die Beteiligung an der Analyse nehme, sei der Aufwand, dem sich die Organisationen zu unterziehen hätten, groß, wozu nicht jede Organisation bereit sei. Insofern könnten Organisationen immer erklären, dass sie sich gar nicht beteiligt hätten. Dies schließe auch aus, dass man die Positivliste einfach umdrehen und sagen könne: „Jeder, der nicht in einem Themenreport aufgeführt ist, hat keine positive Beurteilung bekommen“. PHINEO gehe es nur um Motivierung und Unterstützung, um zivilgesellschaftliches Engagement zu stärken, und nicht um die Abstrafung von Organisationen und Projekten.

Olaf Zimmermann (Deutscher Kulturrat) erklärt, aus seiner Sicht sei die Zivilgesellschaft auf dem Weg, Transparenzstrukturen selbst zu schaffen. Er gebe Herrn Dr. Rickert Recht, dass bei der Initiative „Transparente Zivilgesellschaft“, die der Deutsche Kulturrat mitbegründet habe, noch viel mehr gemeinnützige Organisationen mitmachen sollten. Man müsse bei ihnen noch mehr dafür werben, offenzulegen, welche Ziele sie verfolgten, woher die Mittel stammten, wofür sie verwendet würden und wer darüber entscheide.

Er wolle auch noch einmal klarstellen, dass er PHINEO nicht die Existenzberechtigung absprechen wolle. Als im BBE die Debatte darüber stattgefunden habe, wie man sich zu PHINEO verhalten solle, hätten viele die Befürchtung geäußert, dass in der Fokussierung auf Wirkungsorientierung eine Gefahr stecke, die erst einmal sorgfältig geprüft werden müsse. Als das Thema in einem Schwerpunkt im BBE-Newsletter behandelt werden sollte, habe sich dann jedoch niemand bereit gefunden, diese Einwände auch öffentlich zu vertreten, nicht zuletzt aus der Angst heraus, dass man damit mögliche Mittelgeber verprellen könnte.

Herr Dr. Rickert müsse einsehen, dass PHINEO schon durch die Partner, die an der Gründung beteiligt seien, eine Machtstruktur bilde. Denn wenn man sich die beteiligten Unternehmen anschauere, erkenne man unschwer, dass es sich um wichtige Geldgeber im zivilgesellschaftlichen Bereich handele. Deshalb könne PHINEO nicht einfach so tun, als sei man ein unabhängiger Mittler, der überhaupt keine eigenen Ziele verfolge. Er finde es auch gar nicht schlimm, bestimmte Interessen zu haben und diese auch zu vertreten. Man sollte dazu dann aber auch offen stehen und eine öffentliche Diskussion darüber zulassen. Aber so zu tun, als stünde PHINEO für das „interessenlos Gute“ und ziele einfach nur darauf ab, gemeinnützige Organisationen und Geber zusammenzubringen, dies nehme er Herrn Dr. Rickert einfach so nicht ab.

Der **Vorsitzende** dankt Herrn Dr. Rickert und Herrn Zimmermann für die ebenso interessante wie kontroverse Diskussion, die man angesichts der fortgeschrittenen Zeit an dieser Stelle leider nicht fortsetzen könne. Er wolle Frau Windau noch kurz die Gelegenheit geben, etwas zu den drei von ihr erwähnten Projekten zu sagen.

Bettina Windau (Bertelsmann Stiftung) erklärt, sie wolle informationshalber drei Projekte aus dem Programm „Zukunft der Zivilgesellschaft“ kurz vorstellen, die mit dem heutigen Thema zusammenhängen. Die Wirkungsanalyse gemeinnütziger Organisationen benötige

sehr unterschiedliche methodische Ansätze, da deren Arbeitsfelder sehr vielfältig seien. Diese Vielfalt sei einerseits positiv, erschwere aber andererseits den gemeinnützigen Organisationen die Orientierung, nach welcher Methode sie vorgehen sollten. Beim Aufbau von PHINEO habe man festgestellt, dass sich sehr viele Organisationen weltweit genau mit denselben Problemen befassen. Deshalb habe man in diesem Jahr mit der „Social Impact Analysis Association“ in London eine Art Berufsorganisation für diejenigen gegründet, die Wirkungsanalysen durchführten. Dabei gehe es um den internationalen Austausch von methodischem Wissen, um internationale Kooperation von sozialen Analysten, um „cross border giving“ zu verbessern und um die Formulierung von Kriterien, nach denen soziale Wirkung analysiert werden solle.

Das zweite Projekt „Effekt“ schließe unmittelbar daran an. Wenn wirkungsvolle Ideen erst einmal gefunden seien, sei auch deren Weiterverbreitung wünschenswert. Derzeit sei es oft noch so, dass das Rad überall neu erfunden werde. Trotz ähnlicher Problemstellungen wüssten Organisationen oft nicht, ob es andere gebe, die in diesem Bereich schon erfolgreich tätig seien. Auch wüchsen gemeinnützige Organisationen anders als For-Profit-Organisationen. Über diese Wachstumsstrategien gebe es bisher ebenfalls sehr wenig Wissen. Die auf dem Chart aufgeführten Organisationen seien sehr schnell sehr groß geworden, weil sie gute Arbeit machten. Sie hätten dazu sehr unterschiedliche Methoden genutzt. Das Projekt „Effekt“ ziele darauf ab, bewährte Methoden des Wachstums zu erforschen und praktische Handreichungen bereitzustellen, um diese zu verbreiten.

Beim dritten Projekt „Kinder.Stiften.Zukunft.“ handele es sich um ein Kongressformat, bei dem zivilgesellschaftliche, staatliche und privatwirtschaftliche Organisationen zusammengebracht würden, die für Kinder arbeiteten. In jeder Stadt gebe es viele Organisationen, die in diesem Feld aktiv seien, die aber oftmals kaum etwas voneinander wüssten, obwohl sie möglicherweise zusammenarbeiten könnten. Die Abg. Kumpf habe vorhin bereits die „Marktplatz“-Methode erwähnt. Kinderbezogene „Marktplätze“ seien auch ein Teil von „Kinder.Stiften.Zukunft“. Auch im nächsten Jahr werde es dieses Kongressformat in Berlin und einigen anderen Städten geben.

Der **Vorsitzende** dankt Frau Windau, Herrn Dr. Rickert und Herrn Zimmermann für Ihre Beiträge. Er bleibe spannend, wie sich die Diskussion um PHINEO und um das Thema „Wirkungsanalyse“ insgesamt in den nächsten Jahre weiter entwickeln werde.

Tagesordnungspunkt 2

Gespräch mit Herrn Professor Dr. Jürgen Kegelmann (Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl) über das Thema „Organisation und Koordinierung der Engagementförderung in Gemeinden und Kommunen“

Der **Vorsitzende** weist einleitend darauf hin, dass bürgerschaftliches Engagement bekanntermaßen vor allem auf kommunaler Ebene stattfindet. Es handele sich auch um eine Querschnittsaufgabe, die sich nicht ohne Weiteres in die klassischen kommunalen Verwaltungs- und Ämterstrukturen einfüge. Herr Professor Kegelmann habe sich mit der Frage befasst, wie die Kommunen das bürgerschaftliche Engagement fördern und wirksam organisieren könnten und welche strukturellen Erfolgsvoraussetzungen es gebe, unter denen die Organisation des bürgerschaftlichen Engagements besser oder schlechter gelingen könne.

Prof. Dr. Jürgen Kegelmann (Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl) erklärt, er habe sich dem Thema „Bürgerschaftliches Engagement“ erstmals aufgrund einer Anfrage für eine Veranstaltung des baden-württembergischen Städtetages genähert. Dabei sei er gebeten worden, auf die Frage einzugehen, wie bürgerschaftliches Engagement in Kommunen aus dem theoretisch-abstrakten Blickwinkel eines Verwaltungswissenschaftlers sinnvoll organisiert und institutionell verankert werden könne. Aufgrund der positiven Rückmeldungen der Praktiker und Netzwerker bei der Veranstaltung sei aus seinem Vortrag ein Beitrag für das „Wissensmagazin“ aus Baden-Württemberg entstanden, der den Mitgliedern auch vorab vorgelegen habe. Er werde in seiner Präsentation (Anlage 3) kurz darauf eingehen, wie er als Verwaltungswissenschaftler an das Thema herangegangen sei. Er werde dann etwas zur Aufgabe des bürgerschaftlichen Engagements und den damit verbundenen Möglichkeiten und Schwierigkeiten seiner Organisation sagen und abschließend einige Ideen für die Organisation von bürgerschaftlichem Engagement skizzieren, die möglicherweise auch für die Bundesebene Reflexionsmöglichkeiten böten.

Professor Kegelmann weist darauf hin, dass es ihn gereizt hätte, schon beim Thema „Wirkungsanalyse“ mitzudiskutieren, denn in seiner Tätigkeit als Hochschullehrer habe er oft mit Fragen der Staats-, Markt- und gesellschaftlichen Steuerung zu tun und auch beim Thema „Bürgerschaftliches Engagement“ sei Steuerung bzw. neudeutsch „Governance“ ein wichtiges Thema. Verwaltungswissenschaftler seien eher Generalisten, bei denen immer auch Fragen der Betriebswirtschaftslehre und der Politikwissenschaft

eine Rolle spielten und die sich Themen und gesellschaftlichen Problemlagen in den unterschiedlichen Politikfeldern mit einem bestimmten Handwerkskoffer näherten. Zunächst einmal gehe es um die Organisation von Anforderungen, Aufgaben und Zielen in bestimmten Themenfeldern. Diese Themenfelder sollten nach Möglichkeit in sinnvollen Strukturen und Prozessen bearbeitet werden. Bei positivem Verlauf gebe es innerhalb der Strukturen dann sinnvolle angewandte Instrumente und wenn es ganz optimal laufe, gebe es Menschen und Institutionen, die diesen Weg mitgingen. Seine These laute, dass Strukturen ein oft vernachlässigtes Thema seien, obwohl sie für die Aufgabenerfüllung sehr wichtig seien.

Konkreter Ansatzpunkt sei für ihn die Frage gewesen, was bürgerschaftliches Engagement überhaupt für eine Aufgabe sei – auch im Verhältnis und in Abgrenzung zu den klassischen Querschnittsaufgaben und zu den Fachaufgaben. Zu Letzteren zählten auf allen föderalen Ebenen Themen wie „Jugend“, „Soziales“, „Bildung“ etc. Die klassischen Querschnittsaufgaben umfassten wiederum die Ressourcen, die man dazu brauche, um die Fachaufgaben zu erledigen: Organisation, Personal, Finanzen.

In allen Aufgabenbereichen der verschiedenen Politikfelder gelte es zu planen (z. B. Finanzplanung, Personalplanung, Jugendhilfeplanung usw.), zu entscheiden, zu vollziehen und zu kontrollieren. Bei den klassischen Querschnittsaufgaben – Personal, Finanzen, Organisation usw. – handele es sich tendenziell um interne Aufgaben, die über eine starke Position im Gesamtsystem verfügten. Im kommunalen Bereich rede man deshalb oft von den sogenannten starken Querschnittsämtern. Die klassischen Querschnittsaufgaben berührten die Fachaufgaben normalerweise nur im Bereich der Planung. Denn seien Geld und Personal erst einmal vorhanden, könnten die Fachämter oder auch die Fachministerien auf Landes- und Bundesebene ihre Aufgaben eigenständig umsetzen.

Das bürgerschaftliche Engagement liege quer zu dieser Verteilung. Es handele sich um eine sogenannte Fachquerschnittsaufgabe, da alle Themenfelder und Aufgabenbereiche betroffen seien. Als Fachquerschnittsaufgabe habe bürgerschaftliches Engagement ein eigenes inhaltliches Ziel, sei aber innerhalb der Verwaltung oft zunächst einmal per se eine sehr unspezifische und „ohn-mächtige“ Aufgabe mit schwacher Durchsetzungskraft. Es betreffe zudem gleichermaßen die Themen „Planung“, „Vollzug“ und „Kontrolle“ und gehe quasi durch alle Prozessphasen durch. Das mache bürgerschaftliches Engagement zu einer sehr komplexen und schwierig zu organisierenden Aufgabe, zumal es in diesem

Themenfeld eine Vielzahl an Akteuren und Interessen gebe. Eine weitere Schwierigkeit bestehe darin, dass Kommunen - aber auch Bund und Länder - es oft gewohnt seien, direkt über Gesetze, Verordnungen oder Erlasse steuern zu können. Im Themenfeld „Bürgerschaftliches Engagement“ gehe es dagegen um Ermöglichung („enabling“) und indirekte Steuerung.

Problemverschärfend wirke, dass bürgerschaftliches Engagement quer zur üblichen Verwaltungskultur liege: Klassische Verwaltung sei hierarchisch, während bürgerschaftliches Engagement Vernetzung brauche. Die klassische Verwaltungsstruktur sei formal und aufgabenorientiert, während bürgerschaftliches Engagement sehr viel Informalität und Beziehungsorientierung erfordere. Die klassische Verwaltung agiere an vielen Stellen mit Zwang oder Weisung, im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements gehe es nur mit Freiwilligkeit und Eigenengagement. Die klassische Hierarchie sei eher monologisch ausgerichtet, während der Umgang mit den Akteuren im bürgerschaftlichen Engagement nur dialogisch erfolgen könne. Schließlich sei die klassische Verwaltung stark spezialisiert, während bürgerschaftliches Engagement ganzheitlich organisiert sei.

Aus diesen Gründen sei es eine unglaublich komplexe Aufgabe, bürgerschaftliches Engagement in Kommunen sinnvoll zu organisieren. Gefordert seien andere Strukturen und eine andere Kultur. Statt Hierarchie brauche man Heterarchie, statt Spezialisierung und Denken in eigenen Einheiten ganzheitliches Herangehen, statt Formalisierung informales Vorgehen. Bürgerschaftliches Engagement müsse insofern gegen die klassischen Muster und Strukturen der Verwaltungsorganisation entwickelt und aufgebaut werden.

Die Kommunen organisierten das Thema „Bürgerschaftliches Engagement“ vor Ort auf unterschiedliche Weise. Dies zeigten auch die Beispiele im bereits genannten Heft des „Wissensmagazins“. Im Ergebnis könne man drei Ansätze unterscheiden, die nach seiner Auffassung kombiniert werden sollten. Ein Ansatz sei, eine langfristige Struktur zu etablieren, die die Aufgabe definiere. Möglich sei die Zuordnung zu einer bestehenden Organisationseinheit oder die Schaffung einer eigenen Einheit. Diese könne entweder als Stabsstelle zentral oder dezentral in einem eigenen Fachamt, z. B. für Jugend oder Soziales, angesiedelt sein. Beide Lösungen hätten Vor- und Nachteile. Bei einer zentralen Lösung sei die Koordination, bei einer dezentralen Lösung die Umsetzung einfacher. Andere Kommunen setzten dagegen auf eine prozessorientierte Lösung. Sie beteiligen viele zivilgesellschaftliche Akteure zunächst einmal an der Überlegung, wo es Probleme und

Defizite in der Stadt oder Gemeinde gebe, um daraus dann Programme und Projekte als eigenständigen BE-Prozess zu entwickeln und zu gestalten. Wieder andere Kommunen versuchten, das Thema „Bürgerschaftliches Engagement“ in klassische Routineprozesse mit einzubinden, z. B. in die Stadtplanung. Der dritte Ansatz setzte auf Projektorientierung, ohne eine eigene, langfristig stabile Organisation aufzubauen. Der Fokus werde stattdessen auf Projekteinheiten gelegt, die zentrale Akteure zusammenbrächten, um ein bestimmtes Thema zu forcieren.

Die Erfahrungen zeigten, dass es sinnvoll sei, die drei Ansätze miteinander zu kombinieren. Notwendig sei eine hoch angesiedelte Struktur - nach Möglichkeit im Rathaus -, die sich des Themas federführend annehme, denn ohne diese funktioniere es meistens nicht. Diese Verwaltungsstruktur sollte tendenziell auch zentral organisiert sein, weil sie in jedem Fall die Unterstützung des (Ober-)Bürgermeisters brauche, da das Durchsetzungsvermögen des Themas „Bürgerschaftliches Engagement“ in der Verwaltung aus den bereits genannten Gründen relativ schwach sei. Deshalb müsse es zusätzlich mit verwaltungsexternen Strukturen gekoppelt werden. Kommunen tendierten oft dazu, auf eine interne Organisation zu setzen, ohne eine externe Projektstruktur mitzuentwickeln. Dies gehe jedoch meist schief, weil es nicht gelinge, das Thema von innen, aus der Verwaltung heraus voranzutreiben. Dazu bedürfe es externer Strukturen und Lenkungsgruppen mit zivilgesellschaftlichen Akteuren, die Druck von außen erzeugen und Kommunikation organisieren könnten. Wichtig sei, dass das Thema nicht nur hoch angesiedelt, sondern auch mit den entsprechenden Fachämtern gut und sinnvoll verknüpft werde, da bei Letzteren die Verantwortung für bestimmte Zielgruppen und strategische Felder des bürgerschaftlichen Engagements liege.

Intelligente formale Strukturen müssten zudem durch eine intelligente interne und externe Prozessarchitektur ergänzt werden, z. B. Projektorganisation, Arbeitsgruppen, Workshops, Einrichtung eines „jour fix“, einer Lenkungsgruppe mit Externen, eines Steuerungskreises. Nur dann könne eine Akteursgemeinschaft entstehen, die das Thema „Bürgerschaftliches Engagement“ gemeinsam voranbringe und trotzdem klare Verantwortlichkeiten der einzelnen Akteuren aufweise.

Wichtig sei auch, klare Ziele zu definieren, die allerdings mehr Prozess- als Inhaltscharakter haben sollten, denn staatliche Akteure könnten und sollten – wie auch die Diskussion vorhin gezeigt habe – inhaltliche Ziele im bürgerschaftlichen Engagement nicht vor-

geben. Was inhaltlich aus solchen bürgerschaftlichen Projekten herauskomme und welche Wirkung erzielt werde, sollte im Prozess gemeinsam entwickelt werden. Die Erfahrung zeige, dass Städte, die – wie z. B. besonders ausgeprägt Augsburg – intelligente Strukturen entwickelt hätten, um bürgerschaftliches Engagement als Aufgabe zu organisieren, erfolgreicher bei dem Thema seien als Kommunen, die darauf verzichteten.

Auf Bundesebene könne man aus diesen Erfahrungen durchaus lernen und prüfen, inwieweit die einzelnen Politikfelder im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements gut verdrahtet und vernetzt seien und wo Prozesse möglicherweise einfach parallel und unabhängig nebeneinander verliefen. Sinnvoll sei zudem eine gemeinsame Strategie und horizontale und vertikale Verknüpfungspunkte, wo Kommunikation organisiert werde.

Der **Vorsitzende** eröffnet die Fragerunde. Es beginne der Abg. Riegert für die CDU/CSU-Fraktion.

Abg. **Klaus Riegert** (CDU/CSU) erklärt, in dem Vortrag von Herrn Professor Kegelmann habe es für ihn zunächst so geklungen, als ginge es darum, wie sich die Kommune eine Zivilgesellschaft schaffe. Nach seinem Verständnis müsse die Zivilgesellschaft jedoch zunächst einmal selbst ihre eigenen Ziele und Forderungen definieren. Der Abgeordnete erkundigt sich, ob noch mehr Instrumente für die Querschnittsaufgabe „Bürgerschaftliches Engagement“ auf kommunaler Ebene geschaffen werden müssten, damit die Bürgerinnen und Bürger noch stärker Einfluss nehmen könnten.

Abg. **Ute Kumpf** (SPD) weist darauf hin, dass es schon 2002 eine wichtige Forderung der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ gewesen sei, dass sich Kommunen für das Thema „Bürgerschaftliches Engagement“ öffnen sollten. Kommunen dürften bürgerschaftliches Engagement auch nicht für die Erbringung bestimmter Leistungen „verzwecken“, da es eigenständig und eigensinnig sei. Die Engagierten wollten selbst bestimmen, wo sie ihr Engagement, ihre Zeit und ihr Herzblut hineinsteckten. Darauf müssten sich sowohl Organisationen als auch Kommunen einstellen. Bisher vermisse sie jedoch bei vielen Kommunen und dem Städtetag die Bereitschaft, bürgerschaftliches Engagement – wie in Augsburg – als strategisches Feld zu begreifen, das auch Veränderungen in den Verwaltungsstrukturen nach sich ziehen müsse. Notwendig sei auch eine andere Haltung von Seiten der Kommunalverwaltung gegenüber bürgerschaftlich Engagierten, die weder Bittsteller noch Querulanten seien. Hierfür müsse das Verwal-

tungspersonal am besten schon im Studium oder in der Ausbildung qualifiziert werden, auch um den Netzwerkgedanken auf kommunaler Ebene stärker zu befördern. Dankbar sei sie auch, wenn Herr Professor Kegelmann einen Weg skizzieren könnte, wie der Bund die lokale Infrastruktur für bürgerschaftliches Engagement stärker fördern könne, was ihm aus rechtlichen Gründen bisher verwehrt sei.

Abg. **Britta Haßelmann** (BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN) betont, dass der Bund bei der Institutionalisierung von bürgerschaftlichem Engagement auf der kommunaler Ebene eher zurückhaltend agieren sollte. Alles andere würde bei vielen Städten und Gemeinden Widerstand hervorrufen. Dass eine gewisse Unterstützungsstruktur für bürgerschaftliches Engagement mit Wegweiser- und Ansprechfunktion sinnvoll sei, darüber gebe es wahrscheinlich noch weitgehend Konsens. Doch wie diese genau aussehen sollte, wollten viele Kommunen - angesichts der Vielfalt des bürgerschaftlichen Engagements - lieber selbst bestimmen. Hinzu komme, dass sich viele Kommunen, z. B. in Nordrhein-Westfalen, im Haushaltsnotstand befänden und sich die Unterstützung von Anlaufstellen und Freiwilligenagenturen oder die Fortführung von Bundesmodellprogrammen gar nicht leisten könnten, da sie nur noch gesetzliche Pflichtaufgaben wahrnehmen dürften. Zudem müssten Kommunen den Eindruck vermeiden, die Bürger und ihr Engagement als Ersatz für nicht mehr zu erfüllende kommunale Aufgaben instrumentalisieren zu wollen. Denn dazu seien nur die wenigsten bereit. All dies erschwere es aus ihrer Sicht, die Förderung und Organisation des bürgerschaftlichen Engagements als kommunaler Aufgabe einfach theoretisch auf dem Reißbrett zu entwerfen.

Prof. Dr. Jürgen Kegelmann (Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl) erklärt, ehe er zur Beantwortung der Fragen komme, wolle er kurz seinen Eindruck von der vorherigen Diskussion schildern. Sie sei sehr stark durch Polarisierung und Abgrenzung zwischen der Zivilgesellschaft auf der einen, gegenüber Staat und Markt auf der anderen Seite geprägt gewesen. Er glaube, dass es in der Sache weiterführender wäre, wenn es in allen drei Sektoren eine stärkere Bereitschaft gäbe, voneinander zu lernen und nicht nur das Trennende zu betonen, auch wenn man natürlich gleichzeitig grundsätzlich die eigene Identität wahren müsse. Denn Zivilgesellschaft sei nun einmal nicht Markt und nicht Staat.

Ein ähnliches Spannungsfeld habe er auch bei den Kommentaren der Abgeordneten herausgehört. Einerseits hätten alle betont, dass der Staat der Zivilgesellschaft nicht hinein-

reden solle, andererseits sei gefordert worden, der Staat solle die Verwaltungsmitarbeiter besser schulen, um zivilgesellschaftliches Engagement besser in die Gesamtkommune zu integrieren. Beides sei aus seiner Sicht sinnvoll. Die Kommunalverwaltung habe auch deshalb ein Interesse am Bürgerengagement, da müsse man ehrlich sein, weil kommunale Aufgaben nicht mehr im bisherigen Umfang erledigt werden könnten. Für die Bürgerinnen und Bürger stelle sich daher die Frage, ob sie bestimmte, sonst nicht mehr aufrechtzuerhaltende Aufgaben aus zivilgesellschaftlicher Verantwortung heraus in irgendeiner Form selbst übernehmen. Der Staat dürfe diese Bereitschaft allerdings nicht überstrapazieren, denn der Zivilbürger lasse sich nur sehr bedingt instrumentalisieren. Er mache es entweder aus Eigenverantwortung und Eigeninteresse heraus oder lasse es sein. Diese kontroversen Diskussionen müsse man führen.

Professor Kegelmann fährt fort, heute sei oft von Hybridisierung und Paradoxien die Rede und dass es nicht mehr die klassischen Trennlinien im Verhältnis Markt, Staat und Dritter Sektor auf der kommunalen Ebene gebe. Betrachte man die Diskussion um das bürgerschaftliche Engagement dort jedoch näher, spielten vor allem Vereine und Organisationen des Dritten Sektors sowie der Staat die entscheidende Rolle, während die Marktakteure und ihre Verbände noch viel zu wenig eingebunden seien. Er sei davon überzeugt, dass - wenn zivilgesellschaftliche Akteure und Verwaltung auf gleicher Augenhöhe kooperierten - sich automatisch auch die Haltung der Verwaltungsmitarbeiter ändere. Er würde deshalb nicht für mehr theoretische Reflexion und mehr Schulungen plädieren, sondern dafür, mehr Erfahrungsräume und Austauschprozesse zwischen den Sektoren zu organisieren. Hierfür sollten Kommunen - aus seiner Sicht – im Rahmen ihrer Möglichkeiten Geld und Infrastruktur zur Verfügung stellen.

Die Abg. Habelmann habe auf die fehlenden finanziellen Möglichkeiten vieler Kommunen hingewiesen, vorhandene Modellprojekte weiter zu finanzieren. Für Kommunen bleibe dann oft nur die Möglichkeit, auf „weiche“ Steuerungsinstrumente auszuweichen, z. B. Räume und Fortbildungen zur Verfügung zu stellen oder Datenbanken mit best-practice-Beispielen als niedrigschwellige Angebote aufzubauen, die nicht viele Ressourcen erforderten. Das Nachdenken über andere Steuerungsinstrumente sollte jedoch nicht dazu führen, sich als Kommune an Modellprojekten gar nicht mehr zu beteiligen.

Der **Vorsitzende** dankt Herrn Professor Kegelmann für sein Kommen und seinen Diskussionsbeitrag.

Tagesordnungspunkt 3

Aktuelle Gesetzesvorhaben

Der **Vorsitzende** weist darauf hin, dass am morgigen Donnerstag das Gesetz zur Durchführung der EU-Verordnung Nr. 211/2011 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. Februar 2011 über die Bürgerinitiative (BT-Drs. 17/7575) beschlossen werden solle. Die Europäische Bürgerinitiative sei ja bereits im Februar dieses Jahres Gegenstand im Unterausschuss gewesen.

Des Öfteren habe sich der Unterausschuss auch mit der Kindergeldfrage im Bundesfreiwilligendienst befasst. In dieser Woche seien die Regelungen im Bundesgesetzblatt verkündet worden, sodass das Kindergeld für Bundesfreiwilligendienstleistende nunmehr rückwirkend zum 1. Juli 2011 ausbezahlt werden könne.

Das in der letzten Sitzungswoche am 1. Dezember 2011 vom Bundestag beschlossene GKV-Versorgungsstrukturgesetz enthalte zudem die Regelung, dass alle Freiwilligen, deren Schul- oder Berufsausbildung durch den Bundesfreiwilligendienst oder einen Jugendfreiwilligendienst unterbrochen oder verzögert werde, für einen der Dauer des Dienstes entsprechenden Zeitraum über das fünfundzwanzigste Lebensjahr hinaus kostenfrei über ihre Familie gesetzlich krankenversichert seien. Auch dies gelte rückwirkend ab dem 1. Juli 2011.

Abg. **Britta Habelmann** (BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN) regt an, nach der Einigung im Vermittlungsausschuss auch noch einmal über die konkrete Umsetzung des Kinderschutzgesetzes zu reden. Die Frage nach der Entwicklung von Qualitätsstandards und Kriterien für das polizeiliche Führungszeugnis bei Ehrenamtlichen sei ja bereits in einer der letzten Sitzungen angesprochen worden.

Die Abgeordnete schlägt außerdem vor, im Unterausschuss auch das „Omnibusgesetz“ zum SGB VI im Rahmen des Gesetzentwurfes eines Vierten Gesetzes zur Änderung des Vierten Buches Sozialgesetzbuch und anderer Gesetze (BT-Drs. 17/6764) zu thematisieren. Nach der neueren Rechtsprechung und einem entsprechenden Beschluss der Deutschen Rentenversicherung Bund seien Aufwandsentschädigungen von „Ehrenbeamten“ (zum Beispiel ehrenamtliche Bürgermeister, Ortsvorsteher) in bestimmtem Umfang als Hinzuverdienst bei Renten der gesetzlichen Rentenversicherung zu berücksichtigen. Dies

schließe auch Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit ein. Der besonderen Situation der betroffenen „Ehrenbeamten“, die sich auf die bisherige Auslegung des Rechts eingestellt hätten, solle durch eine fünfjährige Übergangsregelung Rechnung getragen werden. Diese Regelung stelle - aus ihrer Sicht - für alle Parteien, die ehrenamtliche kommunale Mandatsträgerinnen und Mandatsträger gewinnen wollten, ein Problem dar und setze aus Sicht ihrer Fraktion ein falsches Signal. Die Koalitionsfraktionen hätten dies im federführenden Ausschuss leider anders gesehen, während der Bundesrat in seiner Stellungnahme die Einwände geteilt habe. Leider habe das Bundesministerium für Arbeit und Soziales trotz ihrer Bitte in einem Schreiben keine Zahlen vorgelegt, wie groß die Gruppe der davon Betroffenen sei.

Der **Vorsitzende** betont, dass sich der Unterausschuss mit dem Thema „Kinderschutzgesetz“ spätestens dann wieder beschäftigen sollte, wenn der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge seine Empfehlungen zum Kreis der Ehrenamtlichen in gemeinnützigen Organisationen vorgelegt habe, die künftig das erweiterte Führungszeugnis vorlegen sollten. Auch die ganz praktischen Fragen, wer das Führungszeugnis einsehen dürfe, wo dieses hinterlegt werde und was man mit dort enthaltenen, den Kinderschutz nicht unmittelbar betreffenden Eintragungen mache, habe er bereits in einer der letzten Sitzungen angesprochen, mit der Bitte an das Ministerium, diese weiterzugeben. Wenn die Empfehlungen des Deutschen Vereins vorlägen, sollten diese auch im Unterausschuss diskutiert werden.

Tagesordnungspunkt 4

Verschiedenes

Der **Vorsitzende** weist darauf hin, dass die nächste Sitzung des Unterausschusses am 18. Januar 2012 von 17:00 bis 19:00 Uhr stattfinden werde. Thema sei u. a. die Vorstellung der Studie „Entbehrliche der Bürgergesellschaft? Sozial Benachteiligte und Engagement“. Die Kollegin Kumpf fragt an, ob an dieser Sitzung auch eine Delegation des Instituts für Monitoring der Bildung der Zivilgesellschaft aus Usbekistan als Zuhörer teilnehmen könne, die sich auf Einladung der Friedrich Ebert Stiftung in Berlin aufhalte. Er stelle fest, dass hiergegen keine Einwände bestünden.

Ausschuss für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
Unterausschuss „Bürgerschaftliches Engagement“
20. Sitzung

Da ihm keine weiteren Wortmeldungen vorlägen, wünsche er allen Anwesenden einen schönen Abend. Er freue sich auf ein Wiedersehen im neuen Jahr und schließe die 20. Sitzung des Unterausschusses.

Ende der Sitzung um 19:10 Uhr

A handwritten signature in black ink, reading "Markus Grübel". The signature is written in a cursive style with a large, prominent 'G'.

Markus Grübel, MdB

Wirkungsanalyse von gemeinnützigen Organisationen

Sitzung des Unterausschusses „Bürgerschaftliches Engagement“

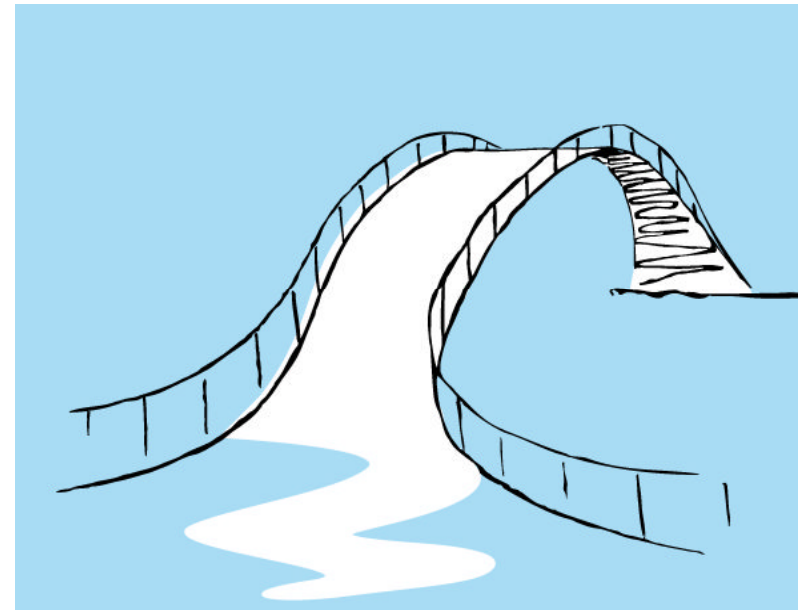
Dr. Andreas Rickert

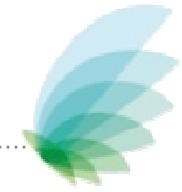
Berlin, 14. Dezember 2011



Agenda

- **PHINEO – Das Analysehaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement**
- Wirkungsanalyse von PHINEO
- Themenreport „Erfahrungssache. Engagement 55+ wirkt!“





In vielen Bereichen leisten gemeinnützige Organisationen einen zentralen Beitrag ...



... doch es fehlt an Transparenz über Förderbedarf und Förderlücken sowie wirksamen Ansätzen in der Praxis.



... doch nicht bediente Bedürfnisse von Organisationen und Gebern hemmen Engagement

Gemeinnützige Organisationen benötigen

- Mehr Spendengelder
- Professionalisierung und Best-Practice-Transfer
- Langfristige Unterstützung
- Öffentliches Vertrauen
- Allg. Bewusstsein dafür, dass Qualität im gemeinnützigen Bereich Geld kostet und ihre Sache wert ist

Soziale Investoren und Spender fordern

- Hohe Qualität und Wirkung gemeinnütziger Projekte
- Transparenz über Förderbedarf und Förderansätze
- Auswahl an Projekten
- Beratung und Empfehlung
- Innovative Spendenformen (z. B. Mix aus Spende und Investition, „weiche“ Kredite)

Strukturelle Mängel bewirken geringeres Engagement als möglich

Das Analyseverfahren einer unabhängigen Organisation kann faktenbasierte Transparenz schaffen, Kosten sparen und Ressourcen freisetzen.



PHINEO bringt gemeinnützige Organisationen und potenzielle Geldgeber zusammen

PHINEO's Kernaktivität ist die Analyse von gemeinnützigen Feldern und Organisationen:

Bedürfnisse gemeinnütziger Organisationen und Projekte

- Mehr Spendengelder
- Professionalisierung und Best-Practice-Transfer
- Langfristige Unterstützung
- Öffentliches Vertrauen
- Allg. Bewusstsein dafür, dass Qualität im gemeinnützigen Bereich Geld kostet und seine Sache wert ist

Kernaktivität von PHINEO

Wirkungsorientiertes Engagement durch:

- Analyse gemeinnütziger Aktivitäten und Identifikation besonders leistungsstarker Organisationen
- Orientierung für Geber
- Impulse für Organisationsentwicklungen

Forderungen Spender und Sozialer Investoren

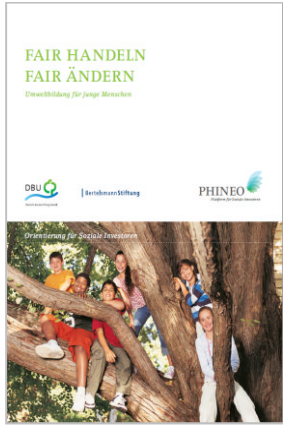

- Hohe Qualität und Wirkung gemeinnütziger Projekte
- Transparenz über Förderbedarf und Förderansätze
- Auswahl an Projekten
- Beratung und Empfehlung
- Innovative Spendenformen (z. B. Mix aus Spende und Investition, „weiche“ Kredite)



PHINEO analysiert gesellschaftlichen Herausforderungen und bietet Unterstützung für Engagement

Themenreports mit Projektempfehlungen sind das Kernprodukt von PHINEO:

Analyse der gesellschaftlichen Herausforderung
 + Identifikation **wirksamer** und **leistungsfähiger** gemeinnütziger Organisationen
 = Themenreport und Porträts

Themenfeldanalyse	Wirksame Projekte, Leistungsfähige Organisationen
<div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 20px;"> <p>Ausführliche Darstellung eines gesellschaftlichen Themenfeldes inkl. Förderbedarfen und -lücken sowie Ansätzen zur Lösung der Herausforderungen</p> </div> </div>	<div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 20px;"> <p>Darstellung von beispielgebenden gemeinnützigen Organisationen und Projekten mittels anschaulicher Porträts</p> </div> </div>



Bisher wurden über 500 NPOs analysiert – und erhielten dadurch Beratung und ca. 100 eine Empfehlung

Analysen von NPOs

- Bisher rund 500 NPOs analysiert
- Durch die umfangreichen Analysen erhalten die NPOs einen Blick von außen auf ihre Organisation und ihre Aktivitäten
- Im Falle einer positiven Bewertung erhalten sie eine öffentliche Auszeichnung

Kosten- und risikofreies Feedback zu den Herausforderungen und Entwicklungsbereichen



Öffentliche Auszeichnung von ca. 100 NPOs

AUSTAUSCH VON HAMBURGER UND MOSAMBIKANISCHEN BERUFSSCHÜLERN

BEREITSTELLUNGSBEREICH

HAUPTBEREICH

ERGEBNISSE

EMPFEHLUNGEN

WIRKUNGSPOTENZIAL DES PROJEKTS

LEISTUNGSFÄHIGKEIT DER ORGANISATION

ÖFFENTLICHE AUSZEICHNUNG



Das Portfolio an Themenreports wächst und gibt immer mehr Orientierung für Engagement

 Im Folgenden detailliert

Themenreports = Aufarbeitung von gemeinnützigen Themenfeldern und Präsentation leistungsfähiger Organisationen mit wirksamen Projekten in anschaulichen Porträts



Bisheriges Portfolio

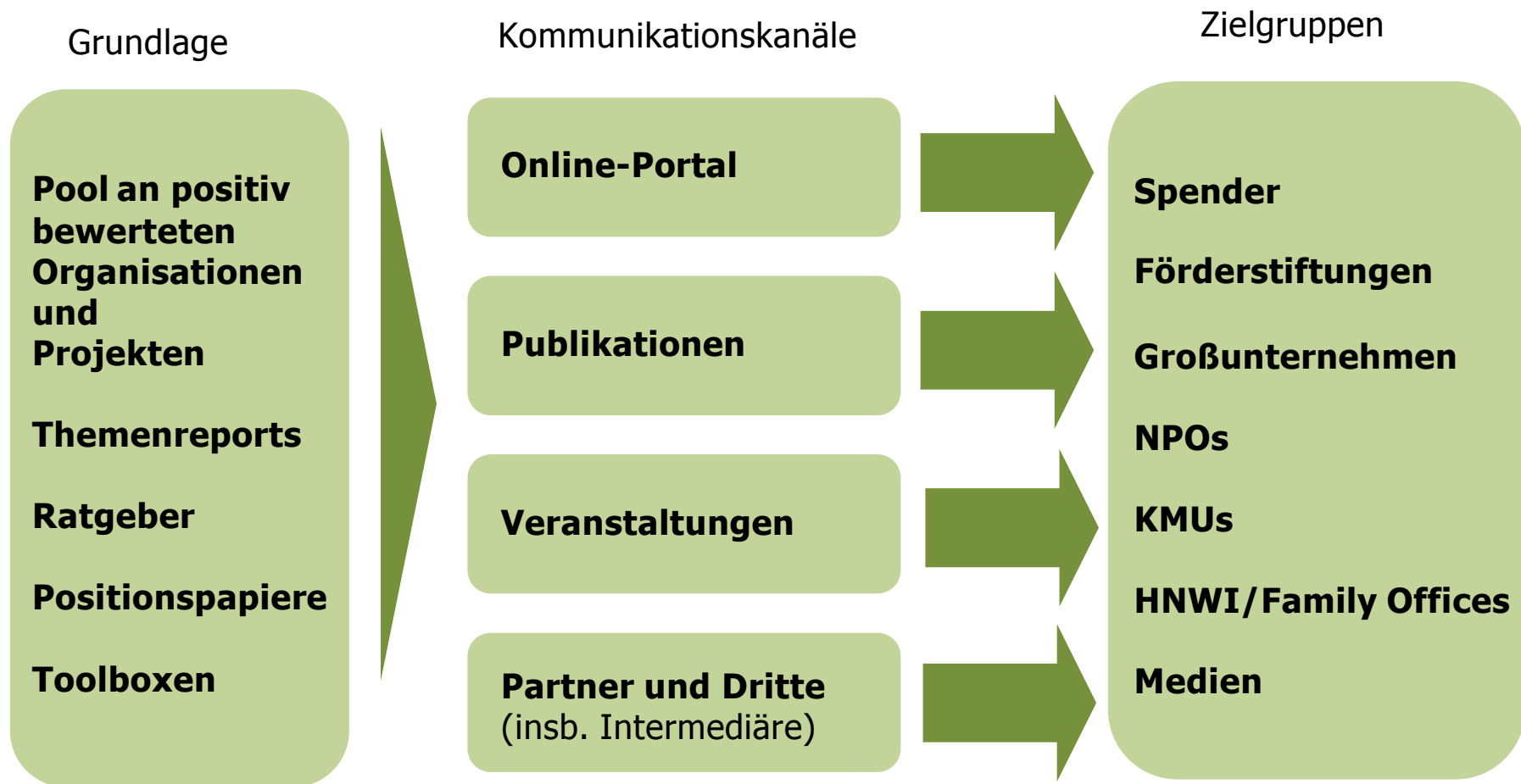
- Ohren auf! Musik für junge Menschen
- Mitmachen, Mitgestalten! Junge Menschen für gesellschaftliches Engagement begeistern
- Fit und fröhlich! Gesundheitsförderung für junge Menschen
- Fair handeln, fair ändern! Umweltbildung für junge Menschen
- Brücken bauen! Integration junger Migranten durch Bildung

- Erfahrungssache - Engagement 55+ wirkt!
- Hartz geklingelt? Jugendlichen echte Berufsperspektiven schaffen
- Demenz
- Kinderarmut (2012)
- Depression (2012)

Themen werden u.a. über öffentliches Online-Voting bestimmt

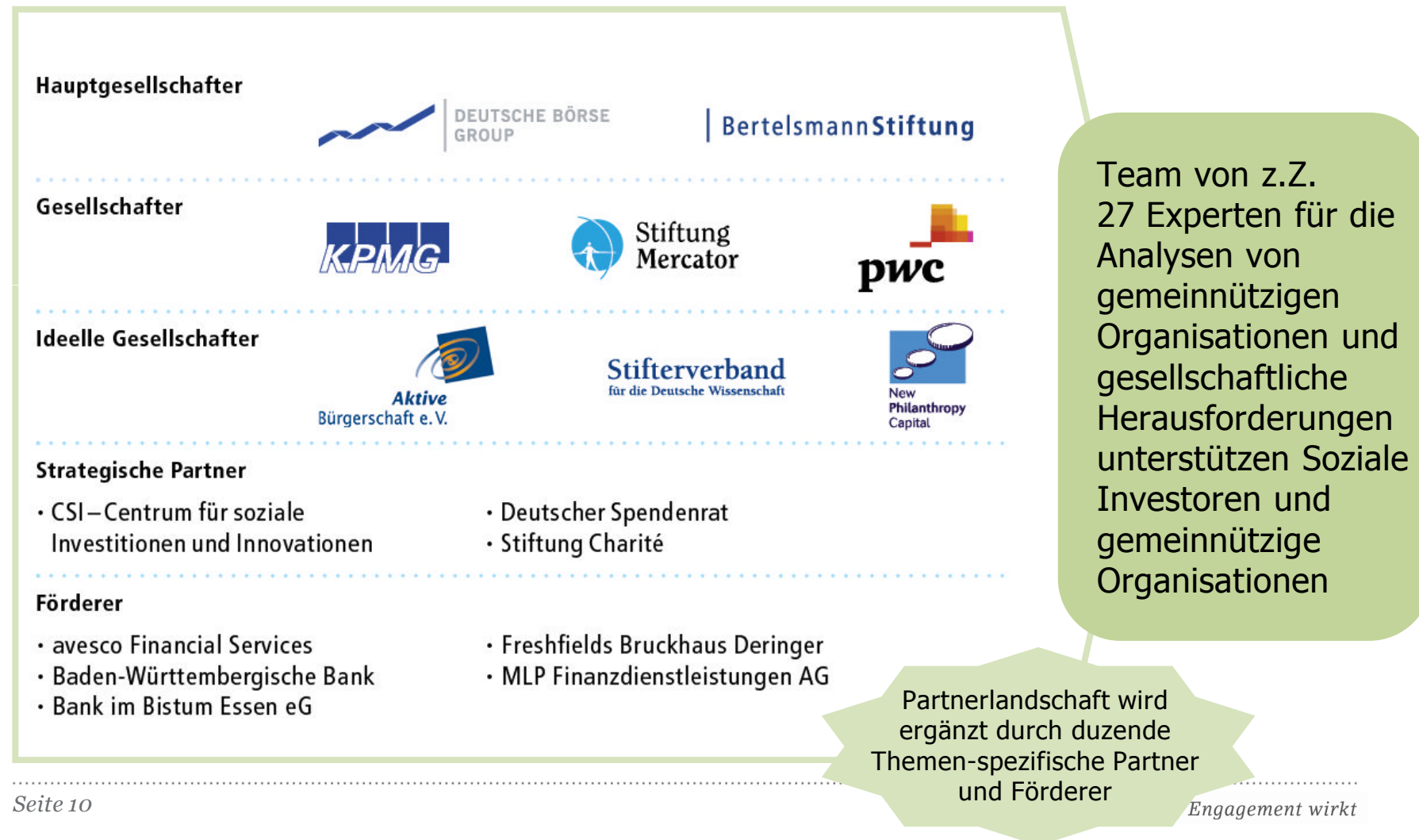


Die Informationen werden als öffentliches Gut kostenfrei zur Verfügung gestellt werden





PHINEOs Gesellschafter, Partner und Förderer ermöglichen diesen Services für Soziale Investoren





Agenda

- PHINEO – Das Analysehaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement
- **Wirkungsanalyse von PHINEO**
- Themenreport „Erfahrungssache. Engagement 55+ wirkt!“

Wirkungspotenzial des Projekts

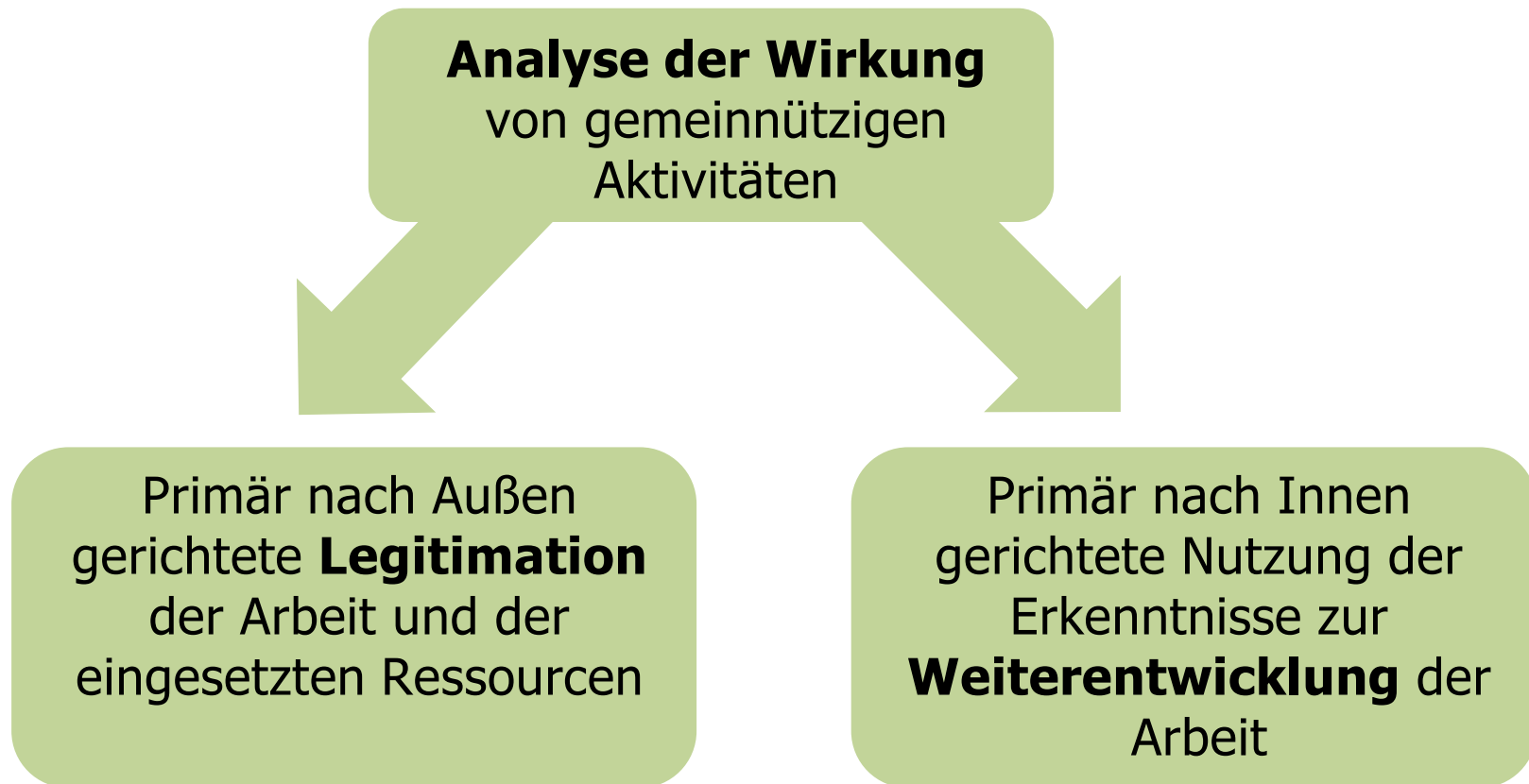
Ziele und Zielgruppen	★ ★ ★ ★ ★
Konzept und Ansatz	★ ★ ★ ★ ★
Qualitätsentwicklung	★ ★ ★ ★ ★

Leistungsfähigkeit der Organisation

Vision und Strategie	★ ★ ★ ★ ★
Leitungsgremium und Personalmanagement	★ ★ ★ ★ ★
Aufsichtsgremien	★ ★ ★ ★ ★
Finanzen und Controlling	★ ★ ★ ★ ★
Finanzierungskonzept und Fundraising	★ ★ ★ ★ ★
Öffentlichkeitsarbeit	★ ★ ★ ★ ★

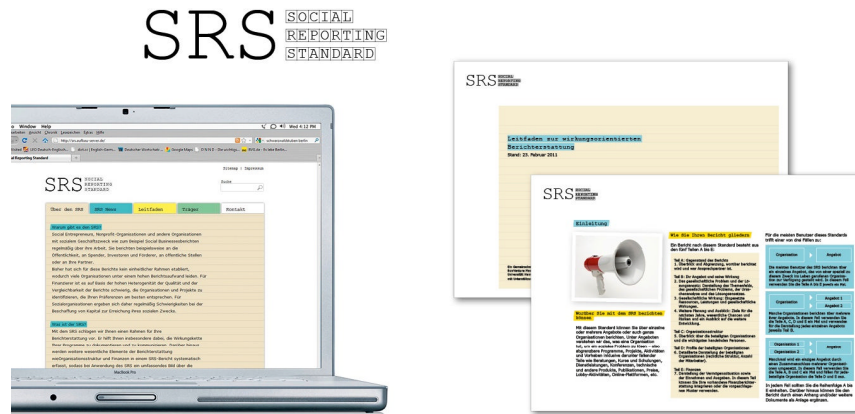


Wirkungsanalysen verfolgen zwei Ziele: Legitimation und Weiterentwicklung





Eigene Analyse von Wirkung: Der Social Reporting Standard



Der SRS gibt einen Rahmen für die Berichterstattung vor. Er hilft Ihnen insbesondere dabei, die Wirkungskette Ihrer Programme zu dokumentieren und zu kommunizieren. Aber auch alle anderen wesentlichen Elemente der Berichterstattung werden vom Standard erfasst – von der Organisation bis zu den Finanzen.

<http://social-reporting-standard.de/>



Externe Analyse von Wirkung: Die PHINEO-Wirkungsanalyse ist risiko- und barrierefrei und soll NPOs stärken



Die PHINEO Analyse ...

- erfolgt erst, nachdem durch Recherchen **fundiertes Wissen zu Themenfeldern, Förderbedarf und -ansätzen** gesammelt wurde
- geschieht unter Mitwirkung von **inhaltlichen externen Experten**
- basiert auf **Freiwilligkeit**
- führt zur Präsentation ausschließlich der positiv bewerteten Projekte (**keine Negativliste, keine Rangliste**)
- ist eine **Befähigung** der analysierten Organisationen durch detailliertes Feedback
- ist geprägt durch **Wertschätzung** gegenüber den gemeinnützigen Organisationen
- ist für die gemeinnützigen Organisationen machbar, da **überschaubarer Aufwand** und **keine Gebühr**
- basiert auf einer **getesteten, transparenten Methode** und wird **kontinuierlich weiter entwickelt.**



Die PHINEO-Analyse umfasst 2 Dimensionen und 9 Kriterien und gewährleistet so Sicherheit und Wirkung

Bewertung 2 Dimensionen 9 Kriterien	Prozess
<p>Wirkungspotenzial des Projekts</p> <p>Ziele und Zielgruppen ★★★★★</p> <p>Konzept und Ansatz ★★★★★</p> <p>Qualitätsentwicklung ★★★★★</p> <p>Leistungsfähigkeit der Organisation</p> <p>Vision und Strategie ★★★★★</p> <p>Leitungsgremium und Personalmanagement ★★★★★</p> <p>Aufsichtsgremien ★★★★★</p> <p>Finanzen und Controlling ★★★★★</p> <p>Finanzierungskonzept und Fundraising ★★★★★</p> <p>Öffentlichkeitsarbeit ★★★★★</p> <p>Legende</p> <p>★★★★★ herausragend</p> <p>★★★★☆ sehr gut</p> <p>★★★☆☆ gut</p> <p>★★★☆☆ akzeptabel</p> <p>★★★☆☆ entwicklungsbedürftig</p> <p>★★★☆☆ unzureichend</p>	<p>Analyse im Rahmen eines 4-stufigen Verfahrens:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Online-Fragebogen2. Analyse von Dokumenten3. Vor-Ort-Besuche4. Empfehlungs-kommission

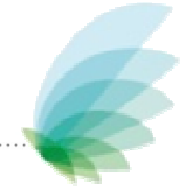


Ohne Herz keine
Begeisterung.

Ohne Verstand keine
Sicherheit.

Engagement mit Wirkung
braucht beides.





Agenda

- PHINEO – Das Analysehaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement
- Wirkungsanalyse von PHINEO
- **Themenreport „Erfahrungssache. Engagement 55+ wirkt!“**



Gestern Vollgas, heute Versenkung? Zu oft noch gehen die Kompetenzen von Älteren unter, anstatt dass sie gezielt für die Gesellschaft genutzt werden. © PHINEO



PHINEO bietet eine Orientierungshilfe zur Förderung des Engagements „55+“

Ungenutztes Potenzial der Generation „55+“

- Häufige werden die Menschen über 55 als Last oder als Bedrohung dargestellt
 - Dabei sind die „jungen Alten“ fit, selbstbewusst, aktiv und wollen mitmischen
 - Wenn es darum geht, Engagement „55+“ gezielt und systematisch einzubinden, haben Staat, Unternehmen und Zivilgesellschaft jedoch noch Nachholbedarf
- Die Generation „55+“ ist nicht nur Teil des Problems namens demografischer Wandel, sondern auch Teil der Lösung

Wirkungsvolle „55+“-Förderung

- Förderer kann zur wirkungsvollen Stärkung des „55+“-Engagements beitragen:
 - Wege ins Engagement „55+“ fördern
 - In die Stärke von gemeinnützigen Organisationen als Träger wirkungsvoller Projekte investieren
 - Direktinvestition in das „55+“-Engagement
- Dabei immer prüfen a) die Rahmenbedingungen für ältere Engagierte und b) das gezielte Nutzen des Erfahrungswissens „55+“

Dreifachhebel Engagement „55+“

- Durch bürgerschaftliches Engagement können Erfahrungswissen, Kompetenzen und zeitliche Möglichkeiten der Älteren für die Gesellschaft eingesetzt werden; und dies wirkt dreifach:
 - Der „55+“-Engagierte tut etwas Sinnvolles und bleibt fit und sozial integriert
 - Die Zielgruppe der Projekte profitiert vom Engagement
 - Das Gemeinwesen wird entlastet und sozialer Zusammenhalt entsteht

Landkarte der empfohlenen „55+“-Projekte

- 1** A. Ausbildungspaten
 B. Freiwilligenzentrum Hannover e.V.
 C. Hannover
 D. Pate und Manager/Koordinator für den Übergang Schule – Beruf
 E. Schüler an Haupt- und Realschulen (ab 9. Klasse)
 F. Berufswahl und Jobeinstieg sind Herausforderungen für Hauptschüler. Die Ausbildungspaten geben Orientierung und unterstützen dabei, die ersten Schritte des Berufslebens zu gehen.

- 2** A. Seniorpartner in School e.V.
 B. Bundesverband Seniorpartner in School e.V.
 C. Berlin
 D. Interessenvertreter/Kommunikator und Netzwerker eines Dachverbands
 E. Eigene Landesverbände, Politik, Medien
 F. Wenn Projekte Export-schlager werden, ist Mut zur Veränderung und Organisation von Schlagkraft gefragt. Der Bundesverband Seniorpartner in School skaliert ein 55+-Mentorenprojekt bundesweit.

- 3** A. Vermittlung von Zeitzeugen
 B. Zeitzeugenbörse e.V.
 C. Berlin
 D. Trainer/Wissens-Weitergeber und Manager/Koordinator für politische Bildung
 E. Bildungseinrichtungen, Forscher, Medien und Privatpersonen
 F. Was passierte außer dem, was in den Geschichtsbüchern steht? Die Zeitzeugenbörse lässt die vergängliche Ressource der persönlichen Erinnerung in nachfolgenden Generationen weiterleben.

- 4** A. Magdeburger Senioren und ausländische Studenten im Dialog
 B. Seniorenvertretung der Landeshauptstadt Magdeburg e.V.
 C. Magdeburg
 D. Pate und Manager/Koordinator für Bildung und Integration
 E. Ausländische Studierende
 F. Ausländische Studierende haben es in Deutschland nicht immer ganz leicht. Magdeburger Senioren unterstützen sie dabei, den Alltag zu bewältigen und die deutsche Sprache zu erlernen.

- 5** A. Mobile Wohnberatung Südniedersachsen – Wohnen, wo ich hingehöre
 B. Freie Altemarbeit Göttingen e.V.
 C. Göttingen
 D. Berater und Manager/Koordinator für altersgerechtes Wohnen
 E. Senioren
 F. Auch im Alter möchte man noch da „wohnen, wo man hingehört“. Die mobile Wohnberatung Südniedersachsen macht altersgerechtes Wohnen in Stadt und Land möglich.

- 6** A. Seniortrainer – Wieder von den Alten lernen
 B. Umweltbildungszentrum Licherode e.V.
 C. Alheim-Licherode
 D. Trainer/Wissens-Weitergeber und Manager/Koordinator für Umweltbildung
 E. Kindergartenkinder und Schüler
 F. Stelzeit-Schafe züchten, Bienenhotels bauen, Energieschlaven im Haushalt betreiben – beim Umweltbildungszentrum Licherode werden Engagiertere der Generation 55+ Umwelt-Seniortrainer für Kinder und Jugendliche.

- 7** A. Ceno – Centrum zur nach-beruflichen Orientierung
 B. Ceno & Die Paten e.V.
 C. Köln
 D. Manager/Koordinator für lokales 55+-Bürgerengagement
 E. Senioren
 F. Arbeit vorbei, Leben vorbei? Mitmachen! Dass Menschen ihre dritte Lebensphase gezielt für die Gesellschaft einsetzen können, ist die Mission von Ceno.

- 8** A. JUSTAment
 B. Verein für Internationale Jugendarbeit Frankfurt am Main e.V.
 C. Oberursel
 D. Pate und Interessenvertreter/Kommunikator in der Berufsvorbereitung Jugendlicher
 E. Schüler an Haupt- und Realschulen (ab 7. Klasse)
 F. Ausbildungsreife, Berufseignung, Vermittelbarkeit – Der Verein Internationale Jugendarbeit macht mit SeniorPartnern im Projekt JUSTAment aus Schlagwörtern Chancen für Haupt- und Realschüler.

- 9** A. Internetcafe „Von Senioren für Senioren“
 B. Internet „Von Senioren für Senioren“ e.V.
 C. Würzburg
 D. Trainer/Wissens-Weitergeber und Initiator für Senioren-Medienkompetenz
 E. Senioren
 F. 28 Prozent der Deutschen sind digitale Außenseiter, ein großer Anteil davon sind Senioren. Internet „Von Senioren für Senioren“ findet sich nicht damit ab, dass die Generation 55+ von Information und Kommunikation abgehängt wird.

- 10** A. ZeitSchenken
 B. nestwärme e.V.
 C. Trier
 D. Betreuer/Kümmerer und Manager/Koordinator für Familienpflege und Gesundheit
 E. Familien mit beeinträchtigten oder kranken Kindern
 F. Wo Kinder schwer krank sind, bleibt oft für nicht viel anderes Raum. nestwärme e.V. schenkt Eltern kranker Kinder Zeit für sich.

- 11** A. Jobcoaching und Silberücken
 B. myself e.V. zur gegenseitigen Förderung am Arbeitsmarkt
 C. Stuttgart
 D. Interessenvertreter/Kommunikator und Netzwerker für Arbeitsmarkt-Integration
 E. Arbeitslose
 F. Ab 50 zu alt für den Arbeitsmarkt? Bei myself knüpfen arbeitslose Silberücken ein Netzwerk der anderen Art und bringen sich gegenseitig wieder ins Spiel des Arbeitslebens.

- 12** A. Alten Service Zentrum/ Mehrgenerationenhaus
 B. Älter werden in Eching e.V.
 C. Eching
 D. Manager/Koordinator und Initiator für lokales Bürgerengagement und den sozialen Bereich sowie Gesundheit und Pflege
 E. Eching Bürger vom Baby bis zum Hochaltrigen
 F. Wenn Alte und Junge keine Gemeinschaft mehr bilden, blüht Gesellschaft auseinander. Das Alten Service Zentrum Eching verbindet die Generationen zu einem großen Ganzen.

- 13** A. Coaching für Jugendliche
 B. Nachbarschaftshilfe Taufkirchen e.V.
 C. Taufkirchen
 D. Pate und Manager/Koordinator für den Übergang Schule – Beruf
 E. Hauptschüler (8. Klasse)
 F. Wenn Hauptschüler den Berufseinstieg nicht schaffen, bleibt wertvolle Arbeitskraft ungenutzt. Die Coaches der Nachbarschaftshilfe Taufkirchen bringen Jugendliche in den Job.



Im Folgenden detailliert

- Legende**
 A. Projektname
 B. Organisationsname
 C. Sitz der Organisation
 D. Handlungsansatz*
 E. Zielgruppe
 F. Beschreibung



Beispiel PHINEO-Empfehlung: Zeitzeugenbörse e.V.

VERMITTLUNG VON ZEITZEUGEN ZEITZEUGENBÖRSE E.V.

Die Organisation
Zeitzeugenbörse e.V.



Rechtsform
eingetragener Verein (e.V.)
Gründungsjahr 1993

Kontakt
Dr. Gertrud Achinger
Stellvertretende Vorsitzende
Ackerstraße 13
10115 Berlin
(0 30) 3 22 89 98
info@zeitzeugenboerse.de
www.zeitzeugenboerse.de

Das Projekt
Start des Projekts: 1993
Erreichte Personen: 2010: 2.635 (176
Zeitzeugen, 212 Vermittlungsanfragen,
rund 2.000 erreichte Zuhörer); seit
Projektstart: rund 29.000 insgesamt
(bei ca. 4.050 Zeitzeugeneinsätzen)
Wirkungsregion: lokal

Einnahmen	Organisation – Projekt
2008	13.627 €
2009	19.326 €
2010	18.695 €

Mitarbeiter	Organisation – Projekt
Hauptamtliche	0
Honorarkräfte	1
Ehrenamtliche	195



HERAUSFORDERUNG

Wenn Menschen sterben, stirbt Geschichte
Was passierte außer dem, was in den Geschichtsbüchern steht? Die Zeitzeugenbörse lässt die vergängliche Ressource der persönlichen Erinnerung in nachfolgenden Generationen weiterleben.

Wie war die Kindheit und Jugend im Nachkriegsberlin, mit welchen Problemen waren die Menschen in der DDR konfrontiert, was fühlten und dachten sie? Wenn eine Gesellschaft ihre heutige Verortung verstehen möchte, dann braucht sie Wissen über ihre Vergangenheit. Geschichtsbücher vermitteln dieses Wissen nur abstrakt, Medien arbeiten häufig mit Stereotypen. Viel greifbarer wird Geschichte, füllt man sie mit Leben: mit Menschen, die Ereignisse und Entwicklungen der Zeitgeschichte anhand ihrer persönlichen Erlebnisse ganz praktisch darstellen. Aber nicht jeder hat eine solche Person im Familien- oder Bekanntenkreis. Und nicht jeder, der erzählen kann, „wie es damals eigentlich so war“, findet dafür ein interessiertes Publikum. Häufig schlummern diese Erinnerungs- und Erfahrungsschätze im Verborgenen, da sich ältere Menschen der wertvollen Ressource oft nicht bewusst sind. Diesen Zeitzeugen eine Gelegenheit zu bieten, die eigene Vergangenheit als Teil der Geschichte dieses Landes wahrzunehmen und weiterzugeben, ist praktizierter Generationendialog. Umso wichtiger, da zeitbezogene persönliche Erinnerung eine versegelnde Quelle ist.

HANDLUNGSANSATZ

Der Geschichte ein Gesicht geben
„Ich will meine Erinnerungen nicht mit ins Grab nehmen!“, sagte sich 1993 die damals 72-jährige Ingeborg Seidte und gründete die Zeitzeugenbörse in Berlin. Seitdem vermittelt der Verein Menschen, die diese Haltung teilen. Er versteht sich als Einrichtung der politischen Bildungsarbeit zur Stärkung der demokratischen Kultur.

Vermittlung und Dokumentation von Zeitgeschichte aus erster Hand, persönlich erlebt und fesselnd berichtet – das bietet die Zeitzeugenbörse. Schulen, Wissenschaftler, Medien und Privatpersonen wenden sich mit Themenwünschen an die Zeitzeugenbörse, meist zum Leben zur Zeit des Nationalsozialismus, zum Zweiten Weltkrieg, zur unmittelbaren Nachkriegszeit und zur DDR-Geschichte. Das Vermittlungsteam sucht dann aus der Kartei mit aktuell rund 180 Zeitzeugen ganz überwiegend der Generation 55+ die Person heraus, deren Geschichte am besten zur Anfrage passt. Aber nicht jeder, der seine Geschichte erzählen möchte, wird aufgenommen. Damit Bedürfnisse und Erwartungen bei der Vermittlung auf beiden Seiten bestmöglich erfüllt werden, prüft der Verein in einem mehrstufigen Aufnahmeverfahren, wie der Zeitzeuge seine Geschichte darstellt, ob er Ideologien vertritt und ob er auch mit kritischen Fragen souverän umgehen kann. Als konsequente Fortsetzung des Anliegens, die Erinnerungen der Zeitzeugen unsterblich zu machen, dokumentiert die Zeitzeugenbörse diese Zeitzeugnisse in Form von CDs und DVDs.

VERMITTLUNG VON ZEITZEUGEN ZEITZEUGENBÖRSE E.V.

Wirkungspotential des Projekts

Ziele und Zielgruppen ★★★★★
Konzept und Ansatz ★★★★★
Qualitätsentwicklung ★★★★★

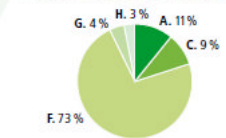
Leistungsfähigkeit der Organisation

Vision und Strategie ★★★★★
Leitungsremium und Personalmanagement ★★★★★
Aufsichtsgremien ★★★★★
Finanzen und Controlling ★★★★★
Finanzierungskonzept und Fundraising ★★★★★
Öffentlichkeitsarbeit ★★★★★

Legende

★★★★★ herausragend
★★★★ sehr gut
★★★ gut
★★ akzeptabel
★ entwicklungsbedürftig
★★★★ unzureichend

Finanzierungsquellen der Organisation



- A. Spenden
- B. Zuwendungen von Stiftungen/Vereinen
- C. Mtgliedsbeiträge
- D. Sponsorengelder
- E. Zins-/Vermögenserträge
- F. Öffentliche Gelder
- G. Leistungsabhängige Einnahmen
- H. Sonstige

Abweichungen von 100% ergeben sich durch math. Runden

RESULTATE

„Mutter“ der Zeitzeugenbörsen
Seit 1993 haben rund 4.050 Zeitzeugen in 2.250 Einsätzen ihre Erinnerungen an nachfolgende Generationen weitergegeben. Fast zwei Drittel der Zeitzeugen aus Berlin und Umgebung wurden 2010 mindestens einmal vermittelt, manche bis zu 14-mal. Wiederholte Anfragen etablierter Einrichtungen – z. B. des Goethe-Instituts oder des ZDF – sprechen für die hohe Qualität. Für drei Viertel der Anfragen konnten 2010 Zeitzeugen vermittelt werden. Das zeigt, dass der Verein die Themennachfrage der Nutzer gut bedienen kann. „Ihre Zeitzeugenbörse ist eine tolle Einrichtung, die hilft, Geschichte lebendig zu machen und Generationen einander näherzubringen“, sagt eine Lehrerin. Die Zufriedenheit der Zielgruppen ist kein Zufall, sondern Ausdruck des klaren Verständnisses des Vereins für die Bedürfnisse beider Zielgruppen (Zeitzeugen und Anfrager). Deshalb erreicht die Zeitzeugenbörse beim PHINEO-Kriterium „Ziele & Zielgruppen“ auch herausragende fünf Sterne. Die Zeitzeugen engagieren sich über die Einsätze in Schulen o.Ä. hinaus auch für den Verein in rein ehrenamtlicher Tätigkeit. Sie spüren die Anerkennung ihrer Arbeit und tragen dies nach außen weiter: Durch das Netzwerk konnten 2010 wieder 17 neue Zeitzeugen gewonnen werden. Als dreijähriges Modellprojekt gestartet, erwies sich das Konzept der Zeitzeugenbörse als so erfolgreich, dass es als Vorbild für Zeitzeugenbörsen in verschiedenen Städten Deutschlands diente.

EMPFEHLUNGEN

Aktive Akquise unterstützen
Dem Verein gelingt es, den Status quo dank konservativer Mittelverwendung und einer öffentlichen Förderung des Berliner Senats zu halten. Wachstum ist so allerdings nur bedingt möglich. Die Zeitzeugenbörse würde eine Spende von 2.000 Euro für die verstärkte Akquise von Zeitzeugen und von Zeitzeugen-Einsätzen verwenden. Auch über eine Spezialisierung der Zeitzeugen, z. B. im Hinblick auf Stadtführungen, denkt der Verein nach. Um das Konzept auszuarbeiten und Kooperationen z. B. mit Reiseveranstaltern einzugehen, wären 1.000 Euro hilfreich. Investitionsbedarf von 3.000 Euro besteht bei der für eine Wachstumsstrategie wichtigen Öffentlichkeitsarbeit, z. B. ist bereits eine Broschüre in Planung. Zur Erweiterung des Medienangebots werden 8.000 Euro für den Erwerb einer digitalen Videokamera sowie für die Produktion neuer DVDs benötigt. Die Rückmeldungen zeigen ein Bild der Wertschätzung, eine systematische Wirkungsmessung fehlt jedoch. Gerade im Hinblick auf den Einfluss auf das Geschichtsbewusstsein der Jüngeren wäre eine Evaluation sinnvoll, für die eine Spende von 1.000 Euro verwendet würde.

Die Zeitzeugenbörse ist für Soziale Investoren interessant, die einen historischen Fokus auf Berlin setzen. Die Vereinsvorstände sind auch für neue Ideen aufgeschlossen. Daher sind auch Förderer angesprochen, die sich über eine reine Geldspende hinaus in den Bereichen Strategieentwicklung, Fundraising oder Kooperationen einbringen möchten.

Analysiert und empfohlen

im Themenreport:
Engagement 55+ 6/2011



Handlungsansatz:

Trainer/Wissens-Weitergeber und Manager/Koordinator für politische Bildung

Dieses Porträt ist eine Kurzfassung. Weitere Informationen sind bei PHINEO erhältlich.



HAFTUNGSAUSSCHLUS: Anspruch gegen PHINEO aufgrund der Bewertung der vorstehend abgemessenen Angaben über die Leistungen der PHINEO-Organisation ist ausgeschlossen. Bitte beachten Sie unsere ausführlichen Haftungsinformationen unter www.phineo.org/haftung



Backup

Backup-Agenda

- **Hintergrundinformationen PHINEO**
- Hintergrundinformationen
Wirkungsanalysen

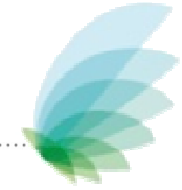




PHINEO's Vision setzt auf die Stärkung der Zivilgesellschaft

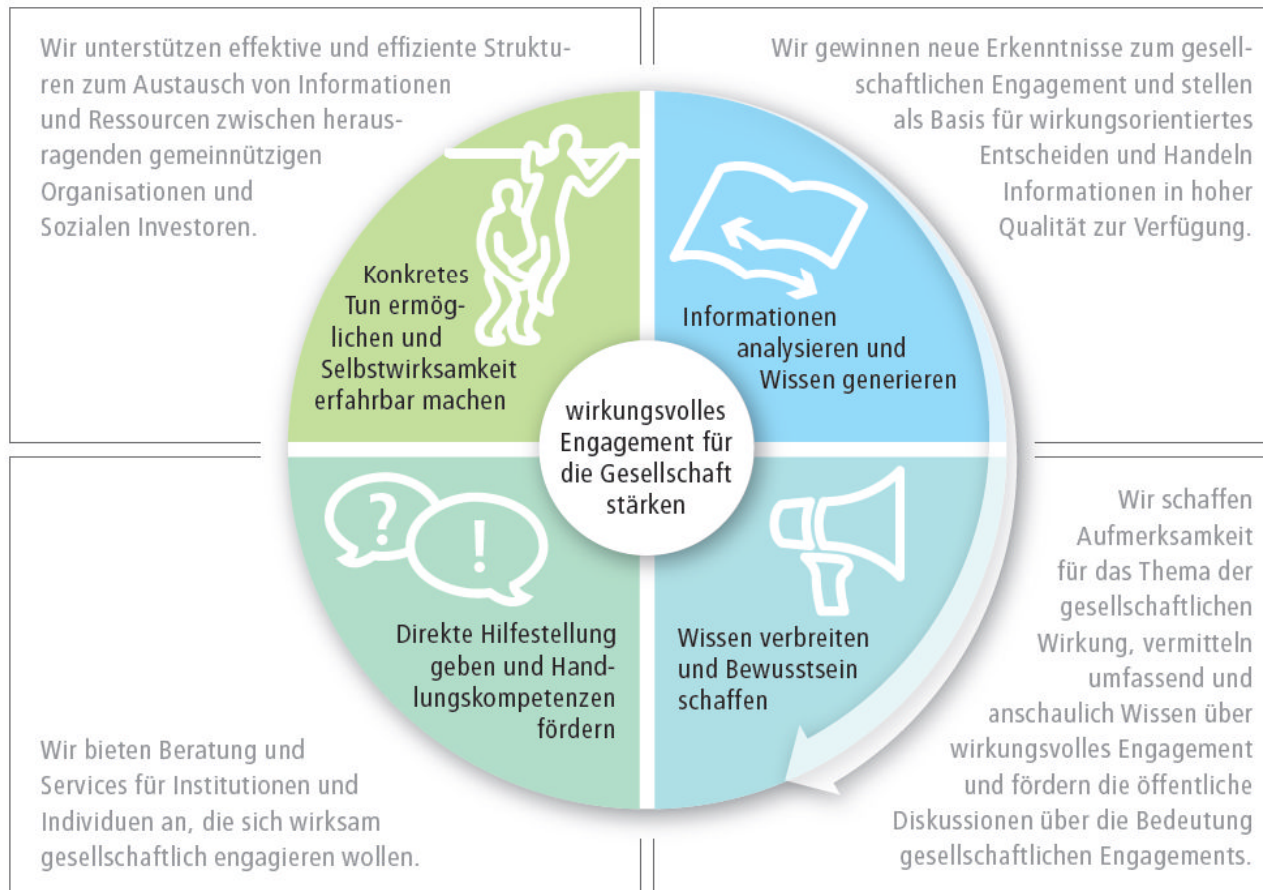
Eine lebendige Zivilgesellschaft, in der Gutes tun und Gutes bewirken fest zusammengehören - das ist PHINEOs Vision.

Wir brauchen eine solche Zivilgesellschaft, um die gesellschaftlichen Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft zu bewältigen. Diese Zivilgesellschaft zeichnet sich durch wirkungsorientiertes Handeln, kontinuierliches Weiterentwickeln und ein partnerschaftliches Miteinander von gemeinnützigen Organisationen, der Wirtschaft, staatlichen Akteuren und primären Netzen aus. So kann sich das gemeinschaftliche Potenzial für die Gesellschaft und für jeden Einzelnen voll entfalten.



Um die Vision zu erreichen hat PHINEO eine klare Strategie entwickelt

Vier Missionsziele von der Vision abgeleitet:





Die Ratgeber-Reihe komplettiert die Produkte für Soziale Investoren

Ratgeber =
Anleitungen für
Fragestellungen der
Praxis des Gebens



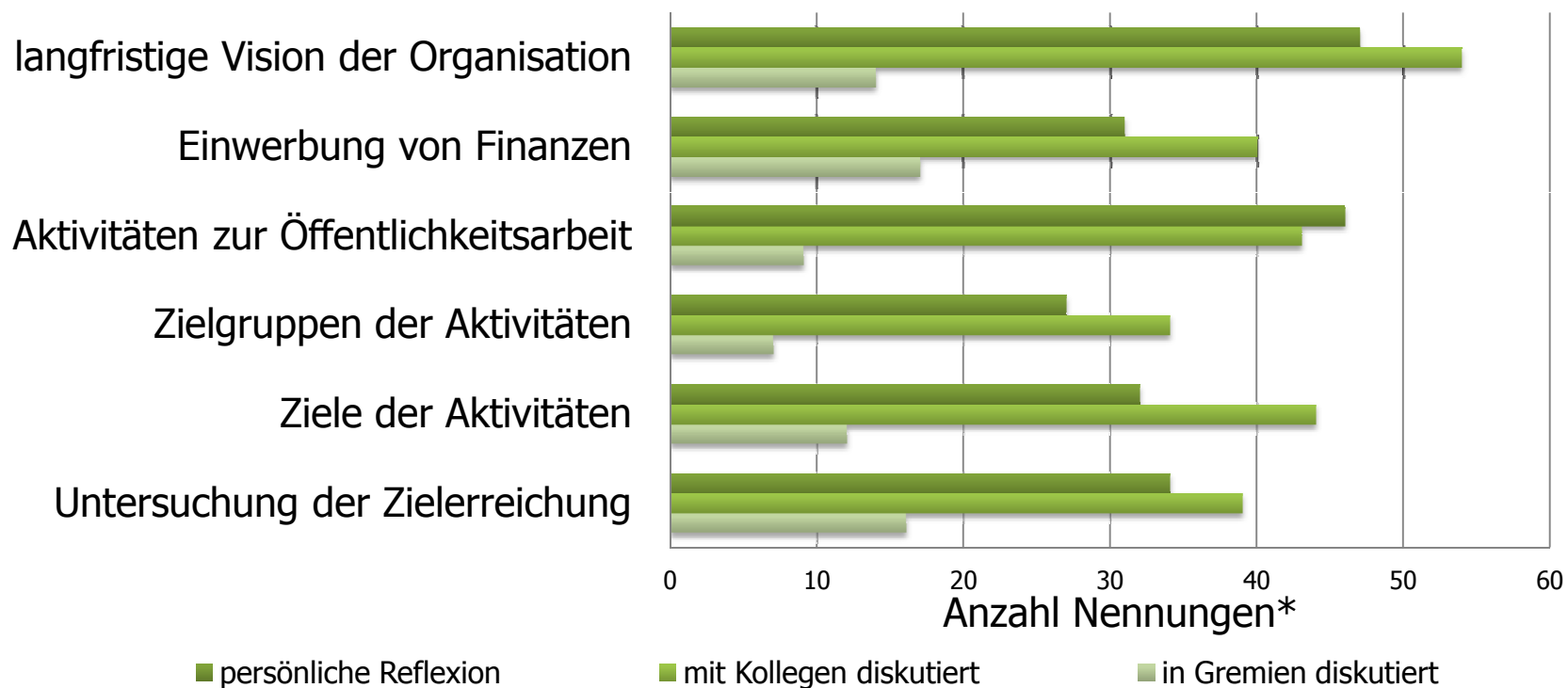
Bisheriges Portfolio

- „Gutes tun und besser spenden. Ein Leitfaden für Ihr gesellschaftliches Engagement“
- „In Wissen investieren. Förderschwerpunkte erkunden und verstehen“
- „Wettbewerb & Ausschreibungen. Sinnvoll planen und erfolgreich durchführen“
- „Ja sagen - Nein sagen. Förderanträge professionell annehmen oder ablehnen“
- „Ende gut - Alles gut. Förderpartnerschaften erfolgreich beenden“
- „Gut gemeint – Schlecht gemacht. Was tun, wenn Förderprojekte scheitern?“
- „Förderung mit Risiko. Gemeinnützige Start-up-Organisationen unterstützen und begleiten“
- „Engagement mit Wirkung. Warum Transparenz über die Wirkungen gemeinnütziger Aktivitäten wichtig ist“
- „Katastrophenhilfe“ (April 2011)
- „Microfinance“ (Mitte 2011)



PHINEO setzt bei den gemeinnützigen Organisationen wichtige Impulse

Die Teilnahme an dem Analyseverfahren ermöglicht Reflexion über die strategische und konzeptionelle Ausrichtung



*Mehrfachnennungen möglich (n=124)



PHINEO setzt bei den gemeinnützigen Organisationen wichtige Impulse

Durch die Analyse werden NPOs motiviert Veränderungen einzuleiten:

- Verbesserung des (Wirkungs-) Monitorings und der Evaluationskultur
- gemeinnützigkeitsrechtliche Korrekturen an der Satzung
- Verbesserung der internen Kontrollmechanismen
- in Vergessenheit geratene Regeln in der Satzung werden wieder „gelebt“
- Verbesserung der Transparenz über Finanzen
- Einsatz externer Wirtschaftsprüfer zwecks Verbesserung der Rechnungsprüfung

„[Die Analyse] hat uns angeregt zu überlegen, wie wir unsere Arbeit noch besser dokumentieren können, um noch besser über unser Projekt informieren zu können. Ebenso gab sie uns Anregungen für die Strukturierung und Evaluation des Projekts.“

„Wir werden unser Leitbild neu überdenken [...]. Dabei geht es um die inhaltliche Ausgestaltung: Wer sind wir? Wo wollen wir hin? Wie ist unser Selbstverständnis?“

„Das Verfahren hat uns angeregt, das Projekt in jeder Hinsicht zu beleuchten. Ziele, Umsetzung, evtl. Veränderungen.“

„Die Schwachpunkte, die gefunden wurden, waren schon Schwachpunkte.“



PHINEO erzielt Wirkung bei den unmittelbaren Zielgruppen: Soziale Investoren orientieren sich bei PHINEO und unterstützen identifizierte NPOs

Beispiele für Spenden an NPOs*:

Privater Soziale Investor unterstützt *Umweltprojekt* mit Spende über 120 Tsd. €

Unternehmen geht nachhaltige Förderpartnerschaft mit 5 PHINEO-NPOs ein

PHINEO-Empfehlung brachte dem *Freiwilligenprojekt* eine Spende von 20 Tsd. €

Unternehmensvorstand spenden privat 20 Tsd. € an Musikprojekt

Bürgerstiftung spendet für Bildungsprojekt

Investmentbank finanziert halbe Stelle bei einem Frankfurter Projekt

Mehrere Rotaria Clubs spenden an portraitierte Organisationen

* Da alle PHINEO-Produkte öffentliches Gut sind, erfährt PHINEO i.d.R. nicht von ausgelösten Spenden.

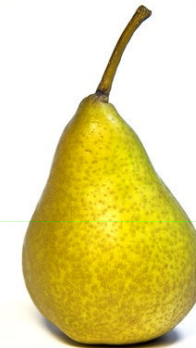


Backup-Agenda

- Hintergrundinformationen PHINEO
- **Hintergrundinformationen
Wirkungsanalysen**



≠





Die Analyse von Projekten bzgl. der Wirkung kann unterschiedliche Qualitätsstufen haben

Platin:
Vergleich der
Wirtschaftlichkeit

Gegenüberstellung der Input-Outcome-Relation
zwecks Vergleich der Wirtschaftlichkeit

Gold:
Direkte Wirkungsbelege

Wissenschaftlich bewiesene Wirkung;
Systematische Erhebung und Sammlung von
Wirkungsnachweisen durch Evaluation

Silber:
Indirekte Wirkungsbelege

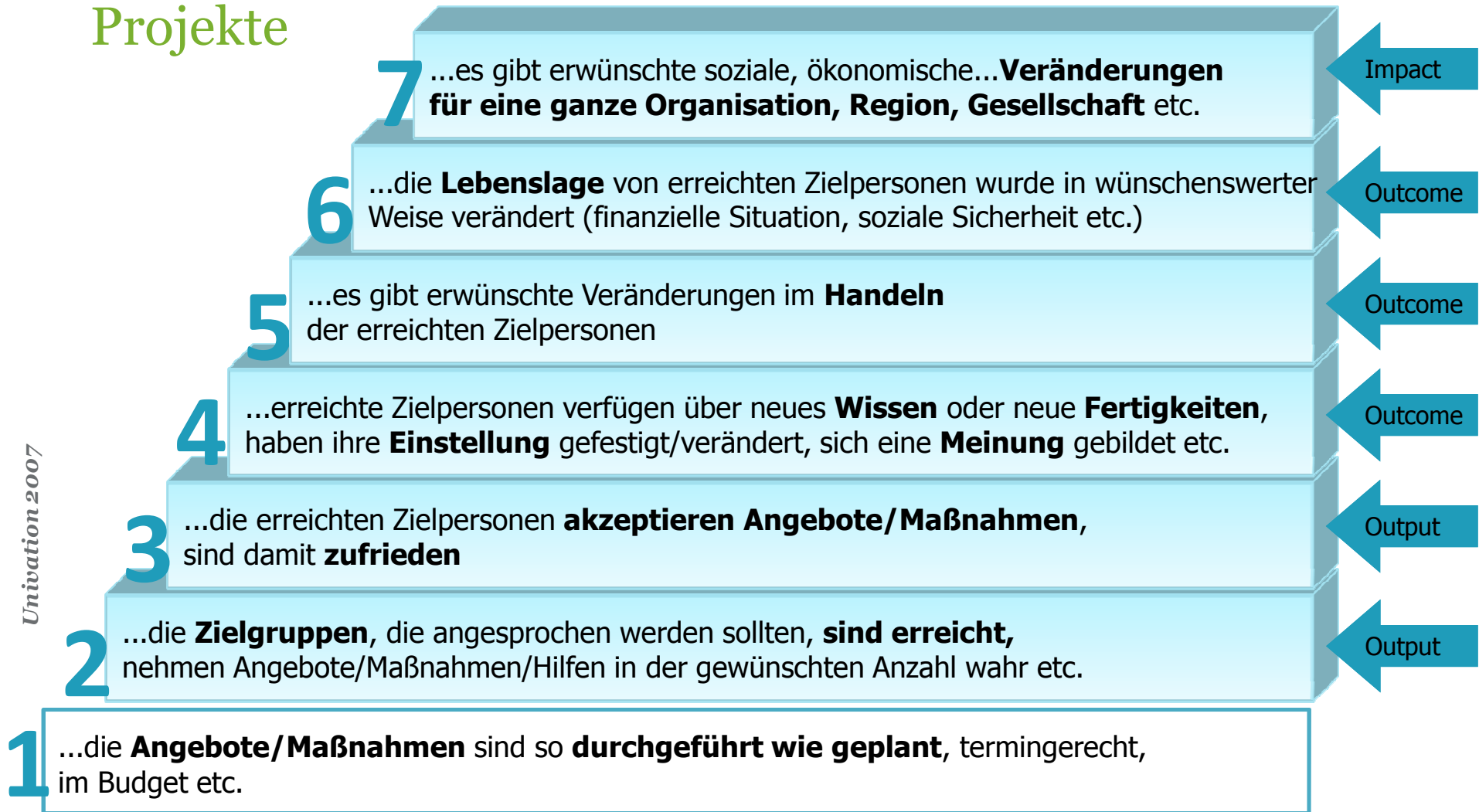
Erfassung der Nachfrage seitens der Zielgruppe;
Erfassung und Auswertung des Feedbacks
der Zielgruppe

Bronze:
Logische Schlussfolgerung

Theory of Change - ein klares logisches Modell;
Vermutungen auf Grund von individuellen Erfahrungen;
Wirkungsbelege für vergleichbare Aktivitäten

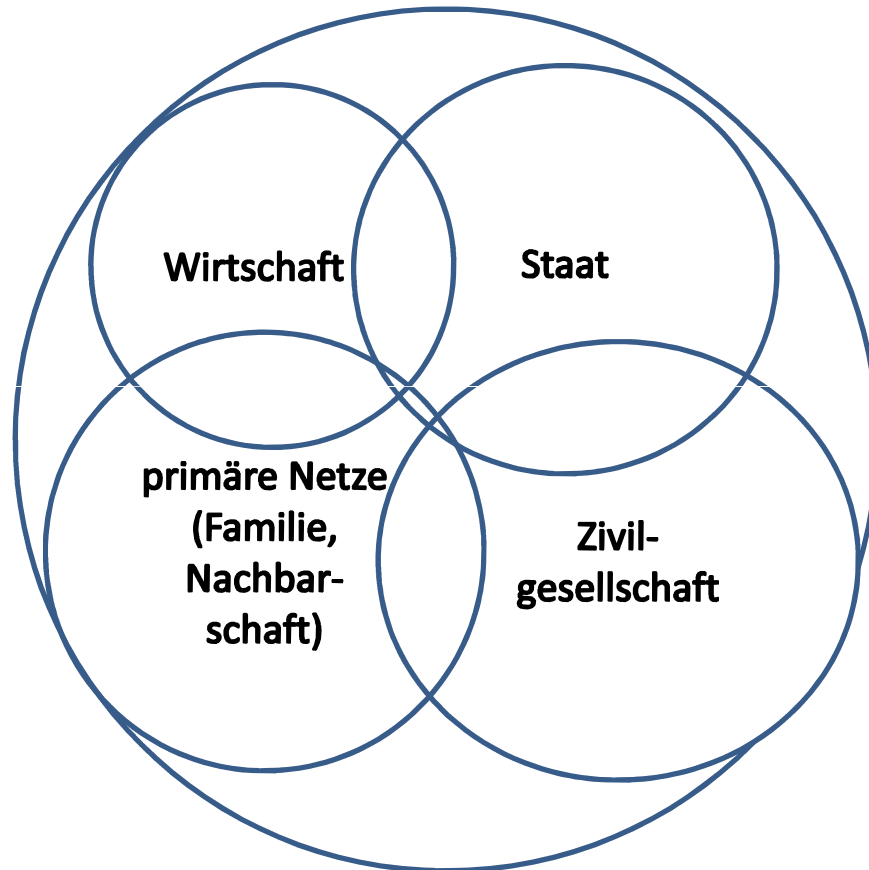


PHINEO prüft Input, Output, Outcome, Impact der Projekte



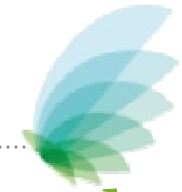


PHINEO gibt Orientierung über die Rolle der Sektoren



Die Akteure im Themenfeld

- Wie muss das wirksame Zusammenspiel zwischen allen Akteuren aussehen? Wer hat welche Rolle?
- Wie sehen die Schnittstellen und Übergänge zwischen Staat und gemeinnützigem Sektor sowie anderen Sektoren optimaler Weise konkret aus?
- Wo sind gemeinnützige Akteure besonders gefordert?



PHINEO analysiert Themenfelder, Organisationen und Projekte

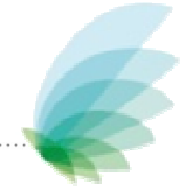




Angemessenheit mit Blick auf die Organisation

Beispiel: Prüfung der Finanzen

über 50.000 €	über 250.000 €	über 1 Mio. €	über 5 Mio. €
Prüfung der Einnahmen-Überschussrechnung oder des Jahresabschlusses	Prüfung eines handelsrechtlichen Jahresabschlusses (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung)	Prüfung eines handelsrechtlichen Jahresabschlusses (Bilanz, GuV)	Prüfung eines handelsrechtlichen Jahresabschlusses für Kapitalgesellschaften (Bilanz, GuV sowie Anhang)
durch	durch	durch	durch
einen internen Prüfer mit Fachkompetenz	einen examinierten Steuerberater oder einen externen Wirtschaftsprüfer	einen examinierten Wirtschaftsprüfer	einen examinierten Wirtschaftsprüfer inkl. der Ordnungsmäßigkeit der tatsächlichen Geschäftsführung



Wirkungsebenen und Handlungsansätze

Wirkungsebene

	präventiv	therapeutisch
Gesamtgesellschaft	Kampagnen zu gesunder Lebensführung	Lobbying für mehr Sportangebote für asthmakranke Kinder mit dem Ziel, dass sich deren Situation verbessert
direktes Lebensumfeld	Ein Aufklärungsangebot für Eltern gesunder Kinder zum Thema Ernährung und Bewegungsförderung	Ein Beratungsangebot für Eltern kranker Kinder mit dem Ziel, dass sich deren Situation nicht verschlechtert
Individuum	Ernährungsaufklärung für gesunde und normalgewichtige Kinder sowie Jugendliche, unabhängig von Vorschädigungen.	Ernährungsberatung für Personen, die bereits ernährungsbedingt erkrankt sind, mit dem Ziel, dass sich ihre individuelle Situation nicht verschlechtert

Programm Zukunft der Zivilgesellschaft

Sitzung des Unterausschusses "Bürgerschaftliches Engagement",
14. Dezember 2011

Grundannahmen des Programms Zukunft der Zivilgesellschaft und konzeptionelle Basis aller Projekte:

Quantitatives und qualitatives Wachstum in der Zivilgesellschaft entsteht u.a. durch

- höherem Mittelzufluss aus privatem Engagement und besserer Mittelallokation
- Lern- und Entwicklungsanreizen für gemeinnützige Organisationen
- Motivation zum Engagement in allen Lebensaltern
- Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft, Staat und Wirtschaft



Arbeitsschwerpunkte der Bertelsmann Stiftung:
Transparenz, Skalierung, Engagementförderung und Kooperation

Im Anschluss an die Entwicklung von PHINEO: Internationale Mitgliedsorganisation



- Verbreitung von Lösungen zur Wirkungsanalyse gemeinnütziger Organisationen.
- Forum für den internationalen Austausch von methodischem Wissen und Beispielen guter Praxis für soziale Analysten.
- Internationale Kooperation von Analysten, um „cross-border giving“ zu verbessern.
- Zertifizierung von Social Impact Analysts.

Charity mit Sitz in London

Partner: Adessium Foundation (NL),
New Philanthropy Capital (UK) und PWC (D)

www.siaassociation.org

Skalierung von wirkungsvollen Ideen in der Zivilgesellschaft

Effektⁿ

Damit das Rad
nicht überall neu erfunden wird.

Methodisches Wissen zu Wachstumsstrategien und
zum Transfer von wirkungsvollen Konzepten wird
aufgebaut.

Dies führt zu einer Optimierung gemeinnützigen
Investments.

Entwicklung von Netzwerken und Verankerung in der
Ausbildung und der beruflichen Weiterbildung von
Nonprofit-Managern.

Steigerung der Akzeptanz, vermehrte Umsetzung von
Projekttransfer und Stärkung von Transferkultur bei
sozialen Investoren.

Partner: Bundesverband Deutscher Stiftungen



Investment in Kinder fördern Kooperationen ermöglichen Kompetenzen aufbauen



Kinder.Stiften.Zukunft.-Kongresse bringen zivilgesellschaftliche, staatliche und privatwirtschaftliche Organisationen für Kinder zusammen.

Pilotprojekte haben sich als erfolgreich und nachhaltig erwiesen. Trägerkonsortien übernehmen jetzt die Veranstaltungen in den Kommunen.



2006	Wolfsburg
2008	Nürnberg
2010	München
2012	Berlin
2012	Erlangen
2012	Stuttgart
2012	Märkisch Oderland

*In Verhandlung

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Bettina Windau
+49 5241 8181138
bettina.windau@bertelsmann-stiftung.de



Sitzung des Unterausschusses „Bürgerschaftliches Engagement“

**Thema: Organisation und Koordinierung der
Engagementförderung in Gemeinden und
Kommunen**

Berlin, Mittwoch, den 14. Dezember

Prof. Dr. Jürgen Kegelmann

Eingangsstatement

„roter Faden“ – 7 Punkte



- Kurzvorstellung meiner Person
- Ziel des Eingangsstatements
- Vorstellung „Handwerkskoffer“ Verwaltungswissenschaft
- Aufgabencharakterisierung BE
- Folgen für Organisationsstrukturen
- Können sich aus den Äußerungen Konsequenzen für die Organisation des BE im vertikalen Staatsaufbau ableiten?

Kurzvorstellung – wer bin ich



Friedrichshafener v. Bodensee;

vh., 3 Kinder

„Dreiklang“ – Theorie/Reflexion –
Praxis - Beratung

Beratungsunternehmen

Jürgen Kegelmann

Stadt Friedrichshafen

Studium: Verwaltungs-
wissenschaften

Professor in Kehl

= Generalist

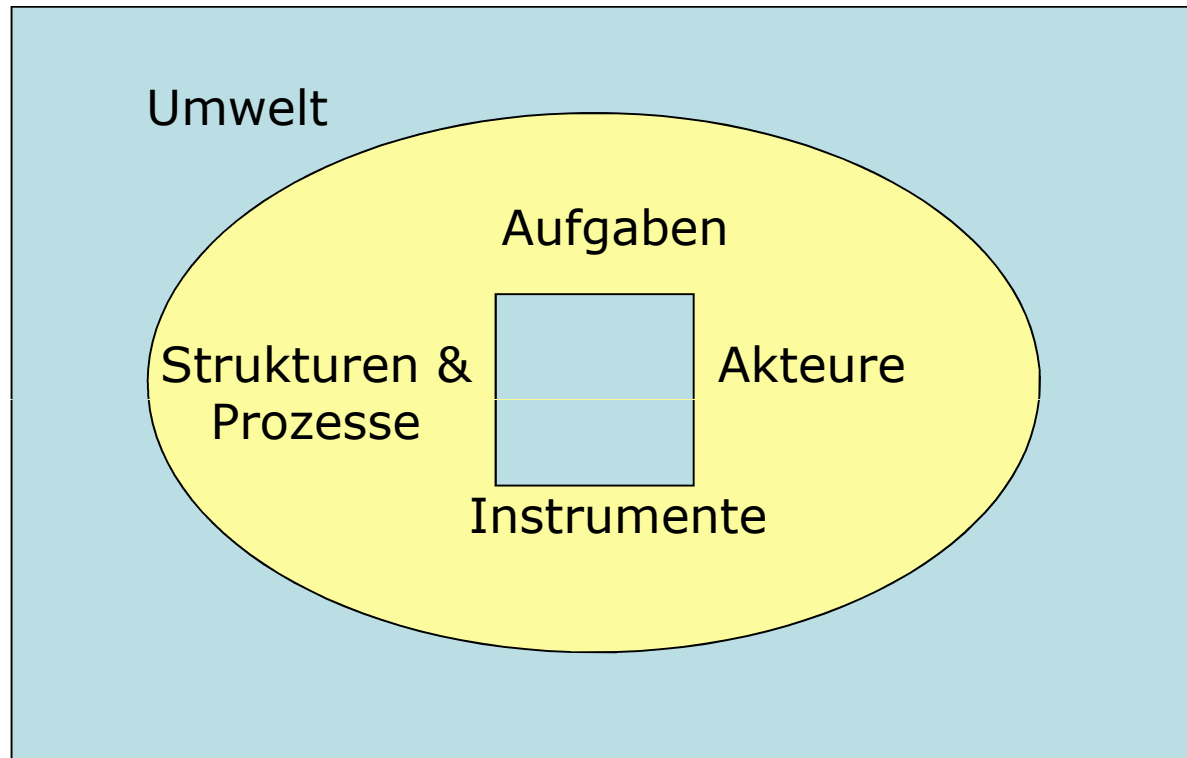
Kernthema:

(Grenzen von)
Steuerung/neudeutsch:
Governance



- Inspiration – ein „eye opener“
- Begriffsschärfung
- Kleiner Einblick in
verwaltungswissenschaftliches Denken
- Bewußtsein schaffen dafür, dass
Organisationsstrukturen entscheidend
für den Erfolg sind.
- Ideen für Organisation des BE

„Handwerkskoffer Verwaltungswissenschaft



Erfolgreiche Steuerung hängt davon ab

Aufgabencharakterisierung BE (I)

Querschnittsaufgaben im Allgemeinen				
Zentrale Funktionen	Fachaufgaben vs. Querschnittsaufgaben			
Allgemeine Prozesse	Fachaufgaben Jugend, Soziales,	Organisation	Personal	Finanzen
Planung	<ul style="list-style-type: none"> Die klassischen Querschnittsaufgaben sind Personal, Finanzen, Organisation und IT. Sie sind verwaltungsintern. Klassische Querschnittsaufgaben haben eine starke Position im Gesamtsystem (starke Querschnittsämter) Klassische Querschnittsaufgaben berühren die Fachaufgaben primär im Rahmen der Planung, ansonsten können die Fachaufgaben stark autonom ausgeübt werden Die klassischen Querschnittsaufgaben stellen eine Ressource für die Fachaufgaben dar 			
Entscheidung				
Vollzug				
Kontrolle				

Fazit: BE ist „Fach-Querschnittsaufgabe“. Diese Struktur hilft das Thema „BE“ zu systematisieren.



Aufgabencharakterisierung BE (2)

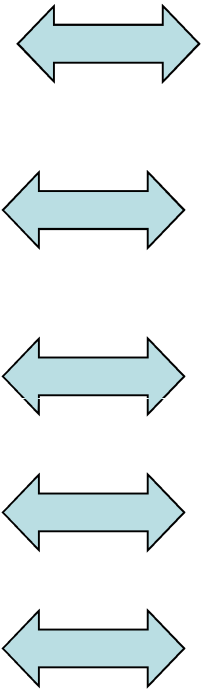
„Querschnitt“

- BE ist „Fach-Querschnittsaufgabe“
- BE ist innerhalb der Verwaltung oft „ohn-mächtige“ Aufgabe
- BE ist „unspezifische“ Querschnittsaufgabe
- BE betrifft Planungs-, Vollzugs- und Kontrollprozesse gleichermaßen

„Aufgabe“

- viele Akteure und viele Interessen
- „indirekte“ Aufgabe – enabling statt selber machen
- liegt „quer“ zur üblichen Verwaltungskultur
 - Vernetzt vs. hierarchisch
 - Informal beziehungsorientiert vs. formal aufgabenorientiert
 - Freiwilligkeit vs. Zwang/Weisung
 - Dialogisch vs. monologisch
 - Ganzheitlich vs. spezialisiert

Folgen für die Strukturanforderungen

- ziemlich hierarchisch
 - ziemlich spezialisiert
 - ziemlich formal
 - ziemlich „monologisch“
 - ziemlich kontroll- und sicherheitsorientiert
- 
- Gegenläufiges Denken von unten
 - Ganzheitliches Denken
 - Beziehung und Informalität
 - Dialog
 - Vertrauen und Mut für das „Offene“

Fazit: Es gibt einen Widerspruch zwischen den althergebrachten Strukturen und den Anforderungen.

Ansätze zur Organisation der Querschnittsaufgabe BE



Strukturorientiert - langfristig

- Definition Aufgabe, Zuordnung zu Organisationseinheit/Schaffung einer eigenen Einheit
 - Zentral-Stabsstelle
 - Dezentral in einem Amt

Prozessorientiert

- Definition von stringenten Prozessen zur Integration des Themas in die Kernprozesse der Organisation
 - Integration in „Routineprozesse“ (Stadtplanung etc.)
 - Entwicklung eines eigenen „Innovationsprozesses“

Projektorientiert

- Schaffung eigener Projektstrukturen

Fazit: alle drei Ansätze sollten „kombiniert“ erfolgen.

Thesen zur Organisation der Querschnittsaufgabe BE (Kommunen)

Erfolgreiche Organisation von BE setzt voraus,

- dass der Aufbau verwaltungsinterner Strukturen mit dem **Aufbau verwaltungsexterner Strukturen** gekoppelt wird (Druck von außen; Organisation von Kommunikation).
- dass die Aufgabe „**hoch**“ angesiedelt, dass sie aber gleichzeitig mit **dezentralen Verantwortlichkeiten** in den Ämtern/Ortsteilen verknüpft wird. Dabei sollten die Verknüpfungspunkte nicht zu viele sein (ca. 7). Dies setzt voraus, dass ich die Themenfelder/Handlungsfelder bewusst begrenze.
- dass die intelligente formale „Struktur“ durch eine intelligente **interne** und **externe** Prozessarchitektur ergänzt wird, z.B.
 - Projektorganisation, Arbeitsgruppen, „jour fix“
 - Lenkungsgruppe mit Externen; Steuerkreis; Workshops
- dass es den BE-Verantwortlichen erlaubt ist, **über formale Kommunikationsstrukturen hinaus** zu kommunizieren.
- dass die Aufgabe „BE“ nicht nur in der Stellenbeschreibung des BE-Verantwortlichen vorkommt sondern in die **formalen Organisationsstrukturen** der Ämter (Stellenbeschreibungen, Geschäftsverteilungen, Produktpläne..) integriert wird.
- dass **Ziele** definiert werden, die mehr Prozess- als Inhaltscharakter haben.
- Dass man von **anderen Handlungsfeldern lernt**, die schon wesentlich länger in intra-/interorganisatorischen Netzwerken arbeiten (z.B. Stadtmarketing)