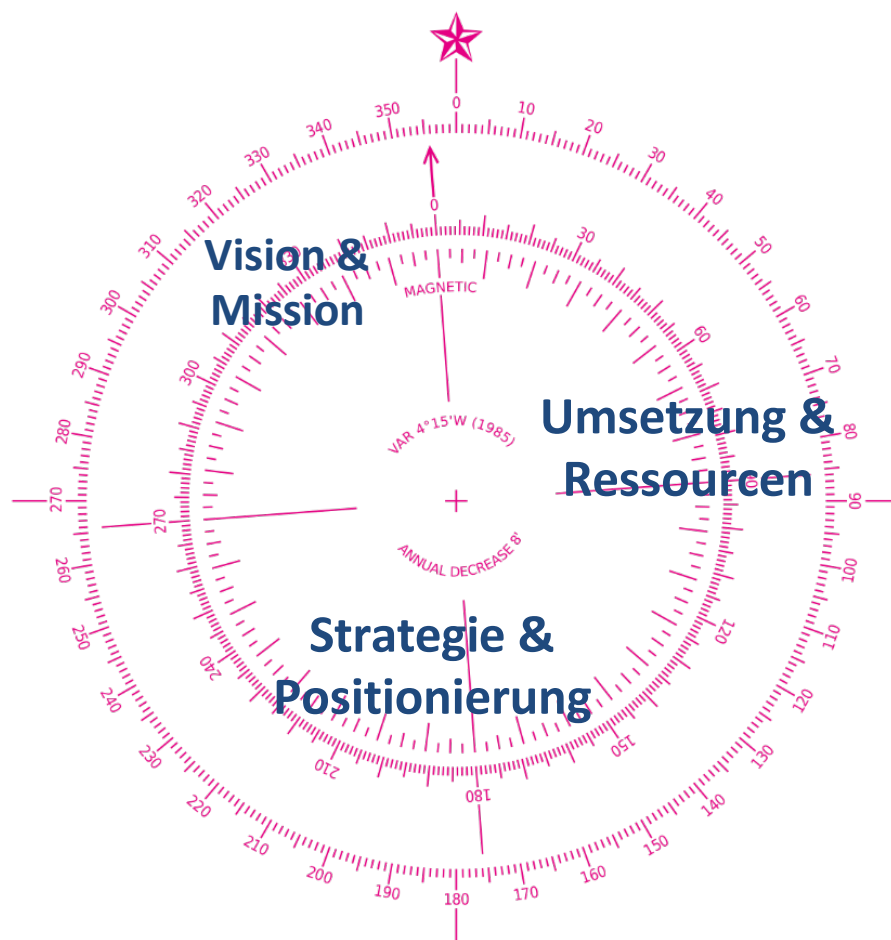


Zwischen Ideal und Realismus: Ein Kompass für die Bewertung von Projekten



„Mir hat der Kompass jetzt schon geholfen, weil mir durch die Diskussion der Spannungsfelder mein eigener Handlungsspielraum bewusst geworden ist, den ich jetzt auch besser nutzen kann.“
(Beatrix Hertle, Geschäftsführerin lagfa bayern e.V.)

1. Wozu dient der Kompass?

Wer war nicht schon mal in dieser Situation? Man bekommt ein Projekt angeboten und nimmt es an, weil der Inhalt interessant ist, weil man die Freiwilligenagentur finanziell absichern möchte, weil man seine Mitarbeiter/innen auslasten möchte, weil man aufgefordert ist, in einem Bereich aktiv zu werden, etc. Die Gründe für die Annahme eines Projektes sind vielfältig, aber nicht alle Entscheidungsfaktoren werden in den Blick genommen. Viel zu selten bleibt im Alltag ausreichend Zeit, systematisch und strategisch darüber nachzudenken, ob das Projekt, für das man sich bewirbt, genau das richtige ist oder auch im Nachhinein zu überlegen, was das Projekt wirklich gebracht hat – denn oft ist man schon wieder unterwegs zum nächsten. **Dieser Kompass soll zum einen zeigen, welchen Spannungsfeldern man bei der Entscheidung für oder der Bewertung von Projekten ausgesetzt sein kann, zum anderen werden Fragen formuliert, die man sich bei der Bewertung von Projekten stellen kann, um besser abwägen zu können, ob das Projekt wirklich zur eigenen Organisation und ihren Zielen passt.**

Das bedeutet, dass dieser Kompass **eine Anregung und eine Arbeitshilfe** darstellt. Er wirft Fragen auf, gibt aber keine Handlungsempfehlungen. Die Praxis vor Ort ist so unterschiedlich, dass es kein Patentrezept gibt: Jede/r muss letztendlich die für seine Situation richtige Entscheidung treffen. Der Kompass hilft, die richtigen Fragen zu stellen und die Entscheidung für oder gegen ein Projekt umfassend zu beleuchten. Die nachfolgenden Leitlinien regen ein Nachdenken und einen Bewusstwerdungsprozess an, dem man sich - am besten in einer gemeinsamen Diskussion – z.B. mit Kolleg/innen, Kooperationspartnern, Expert/innen - stellt. Dabei können die meisten Fragen von der bagfa, den Landesarbeitsgemeinschaften (lagfas) sowie den einzelnen Freiwilligenagenturen bearbeitet werden.

Will man sich also konkret einem Entscheidungsprozess stellen oder ein Projekt nach Abschluss selbst evaluieren, kann man sich von den neben den einzelnen Kapiteln aufgeführten Fragen leiten lassen. Allerdings hängt die konkrete

Entscheidung oder Einschätzung von den jeweiligen Prioritäten und der Gewichtung der einzelnen Punkte ab. Es kann im Laufe der Diskussion ein Argument auf den Tisch kommen, das alle anderen sticht – und dieser spezifischen Abwägung muss Raum gegeben werden.

2. Was verstehen wir unter Projekten?

Die Arbeit der Freiwilligenagenturen, der lagfas und der bagfa ist – ebenso wie in vielen Fällen ihre Finanzierung – durch Projekte gekennzeichnet. Diese Projekte können sich hinsichtlich ihrer Entstehung, ihrer Dauer, ihrer Ziele sowie ihrer Bedeutung stark unterscheiden. Nachfolgend wird kurz zusammengefasst, was in diesem Rahmen unter den Begriff „Projekte“ fällt.

Es geht zum einen um **zeitlich befristete Maßnahmen**, die beantragt, bewilligt, durchgeführt und abgerechnet werden müssen. Diese sind zum Beispiel Modellprojekte zur Förderung von Innovationen, eine zusätzliche befristete Aktivität, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen (z.B. Weiterbildung in einem Handlungsfeld) oder auch Kettenprojekte, die eine institutionelle Förderung ersetzen.

Zum anderen geht es um **zeitlich begrenzte Aktionen**, die wie ein Projekt geplant, durchgeführt, und ausgewertet werden. Das können Freiwilligentage, Engagement-Messen, Tage der Anerkennung, Unternehmenstage etc. sein oder eine Zusammenfassung von Einzelprojekten in einem Themenbereich.

Ein Unterschied im Nachdenken über die Eignung von Projekten ergibt sich auch durch die Entstehung des Projekts, d.h. ob es selbstinitiiert ist oder auf eine Ausschreibung oder ein bestimmtes Programm reagiert. Wenn man selbst eine Idee hat und nach einem Förderer sucht, stellen sich ggf. andere Fragen, als wenn man an einer Ausschreibung teilnimmt oder angefragt wird, als Kooperationspartner in ein Projekt einzusteigen. In diesem Kontext sind die Fragen nach dem Gestaltungsspielraum besonders wichtig: Kann man Bedingungen noch verändern bzw. verhandeln oder sind die Bedingungen starr festgelegt? Die Diskussion von Spielräumen findet sich in allen Bereichen des Kompasses wieder.

3. Warum ist der Kompass wichtig?

Bei der Entscheidung für ein Projekt sind mindestens zwei Perspektiven von Bedeutung, zum einen die der Organisationen oder Institutionen und zum anderen die gesellschaftliche Perspektive.

Auf der Organisationsebene ergeben sich bei bagfa, lagfas und Freiwilligenagenturen oft ganz praktisch aus der Erfahrung oder als Teil von Leitlinien oder einer Philosophie Mindestbedingungen, die ein Projekt auf jeden Fall erfüllen muss. So muss es zum Beispiel tatsächlich um Engagement gehen oder bestimmten Zielgruppen Teilhabe im Engagement ermöglichen. Und auch Ausschlusskriterien gibt es, zum Beispiel, wenn für das Engagement Geld bezahlt werden soll und die Agentur damit die Monetarisierung des Ehrenamts unterstützen würde. In diesem Zusammenhang sind ggf. das Leitbild oder das Selbstverständnis der jeweiligen Agentur als Messlatte anzulegen. Aber es gibt auch die Überlegung, dass man ein Projekt unter bestimmten Bedingungen durchführen würde und dann gilt es, verschiedene Interessen unter einen Hut zu bringen bzw. die oben genannten Spielräume auszuloten. Dabei zu helfen und diese Bedingungen zu konkretisieren und ihre Diskussion zu erleichtern, ist ein Ziel des Kompasses.

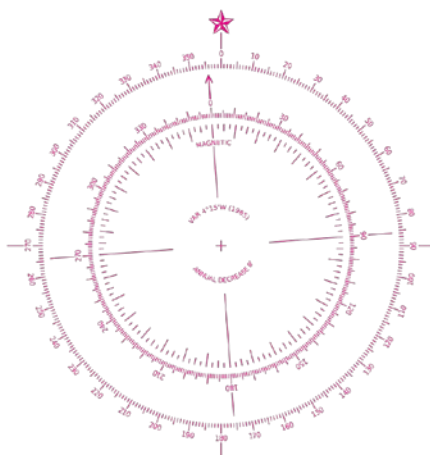
Mit Blick auf die Gesellschaft hat die Durchführung von Projekten seitens der Freiwilligenagenturen und ihrer Vertretung auf Landes- und Bundesebene direkten Einfluss auf die Entwicklung und Gestaltung des kommunalen Umfelds, aber auch auf ihre eigene Entwicklung und ihre Positionierung als gesellschaftliche Akteure. Dabei fallen diese Überlegungen in eine Zeit, in der das Bestehen von bagfa, lagfas und Freiwilligenagenturen nicht mehr legitimiert werden muss. Es stellt sich vielmehr die Frage, welche

gesellschaftliche Rolle man einnehmen kann – und möchte. Ob Projekte nun gut, passend oder lohnend sind, ist daher aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten, die auf eine Reihe von Spannungsfeldern verweisen: Aktuelle kommunale Bedarfe können einer systematischen Entwicklung der Agentur gegenüberstehen; der Wunsch nach effizienterem Handeln für den guten Zweck kann mit einer Ökonomisierung kollidieren, die zu Lasten einer sozialen Logik geht; die Verfügbarkeit von Fördermitteln fordert reaktives Verhalten heraus, die dem Gestaltungswunsch entgegen steht. Diese Spannungsfelder lassen sich klar benennen, ihre jeweilige Ausprägung und Bedeutung variieren jedoch je nach Projekt, Bundes- oder Landes oder kommunaler Ebene und der jeweiligen Entscheidungssituation.

4. Der Kompass: Spannungsfelder und Fragen

In den Diskussionen mit Freiwilligenagenturen und den lagfas wurden Erfahrungen mit Blick auf Herausforderungen ausgetauscht, die sich mit der Akquise, der Umsetzung und Abwicklung von Projekten ergeben. Diese Herausforderungen sind weniger auf der Projektmanagementebene, sondern eher auf einer strategischen und inhaltlichen Ebene verankert. Die daraus entstandenen Fragen lassen sich drei Bereichen zuordnen: Vision und Mission; Umsetzung und Ressourcen; Strategie und Positionierung.

Spannungsfelder, die die Entscheidung für oder gegen ein Projekt beeinflussen oder für die Bewertung relevant sein können, werden nachfolgend zunächst dargestellt und dann mit den entsprechenden Fragen für die Diskussion versehen.



Spannungsfeld 1: Bereich Vision und Mission

In diesem Spannungsfeld werden Fragen zusammengefasst, die sich mit den **Wertvorstellungen beschäftigen, die mit der Vermittlung von bürgerschaftlichem Engagement verbunden sind**. So haben sich bagfa und lagfas klare Definitionen für das bürgerschaftliche Engagement¹ gegeben. Diese Merkmale sind bindend, aber es entsteht ein Spannungsfeld durch einen zunehmenden Konkurrenzkampf um Freiwillige: In Zukunft wird der Druck – gerade vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, hier z.B. durch die Diskussion von Pflgethemen, – auf die Verfügbarkeit von Freiwilligen stärker werden. Es stellt sich also die Frage, wann es gilt für den Charakter des bürgerschaftlichen Engagements einzutreten und Angebote abzulehnen, die diesen Vorstellungen nicht mehr entsprechen. Ein Beispiel ist die erneute Diskussion eines Pflichtdienstes.

Auch die **Mission der Freiwilligenagenturen und ihrer Vertretungen** steht hier auf dem Spiel: Sieht man sich zum Beispiel als Akteur, der durch Engagement und Partizipation Demokratie fördern will oder als Akteur, der bürgerschaftliches Engagement fördert, weil sich in der Kommune bestimmte Aufgaben stellen, für die es Fördermittel gibt oder die der Staat nicht übernehmen möchte oder kann. Die Frage ist also auch hier, ob man aktiv gestaltet oder Dienstleistungen übernimmt, die Förderer gerne ausgeführt wissen. Das muss nicht konflikthaft sein, aber dennoch müssen im letzteren Fall die Beweggründe und die Bedingungen besonders gründlich geprüft werden.

Ein weiterer Aspekt des Verständnisses von Engagement ist, dass es **Partizipation als Ergänzung** braucht: Den Freiwilligen soll das für sie passende Engagement ermöglicht und ihre Mitgestaltung unterstützt werden. In manchen Fällen ist es für Agenturen zunächst dringender, ihren Platz in der Stadtgesellschaft zu finden und zu sichern. Das kann mit dem Aufgabenbereich, der Vermittlung von Freiwilligen, um Ressourcen und Aufmerksamkeit konkurrieren – eine Priorisierung ist hier nicht immer einfach.

Ein letzter Punkt: Zunehmend sollen auch soziale Einrichtungen und Unternehmen sich an **wirtschaftliche Handlungslogiken** anpassen, um ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis zu stellen. Man versucht Prozesse zu optimieren, die Leistung zu messen und dann zu steigern, um zu beweisen, dass man förderwürdig ist.

Kompassfragen im Bereich

Vision und Mission

- *Sind die Ziele des Projektes und die Erwartungen der Förderer eindeutig zu erkennen? Entsprechen Ziele und Inhalte des Projektes unserem Selbstverständnis und unseren Grundsätzen?*
- *Korruptiert das Projekt unsere Vorstellungen von bürgerschaftlichem Engagement und gemeinsamen Werten?*
- *Sind wir mit diesem Projekt weiterhin offen für die Ideen der Bürger/innen?*
- *Führt das Projekt dazu, dass Engagement und Partizipation für Freiwillige ermöglicht wird?*
- *Ist die Freiwilligenagentur Vorbild für die Mitwirkung von Freiwilligen?*
- *Ist es angemessen, dass man sich als Unternehmen sieht, das im sozialen Bereich Dienstleistungen erbringt und dementsprechend Abwägungen hinsichtlich Effizienz und Effektivität anstellt?*
- *Welche sozialen oder gesellschaftlich relevanten Kriterien sind uns wichtiger als die wirtschaftlichen? Wo ist die Grenze zum gewinnorientierten Unternehmen?*
- *Wo können wir gelassen sein und wo der Ökonomisierung entgegenzutreten? Wann ist ein „Nein“ wichtig und relevant? Wann wird ein „immer mehr“ und „wo muss ich noch dabei sein“ unwichtig?*

¹ Die Definition des Bürgerschaftlichen Engagements folgt der Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages (vgl. Drucksache 148900 des Bundestages, 14. Wahlperiode, vom 03.06.2002, S. 38 ff.) und aktuellen Diskussionen zur Weiterentwicklung des Begriffs (z.B. Impulspapier des Arbeitskreises „Bürgergesellschaft und Demokratie“ der Friedrich-Ebert-Stiftung, „Gutes Engagement – für eine demokratische Zivilgesellschaft“, Februar 2017) Bürgerschaftliches Engagement erfolgt freiwillig, ist gemeinwohlorientiert, zielt nicht auf materiellen Gewinn ab, findet im öffentlichen Raum statt, wird in der Regel gemeinschaftlich bzw. kooperativ ausgeübt, ist kein Ersatz für staatliche Aufgaben, orientiert sich an den Menschenrechten, wie sie in der Erklärung der Vereinten Nationen und im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland festgehalten sind, ist auf sozialen Zusammenhalt ausgerichtet, ermöglicht Teilhabe, ist zivil und nicht an die Staatsbürgerschaft gekoppelt.

Dabei ist einerseits festzustellen, dass die Wirksamkeit der Zivilgesellschaft und vor allem das bürgerschaftliche Engagement durchaus größere Bekanntheit gewonnen hat. Insbesondere seit der Leistung der Zivilgesellschaft bei der Versorgung und Integration der Geflüchteten ist die Wahrnehmung des bürgerschaftlichen Engagements seitens der Politik erheblich gestiegen. Nun befinden sich die bagfa und die lagfas andererseits aber an einem Wendepunkt, an dem sie einen Institutionalierungsgrad aufweisen, der sie vor die Entscheidung stellt, welche Art von Akteur sie sein und wie sie wahrgenommen werden wollen und mit wem sie in Konkurrenz um Einfluss und Mittel stehen.

Auch wenn die Anerkennung der Freiwilligenagenturen und ihrer Arbeit groß ist, ist die Finanzierung in vielen Fällen nicht gesichert und auch Rolle und Bedeutung müssen immer wieder unter Beweis gestellt werden. Es stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, ob man als Organisation wirklich an Einfluss gegenüber Projektgebern gewonnen hat und diesen geltend machen kann. Und: Inwieweit ist man in der Institutionalisierung auch in eine Professionalisierungsfalle geraten? Werden Freiwilligenagenturen und ihre Vertretungen immer effizienter und besser durch eine Arbeitsorganisation entlang unternehmerischer Kriterien? Werden sie auf dieser Grundlage politisch in eine Dienstleisterrolle hineingelobt, die eine unabhängige Positionierung erschwert?

Es stellt sich prinzipiell die Frage, inwieweit die ökonomische Handlungslogik mit unserem Denken und Handeln für soziale Teilhabe und Gerechtigkeit zusammenpasst oder es gar verhindert.

Spannungsfeld 2: Bereich Umsetzung und Ressourcen

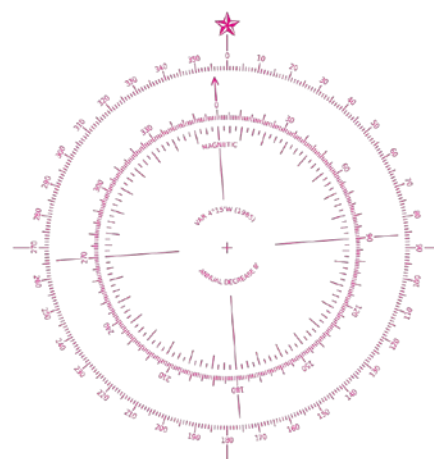
In diesem Spannungsfeld werden Konflikte bezüglich der **Ressourcen der Organisation und deren Ausgestaltung**, d.h. Zeit, Wissen, Finanzmittel, etc. betrachtet.

Obwohl Freiwilligenagenturen zwar legitimiert und gewollt sind, sind sie deswegen noch lange nicht finanziell gesichert.

Das erfordert die Teilnahme an Projekten in einer Situation, in der Fördermittel immer knapper und die Anforderungen in Projekten immer höher werden. Die Fokussierung auf die Projektarbeit führt dazu, dass man die finanzielle Grundausstattung und die laufenden Kosten, die man braucht, um sich zum Beispiel zu positionieren, Kompetenzen zu erwerben und als Akteur/in präsent zu sein, zu wenig berücksichtigt.

Oft werden seitens des Staates „Projekte“ gefördert (auch als „Projektketten“), die eigentlich keine sind, aber mehr oder weniger ausschließliche Finanzierungsquelle darstellen.

- Welche Arbeitsweisen von Unternehmen können unsere Ziele unterstützen, welche Routinen schaden uns eher?



Kompassfragen im Bereich Umsetzung und Ressourcen

- Ist das Projekt so finanziert, dass auch die Strukturen aufrechterhalten und weiterentwickelt werden können? Reichen die Mittel nur, um das Projekt (prekär) umzusetzen oder verfügen wir auch über Mittel für die Weiterentwicklung der Organisation?
- Lassen wir uns verleiten, fast Unmögliches anzubieten, weil die Ausschreibung das vorsieht?
- Bekämen wir nur den Zuschlag, weil andere Akteure teurer wären? Und was bedeutet das?
- Haben wir ggf. die erforderlichen Projektpartner?

Dadurch werden die Agenturen in eine Projektlogik gezwungen, obwohl es eigentlich um Aufgaben und auch Themen geht, die fortlaufend zu bearbeiten wären. Dieser vorgegebene Projektcharakter führt zu mehr Arbeit und müsste eigentlich verhandelt werden. Dazu gehören ganz konkret auch die Akquisekosten.

Eine weitere Ressource, um die es hier geht, ist die **Kompetenz** der jeweiligen Agentur. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob Projekte – für die man sich erst thematische Kompetenz aneignen muss – selbst durchführen soll oder ob das Projekt besser von einem anderen Akteur durchgeführt werden sollte. Diese Fragestellung wurde bei der Geflüchtetenhilfe deutlich, als eine Koordination von Hilfeleistungen durch die Freiwilligenagenturen (und ihre Netzwerke) in manchen Fällen dringender erforderlich war als die Entwicklung und Durchführung von eigenen Projekten. Darüber hinaus zeigt sich in der Praxis, dass die Freiwilligenagenturen oft gut beraten sind, sich für die Umsetzung von Projekten in speziellen Handlungsfeldern entsprechende Kooperationspartner zu suchen.

Die genannten Fragen von Finanzierung und Kompetenz stellen sich auch im **Zusammenspiel von bagfa, lagfas, Freiwilligenagenturen und Freiwilligen**. Insbesondere die bagfa und die lagfa müssen darauf achten, dass Projekte, die sich anbieten, nicht nur eine wirtschaftliche Basis schaffen, sondern auch inhaltlich und organisatorisch den Strukturen vor Ort entsprechen. Es stellt sich auch die Frage, wie sich hier das Zusammenspiel von Verantwortung von Mitgliedern, lagfa und bagfa und nicht zuletzt den Freiwilligen gestaltet.

Ein letzter Punkt ist die Zeitressource, konkret der **Zeitdruck**, unter dem Angebote für Ausschreibungen erstellt werden müssen. Immer öfter erfolgen Projektausschreibungen sehr kurzfristig, und die Fristen für Projektanträge werden kürzer. Daher bleibt oft nicht die Zeit, sich intensiv mit den Anforderungen und potenziellen Folgen des Projektes auseinanderzusetzen. Die Frage ist nun, ob man sich durch Verhandlung diesem Druck entziehen kann. Oft ist es eine Frage der Aushandlung, denn Ministerien und Verwaltungen sind vor dem Hintergrund des guten Angebots der Freiwilligenagenturen und ihrer Vertretungen durchaus kompromissbereit.

Spannungsfeld 3: Bereich Strategie und Positionierung

In der Gesellschaft werden Themen von unterschiedlichen Akteuren aufgenommen. Hier stellt sich die Frage, ob bagfa, lagfas und Freiwilligenagenturen einen **Auftrag zur Themensetzung** haben und wenn ja, wie sie diesen wahrnehmen. Aus der jeweiligen Erfahrung heraus und durch ihre zunehmende Bedeutung können sie in ihren Kommunen Themen setzen und führend bearbeiten.

- *Ist unsere Organisation der richtige Akteur für die beschriebene Aufgabenstellung oder gibt es andere Akteure, die in diesem Bereich eine höhere Kompetenz aufweisen und besser geeignet sind?*
- *Nehmen wir uns die Zeit und die Freiheit, über die Projektbedingungen und Gestaltungsspielräume nachzudenken und diese ggf. zu verhandeln oder lassen wir uns von Fristen und Vorgaben unter Druck setzen?*
- *Haben wir die Zeit, aus Antragsverfahren zu lernen und ggf. – auch in Abstimmung mit anderen Akteur/innen – Einfluss auf künftige Ausschreibungen zu nehmen?*
- *Beteiligen wir (als bagfa/lagfas) die das Projekt umsetzenden Freiwilligenagenturen an dem Entscheidungsprozess?*
- *Nehmen wir uns die Zeit, um genügend Informationen von Expert/innen einzuholen, um die Relevanz des Projekts einschätzen zu können?*

Kompassfragen zum Bereich Strategie und Positionierung

- *Welche Auswirkungen hat das Projekt auf das Image, die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern und auf andere Angebote/Projekte unserer Organisation?*

Die Praxis zeigt jedoch, dass Projekte - und damit auch Themen - angegangen werden, weil Gelder dafür zur Verfügung gestellt werden. Damit besteht die Gefahr des reaktiven Handelns. Oft passt das geförderte Thema zwar in den allgemeinen Rahmen, ist aber doch beliebig und nicht gezielt ausgesucht. Kann in Zeiten des gesellschaftlichen Umbruchs die Themensetzung beliebig sein bzw. die Auswahlen Fördermittelgebern überlassen werden?

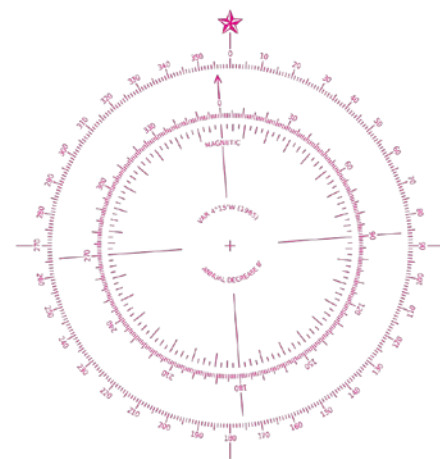
Es zeigt sich, dass man in den einzelnen Agenturen oft Themen diskutiert und für wichtig hält, man sich aber letztlich anderen Themen zuwendet, weil es für diese Fördermittel gibt. Es geht also darum, ob man Themen und Inhalte in den Vordergrund stellen will und kann, die der Einzelne oder „die Szene“ insgesamt für wichtig erachtet.

In diesem Zusammenhang kann in Projekten eine **Zweigleisigkeit** entstehen, da zum einen Vorgaben eingehalten werden müssen, man zum anderen aber auch eigene Ideen und Ziele verwirklichen möchte. Damit kann es eine formale Projektrealität und eine, die den eigenen Ideen und Zielen folgt, geben. Zum Beispiel: In einer Dienstleistungsfunktion möchte man die Erwartungen eines Unternehmens an ein professionelles Teamevent erfüllen, aber gleichzeitig möchte man den Teilnehmenden vermitteln, dass bürgerschaftliches Engagement noch mehr sein kann. Die Synchronisierung und Unterscheidung dieser beiden Ebenen bedarf besonderer Aufmerksamkeit.

Die Frage der Themensetzung wie auch die der Zweigleisigkeit sind mit den Inhalten der Agentur verbunden. Eine weitaus grundsätzlichere Frage ist die nach der **Strategie** und der **Positionierung**. Bei der Auswahl von Projekten gilt es auch das Netzwerk und die Rolle in der Kommune zu reflektieren. In Zeiten des gesellschaftlichen Wandels ist politisches Denken besonders wichtig. In unserem Fall kann es darum gehen, ein bestimmtes Verständnis von Engagement zu fördern (z.B. teilhabegerichtet, demokratiefördernd) oder sich über spezifische Themen zu positionieren. Als man in der Vergangenheit noch um Existenz und Legitimierung der Agenturen kämpfte, hatte eine öffentliche Wirkung große Priorität. Heute wird die Frage nach der Rolle neu gestellt. Wenn man ausschließlich das ausführt, was einem an Themen und Projekten angeboten wird, qualifiziert man sich nicht unbedingt als ernst zu nehmender Akteur.

Die Ambivalenz von „in Dienst genommen werden“ - im Sinne von Aufgaben, die einer Freiwilligenagentur von außen zugeordnet werden - und autonomem Handeln, das das eigene Selbstverständnis spiegelt, lässt sich nicht auflösen, sondern ist Ausdruck des Aushandelns von Gemeinwohl und zivilgesellschaftlicher Verantwortung vor Ort.

- *Fördert das Projekt die Themenanwaltschaft für bürgerschaftliches Engagement?*
- *Verändern sich Position und Profil der Agentur durch dieses Projekt? Auf welche Weise? Bleibt diese Positionierung langfristig wirksam?*
- *Welche Auswirkungen hätte eine Absage des Projektes?*
- *Können und wollen wir die gesetzten Projektziele erreichen? Lassen sich mit dem Projekt unsere Ziele verbinden?*
- *Welche Möglichkeiten der Weiterentwicklung bieten sich dadurch für unsere Organisation?*



Impressum und Kontakt:

bagfa Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e.V.

Potsdamer Str. 99

10785 Berlin

Tel.: 030 - 20 45 33 66

Fax: 030 - 28 09 46 99

E-Mail: bagfa@bagfa.de

Web: www.bagfa.de

Geschäftsführer Tobias Kemnitzer (V.i.S.d.P.)

Berlin, im September 2018

- angeregt von der lagfa bayern e.V.
- entstanden in Diskussionen mit Vertreter/innen der Landesarbeitsgemeinschaften der Freiwilligenagenturen (lagfas) in zwei Workshops und einer Sitzung des bagfa-Länderbeirates 2017/2018
- beschlossen vom Vorstand der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen am 28. August 2018
- erstellt von Prof. Dr. Martina Wegner, Hochschule München, die auch die Diskussionen vorbereitet und moderiert hat, in Zusammenarbeit mit Birgit Weber und Tobias Kemnitzer, bagfa-Geschäftsstelle