



„Gute-Geschäfte“ in Thüringen

# Evaluation Thüringer Marktplätze

## Zusammenfassung

Im Auftrag der Thüringer Ehrenamtsstiftung

**Stephan Tittelbach**  
Sozialmanagement (B.A.)

**„Zusammenkommen ist ein Beginn, zusammenbleiben ist ein**

**Fortschritt, zusammenarbeiten ist ein Erfolg.“**

Henry Ford (1863 - 1947)

amerikanischer Industrieller - Gründer der Ford Motor Company

## Vorwort

Die Idee der „Marktplätze für Gute Geschäfte“ ist in Thüringen angekommen. Aufgrund der vielen engagierten Initiativen vor Ort und mit der Förderung durch die Thüringer Ehrenamtsstiftung hat dieses innovative Veranstaltungskonzept in vielen Regionen Thüringens begeisterte Anhänger gefunden. Bis Ende 2010 haben in Thüringen 25 Marktplatzveranstaltungen an 12 verschiedenen Standorten stattgefunden. Das ist ein Fünftel aller Marktplätze in Deutschland und Österreich.<sup>1</sup> Für das Frühjahr 2011 sind fünf weitere Marktplätze geplant, zwei davon an neuen Standorten.

Über diesen Erfolg hinaus freut es uns sehr, dass das innovative, kreative und atmosphärisch so besondere Potential der Marktplatz-Methode viele junge Leute dazu animiert, sich in Semester-, Bachelor- und Masterarbeiten näher mit der Idee, ihren Zielsetzungen und Wirkungen zu befassen. Die vorliegende Evaluation der bisher stattgefundenen Thüringer Marktplätze wurde in unserem Auftrage von Herrn Stephan Tittelbach im Zeitraum Oktober 2010 bis April 2011 erarbeitet. Herr Tittelbach hatte sich dafür mit seiner Bachelorarbeit zur Evaluation des Nordhäuser Marktplatzes empfohlen. Wir möchten ihm hier ausdrücklich für seine ausgezeichnete Arbeit danken. Ebenso ausdrücklich bedanken wir uns bei Frau Sickel, der Projektkoordinatorin. Ohne ihr Engagement wären in Thüringen die Marktplätze nicht flächendeckend Realität geworden.

Die nun vorliegenden Ergebnisse der Evaluation der Thüringer Marktplätze werden einige Fragen aufwerfen und neue Überlegungen anregen. Davon gehen wir aus und darauf hoffen wir auch. Denn im gemeinsamen Diskurs mit Ihnen möchten wir die regionale Umsetzung der Marktplatz-Idee in Thüringen auch künftig qualitativ weiter entwickeln.



Dr. Volker Düssel

Vorstandsvorsitzender der Thüringer Ehrenamtsstiftung

---

<sup>1</sup> Laut Aussage der Bertelsmann Stiftung auf der Jahreskonferenz zur Marktplatz-Methode in Berlin am 30.11./01.12.10, nachzulesen unter: <http://www.gute-geschaefte.org/home.0.html?&L=0>

## Key Findings

Bundesweit haben bis Ende 2010 rund 125 Marktplätze stattgefunden, ein Fünftel jener, 25 Marktplatz-Veranstaltungen, erfolgten an 12 Thüringer Standorten, zehn sind bereits schon durch die Thüringer Mittlerorganisationen für das kommende Jahr in Planung. Von 2006 bis einschließlich 2010 erhöhte sich die Anzahl der Marktplätze kontinuierlich. Bisherige Planungen der Mittlerorganisationen lassen für 2011 weiterhin eine leichte Steigerung erwarteten und demnach ferner einen deutlichen Willen zur Weiterführung der Methode über 2010 hinaus.

Zentrale Ergebnisse der Erhebung lassen sich folgendermaßen darstellen:

- Die Mittlerorganisationen favorisieren ein heterogenes kooperatives Vorbereitungsmodell für die Planung der Marktplatz-Veranstaltung, verschiedene Sphären garantieren unterschiedliche Sichtweisen und Wissensbestandteile
- Bilanziert betrachtet, konnten mehr (gemeinnützige) Organisationen als Unternehmen für die Thüringer Marktplätze gewonnen werden, auf vier teilnehmende (gemeinnützige) Organisationen waren jeweils drei Unternehmen teilnehmend
- Die Gewinnung der zivilgesellschaftlichen Akteure gestaltet sich deutlich einfacher und mit wesentlich weniger Ressourceneinsatz als bei Unternehmen
- Einige (gemeinnützige) Organisationen beurteilen die Anzahl der Unternehmen und weiterführend die Themenvielfalt mit nicht ausreichend (zu starke Fokussierung auf DL-Unternehmen)
- In Folge der gesicherten Unterstützung seitens der Thüringer Ehrenamtsstiftung in den letzten drei Jahren besitzen viele Mittlerorganisationen kein solides Mischfinanzierungskonzept - eine Art „psychische Abhängigkeit“ ist entstanden
- Die Umsetzung der Marktplatz-Methode gelingt an vielen Standorten nur dank freiwilligen Engagements und der Bereitstellung anfallender Personalkosten durch die Mittlerorganisationen. Wesentlicher Erfolgsfaktor im Vorbereitungsprozess sind tausende von Stunden der Kooperationspartner.

- Bislang sind nur geringfügige Bestrebungen der Mittlerorganisationen zur systematischen Auswertung (Evaluation / Berichterstattung) erkennbar
- Insgesamt konnten thüringenweit etwa beachtliche 1900 Vereinbarungen auf den Marktplatz-Veranstaltungen abgeschlossen werden, durchschnittlich 75 pro Veranstaltung
- Engagement ist neben dem Wissenstransfer die wohl bedeutsamste Handelskomponente und ein wichtiger Wesensgehalt im erfolgreichen Kooperationsprozess
- Die auf einer Marktplatz-Veranstaltung geschlossenen Vereinbarungen werden in großer Mehrheit gewissenhaft und konsequent umgesetzt. Lediglich etwa jede zehnte Kooperation wird nicht verwirklicht (Umsetzungsquote vermutlich zwischen 70-80%)
- Die Mehrzahl der befragten Teilnehmer wollen Engagementpartnerschaften über den Marktplatz hinaus eingehen und erkennen dies als wesentlichen Nutzen. Partnerschaften scheinen kein akzidenteller Nebeneffekt der Methode, sondern ein gewollter in die Prozesse einbezogener Ansatz, den die Teilnehmer in Thüringen aufnehmen und als gestaltenden Willen bekunden.
- Unternehmen haben mitarbeiter- und imagebezogene Nutzensgewinne (Fokus auf Unternehmen) verstärkt wahrgenommen, dagegen den gesellschaftlichen Nutzen (Fokus auf Gemeinwesen) untergeordnet
- Die Unternehmen und (gemeinnützigen) Organisationen weisen in ihrer Kooperationsbeurteilung eine hohe Zufriedenheit auf. Differenziert betrachtet, beurteilen die Unternehmen die Kooperationen zwar leicht skeptischer, aber gleichwohl deutlich mit positiver Tendenz.
- Die Mittlerorganisationen empfinden die Marktplatz-Methode nutzstiftend und bereichernd für ihr eigenes Angebotsportfolio.
- Die Thüringer Ehrenamtsstiftung ist ein wichtiger Partner der Mittlerorganisationen, nicht nur in der Vergangenheit, sondern gewiss auch für die Zukunft unverzichtbar und grundlegender Erfolgsbaustein der Marktplatz-Methode in Thüringen

## Fazit

Die Idee der Marktplatz-Methode wurde in den Niederlanden konzipiert und wird bis heute in Thüringen mit grandiosem Erfolg durchgeführt. Das Setting der Methode ist überschaubar in der Struktur, aber komplex im Kontext kooperativer Partnerschaften zwischen Wirtschaft und zivilgesellschaftlicher Akteure. Die Methode bewährt sich zugleich aus gesellschaftspolitischen wie aus ökonomischen Motiven. Akteure des Dritten Sektors finden in sphärenübergreifenden Partnerschaften mehr als nur den Zugang zu materiellen Ressourcen. Zahlreiche Kompetenzen der Unternehmensakteure – Effizienz, aber auch Innovation oder Controlling – nützen der Bürgergesellschaft und verhelfen ihr zu mehr Öffentlichkeit.<sup>2</sup> Durch das unternehmerische Bürgerengagement (Corporate Citizenship / CC) im Rahmen der Marktplatz-Methode, mit deren Hilfe Unternehmen in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und Mitverantwortung übernehmen, entstehen Kooperationsprojekte und Vertrauensverhältnisse zwischen Unternehmen und (gemeinnützigen) Organisationen, um gegenwärtige gesellschaftliche Problemstellungen und Aufgaben zu bearbeiten, mit der Zielstellung einer Win-Win-Situation, dem Gleichgewicht zwischen dem Nutzen für die Wirtschaft (business case) und dem Nutzen für die Gesellschaft (social case). „In diesen Prozess bringen die Unternehmen nicht nur Geld, sondern alle ihre Ressourcen – also Mitarbeiterengagement, fachliches Know-how und Organisationskompetenz, Informationen etc. – ein. Corporate Citizenship Projekte eröffnen sowohl den engagierten Unternehmen selbst als auch ihrem gesellschaftlichen Umfeld konkrete Nutzenpotenziale – und zwar in einer Vielzahl von Handlungsfeldern (Reputation, Mitarbeitermotivation, Gewinnung von Informationen und Know-how, Lernprozesse und Aufbau von Humanressourcen, Unternehmensbewertung an den Finanzmärkten, Fusionsmanagement, Politikkontakte und Lobbying etc.).“<sup>3</sup> Die Marktplatz-Methode „Gute-Geschäfte“ ist solch eine Erscheinungsform des Corporate Citizenship und ein chancenreiches Handlungsinstrument für alle Beteiligten – für Mittlerorganisationen und ihre zahlreichen Partner sowie für Unternehmen und (gemeinnützige) Organisationen.

Die Bertelsmann-Stiftung adaptierte die Methode im Jahre 2006 mit dem Ziel, eine niedrighschwellige und effektive neue Kooperationsform zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Sphären im lokalen Milieu anzubahnen.<sup>4</sup> Thüringen positionierte sich frühzeitig in Gestalt eines bundesweiten Pioniers der Marktplatz-Idee. Im September 2006 organisierte die Bürgerstiftung „Zwischenraum“ in Kooperation mit lokalen Partnern und auf Anregung der Bertelsmann Stiftung in Jena einen der ersten bundesweiten Marktplätze. Die Thüringer Ehrenamtsstiftung ergriff anschließend die Initiative

<sup>2</sup> Vgl. <http://www.b-b-e.de/index.php?id=14351> [24.03.2011]

<sup>3</sup> Habisch/ Wegner (2004), S.15 und Habisch (2003), S.58

<sup>4</sup> Vgl. Placke 2009: „Gute-Geschäfte“ zwischen Unternehmen und Gemeinnützigen, S. 42

und verbreitet seither die Idee der Marktplätze als Treffpunkte für Unternehmen und (gemeinnützige) Organisationen im gesamten Freistaat. Dem gemeinschaftlichen Engagement der Stiftung und der Mittlerorganisationen ist es zu verdanken, dass Thüringen bereits heute zu einem Vorreiter der Idee in der Bundesrepublik herangewachsen ist. Bis Ende 2010 wurden in Thüringen 25 Marktplatz-Veranstaltungen „Gute-Geschäfte für Thüringen“ an 12 Standorten erfolgreich umgesetzt, zehn sind bereits schon durch die Mittlerorganisationen für das kommende Jahr in Planung.<sup>5</sup> Von 2006 bis einschließlich 2010 erhöhte sich die Anzahl der Marktplätze kontinuierlich. Bisherige Planungen der Mittlerorganisationen lassen für 2011 weiterhin eine leichte Steigerung erwarten und demnach ferner einen deutlichen Willen zur Weiterführung der Methode über 2010 hinaus. Mit den Landkreisen Saalfeld-Rudolfstadt und Saale-Orla-Kreis werden im Frühjahr 2011 weitere Thüringer Regionen erschlossen, denen obendrein weitere im Herbst 2011 folgen sollen. Denn trotz der Erfolgsgeschichte einiger Leuchttürme (Jena, Weimar, Erfurt, Nordhausen und Eisenach) gibt es immer noch Landkreise in denen bislang keine Marktplatz-Veranstaltung stattfand.

#### PLANUNG UND ORGANISATION

Die Marktplatz-Methode kann von vielen gesellschaftlichen Akteuren initiiert werden. Wohlfahrtsverbände, Freiwilligenagenturen, Bürgerstiftungen oder Vertreter der Wirtschaft können die Gestaltung und Vorbereitung federführend im lokalen Gemeinwesen anregen. In Thüringen wird die Marktplatz-Idee im Besonderen von Freiwilligenagenturen und Bürgerstiftungen aufgegriffen, nicht zuletzt der Tatsache geschuldet, dass Freiwilligenagenturen eine Brückenfunktion zwischen den verschiedenen Sphären einnehmen und aus ihrem Selbstverständnis heraus die Methode Passung in der Alltagsarbeit findet. Sie fungieren dabei als „Brückenbauer“ und „Projektentwickler“ im Zuge der Schaffung eines kooperativen Netzwerkes.<sup>6</sup>

Die Mittlerorganisationen favorisieren heterogene Vorbereitungsteams für die Planung der Marktplatz-Veranstaltung. Die Beteiligung der verschiedenen Sphären garantiert ihnen unterschiedliche Sichtweisen und Wissensbestandteile, u.a. erleichtern integrierte Unternehmensvertreter die Legitimation in der Wirtschaft und den Zugang zu Unternehmen. Die Kommune hat ihrerseits starkes Interesse an der Methode, in der Umsetzung nicht nur symbolisch in Funktion eines Schirmherrn, sondern ebenso durch aktive Mitarbeit in der Vorbereitungsphase und bisweilen mit finanzieller Unterstützung. Das kommunale Engagement in der Vorbereitungsgruppe eröffnet ferner den Zugang zu kommunalen Unternehmen, die in einigen Regionen bislang

<sup>5</sup> Stand: 31.12.2010

<sup>6</sup> Vgl. Placke (2009) nach Jakob/Jannig/Placke (2008): Brückenbauer für neue soziale Kooperationen, S. 29ff.

unterrepräsentiert teilnehmend sind. Die Akteure des Dritten Sektors sind gleichfalls maßgeblich, neben den Mittlerorganisationen selbst, in die Vorbereitungsgruppen eingebunden und bereichern insbesondere durch personelle Unterstützung und Engagement. Alles in allem sind die Mittlerorganisationen zufrieden mit der Unterstützung durch Freiwillige, Kommunen, Unternehmen und andere Akteure des Gemeinwesens. Das kooperative Vorbereitungsmodell ist in Thüringen ein erster wichtiger Baustein für den Erfolg der Marktplatz-Methode und garantiert bereits in der Anfangsphase den Gedankenaustausch und das gegenseitige Kennenlernen der Sphären. Über die Vorbereitungsgruppe hinaus sind für den Großteil der Thüringer Mittlerorganisationen Botschafter elementare Bausteine zur Herstellung von Kontakten, vor allem zu Unternehmen. Sie sind Akzeptanzträger und verbessern deutlich das Anliegen der Mittler, Unternehmen und Wirtschaftsverbände zur Teilnahme zu bewegen.

Im Vorfeld der Veranstaltung bietet der Vorbereitungsworkshop ein gutes Fundament für die Auswahl der Unternehmen anhand der Bedarfe der Gemeinnützigen, denn über die auf den Anmeldeformularen eingetragenen Bedarfe, ergeben sich in den Workshops Synergieeffekte, die kreative und spontane Projektideen ermöglichen. Die gemeinnützigen Akteure werden intensiv vorbereitet, geschult und auf ihre „bunte“ Beteiligung hingewiesen. Alle Mittlerorganisationen nutzen den Workshop als Vorbereitungsmedium für die (gemeinnützigen) Organisationen, bislang jedoch fehlend ist ein einheitliches Instrument zur gründlichen und zielführenden Vorbereitung der Unternehmen. Versäumnisse können schwerlich auf der Marktplatz-Veranstaltung abgemildert werden, denn den Maklern gelingt die Anbahnung von faktischen „Guten-Geschäften“ nur mit dem Wissen der Teilnehmer um die Intensionen der Methode. Die Makler sind dessen ungeachtet ein unverzichtbarer Bestandteil der Veranstaltung - alle Thüringer Mittlerorganisationen sind sich dessen bewusst und setzen Makler auf ihren Marktplatz-Veranstaltungen ein - sie stimulieren das Handelstreiben und vermitteln zwischen Anbieter und Nachfrager.

Die Methode gewährt trotz zahlreicher Vorgaben und Empfehlungen insgesamt eine große Handlungsfreiheit und gestattet jeder Mittlerorganisationen, dem „Geldbeutel“ entsprechend, den passenden Rahmen zu schaffen. Die Evaluationsergebnisse zeigen eine eminent positive Grundstimmung gegenüber den Rahmenbedingungen der Thüringer Marktplatz-Veranstaltungen. Das Ambiente bot in den Augen der (gemeinnützigen) Organisationen und Unternehmen einen würdigen Gesamtrahmen. Die Teilnehmer zeigen sich in überwältigender Mehrheit zufrieden mit der Gesamtorganisation, der Moderation und den Räumlichkeiten.

## UNTERNEHMEN

Die Marktplatz-Methode ist in Thüringen besonders attraktiv für Unternehmen des Dienstleistungssektors, zum einen ist deren Rekrutierung aufgrund ihrer besseren Passung zur Methode unproblematischer und zum anderen müssen Dienstleistungsunternehmen ihre Angebote verstärkt der Öffentlichkeit präsentieren und erhoffen sich möglicherweise Folgeaufträge aus den Kooperationen. Handel und Handwerk sind dagegen deutlich unterrepräsentiert und sollten zur Steigerung der Vielfältigkeit und Variationsbreite zukünftig verstärkt rekrutiert werden. Gerade kleine und mittlere Handels- und Handwerksbetriebe können durch ein Engagement im eigenen Sozialraum positive Effekte für ihre Wahrnehmung und ihr Image erzielen.<sup>7</sup> Die einseitige Ausrichtung / das einseitige Branchenangebot wird bisweilen von den teilnehmenden (gemeinnützigen) Organisationen kritisch angemerkt.

Für die Gewinnung von Unternehmen gibt es kein „Geheimrezept“ und sie stellt, unter Einsatz enormer Ressourcen, die größte Herausforderung für die Mittlerorganisationen dar. Die Kombination aus persönlicher Ansprache über formelle und informelle Kommunikationskanäle und gezielter Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, verbundenen mit der Bereitstellung aussagekräftiger Informationsmaterialien, sind wesentliche Erfolgsfaktoren. Die Unternehmen von der Idee zu überzeugen, ihr Interesse zu wecken und die Verbindlichkeit der Teilnahme herzustellen, sind immer wieder Herausforderungen denen die Mittlerorganisationen begegnen. Lösungsstrategien werden disponibel eingesetzt und sind sehr individuell über Informationsmaterialien, persönliche Gespräche bis hin zur Einbindung der Unternehmen in die Vorbereitung. Botschafter spielen entgegen den eigentlichen Notwendigkeiten zur Legitimierung der Methode in den bisherigen Gewinnungsstrategien eine eher untergeordnete Rolle, sie werden zwar mehrheitlich eingesetzt, aber ihr Nutzen wird im Rahmen der Erfolgsfaktoren durch die Mittlerorganisationen eher gering wahrgenommen.

Die Unternehmensvertreter sind mehrheitlich mit der nötigen Entscheidungskompetenz und –befugnis ausgestattet und in Führungspositionen arbeitend, dies sichert die erforderliche Handlungsfähigkeit zum Abschluss erfolgsversprechender Kooperationen. Ferner bewerten die Unternehmen die Bedingungen zur Kontaktaufnahme in großen Teilen positiv und zeigen sich zum einen mit der Variationsbreite und zum anderen mit der Anzahl der teilnehmenden (gemeinnützigen) Organisationen zufrieden.

---

<sup>7</sup> Das häufig schlechte wirtschaftliche Umfeld von Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes wirkt sich nachteilig aus und hält sie wahrscheinlich davon ab sich im Rahmen der Marktplatz-Methode zu engagieren.

## Gemeinnützige Organisationen

Bilanziert betrachtet, konnten mehr (gemeinnützige) Organisationen als Unternehmen für die Thüringer Marktplätze gewonnen werden, auf vier teilnehmende (gemeinnützige) Organisationen kamen jeweils drei teilnehmende Unternehmen. Ursächlich ist vermutlich die größere Nutzenvielfalt auf Seiten der (gemeinnützigen) Organisationen. Der Rückzug des Sozialstaates versetzt die Akteure des Dritten Sektors ungewollt in eine Bittsteller-Position aus der sie sich nur schwerlich befreien können. Die Marktplatz-Methode bietet dagegen ein Agieren auf Augenhöhe mit dem Ziel der Herstellung einer Win-Win-Situation und dem Herauslösen aus dem klassischen „Bitten“. Dessen ungeachtet stellen die Marktplatz-Kooperationen keine Alternative zu sozialstaatlichen Leistungen dar, sind aber eine unverzichtbare Bereicherung und Investition für die Zukunftsfähigkeit der gemeinnützigen Akteure. Der Wandel des Staates wird eine Erweiterung des Aufgabenverständnisses von Unternehmen im Gemeinwesen zur Folge haben und das erwartete Verhalten im Sinne eines „Good Corporate Citizen“<sup>8</sup> verstärken. Die institutionellen Arrangements zwischen Staat, Wirtschaft und Bürgergesellschaft verändern sich, sie sind in Bewegung geraten und evozieren neue Konstellationen.<sup>9</sup>

Mit den gewonnenen (gemeinnützigen) Organisationen erreichten die Mittlerorganisationen ein differenziertes und breitgefächertes Themenangebot – im Ergebnis eine bunte Veranstaltung. Die Unternehmen zeigen sich zufrieden mit der Variationsbreite und den Angeboten der teilnehmenden (gemeinnützigen) Organisationen, trotz einiger unterrepräsentierter Einsatzfelder, u.a. sind beispielhaft Kirchen und Umweltorganisationen zu erwähnen. Der persönliche Kontakt und Netzwerkarbeit, begleitend durch gezielte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, sind wesentliche Methoden der Mittlerorganisationen zur Gewinnung von (gemeinnützigen) Organisationen. Der Schlüssel zur erfolgreichen Anwerbung liegt aus Sicht der Mittler in persönlichen Gesprächen und in der konkreten Darstellung des Nutzens, gepaart mit dem nötigen Hintergrundwissen über die Akteure (Akteurkenntnis). Botschafter spielen eine untergeordnete Rolle bei der Gewinnung von (gemeinnützigen) Organisationen für eine Marktplatz-Veranstaltung, denn in der Regel führen Gespräche unter „Gleichen“ (Mittlerorganisation überwiegend zugleich Organisation des Dritten Sektors) bzw. bereits bestehende Kontakte zur Teilnahme. Der Nutzen ist für die (gemeinnützigen)

---

<sup>8</sup> Der Begriff „Corporate Citizen“ versteht ein Unternehmen als einen Teil der Gesellschaft, der sich karitativ einsetzt, über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus, als „guter Bürger“ aktiv für die lokale Zivilgesellschaft. (Vgl. Dubielzig/Schaltegger (2005): Corporate Citizenship, S. 235)

<sup>9</sup> Vgl. Braun in Forum Wohnen und Stadtentwicklung 2009, S.64

Organisationen leicht vermittelbar, im Kern die eminente Verbesserung der Qualität in der Aufgabenerfüllung. Die Gewinnung der zivilgesellschaftlichen Akteure gestaltet sich deutlich einfacher und mit weniger Ressourceneinsatz als bei Unternehmen. Die Hälfte der Mittlerorganisationen geben keine Schwierigkeiten im Rekrutierungsprozess an. Einige wenige Hindernisse zeigen sich vor allem im Kontext der zahlenmäßigen Ausgewogenheit zwischen Unternehmen und (gemeinnützigen) Organisationen und deren Passung zueinander, der richtigen Mischung der Themenfelder der zivilgesellschaftlichen Akteure und der Herstellung der verbindlichen Teilnahme.

Mehrheitlich sind die Vertreter der (gemeinnützigen) Organisationen mit der notwendigen Entscheidungskompetenz versehen, dies garantiert die verpflichtende Handlungsfähigkeit zum Abschluss erfolgsversprechender Kooperationen. Die (gemeinnützigen) Organisationen bewerten die Rahmenbedingungen für die Kontaktaufnahme auf einer Marktplatz-Veranstaltung skeptischer als die Unternehmensvertreter. Sie bestätigen zwar zunächst mit durchweg bejahenden Stimmen einen positiven Gesamteindruck. Desgleichen mit leicht positivem Trend bestätigen die (gemeinnützigen) Organisationen die ausreichende Anzahl an Unternehmen und die leichte Identifizierbarkeit potentieller Kooperationspartner. Dessen ungeachtet beurteilen einige (gemeinnützige) Organisationen die Anzahl der Unternehmen und weiterführend die Themenvielfalt mit nicht ausreichend. Die starke Fokussierung auf Dienstleistungsunternehmen spiegelt sich in diesen Bewertungen, und nicht zuletzt ebenso die durchschnittlich höhere Anzahl an teilnehmenden (gemeinnützigen) Organisationen auf Marktplatz-Veranstaltungen und die damit verbundene Disparität zwischen den teilnehmenden Unternehmen und Organisationen.

## RESSOURCEN

Die Mittlerorganisationen charakterisieren die Thüringer Ehrenamtsstiftung als bisher wichtigste Finanzquelle der Marktplatz-Methode in Thüringen. Ihr finanzielles Engagement liefert einen Anreiz zur Durchführung. Bislang gibt es nur wenig finanzielle Unterstützung durch die Kommunen / Landkreise (öffentliche Mittel), Unternehmen oder andere Organisationen. In Folge der gesicherten Unterstützung seitens der Thüringer Ehrenamtsstiftung in den letzten drei Jahren besitzen viele Mittlerorganisationen kein solides Mischfinanzierungskonzept - eine Art „psychische Abhängigkeit“<sup>10</sup> ist entstanden. Infolgedessen werden zukünftig wichtige Hausaufgaben der Mittler zum einen die Erstellung eines ausgewogenen Finanzierungskonzepts und zum anderen die stärkere Einbindung von Kommunen / Landkreisen und regionalen Unternehmen in die Finanzierung der Marktplatz-Idee sein.

Dies erfordert weitere Schlüsselqualifikationen und einen personellen und zeitlichen Mehraufwand für die Mittlerorganisationen. Die Umsetzung der Marktplatz-Methode gelingt an vielen Standorten nur dank freiwilligen Engagements und der Nicht-Berücksichtigung anfallender Personalkosten, die in der Regel pro bono durch die Vorbereitungsgruppe oder Unterstützer erbracht werden, in der Kostenaufstellung. Der Ausgleich fehlender finanzieller Mittel gelingt den Mittlerorganisationen ferner durch zusätzliche Akquise von Sachleistungen und durch Mobilisierung bürgerschaftlichen Engagements. Sachleistungen sind für die Mittler elementare Bausteine zur erfolgreichen Umsetzung der Methode, einerseits zur Senkung der Kosten und andererseits zur sinnvollen Erweiterung der Angebotspalette, seien es Informationsmaterialien oder aber beispielsweise der „Marktplatz-Koffer“ mit dem für das Konzept notwendigen Gong oder Schärpen für die Makler. Die durchschnittlichen Gesamtkosten einer Thüringer Marktplatz-Veranstaltung liegen vermutlich zwischen 800-1000€ (ohne Personal- und teils Sachkosten),<sup>11</sup> und damit deutlich unter den bundesweiten Durchschnittskosten.<sup>12</sup> Entgegen der Annahme, dass dies in kleineren Städten und Gemeinden begründet liegen könnte, wurden 24 von 25 Marktplatz-Veranstaltungen in Thüringen in Groß- bzw. Mittelstädten durchgeführt.<sup>13</sup> Die Gründe liegen im Freistaat vielschichtiger und könnten beispielsweise in einer schlechteren Finanzstruktur der Gemeinden und einer geringeren Wirtschaftskraft begründet sein. Darüber hinaus sind geringe personelle Ressourcen der

<sup>10</sup> Vielen Dank für die Anregung an A.Sickel (Thüringer Ehrenamtsstiftung) und D.Voll (Finanzierungs- und Organisationsberatung).

<sup>11</sup> Einbezogen sind nur einzusetzende liquide Mittel ohne Personal- und teils Sachkosten, die in der Regel pro bono erbracht oder gespendet / gesponsert werden. Die Kosten würden sonst um ein vielfaches höher ausfallen!

<sup>12</sup> Vgl. Jakob, G. in Bertelsmann Stiftung (2009): Gute Geschäfte. Marktplatz für Unternehmen und Gemeinnützige, S.25

<sup>13</sup> Erfurt, Jena und Gera sind Großstädte (11 von 25 Marktplätzen) und Nordhausen, Eisenach, Gotha, Suhl, Weimar, Sonderhausen, Meiningen und Mühlhausen sind Mittelstädte (13 von 25 Marktplätzen). (Vgl. Thüringer Landesamt für Statistik (2010): Bevölkerung der Gemeinden Thüringens am 30.6.2010)

Mittlerorganisationen und der Vorbereitungsgruppen<sup>14</sup> ein entscheidender Negativfaktor für die Generierung von Finanzmitteln und die (vermutete) Beschränkung auf ein Mindestmaß. Des Weiteren ist die gesicherte (Teil-) Finanzierung durch die Thüringer Ehrenamtsstiftung bisweilen gewiss kein Ansporn zu weiteren Eigenbemühungen hinsichtlich einer ausgewogeneren Finanzierung (bspw. aktives Fundraising) oder einer Verbesserung der Finanzlage und demzufolge zu professionelleren und nachhaltigeren Projektstrukturen. Bislang stellt die Methode für die Thüringer Mittlerorganisationen kein profitables Geschäftsmodell dar, sondern agiert weitgehend kostendeckend und gelingt lediglich auf Basis von freiwilligem Engagement und finanzieller Unterstützung (Spenden, Sponsoring, usw.). Für die zukünftige strategische Ausrichtung ist deshalb abzuwägen, ob der Marktplatz / die Marktplatz-Veranstaltung weiterhin kostendeckend realisiert werden soll bzw. nicht nur das Angebotsportfolio der Mittlerorganisationen sachdienlich erweitert, sondern darüber hinaus eine Einnahmequelle zur Finanzierung weiterer Gemeinwesen wirksamer Projekte darstellen könnte.<sup>15</sup>

Die Planungszeiträume der Mittler dividieren stark auseinander, intensive langfristige Planungszeiträume bis hin zum kurzfristigen 3-Monatszeitraum. Die entsprechend eminenten Unterschiede zeigen sich zugleich in der Vorbereitung und Organisation sowie in den Nachbereitungsmaßnahmen. Die Ursachen sind einerseits in der wiederholten Organisation eines Marktplatzes der „Guten-Geschäfte“ und der damit einhergehenden Erfahrungs- und Informationssammlung einiger Mittler begründet, andererseits in Gestalt von Marktplatzunerfahrenen, die sich erstmals mit der Methode vertraut machen und zunächst mit der Bildung des Organisations- und Unterstützungsteams genötigt sind, wesentlich längere Planungszeiträume zu veranschlagen. Die Nachbereitungs- und Evaluationsphase unterliegt ebenso starken Abweichungen, vom schlichten „E-Mail-Dank“ an die Teilnehmer bis zur ausführlichen Evaluation, und ist zweifellos vom Zeitfaktor und den personellen Ressourcen abhängig. Bislang sind nur geringfügige Bestrebungen der Mittlerorganisationen zur systematischen Auswertung (Evaluation / Berichterstattung) erkennbar, die eine nachhaltige Wirkung der Marktplatz-Methode aufzuzeigen vermag. Weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor im Vorbereitungsprozess sind tausende von Stunden der Kooperationspartner, ohne die der Erfolg der Veranstaltungen in Thüringen wahrscheinlich nicht möglich gewesen wäre.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Personellen Ressourcen der Vorbereitungsgruppen sind häufig pro bono Leistungen neben der eigentlichen Arbeitsbelastung oder ehrenamtliches Engagement.

<sup>15</sup> Denkbar wären Teilnehmerbeiträge nach der erfolgreichen Implementierung der Methode im Umkreis.

<sup>16</sup> Anhand der durchschnittlichen Vorbereitungsstunden der Kooperationspartner von etwa 200 Stunden pro Marktplatz-Veranstaltung ergeben sich hochgerechnet auf alle 25 stattgefundenen Marktplätze in Thüringen (geschätzt) beachtliche 5000 Kooperationsstunden der Partner.

Die kommunikativen und sozialen Kompetenzen, so genannte Soft Skills, sind für die Umsetzung der Marktplatz-Methode sehr bedeutsam. Den Mittlerorganisationen werden im Besonderen Kommunikations- und Verhandlungsfähigkeit bei der Teilnehmergeinnung abverlangt, nicht zuletzt ferner durch die Mittler selbst empfohlen. Bescheidenheit in der Erwartungshaltung und gleichwohl Erfolgsstreben in der Zusammenarbeit mit geeigneten Kooperationspartnern, eingebettet in Organisationsfertigkeiten, Strukturkenntnisse und Projektmanagement, bilden wesentliche Bausteine für die Mittlerorganisationen im Zuge des Marktplatzprojektes.

#### VEREINBARUNGEN UND NUTZEN

Die Thüringer Marktplatz-Veranstaltungen generieren durchschnittlich 75 „Gute-Geschäfte für Thüringen“ und bewegen sich damit leicht über dem bundesweiten Durchschnitt von durchschnittlich 70 Vereinbarungen pro Marktplatz.<sup>17</sup> Das Verhältnis zwischen „Geben“ und „Nehmen“ der (gemeinnützigen) Organisationen ist ausgeglichen, während auf den Unternehmen eher das Dogma des „Geben“ lastet, geschaffen durch die teils übersteigerte Erwartung der Gemeinnützigen, dass Unternehmen in erster Hinsicht „Geben“. Das Handeln auf Augenhöhe muss in diesem Zusammenhang stärker ausdefiniert werden und als eine der tragenden Intentionen der Methode offenkundiger das Marktplatzgeschehen begleiten. Die Herauslösung der (gemeinnützigen) Organisationen aus der gefühlten Bittsteller-Position kann nur funktionieren, wenn sie ihrerseits die Erwartungshaltung anpassen, ohne die Doktrin des „Gebens und Nehmens“, sondern vielmehr steht das „Führ- und Miteinander“<sup>18</sup> im Mittelpunkt.

Die Mittlerorganisationen wännen richtigerweise den Kooperationschwerpunkt im Bereich der Unternehmensleistungen, bestätigt durch die Kooperationspartner (Teilnehmer) selbst. Die Marktplatzteilnehmer schließen vorwiegend, etwa jede Dritte, Vereinbarungen mit einem Dienstleistungsinhalt (Unternehmens-) ab, gefolgt von Logistik und Beratungsleistungen / Know How. Personalleistungen bzw. ein Engagement durch Mitarbeiter ist gemäß den Teilnehmern nur in etwa jeder siebten Kooperation Bestandteil der Vereinbarung. Offenkundig erfordert jedoch die Kooperationsumsetzung in jedem Falle personelle Ressourcen und Kompetenzen – demzufolge ist Engagement neben dem Wissenstransfer die wohl bedeutsamste Handelskomponente und ein wichtiger Wesensgehalt im erfolgreichen Kooperationsprozess, wird aber durch die

<sup>17</sup> Vgl. Jakob, G. in Bertelsmann Stiftung (2009): Gute Geschäfte. Marktplatz für Unternehmen und Gemeinnützige, S.28

<sup>18</sup> Thüringer Ehrenamtsstiftung (2009): Leitfaden „Gute Geschäfte für Thüringen“, S.5

Kooperationspartner selbst so kaum wahrgenommen. Corporate Volunteering (CV), der Einsatz von Unternehmensmitarbeitern für ein gesellschaftliches Engagement, stellt in diesem Zusammenhang einen wichtigen Beitrag der Unternehmen dar und verankert die Marktplatz-Methode in der Thüringer Corporate Citizenship Landschaft.

Die Mittlerorganisationen zeigen sich geschlossen zufrieden mit den getroffenen Vereinbarungen. Insgesamt konnten thüringenweit bis Ende 2010 1510 Vereinbarungen auf den Marktplatz-Veranstaltungen abgeschlossen werden.<sup>19</sup> Entgegen der Intention der Methode, den Geldwert der Leistungen im Sinne der Transparenz zu berechnen, erfassen die Mittler ihn nur in sehr wenigen Fällen, aus denen keine Trendaussage ableitbar ist. Somit entfällt für die meisten Mittlerorganisationen die Darstellung des quantitativen Nutzens und der Wertschöpfung gesellschaftlichen Engagements, ein Transparenzverlust der gleichzeitig die klare Botschaft verhindert, dass Bürgerschaftliches Engagement im Kontext der Marktplatz-Methode sowohl einen sozialen wie auch einen ökonomischen Nutzen generiert.<sup>20</sup>

Die auf einer Marktplatz-Veranstaltung geschlossenen Vereinbarungen werden in großer Mehrheit gewissenhaft und konsequent umgesetzt. Lediglich etwa jede 10. Kooperation der an der Befragung teilnehmenden Akteure wird nicht verwirklicht. Gewiss wird sich dies noch einmal reduzieren, aufgrund einiger Kooperationen die erst in der Planungsphase befindlich sind und daher konkrete Problemstellungen in der Umsetzung noch auftreten können, aufgrund von Kooperationen zu denen die Teilnehmer keine Angaben vornahmen oder basierend auf der Annahme, dass Viele, die ihre Vereinbarungen nicht umsetzen konnten, auch die Fragebögen nicht ausgefüllt haben. Vermutlich wird die Umsetzungsquote dennoch leicht über dem Bundesdurchschnitt von 70 Prozent<sup>21</sup> zwischen 70 - 80 Prozent zu verorten sein.<sup>22</sup> Nur die Hälfte der Mittlerorganisationen hat einen Überblick über die tatsächliche Umsetzung der Vereinbarungen und sich anschließende Partnerschaften. Mit deutlicher Abweichung zu den Angaben der Teilnehmer, schätzen sie die Umsetzungsquote im Durchschnitt circa bei 60 Prozent. Zwar begleiten alle Mittlerorganisationen die Kooperationen im Anschluss an die Marktplatz-Veranstaltung, jedoch in sehr unterschiedlicher Intensität, einige Mittlerorganisationen stehen nur beratend per Telefon zur Seite, wiederum andere verfolgen intensiv die Umsetzung einiger Kooperationen, dokumentieren und verankern sie systematisch in

<sup>19</sup> Grundlage sind die in die Befragung eingegangen 20 Marktplätze in Thüringen. Anhand der durchschnittlichen Kooperationszahl von 75 Vereinbarungen pro Marktplatz-Veranstaltung ergeben sich hochgerechnet auf alle 25 stattgefunden Marktplätze in Thüringen vermutlich insgesamt 1900 Vereinbarungen. (Stand 31.12.2010)

<sup>20</sup> Vgl. Placke in Bertelsmann Stiftung (2009): „Gute-Geschäfte“ zwischen Unternehmen und Gemeinnützigen, S. 51

<sup>21</sup> Vgl. Jakob, G. in Bertelsmann Stiftung (2009): Gute Geschäfte. Marktplatz für Unternehmen und Gemeinnützige, S.30

<sup>22</sup> Aus den Ergebnissen der vorliegenden Evaluation geht ungeachtet der genannten Faktoren eine Umsetzungsquote von 94 Prozent hervor.

ihrer Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Bemerkenswert sind allerdings die geringen Evaluations- bzw. Berichterstattungsbegehren. Die Marktplatz-Methode endet zwar mit der Veranstaltung selbst (Veranstaltungskonzept), das Projekt allerdings nicht. Deshalb bedeutet es im Sinne der Ergebnisorientierung zu handeln und zur Verbesserung der Realisierungsquote beizutragen, die „Guten-Geschäfte für Thüringen“ systematisch zu evaluieren und eine transparente öffentlichkeitswirksame Darstellung der Ergebnisse.

Die Halbwertszeit der entstanden Beziehungen ist durchaus beachtlich. Die Mehrzahl der auf dem Marktplatz geschlossenen Kooperationen werden zunächst umgesetzt, aber wesentlich größeres Interesse ist der Tatsache geschuldet, dass die befragten Teilnehmer mehrheitlich Engagementpartnerschaften über den Marktplatz hinaus eingehen wollen und dies als wesentlichen Nutzen erkennen. Der Marktplatz bietet somit (gemeinnützigen) Organisationen die Möglichkeit, sich aus ihrer gefühlten Bittstellung heraus zu lösen und selbstbewusst mit Unternehmen in ein partnerschaftliches Verhältnis einzutreten. Des Weiteren wird von den Marktplatz Teilnehmern der Imagegewinn, und die damit verbundene gesteigerte Reputation in der Öffentlichkeit, durchaus in das Teilnahmekalkül mit einbezogen und nutzenbewusst wahrgenommen. Vor allem für kleine und mittlere Unternehmen kann das Engagement im lokalen Raum deutliche Imagegewinne erzeugen. Die (gemeinnützigen) Organisationen legitimieren ihr Wirken in der Öffentlichkeit und profitieren in hohem Maße von den Kooperationen, zum einen hinsichtlich des Ausbaus ihrer Angebotspalette und zum anderen durch die Verbesserung ihrer Ausstattung und Logistik. Den Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, sind diese Nutzenkategorien gänzlich unbewusst bzw. blieben sie ungenannt. Auffällig ist hingegen, dass die Unternehmen mitarbeiter- und imagebezogene Nutzengewinne (Fokus auf Unternehmen) verstärkt wahrgenommen haben, dagegen der gesellschaftliche Aspekt (Fokus auf Gemeinwesen) untergeordnet erscheint - Eigennutz könnte folglich vorrangiges Teilnahmekriterium sein.<sup>23</sup> Die von der Marktplatz-Methode angestrebte Win-Win-Situation beider Sphären, dem Gleichgewicht zwischen dem Nutzen für die Wirtschaft (business case) und dem Nutzen für die Gesellschaft (social case), ist durch die Thüringer Marktplatz-Veranstaltungen zwar in großen Teilen realisiert worden, dennoch ist einschränkend anzumerken, dass für eine gänzliche Beurteilung die Unternehmensbeteiligung an der Nutzenanalyse in zu geringem Umfang stattfand und die Nutzenwahrnehmung der (gemeinnützigen) Organisationen deutlich ausgeprägter ist.

---

<sup>23</sup> Diese Vermutung bedarf einer gesonderten Folgeuntersuchung und basiert lediglich auf Annahmen bezogen auf die „Nutzenabfrage“ im Rahmen der vorliegenden Untersuchung.

Zu den Gründen der Nichtumsetzung einiger Vereinbarungen können abschließend nur wenige allgemeingültige Aussagen getroffen werden, denn die Gründe sind oft sehr spezifisch und situationsabhängig. Dennoch ist erkennbar, dass hohe Belastungen im Arbeitsalltag negative Auswirkungen haben und die erfolgreiche Kontaktaufnahme (Grundlage: Sympathie und Empathie) einen ersten wichtigen Meilenstein im Umsetzungsprozess darstellt. Die gewollte Erfüllung der vereinbarten Leistungen - der Eigenbeitrag - ist ebenso elementar. Förderliche Faktoren für die Umsetzung der getroffenen Kooperationen sind nach Einschätzung der Mittlerorganisationen besonders die Aufrechterhaltung des Kontaktes und verbindliche Absprachen. Die Mittler nehmen eine zentrale Rolle im erfolgreichen Kooperationsprozess ein, sie sind über den Marktplatz hinaus gefordert, die Teilnehmer bei der Umsetzung ihrer Vereinbarungen aktiv zu unterstützen.

Die Unternehmen und (gemeinnützigen) Organisationen weisen in ihrer Kooperationsbeurteilung eine hohe Zufriedenheit auf. Differenziert betrachtet, beurteilen die Unternehmen die Kooperationen zwar leicht skeptischer, aber gleichwohl deutlich mit positiver Tendenz. Die Teilnehmer bekunden in einer überwältigenden Mehrzahl den Willen zu weiterführenden Partnerschaften / Zusammenarbeiten, die aus einem angemessenen Maße getroffener Vereinbarungen auf der Marktplatz-Veranstaltung resultieren. Die Partnerschaften scheinen kein akzidenteller Nebeneffekt der Methode, sondern ein gewollter in die Prozesse einbezogener Ansatz (Intentionen der Methode: „Neue gesellschaftliche Kooperationen“ und „Die Anbahnung von Kooperationen zwischen Partnern unterschiedlicher gesellschaftlicher Bereiche erleichtern“)<sup>24</sup>, den die Teilnehmer in Thüringen aufnehmen und zu dem sie ihren gestaltenden Willen bekunden. Die tatsächliche Ausgestaltung der Partnerschaften, die Entwicklung vom „Wort zur Tat“, bedarf allerdings einer eigenständigen Folgeuntersuchung. Darüber hinaus dürfen in diesem Zusammenhang die häufig im Vorfeld einer Marktplatz-Veranstaltung bereits schon bestehenden sektorenübergreifenden Partnerschaften nicht ausgeblendet werden, die sowohl auf der Marktplatz-Veranstaltung selbst, als auch anschließend fortgesetzt werden und die Evaluationsergebnisse beeinflussen. Insgesamt wurden die Erwartungen der Marktplatz-Teilnehmer erfüllt. Die große Mehrheit würde erneut an einem Marktplatz teilnehmen und diesen ebenso ihren Geschäftspartnern empfehlen.

Die Thüringer Ehrenamtsstiftung ist ein wichtiger Partner der Mittlerorganisationen und nicht nur in der Vergangenheit, sondern gewiss auch für die Zukunft. Die Stiftung stellt einen finanziellen Rahmen zur Verfügung und bereichert vor allem durch die persönliche Unterstützung und Beratung das Begehren der Mittler zur Planung und Durchführung einer Marktplatz-Veranstaltung. Das gesamte

---

<sup>24</sup> Weiterführende Ausführungen zu den Intentionen: Placke, G. in Bertelsmann Stiftung (2009): Gute Geschäfte. Marktplatz für Unternehmen und Gemeinnützige, S.47-54

Angebotsportfolio der Stiftung wird rege von den Mittlerorganisationen in Anspruch genommen und ist darüber hinaus für Marktplatz-Neulinge / -Unerfahrene durchaus erforderlich. Sie ist obendrein für die Anregung, die Marktplatz-Methode in einer Region aufzugreifen und durchzuführen, ausschlaggebend. Die Thüringer Ehrenamtsstiftung ist auf diese Weise grundlegend am Erfolg der Methode in Thüringen beteiligt. Die Mittlerorganisationen konnten mit ihr als Partner ihre Angebotspalette mit dem Marktplatz der „Guten-Geschäfte für Thüringen“ ausbauen und nachhaltige Strukturen aufbauen. Zukünftige Bestrebungen der Mittlerorganisationen zum Erhalt der Methode können am besten aus dem vielfältig wahrgenommenen Nutzen für die Mittler selbst abgeleitet werden. Das Konterfei ist dabei durchweg positiv - nutzstiftend und bereichernd. Die Mittlerorganisationen deklarieren den Hauptnutzen der Marktplatz-Methode für sie selbst im Bereich Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit, vereinzelt werden Wissens- und Ressourcenzuwachs beschrieben. Bemerkenswerterweise empfinden einige Mittler die Stärkung des Gemeinwesens und das Agieren auf Augenhöhe als Hauptnutzen für sich selbst. Sie stellen den Nutzen für das Gemeinwohl über ihre organisationseigenen Interessen, vermutlich da die Stärkung des Gemeinwesens ihren originären Aufgabenprofilen entspricht.

In der Gesamtbetrachtung ist erkennbar, dass die Marktplatz-Idee eine wichtige Tradition im lokalen Umfeld werden kann und das sektorenübergreifende Bewusstsein fördert. Im Besonderen können so Vorurteile und Hemmungen der unterschiedlichen Sphären im konkreten Umgang miteinander abgebaut werden. Die vereinbarten Kooperationen erzeugen ein Handeln auf Augenhöhe mit Gleichberechtigung über vorhandene Systemgrenzen hinaus und verhelfen den (gemeinnützigen) Organisationen dazu, sich aus ihrer gefühlten Bittsteller-Position herauszulösen. Respekt (Begegnung auf Augenhöhe), Vertrauen (verbindliche Spielregeln) und Realismus (den eigenen Fähigkeiten und Ressourcen entsprechend) sind dabei essentielle Komponenten für erfolgreiche und gewinnbringende Partnerschaften.

## Optimierungspotentiale und Handlungslogiken

Der nachfolgende Abschnitt vermittelt Vorschläge zur Verbesserung und Optimierung der Thüringer Marktplätze, denn trotz der positiven Ergebnisse der Evaluation, können Anregungen zur Weiterentwicklung die Qualität zukünftiger Marktplätze steigern, die Umsetzungsqualität der Vereinbarungen verbessern und eine solide Finanzierung gewährleisten. Es wird insbesondere wichtig sein, den Marktplatz für Unternehmen und (gemeinnützige) Organisationen weiterhin attraktiv zu gestalten, um der Veranstaltung eine Zukunft zu geben. Attraktivität bedeutet in diesem Fall: die Gelegenheit zu bekommen, interessante Menschen zu treffen, das Gefühl zu haben, wirklich etwas Wichtiges und Gutes für die Region zu tun und mit überschaubarem Zeiteinsatz viel zu erreichen. Die Verwirklichung der einzelnen Vorschläge wird entsprechend der ungleichen personellen und finanziellen Ressourcen der Mittlerorganisationen unterschiedlich ausfallen.

### Projektmanagement (Planung, Durchführung und Nachbetrachtung)

- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ist ein oft verkannter Baustein der Methode. Sie dient zwar vordergründig hauptsächlich der Reputation, aber eben gerade diese ist zur Erschließung von Finanzmitteln und zur Implementierung der Methode im lokalen Gemeinwesen gewichtig. Die Gewinnung von Teilnehmern ist dagegen nicht primär durch Öffentlichkeitsarbeit erzielbar. Zu beachten ist die stetig steigende Notwendigkeit eines Online-Auftrittes, der bebildert Informationen über die Methode schnell und übersichtlich zu Verfügung stellt, Angebote/Wünsche der (gemeinnützigen) Organisationen für den nächsten Marktplatz beinhalten kann und gegebenenfalls eine direkte Anmeldung ermöglicht. Insgesamt sollte die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit frühzeitig in die Planung einbezogen werden, einer klaren, beständigen Strategie folgen (Mediaplan) und sich verschiedenster Medien bedienen (u.a. Homepage, Flyer, Banner, Beispiele von „Guten-Geschäften“, Pressearbeit, Newsletter, ...). Darüber hinaus ist gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit mit den Teilnehmern und Partnern ein wichtiger Aspekt. Sie sollten ihrerseits angeregt werden, ihr Engagement öffentlich, in ihrer organisations-, unternehmens- und verbandsinternen Kommunikation, darzustellen. Gegenseitige Hilfestellungen durch Informationsmaterialien und Textvorlagen wären wünschenswert.

- Schulung der Makler, Moderator und Experten („Notare“)

Sie sind die zentralen Komponenten, „mit ihnen steht und fällt der Erfolg des Marktplatzes“<sup>25</sup>, deshalb verleiht ihre gezielte Vorbereitung der Veranstaltung Professionalität und vermindert leicht chaotische und zurückhaltende Tendenzen zu Beginn. Die Makler und der Moderator benötigen 3-4 Tage im Vorfeld einen guten Überblick darüber, welche Teilnehmer mit welchen Vorstellungen (Biete und Suche) auf der Veranstaltung vertreten sein werden, möglicherweise ist eine Vorbesprechung zweckdienlich und empfehlenswert. Entsprechende Requisiten („Spickzettel“ und Listen) sollten zur Hilfestellung vorbereitet werden, u.a. die Ausdefinierung des Aufgabenfeldes der Makler und einen Übersicht über die Teilnehmer. Des Weiteren sollte insbesondere dem Moderator ein Ablaufplan zur Verfügung gestellt werden, mit Hinweisen und Anforderungen an die Moderation (u.a. Benennung der Marktplatzregeln, Hinweise zum Ausfüllen der Vereinbarung, Zwischenergebnisse ausrufen, Motivation zum Handeln). Die Prüfung der Vereinbarungen („Verträge“) durch die Experten bedarf einer Einweisung im Vorfeld. Die Prüfer sollten hauptsächlich darauf achten, dass die Vereinbarungen inhaltlich eindeutig formuliert sind, der Zeitraum angegeben ist und die Kontaktdaten vollständig sind.

- Vereinbarung überarbeiten (Nachhaltigkeit)

Den Teilnehmern sollte unmittelbar vor Beginn der Veranstaltung das Ausfüllen der Vereinbarungsvorlage verdeutlicht werden. Es ist darauf zu achten, dass pro Vereinbarung ein Formular verwendet wird und ein „Geschäft auf Gegenseitigkeit“ wie zwei Geschäfte zu bewerten sind. Zukünftig sollten die Verträge eindeutiger gestaltet werden (Anlage 35)<sup>26</sup>, u.a. sind Geschäfte zwischen gleichen Sphären möglich und deswegen eine neutrale Benennung „Kooperationspartner I + II“ zu wählen. Weiterhin ist im Sinne der Nachhaltigkeit der Methode, die auch eine ökologische Dimension einbezieht, der Vertrag auf eine Seite zu beschränken. Mehrseitige Beispiele pro Vertrag sind unzweckmäßig, zum einen aufgrund der ökologischen Verantwortung und zum anderen besitzt die Methode Analogien zum „Speed-Dating“<sup>27</sup>, u.a. die Schnelligkeit, die Vielfalt und zeitliche Begrenzung, die Ausführlichkeit in die Nach-Marktplatz-Phase verlagert. Die Prüfung der Verträge durch die „Notare“ ist ein

---

<sup>25</sup> Anmerkung einer Mittlerorganisation im Rahmen der Untersuchung auf die Frage hin: Was würden Sie Marktplatz unerfahren Organisatoren zur Weiterbildung empfehlen?

<sup>26</sup> Vertrag in Anlage 35 befindlich.

<sup>27</sup> Vgl. Vortrag Gittermann 2007: Der Beginn einer wunderbaren Freundschaft. [http://www.gute-geschaefte.org/uploads/tx\\_jpdownloads/Vortrag\\_Gittermann.pdf](http://www.gute-geschaefte.org/uploads/tx_jpdownloads/Vortrag_Gittermann.pdf) [13.03.2010]

wichtiger Schlüsselprozess für die spätere Erfassung der Vereinbarungen, deshalb sind systematische Prüfkriterien wichtig. Diese könnten neben dem Unterschriftsfeld eingefügt und abgehakt werden und wie folgt lauten:

- Erfassung Geldwert
  - Kooperationspartner I + II
  - Leistungserbringer
  - Vereinbarte Leistung (inhaltlich eindeutig formuliert)
  - Optionsfeld
  - Nummerierung
- Geldwertberechnung  
 Im Sinne der Intention der „Ergebnisorientierung“ wird mit der Berechnung des Geldwertes aller Vereinbarungen eine Möglichkeit geschaffen den quantitativen Nutzen und die Wertschöpfung gesellschaftlichen Engagements darzustellen. Das Ergebnis des Marktplatzes wird greifbar und der „Wert“ des Engagements kann für das Gemeinwesen besser verdeutlicht werden. Grundsätzlich sollten die Schätzungen mit den Kooperationspartnern selbst getroffen und konservativ veranschlagt werden. Beispielhaft wäre eine dieser beiden Berechnungsoptionen pro Stunde, allerdings ohne Bindungscharakter:<sup>28</sup>
    - Anpacken ohne besondere Kompetenzanforderung (15-20€),  
 handwerkliche Tätigkeiten (20-40 €) und  
 Fachberatung (60-100 €)<sup>29</sup>
    - ehrenamtliche Unterstützung ohne besondere Fachkenntnisse (10€),  
 Handwerksleistungen (40€),  
 Beratungsleistungen (80€) und  
 Sachleistungen je Bezugskostenhöhe<sup>30</sup>

<sup>28</sup> Regionale Unterschiede hinsichtlich des Preisniveaus sind zu beachten.

<sup>29</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung 2007: Gute Geschäfte Leitfaden, S.39

<sup>30</sup> Vgl. [http://www.gute-geschaefte.org/uploads/tx\\_jdownloads/NEU\\_Brandenburg\\_Bewertung.doc](http://www.gute-geschaefte.org/uploads/tx_jdownloads/NEU_Brandenburg_Bewertung.doc) [12.03.2011]

- Elektronische Erfassung der Vereinbarungen

Am Ende der Veranstaltung sollen im Sinne der Methode die Anzahl der Vereinbarungen und der errechnete Geldwert bekannt gegeben werden. Um eine bei laufender Veranstaltung sofortige fehlerfreie Erfassung zu gewährleisten, ist es zweckdienlich direkt nach Gegenzeichnung der Notare die Vereinbarungen elektronisch zu erfassen (Reihenfolge gemäß Nummerierung Prüfer) und erst anschließend zum Kopieren freizugeben. Demgemäß ist die Platzierung der Helfer, die die Dokumentationsaufgaben übernehmen, in der Nähe der Notare zweckmäßig.<sup>31</sup>

- Kooperationsbegleitung, Evaluation und Nachbereitung

Die Durchführung zukünftiger Marktplätze in Thüringen sollte von Anfang an einem Evaluations- und Berichtsbegehren unterliegen, um die Ergebnisse zu bewerten, Erfolg und Wirkung zu messen und Daten für Entwicklungstrends zu sammeln. Die empirisch basierten Argumente liefern einen wesentlichen Beitrag zur Legitimierung der Methode in der Öffentlichkeit und vorrangig gegenüber von Unternehmen. Dazu ist es notwendig vordefinierte einheitliche Prozessschritte abzuarbeiten, beginnend mit der Verteilung eines Feedbackbogens auf den Veranstaltungen selbst, der unmittelbar am Ausgang der Veranstaltung verteilt werden kann und anonymisiert und mit wenig Zeitaufwand ausfüllbar sein sollte (Anlage 36).<sup>32</sup> Weiterhin sollten innerhalb der nachfolgenden vier Wochen die Teilnehmer personalisiert (E-Mail durchaus angemessen) mit der Erinnerung an konkret abgeschlossene Vereinbarungen angeschrieben und insbesondere Unterstützung durch die Mittlerorganisationen angeboten werden. Etwa drei Monate nach dem Marktplatz sollte das Evaluationsbegehren mittels Fragebogen beginnen und nach ca. 8/9 Monaten den Abschluss mit einer Veröffentlichung der wichtigsten Ergebnisse finden. In der Anlage befindet sich ein Flussdiagramm, das den Nachbegleitungsprozess im Einzelnen aufführt (Anlage 37).<sup>33</sup> Auf der Webseite [www.gute-geschaefte.org](http://www.gute-geschaefte.org) sind in der „Toolbox“ nützliche Unterlagen zu finden, die helfen, die Marktplatz-Veranstaltung zu evaluieren.

---

<sup>31</sup> In Anlage „Auswertung Marktplatz.xlsx“.

<sup>32</sup> Feedbackbogen in Anlage 36 befindlich.

<sup>33</sup> Prozessdiagramm in Anlage 37 befindlich.

## Teilnehmer

- Variationsbreite (Branchenheterogenität) und Ausgewogenheit der Teilnehmer

Um eine weitere Steigerung der Anzahl der Vereinbarungen und die Vielfalt kreativer Kooperationen auszubauen, ist es von Nöten, eine heterogenere Zusammensetzung der teilnehmenden Unternehmen zu gewährleisten. Die dominierende Stellung der Dienstleistungsunternehmen sollte einem breiteren Spektrum weichen und u.a. mehr Handwerksbetriebe und kommunale Einrichtungen einbeziehen. Die Unternehmen sollten zugleich stärker an Bedarfen der Gemeinnützigen ausgerichtet werden. Des Weiteren ist es sinnvoll eine Parität an teilnehmenden (gemeinnützigen) Organisationen und Unternehmen anzustreben. Dies könnte zu einer stärkeren Verteilung der Vereinbarungen führen und vor allem stark frequentierte Unternehmen entlasten und die Zufriedenheit der (gemeinnützigen) Organisationen erhöhen.

- Gewinnung und Verbindlichkeit der Teilnahme

Die Erfahrungen der Mittlerorganisationen zeigen, dass gerade Unternehmen ihre Teilnahmezusage nicht immer einhalten (dieser Problemhorizont ist auf gemeinnützige Organisation nicht übertragbar). Infolgedessen sollte zukünftig verstärkt auf das Ausfüllen der Anmeldung geachtet werden, um somit per „vertragsähnlicher“ Gestaltung die Verbindlichkeit greifbarer werden zu lassen. Die Mittlerorganisationen sind aufgefordert den Teilnehmern eine Anmeldebestätigung zukommen zu lassen. Darüber hinaus empfiehlt der Leitfaden der Bertelsmann Stiftung zwei Wochen vor der Veranstaltung eine telefonische Kontaktaufnahme mit ermutigenden Worten und dem Hinweis, dass es auf jedes einzelne Unternehmen ankommt.<sup>34</sup> Zuweilen wäre ein Kontakt wenige Tage vor der Veranstaltung zweckmäßig. Die Bekanntgabe der Teilnehmer im Vorfeld per Pressemeldung oder aber per E-Mail Rundschreiben an die Beteiligten sollte diesem ferner dienlich sein, allerdings steht eine mögliche Fokussierung der Teilnehmer auf bestimmte „angekündigte“ Teilnehmer dem entgegen. Der Vorbereitungs- und Planungsprozess bietet die Möglichkeit, Unternehmen frühzeitig einzubeziehen, ihnen Verantwortung zu übertragen und sie eine Vorbildfunktion einnehmen zu lassen. Je mehr Unternehmen in die Organisation eingebunden werden, desto wahrscheinlicher ist ihre Teilnahme und vor allem die Teilnahme weiterer Unternehmen. Die Legitimation der Methode wird durch Unternehmen in Unternehmen gestärkt.

---

<sup>34</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung 2007: Gute Geschäfte Leitfaden, S.34

Der entscheidendste Faktor für die Teilnahme der Unternehmen ist jedoch der entstehende Nutzen. Die gern genutzten „Verantwortungsparolen“ dagegen sind der Gewinnung eher nicht dienlich. Bisweilen ist ein Großteil der interessierten Unternehmen bereits im lokalen Gemeinwesen engagiert und selten gewillt bzw. in der Lage dies weiter auszudehnen. Der zu erwartende Nutzen sollte infolgedessen ohne Übertreibungen deutlich kommuniziert werden, ergänzt um wichtige Informationen über die Spezifik der Methode. Abzuwägen ist dabei, welche Informationen tatsächlich unentbehrlich sind - zu viel Papier wirkt eher abschreckend.

- Vorbereitung der Teilnehmer

Philosophie und Zielsetzung der Veranstaltung sollten den Unternehmen im Vorfeld stärker ins Bewusstsein gerufen, Angebote und Wünsche transparent herausgearbeitet und Gestaltungsspielräume aufgezeigt werden. Dazu eignet sich ein Workshop für Unternehmen sehr gut, nur könnten zeitliche Belastungen dem entgegenstehen. Deshalb ist für die Teilnehmer, insbesondere für Unternehmen, zur Unterstützung in ihren Vorbereitungen eine kurze Checkliste zum Überblick hilfreich<sup>35</sup>, in der Hinweise sowohl bezüglich Fragen des „Wer“, „Was“ und „Wie viel“, aber auch zu Ansprechpartner und Umsetzungsverantwortung gegeben werden. Des Weiteren wird auf die Problematik der Entscheidungsbefugnis und des kreativen „Mitgestaltens“ hingewiesen. Die Checkliste kann den Teilnehmern nach Anmeldung per E-Mail oder in Schriftform ausgehändigt werden. Darüber hinaus könnte eine kleine, inhaltlich klare Broschüre (ökologische Dimension beachten) für die Unternehmen zur Vorbereitung ebenso zweckmäßig sein, vor allem dann, wenn kein anderes Vorbereitungsmedium zur Verfügung gestellt wird.<sup>36</sup> Des Weiteren könnte unmittelbar vor der Veranstaltung (ca. 15-20 Minuten vor Beginn) eine kurze Schulung für die Unternehmensvertreter stattfinden, dies garantiert zum einen eine bessere Vorbereitung und zum anderen das rechtzeitige Erscheinen.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Checklisten in Anlage 38 (Unternehmen) und Anlage 39 (gemeinnützige Organisationen) befindlich

<sup>36</sup> Beispielhaft auf [www.gute-geschaefte.org](http://www.gute-geschaefte.org) (Marktplatz-Informationen für Unternehmen – Freiwilligen Agentur Köln)

<sup>37</sup> Häufig verkanntes Problem: die Parkplatzsituation. Hinweis an alle Teilnehmer im Vorfeld der Veranstaltung bzw. Ausschilderung möglicher Parkplatzmöglichkeiten.

## Ressourcen

- Finanzierungsmodelle

Die Durchführung der Marktplatz-Methode bedarf eines soliden und nachhaltigen Finanzierungsmodells (vorrangig Kosten- und Investitionsplan).<sup>38</sup> Mit dem möglichen zukünftigen Auslaufen der finanziellen Förderung durch die Thüringer Ehrenamtsstiftung sind die Mittlerorganisationen aufgerufen alternative Finanzquellen zu akquirieren, möglichst breitgefächert und in der Höhe den regionalen Möglichkeiten angepasst. Strategisch wird es bedeutsam sein, langfristige Partner zu gewinnen (Unternehmen und Kommune), die über mehrere Jahre bereit sind, den Marktplatz finanziell zu unterstützen und den größten Teil (etwa drei Viertel) der Kosten zu decken. Gestreut und in Kombination könnten dies sowohl Unternehmen aus dem Veranstalterumfeld (eventuell an der Organisation beteiligte Unternehmen) sein, wie auch Dritte, die sich per Sponsoring oder Spenden beteiligen, und insbesondere Kommunen sind in die Finanzierung aufgrund ihrer Zuständigkeit für die Engagementförderung einzubinden. Der kleinere Teil (etwa ein Viertel) der benötigten monetären Mittel kann mit kurzfristigen/einmaligen Partnern gedeckelt werden. Um den anfallenden Finanzbedarf zu reduzieren, bedarf es gespendeter Sachleistungen (Unternehmen, Gemeinnützigen und/oder Kommune), ein zusätzlicher und wichtiger Akquisitionsaufwand ohne den die Kosten erheblich steigen würden. Ein weiterer großer und oft nicht bedachter Block sind die Personalkosten. Auch in diesem Falle sind Spenden (vorrangig aus dem Vorbereitungsteam), Zeitspenden bzw. pro bono Leistungen, unentbehrlich. Die bisher in den Finanzierungskonzepten i.d.R. nicht berücksichtigten Personalkosten würden den mit Abstand größten Kostenfaktor in der Finanzierung ausmachen und die festzustellenden Gesamtkosten um ein vielfaches steigen.<sup>39</sup>

- Ressourcenbündelung und Interessensgemeinschaft

Mit dem Ablauf des GFAW-geförderten Projektes „Marktplätze- Gute Geschäfte für Thüringen“ der Thüringer Ehrenamtsstiftung zum 28. Oktober des laufenden Jahres werden die Mittlerorganisationen gezwungen sein, sich anderer Zugangswege zu erforderlichen Ressourcen zu bedienen (vorrangig die personelle Unterstützung, beispielsweise für die Beratung, Schulung, Infoveranstaltung). Doch gerade für Marktplatz-Neulinge bzw.

---

<sup>38</sup> Ein Überblick über die Kostenfaktoren und Finanzierungsmöglichkeiten in Anlage 40 befindlich.

<sup>39</sup> Steigerung in der Größenordnung von 10.000 bis ca. 20.000 Euro (Vgl. Bertelsmann Stiftung 2007: Gute Geschäfte Leitfaden, S.24)

unerfahrene Mittler würde dies mit einer erheblichen Aufwandsteigerung einhergehen. Infolgedessen stehen die Thüringer Mittlerorganisationen vor der Frage hinsichtlich zukünftiger Kooperationen im Rahmen der Marktplatz-Methode. Der Aufbau einer selbstverwalteten Interessengemeinschaft wäre deshalb empfehlenswert, adaptiert an die bisherige Arbeit der Thüringer Ehrenamtsstiftung in Vertretung durch Frau A. Sickel, mit dem Zweck der Förderung und nachhaltigen Verankerung der Methode in Thüringen, würde Ressourcen konzentrieren und einen unkomplizierten Wissenstransfer ermöglichen. Darüber hinaus wären gegenseitige Hilfestellungen personeller Natur und sogar finanzielle Protektion denkbar. Die Interessengemeinschaft böte die strategische Option der Erschließung langfristiger Finanzierungspartner für „Gute-Geschäfte“ in Thüringen und eines thüringenweiten Finanzierungspools. Diese Form der solidarischen kooperativen Verfahrensweise im Rahmen der Marktplatz-Idee könnte bundesweit Modellcharakter einnehmen und Thüringen in der Vorreiterrolle bestärken. Federführend sollten erfahrene Mittlerorganisationen agieren und der Marktplatz-Methode in Thüringen nachhaltige Wirkung verleihen.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> In Zusammenarbeit mit der Thüringer Ehrenamtsstiftung sollte innerhalb dreier Monate (bis Juli) eine konzeptionelle Grundlage erarbeitet werden, um einen gleitenden Übergang bis zum Auslaufen der Projektbegleitung durch die Thüringer Ehrenamtsstiftung im Oktober 2011 zu gewährleisten.

## Thüringer Ehrenamtsstiftung

- Erschließung weiterer Thüringer Regionen

Bis Ende 2010 konnten Marktplätze an 12 Standorten erfolgreich umgesetzt werden, im Frühjahr 2011 werden zwei weitere erschlossen. Gleichwohl verbleiben zahlreiche Regionen in denen die Marktplatz-Methode bisher noch kein (fester) Bestandteil des Portfolio kooperativer Verfahrenswege darstellt. Bis zum Projektabschluss im Oktober 2011 sollten die Anstrengungen verstärkt werden, die Methode thüringenweit zu verstetigen und insbesondere neue Standorte zu erschließen, u.a. Städte wie Altenburg, Ilmenau, Arnstadt, Rudolstadt, Apolda, Sonneberg, Greiz und Schmalkalden (fehlende „Top 20“ Städte in Thüringen nach Einwohnerzahlen).<sup>41</sup> Einstweilen sind Dopplungen in Landkreisen über das Projektziel einen Standort pro Landkreis hinaus, im Sinne zweier oder dreier Standorte im Landkreis, durchaus plausibel, denn das Einzugsgebiet der jeweiligen Marktplatz-Veranstaltung wirkt regional sehr beschränkt.

- Workshop / Fortbildung

In einem Workshop<sup>42</sup> können gemeinsam und zielorientiert problembehaftete Themenstellungen bearbeitet werden, zu deren Lösung Expertenwissen erforderlich ist und die nicht von Einzelnen bewältigt werden können. Insbesondere für unerfahrene Mittlerorganisationen ermöglichen die etwaigen Diskussionsinhalte, wie beispielsweise zum Thema Fundraising, Gewinnung von Unternehmen und Umsetzungsförderung, eine Erweiterung ihrer Methodenkenntnisse und Schlüsselqualifikationen. Erfahrene Mittlerorganisationen sollten in Workshops ihre angeeigneten Wissens- und Erfahrungsbausteine kooperativ den „Neulingen“ zur Verfügung stellen. Die wichtigsten von den Mittlerorganisationen genannten Problemstellungen sind:

- Finanzierung (Schwerpunkt: Fundraising)
- Gewinnung von Unternehmen
- Nachbegleitung der Kooperationen (u.a. Umsetzungsförderung)
- Projektmanagement<sup>43</sup>
- Darüber hinaus .... „Soft Skills“, d.h. Aufbau einer Interessengemeinschaft für Thüringen

---

<sup>41</sup> Übersicht der „Top 20“ Städte Thüringen in Anlage 41 befindlich.

<sup>42</sup> Wesentlicher Baustein ist die Entwicklung von Lösungsmodellen anhand von Diskussionen und Abwägungen auf Augenhöhe zwischen erfahrenen und unerfahrenen Mittlern, keine Vorträge im Sinne des „Best Practise“!

<sup>43</sup> Ausführlich aufbereitet in Anlage 42 befindlich.

- Initiative „Interessengemeinschaft“

Das von der GFAW finanzierte Projekt wird noch bis Oktober 2011 von der Thüringer Ehrenamtsstiftung durchgeführt. Die nachhaltige Installation der Methode in Thüringen erfordert jedoch einen darüber hinaus weisenden Gedanken- und Informationsaustausch der Mittlerorganisationen. Insbesondere ist die gegenseitige Unterstützung Einzelner denkbar. Empfehlenswert wäre die Entwicklung einer selbst verwalteten thüringenweiten Interessengemeinschaft der Marktplatzorganisatoren mit regelmäßigen Austauschtreffen und dem Aufbau eines Informationspools. Die geschaffenen Grundlagen der Thüringer Ehrenamtsstiftung stellen ein ideales Sprungbrett dar. Im Zeitraum bis Oktober 2011 steht die Stiftung vor der Herausforderung, die Interessengemeinschaft mit Hilfe erfahrener Mittlerorganisationen der Marktplatz-Methode voranzutreiben und den gleitenden Übergang in die Selbstverwaltung zu arrangieren.