

ROTE SEITEN:
GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT
VON UNTERNEHMEN
IN DEUTSCHLAND

&Stiftung Sponsoring

Ausgabe 5 | 2007

Das Magazin für Non-Profit-
Management und -Marketing

www.stiftung-sponsoring.de

WER MACHT DIE ARBEIT? PERSONAL UND FORTBILDUNG

GESPRÄCH

Bernd J. Wieczorek über die Entwicklung professionellen Personalmanagements in Non-Profits: Raus aus der Kuschelecke!

AKTUELLES

Eine erste Vergütungsstudie zu gemeinnützigen Stiftungen bestätigt die intrinsische Motivationsstruktur des Führungspersonals

SCHWERPUNKT

Herausforderung Personalpolitik: Strategien und Beispiele zur Gewinnung, Motivation, Qualifikation und Bindung von Mitarbeitern in Stiftungen



MONEY CAN'T BUY IT

Stiftungen können mehr leisten als finanzielle Unterstützung

von Dieter Schöffmann, Köln

Stiftungen geben Geld für gemeinnützige Anliegen. Je höher Stiftungskapital und Erträge, umso mehr kann die Stiftung bewirken. Aber: Geld ist selbst bei potenteren Stiftungen schnell ein Engpass. Und: Geld ist nicht alles, vor allem wenn es um angestrebte Verbesserungen in der Gesellschaft geht. Zur Überwindung von Engpässen und zur stärkeren Effizienz des Stiftungswirkens in der Gesellschaft mag das Modell der London Benchmarking Group (LBG) einige nützliche Anregungen bieten. In diesem Netzwerk haben sich über hundert britische Unternehmen zusammengeschlossen, die ihr gesellschaftliches Engagement evaluieren und mehr und mehr wirkungsorientiert ausrichten. Dieser Planungs-, Evaluations- und Managementansatz kann auch sinnvoll auf Stiftungen übertragen werden, auf fördernde wie auf operative.

MITARBEITER EINBEZIEHEN

Mit dem LBG-Modell werden nicht nur die finanziellen Zuwendungen für den gemeinnützigen Zweck erfasst, sondern auch Sachleistungen und insbesondere die durch Personal der beteiligten Unternehmen eingebrachten Kompetenzen und Zeitressourcen. In der Tat ist bei der Planung gesellschaftlichen Engagements zu fragen, ob für die Realisierung des gemeinnützigen Anliegens Geldtransfers ausreichend sind oder ob es zielführender ist, ergänzend oder gar alternativ zur finanziellen Förderung auch Kompetenzen, Kontakte oder persönliches Engagement zur Verfügung zu stellen.

Ein Beispiel: Eine unternehmensnahe Stiftung, die Einrichtungen bzw. Projekte im Bereich der Jugendhilfe in der Regel über einen Zeitraum von drei Jahren förderte, steht seit einiger Zeit vor dem Problem, dass die früher sichere Anschlussfinanzierung durch die Kommune nicht mehr zu realisieren ist. Manchem mit Stiftungsmitteln erfolgreich aufgebauten Projekt droht so das plötzliche Aus. Der Lösungsansatz in diesem Fall: Bei der Auswahl eines Projekts oder mit Beginn der Förderung werden interessierte Mitarbeiter des Unternehmens eingeladen, als Mentoren das Projekt in seiner Entwicklung zu begleiten. Sie können so Kompetenzen des Unternehmens (Betriebswirtschaft, Marketing, Personal) mobilisieren, um die Initiative frühzeitig auf eine nachhaltige Grundlage zu stellen.

BEISPIEL: DC CARES

Auf persönliche Fachkompetenzen und Zeitressourcen als Alternative zur rein finanziellen Förderung setzt auch die

Mittlerorganisation Greater DC Cares in Washington / USA, die sich als „nonmonetarian community foundation“, also als geldlose Bürgerstiftung versteht. DC Cares mobilisiert und vermittelt bürgerschaftlich engagierte Menschen mit Zeit und Kompetenz an gemeinnützige Organisationen. Mit deren Unterstützung können sie ihr Fundraising, ihr Marketing oder die Qualität ihrer gesellschaftlichen Leistungen verbessern. DC Cares vermittelt diese engagierten Menschen allerdings nur an gemeinnützige Organisationen, die belegen können, dass sie wirklich etwas in der Gesellschaft bewegen und dass das Engagement der vermittelten Bürger tatsächlich etwas bewirkt. Dies ist auch in den USA nicht selbstverständlich und führt zum zweiten Aspekt des LBG-Modells, nämlich der Ergebnis- und Wirkungsorientierung.

WIRKUNGEN ERZIELEN

Welche Maßnahmen und Aktivitäten werden mit den Stiftungsmitteln ermöglicht? Welche Leistungen erreichen in welchem Umfang die Zielgruppe der von der Stiftung geförderten gemeinnützigen Organisation? Welchen Unterschied bewirkt das Stiftungsengagement? Dies sind einige der Leitfragen, die das LBG-Modell bietet. Um sie beantworten zu können, muss der Förderaufwand den realisierten gemeinnützigen Aktivitäten und Leistungen für die eigentlichen Nutznießer nach Projektende gegenübergestellt werden. Spannender als der Rückblick aber ist der Ausblick: Die Anforderung an Antragsteller, vorab zu definieren, welche Ergebnisse mit Hilfe der Förderung erzielt werden sollen. Dies scheint noch längst nicht überall selbstverständlich zu sein. Viel zu oft erscheint der gemeinnützigen Organisation (und auch dem Förderer) der Hinweis auf ihre Existenz ausreichend zu sein, um die Förderung nach einer finanziellen Unterstützung zu belegen.

SEED MONEY

Die Hebelwirkung ist ein weiterer Aspekt des LBG-Modells, das fragt, welche Unterstützung von Dritten durch das Stiftungsengagement angestoßen wurde. Dieser Ansatz findet sich auch in Förderkriterien der Stiftungen wieder, die generell nur einen bestimmten Anteil der erforderlichen Gesamtfördersumme übernehmen. Er lässt sich jedoch auch aktiver gestalten, wenn sich die Stiftung entscheidet, die ersten 20% der zu mobilisierenden Summe zu übernehmen statt ängstlich auf weitere Förderer zu warten und sich dann mit den letzten noch fehlenden 20% zu begnügen. Gerade für Stiftungen mit kleinem Budget kann es interessant sein, bei der Förderung auf den Dominoeffekt zu fokussieren und so mit der Bereitstellung eines relativ geringen, bedingten Startkapitals ein Vielfaches an finanzieller Förderung durch Dritte anzuregen.

In den USA wird dies als „seed money“ bezeichnet. Eine solche finanzielle Aussaat kann zahlreiche Früchte hervorbringen, zum Beispiel, indem einer gemeinnützigen Organisation Mittel zum Einstieg in ein systematisches und strategisches Fundraising gegeben werden statt zur Finanzierung laufender Projekte.

GESTALTUNG STATT REPARATUR

Realisierte Fördermaßnahmen, Zielgruppenerreichung oder die Mobilisierung zusätzlichen Engagements – dies sind unmittelbare Ergebnisse auf der Aktivitätenebene („output“). Die Folgewirkungen („outcome“, „impact“) der Förderung im Sinne einer grundlegenden Verbesserung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen oder der Lebenssituation von Menschen lässt sich dagegen oftmals erst einige Jahre später feststellen. Um sie dann fassen zu können bedarf es bereits bei Projektbeginn einer langfristigen Strategie auf Seiten des Gebers wie des Nehmers der Förderung. Was will man letztendlich erreichen? Ein Mehr an Obdachlosen, die die Suppenküchen aufsuchen oder eine Verringerung der Zahl der Menschen, die ohne Obdach leben? Ein Mehr an Unterstützungsangeboten für lernschwache Jugendliche oder ein Zusammenwirken im Gemeinwesen, das Lernschwäche gar nicht erst entstehen lässt? Also: Reparatur oder Gestaltung?

In der evaluierenden Berichterstattung ist die Gegenüberstellung von erzielten gesellschaftlichen Wirkungen und eingesetzten Mitteln aussagekräftiger und interessanter als allein die Summe der ausgegebenen Fördermittel. Wenn beispielsweise das dem LBG-Netzwerk angehörende Unternehmen KPMG mit einem Mitteleinsatz von insgesamt rd. 150.000 £ eine für die Gesellschaft bewirkte Ersparnis an notwendigen Sozialtransfers von 3,9 Mio. £ erreicht, ist dies eine beachtliche und beachtete Relation.

UNITED WAY

Perspektivisch kann eine Engagement- bzw. Förderstrategie mit dem Ziel einer realen nachhaltigen Wirkung zu einer wichtigen Neuausrichtung führen. Ein Beispiel bietet United Way of America. Seit ihrer Gründung im Jahre 1887 hat United Way jährlich mehrere Milliarden US-\$ gesammelt und an ihre gemeinnützigen Mitgliedsorganisationen zur Finanzierung der laufenden Arbeit weitergeleitet. Vor etwa zehn Jahren hat sich United Way von dieser Art der Finanzierung des „Betriebs“ verabschiedet und verfolgt seither einen als „community impact“ bezeichneten Ansatz, mit dem reale Veränderungen im Gemeinwesen erreicht werden sollen. Im Mittelpunkt steht nicht mehr die Förderung der einzelnen gemeinnützigen Organisation, sondern das identifizierte Problem und seine Lösung. In diese Lösung wird investiert, indem alle dafür relevanten Akteure im Gemeinwesen eingebunden werden, ohne dass United Way bzw. seine Mitgliedsorganisationen die zentrale Rolle übernehmen. So ist es in einem Projekt gelungen, dass in einer bestimmten strukturschwachen Region innerhalb von

zehn Jahren, anders als zu Projektbeginn, Migrantenkinder nicht mehr schlechter in der Schule abschneiden als Einheimische.

Auf eine Stiftung in Deutschland übertragen würde dieses Modell nachhaltiger gesellschaftlicher Wirkung bedeuten, weniger eine einzelne Organisation zu fördern als vielmehr

in das Zusammenbringen und Zusammenwirken unterschiedlicher relevanter Akteure zu investieren. Diese Option steht nicht nur großen, potenten Stiftungen zur Verfügung, sondern auch kleinen Einheiten mit einem überschaubaren Budget. Für diese ergibt sich sogar die Chance, mit begrenzten Mitteln eine weitreichende Wirkung zu erzielen. Mit ihren Mitteln und aufgrund ihrer Freiheit, aus eigenem Antrieb zu handeln, kann die Stiftung relevante Akteure an einen Tisch holen, um mit ihnen einen Problemlösungsdialog zu beginnen. Gerade die Mitwirkung von Akteuren, die in der Vergangenheit gefördert wurden, bietet die Chance, wichtige Erfahrungen einzubeziehen.

KURZ & KNAPP

Die bloße finanzielle Förderung reicht oft nicht aus, um nachhaltige gesellschaftliche Wirkungen zu erzielen. Beispiele aus dem Ausland zeigen, dass der Fördererfolg gesteigert werden kann, wenn schon in der Programm- oder Projektentwicklung von den Folgewirkungen („community impact“) her geplant wird. In der Umsetzung können z.B. über den Einsatz von „seed money“ Hebelwirkungen erzielt, über den Einsatz von Kompetenzen und Zeitressourcen von Beschäftigten („corporate volunteering“) die Wirkung von Geldtransfers verstärkt werden.

ZUM THEMA

in Stiftung&Sponsoring

Schöffmann, Dieter: Effizienz steigern – Wirkung messen: Das Konzept der London Benchmark Group zur Bewertung von Corporate-Citizen-Strategien, S&S 5/2006, S. 34-35

Then, Volker: Hebel zum Erfolg: Internationale Trends in der Strategiebildung von Stiftungen, S&S 5/2006, S. 24-25

Thümmler, Ekkehard: Leuchttürme zu Reihenhäusern: Erfolgsfaktoren von Pilotprojekten, S&S 4/2007, S. 24-25.

Bender, Roland: Selbstevaluierung: Ein pragmatischer Ansatz für die Projektpraxis, S&S 5/2004, S. 8-10

im Internet

www.dc-cares.org

www.unitedway.org



&Stiftung Sponsoring

Seit 1998 ist „Stiftung&Sponsoring“ das führende Fachmagazin für Non-Profit-Management und -Marketing und widmet sich dem gesellschaftlich wichtigen Feld gemeinnütziger Aktivitäten.

Das Magazin erscheint alle zwei Monate und bietet mit seinem breiten Themenspektrum ein

praxisorientiertes Forum für Informationen, Grundlagen- und Fachwissen im Dritten Sektor.

Überzeugen Sie sich von der Qualität des Magazins! Nutzen Sie unser Angebot und testen Sie zwei Ausgaben gratis! Einfach das Formular ausfüllen und per Fax oder Post zurückschicken.

Ja, ich möchte 2 x Stiftung&Sponsoring gratis bestellen:

NAME, VORNAME

STRASSE/HAUSNUMMER

TELEFON

ORGANISATION

PLZ/ORT

EMAIL

Bitte schicken Sie mir die beiden nächsten Ausgaben kostenlos und frei Haus. Wenn ich Stiftung&Sponsoring danach weiterlesen möchte, brauche ich nichts weiter zu tun. Ich erhalte dann 6 Ausgaben im Jahr zum Vorteilspreis von derzeit 126,80 € inklusive MwSt. und Versand (statt 6 x Einzelheft zu je 22,00 € zzgl. Versandkosten). Ansonsten genügt eine kurze Mitteilung an den Verlag bis drei Wochen nach Erhalt des zweiten Heftes.

- Ich zahle gegen Rechnung
- Ich zahle bargeldlos per Bankeinzug

KONTONUMMER

BANKLEITZAHL

Der Bezug verlängert sich um jeweils ein weiteres Jahr, wenn ich nicht acht Wochen vor Ablauf schriftlich kündige.

Widerrufsrecht: Die Bestellung kann ich binnen 2 Wochen nach Bestelldatum (rechtzeitige Absendung genügt) schriftlich beim Stiftung&Sponsoring Verlag, Bleichestraße 305, 33415 Verl, widerrufen.

DATUM, UNTERSCHRIFT

Fax: 05246 9251010
oder nutzen Sie unser Bestellformular unter www.stiftung-sponsoring.de