



# An einem Strang ziehen

Gemeinnützige Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen

GRANTCRAFT

A service of the  
FOUNDATION CENTER

GrantCraft is now a service of the Foundation Center. For more information, please e-mail [info@grantcraft.org](mailto:info@grantcraft.org) or tweet [@grantcraft](https://twitter.com/grantcraft).





# Partner



Der vorliegende Text basiert auf der Publikation „Working with the Business Sector. Pursuing Public Good with Private Partners“. GrantCraft ist eine Initiative der Ford Foundation. Mehr Informationen unter: [www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org)

Die Bertelsmann Stiftung dankt GrantCraft für die großzügige Bereitschaft zur Kooperation und für die Möglichkeit, eine Adaption der Publikation für den deutschsprachigen Raum zu erstellen.

Weitere Titel dieser Reihe unter [www.soziale-investoren.de](http://www.soziale-investoren.de)

# Auf einen Blick

Die „Tafeln“ sind heute eines der erfolgreichsten und bekanntesten Sozialprojekte in Deutschland. Im Laufe von nur 15 Jahren hat sich aus der ersten Initiative in Berlin eine bundesweite Bewegung von mittlerweile 795 Tafeln entwickelt. Sie stellen einwandfreie Lebensmittel, die im Handel keine Verwendung mehr finden, Bedürftigen zur Verfügung. Allein im Jahr 2004 versorgten die damals noch 400 Tafeln rund 480.000 Menschen Woche für Woche mit durchschnittlich je vier Kilo Lebensmitteln; das entspricht einer Gesamtmenge von fast 100.000 Tonnen Lebensmitteln im Jahr.

Diese beeindruckende Leistung ist in erster Linie das Verdienst der Tafeln und der 32.000 freiwilligen Helfer<sup>1</sup>, die sich vor Ort engagieren. Eine unverzichtbare Rolle spielen aber auch Wirtschaftsunternehmen. Ohne ihre Mitwirkung würden die Tafeln nicht funktionieren. Großhandelsketten und bekannte Nahrungsmittelproduzenten, aber auch lokale Bäckereien und Restaurants stellen die Lebensmittel zur Verfügung und helfen bei der Abholung. Autohersteller finanzieren die Fahrzeuge, die nötig sind, um die Lebensmittel zu verteilen. Andere Unternehmen bieten Beratungsleistungen oder Büroräume an und ermutigen ihre Mitarbeiter, sich bei der örtlichen Tafel zu engagieren.

Das Beispiel der Tafeln zeigt: Wenn Unternehmen und gemeinnützige Organisationen zusammenarbeiten und ihre jeweiligen Kompetenzen einbringen, können sie viel erreichen. Dabei kommt es allerdings darauf an, dass alle Beteiligten von der Kooperation profitieren: die Gemeinnützigen, die Unternehmen und natürlich die Nutznießer, also im Falle der Tafel die Menschen, die dank der erfolgreichen Zusammenarbeit kostenlos Lebensmittel beziehen können.

Dieses Beispiel zeigt auch, dass die Zusammenarbeit mit Unternehmen sich nicht in finanziellen Beiträgen erschöpft. Tatsächlich gibt es viele unterschiedliche Arten, um Unternehmen in gemeinnützige Projekte einzubinden. Sie können als Spender oder Sponsoren auftreten; sie können aber auch selbst aktiv werden und sich als Projektpartner in der Umsetzung engagieren, sei es mit Mitarbeitern, Sachleistungen oder Know-how. Unternehmen können schließlich auch zur Zielgruppe von Projekten werden, etwa wenn es darum geht, umweltschädliche Geschäfts-

praktiken bestimmter Firmen oder Branchen zu verändern. Auch in diesen Fällen wird es darauf ankommen, eine Basis für die Zusammenarbeit zu finden, die allen Vorteile bietet.

Dieser Leitfaden betrachtet die Frage der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Gemeinnützigkeit aus mehreren Perspektiven. Der erste Abschnitt widmet sich dabei vor allem den Stiftungen und gemeinnützigen Organisationen, die Unternehmen für eine Zusammenarbeit gewinnen möchten. Der zweite Abschnitt kehrt den Blick um und fragt nach den Chancen und Erfolgsfaktoren eines gemeinnützigen Engagements von Unternehmen. Der dritte Abschnitt schließlich beschäftigt sich mit der besonderen Rolle, die Förderstiftungen spielen können, um den Boden für Partnerschaften zwischen gemeinnützigen Organisationen und Wirtschaftsunternehmen zu bereiten.

Für die meisten Leser werden alle drei Abschnitte von Interesse sein und sei es nur, um ein besseres Verständnis der Sichtweise der jeweils anderen Seite zu gewinnen. Insbesondere richtet sich der Leitfaden an

- Stiftungen und andere gemeinnützige Organisationen, die die Wirkung ihrer Projekte durch die Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen erhöhen wollen.
- Unternehmensstiftungen, die Orientierung bei der Gratwanderung zwischen Gemeinnützigkeit und Wirtschaftlichkeit suchen.
- Unternehmen, die damit beauftragt sind, die gemeinnützigen Aktivitäten des Unternehmens zu planen und umzusetzen.

<sup>1</sup>Ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation vorwiegend die männliche Sprachform verwendet. Bei allen männlichen Funktionsbezeichnungen sind stets auch Frauen gemeint.

# Inhaltsverzeichnis

1	Gemeinsame Interessen – gemeinsame Projekte	4
	Praxistipp: Marktplätze für Projekte und Kooperationen	6
	Unternehmen als Förderer	7
	Praxistipp: Spenden und Sponsoring	9
	Joint Ventures: Die Zusammenarbeit in Projekten	10
	Veränderungen in der Geschäftswelt bewirken	12
2	Zwischen Unternehmensinteresse und Gemeinwohl	14
	Good Practice: The London Benchmarking Group	18
3	Die Rolle von Förderstiftungen	19
4	Die wichtigsten Lektionen auf einen Blick	21

# 1 | Gemeinsame Interessen – gemeinsame Projekte

Die Missverständnisse und Berührungängste zwischen gemeinnützigen Organisationen und Wirtschaftsunternehmen sind fast sprichwörtlich. Auf der einen Seite herrschen Vorbehalte gegen die ausgeprägte Profitorientierung und ihre vermeintlich schädlichen Auswirkungen vor, auf der anderen Seite trifft man auf Vorurteile wegen angeblich mangelnder Professionalität und auf Zweifel an der gesellschaftlichen Relevanz gemeinnütziger Aktivitäten. Lange Zeit waren daher Kooperationen zwischen privatnützigen und gemeinnützigen Unternehmungen alles andere als selbstverständlich. Jeder blieb in seinem Bereich, Grenzübertretungen wurden skeptisch verfolgt.

Heute allerdings verschwimmen die Grenzen zwischen diesen Bereichen zunehmend. Einerseits verstehen sich immer mehr Unternehmen als „corporate citizens“ und sehen ihre gesellschaftliche Verantwortung nicht mehr nur darauf beschränkt, ihre Angestellten in Lohn und Brot zu halten; vielmehr blicken sie über den Tellerrand und engagieren sich in teils erheblichem Maße für gemeinnützige Zwecke. Andererseits entdecken viele gemeinnützige Organisationen, dass ihnen die Wirtschaft wichtige Impulse geben kann. Dies gilt nicht nur für Unternehmensspenden, die in Zeiten leerer öffentlicher Kassen eine immer wichtigere Rolle spielen. Viele Ansätze und Methoden der Unternehmensführung werden mittlerweile auf gemeinnützige Organisationen übertragen, die oft selbst zu Unternehmern werden und wirtschaftliche Zweckbetriebe aufbauen.

Die sich verwischenden Grenzen zwischen den Sektoren sind zeitgemäß. Sie entsprechen der Erkenntnis, dass

sich heute kaum noch ein soziales oder kulturelles Problem in unserer komplexen Gesellschaft im Alleingang lösen lässt. Dies gilt insbesondere für grenzüberschreitende Fragen wie Umwelt, Klimawandel oder Hunger. Aber auch viele Probleme auf der lokalen Ebene können nur dauerhaft gelöst werden, wenn die verschiedenen Akteure innerhalb einer Gemeinde an einem Strang ziehen.

So plausibel eine Kooperation zwischen gemeinnützigen Organisationen und Unternehmen auch sein mag, ist doch die Zusammenarbeit nie wirklich einfach. Die Funktionslogik, der die Beteiligten folgen – hier selbstloses Engagement für das Gemeinwohl, dort Renditeüberlegungen und „shareholder value“ – sind und bleiben unterschiedlich. Viele gemeinnützige Organisationen haben daher Vorbehalte, sich „vor den Karren spannen zu lassen“ und zum Instrument des Unternehmensmarketings zu werden. Gleichzeitig haben Unternehmen oft Schwierigkeiten, ihren Eigentümern ge-

genüber zu begründen, warum sie Geld für soziale Zwecke ausgeben, die mit ihrem Kerngeschäft nur wenig zu tun haben.

Das Wissen um diese Unterschiede ist die Erfolgsvoraussetzung jeder Kooperation. Der Mehrwert der Zusammenarbeit entsteht ja gerade daraus, dass jeder Partner über spezifische Kompetenzen und Möglichkeiten verfügt und diese in die Zusammenarbeit einbringt. Um die jeweiligen Unterschiede in diesem Sinne produktiv zur Geltung zu bringen, hilft die Beachtung einiger Grundregeln:

- **Gute Vorbereitung.** Vor dem ersten Kontakt zwischen Unternehmen und gemeinnütziger Organisation sollten sich beide Seiten darüber klar werden, welche Art von Unterstützung sie benötigen. In anderen Worten: Welchen Mehrwert, den Sie mit Ihren eigenen Ressourcen nicht schaffen können, soll der Partner liefern? Geht es vorwiegend um finanzielle Mittel oder ist es Ihnen vielleicht wichtiger, das Image oder die Netzwerke des Partners nutzen zu können?
- **Geben und Nehmen.** Jedes Unternehmen wird eine gewisse Gegenleistung für sein Engagement erwarten: einen Imagegewinn, einen gezielten Kompetenzaufbau oder auch die Chance, seinen Mitarbeitern eine interessante Perspektive zu bieten. Sie sollten daher vorab nicht nur festlegen, was Sie brauchen, sondern auch, was Sie bereit sind zu geben. Wo sind für Sie die Grenzen der Zusammenarbeit?

- **Klare Kommunikation der Erwartungen.** Für alle Beteiligten gilt: Stellen Sie von Beginn an klar, was Sie sich von einer Kooperation erhoffen. Umso besser kann Ihr zukünftiger Partner beurteilen, ob er zu Ihnen passt und wie er die Zusammenarbeit gestalten kann.
- **Verbindliche Absprachen** sind wesentlich für jede Zusammenarbeit. Halten Sie schriftlich fest, wer welche Aufgaben übernimmt und welche Mitsprache- und Entscheidungsrechte die verschiedenen Partner haben. Gerade in der Zusammenarbeit von gemeinnützigen Organisationen und Unternehmen sind darüber hinaus klare Regelungen zur Kommunikation und Außendarstellung wichtig. Auch das Budget sowie Finanzzusagen und eventuelle Zahlungsbedingungen sollten gleich zu Beginn schriftlich fixiert werden.
- **Nicht Verträge, sondern Menschen treiben Projekte.** Projekte und Partnerschaften funktionieren nur, wenn Menschen sich ihrer annehmen und sie zu ihrer Sache machen. Stellen Sie daher sicher, dass es Ansprechpartner gibt, die den Kooperationsvertrag mit Leben füllen.
- **Kommunizieren Sie nicht nur mit der Spitze.** Sie werden die Gespräche zur Vorbereitung einer Zusammenarbeit zumeist mit der Geschäftsleitung des Partners führen. Damit ein Projekt gelingt, sind Sie allerdings auf die Mitwirkung der Mitarbeiter auf der operativen Ebene angewiesen.

Sie sollten daher versuchen, auch diese möglichst frühzeitig für das Projekt zu begeistern.

- **Lernen Sie das Geschäft des Partners kennen.** Je besser Sie die Organisation des Partners verstehen, umso effektiver werden Sie die Zusammenarbeit gestalten können. Die Kenntnis von Kompetenzen, Ressourcen und internen Strukturen erlaubt es Ihnen, die Unterstützung durch den Partner so zu gestalten, dass seine Vorzüge optimal zur Geltung kommen.
- **Seien Sie offen.** Wahrscheinlich ist Ihr Anliegen nur eines von zahlreichen Projekten – und unter diesen nicht einmal das wichtigste –, mit denen ihr Gesprächspartner zurzeit befasst ist. Machen Sie es Ihrem Gegenüber daher so leicht wie möglich, ihr Anliegen zu verstehen.

Es gibt zahllose Formen der Zusammenarbeit zwischen gemeinnützigen Organisationen und Wirtschaftsunternehmen. Zusammenfassend lassen sich vor allem drei Kategorien der Beteiligung von Unternehmen an gemeinnützigen Projekten ausmachen: Unternehmen können auftreten als

- Spender oder Sponsoren
- Projektpartner, die sich aktiv in gemeinsame Projekte einbringen
- Zielgruppe von Projekten, die Veränderungen in der Geschäftswelt bewirken sollen.

Diese drei Formen schließen sich gegenseitig keineswegs aus. Bei vielen Pro-

jekten werden sich zwei oder sogar drei Formen überschneiden. Dennoch ist es sinnvoll, die Ansätze zunächst einzeln zu betrachten.

## Praxistipp

### Marktplätze für Projekte und Kooperationen

Eine beliebige Stadt in Deutschland: Vertreter von jeweils vierzig gemeinnützigen Organisationen und Wirtschaftsunternehmen kommen im großen Saal der Handelskammer zusammen. Anders als beim üblichen Wochenmarkt werden an diesem Nachmittag keine handfesten Produkte, sondern „Engagementangebote“ feilgeboten. Unternehmen jeder Größe bieten alles an – alles außer Geld: den persönlichen Einsatz von Firmenmitarbeitern sowie logistische Unterstützung, Infrastruktur und Fachkompetenz.

Angeregt durch einen Moderator finden innerhalb von zwei Stunden viele neue Begegnungen statt. Die Anwesenden prüfen Unterstützungsangebote und -nachfragen und schließen Vereinbarungen ab:

- Ein Erste-Hilfe-Club sucht Trainingsräume. Ein Unternehmen stellt für diesen Zweck Räumlichkeiten zur Verfügung. Dafür erhalten drei seiner Mitarbeiter unentgeltlich ein Erste-Hilfe-Training.
- Eine Schule wird bei der Suche nach Praktikumsplätzen für ihre Schüler von einer Zeitarbeitsfirma unterstützt, die hierdurch neue Kontakte zu Unternehmen knüpfen kann.
- Ein Sportverein mit finanziellen Problemen findet einen Schatzmeister, der bei der Organisation der Buchführung hilft. Dies gibt dem jungen Buchhalter exzellente erste Praxiserfahrungen.

Beispiele dieser Art sind inzwischen in über 30 Städten in Deutschland Realität. Hierbei handelt es sich um sogenannte „Marktplätze“, wo Vertreter von Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen zusammenkommen, um Partnerschaften zu schließen. Dieses Modell, das aus den Niederlanden nach Deutschland übertragen wurde, bietet eine neutrale Plattform, auf der konkrete Win-Win-Situationen geschaffen werden.

Wenn Sie selbst einen Marktplatz ausrichten oder an einem Markt teilnehmen wollen, finden Sie weitergehende Informationen unter: [www.gute-geschaefte.org](http://www.gute-geschaefte.org)



# Unternehmen als Förderer

In dem Maße, wie öffentliche Zuschüsse sinken, gewinnen Unternehmen für die Finanzierung gemeinnütziger Organisationen an Gewicht. Absolut gesehen spielen Zuwendungen von Unternehmen zwar immer noch eine untergeordnete Rolle gegenüber staatlichen Zuschüssen und privaten Spenden. Führt man sich jedoch vor Augen, dass sich viele gemeinnützige Organisationen in Bereichen betätigen, die für Unternehmen als Standortfaktoren von Bedeutung sind – beispielsweise Ausbildung, Gesundheit, Kultur und Freizeit –, dann gibt es ein großes Potenzial für Kooperationen, von denen alle nur profitieren können.

Entgegen einer weit verbreiteten Annahme sind Partnerschaften mit kleineren lokalen Organisationen für Unternehmen sehr attraktiv. Zwar setzen gerade große Firmen bei Partnerschaften auch auf große Namen und kooperieren mit UNICEF, den SOS-Kinderdörfern oder den „Ärzten ohne Grenzen“; letztlich sind dies jedoch öffentlichkeitswirksame Ausnahmen. Eine Umfrage der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC) im Jahr 2007 belegte, dass Anfragen von kleineren Organisationen sehr gute Chancen auf eine Förderung haben. So erklärten 76 % der 101 großen deutschen Aktiengesellschaften, die an der Umfrage teilgenommen haben, dass sie Anfragen aus dem lokalen Umfeld seltener ablehnen als von überregional tätigen Großorganisationen.

Bei der Ansprache und Zusammenarbeit mit Unternehmen hilft es, sich an einigen Leitlinien zu orientieren:

## **Kennen Sie die Interessen des Unternehmens**

Während viele Unternehmen früher ihre Spenden nach dem „Gießkannenprinzip“ verteilten, achten sie heute sehr genau darauf, ob ihr Engagement für einen guten Zweck zum Unternehmen passt. Die Herausforderung für die Antragsteller besteht also darin, ein strategisches Interesse des Unternehmens an einer Zusammenarbeit aufzuzeigen.

Die Interessen eines Unternehmens sind letztlich klar: Auch wenn die einzelnen Mitarbeiter möglicherweise von dem Projekt selbst begeistert sind, steht für das Unternehmen der Marketingaspekt im Vordergrund. In der erwähnten PwC-Studie gaben vier von fünf Unternehmen an, Spenden als Instrument der Image- und Beziehungspflege in der Region einzusetzen. Jedes zweite Unternehmen hat die Hoffnung, durch ein gemeinnütziges Engagement seine Attraktivität für Nachwuchskräfte zu steigern – sei es durch bessere Standortfaktoren wie etwa der Förderung eines Theaters oder einer örtlichen Schule, sei es, dass das Unternehmen seinen Mitarbeitern einen ideellen Mehrwert bieten möchte, den andere Firmen nicht aufweisen können.

Für Unternehmen kommt es daher auf zwei Aspekte an: Transportiert das Projekt das Image und die Werte des Unternehmens, wie zum Beispiel hohe Qualitätsansprüche, Internationalität oder Kreativität? Und ist das Engagement des Unternehmens glaubwürdig? Diese Glaubwürdigkeit ist besonders dann gegeben, wenn es eine inhaltliche

Überschneidung gibt, das heißt, wenn Projekt und Unternehmen in derselben Branche angesiedelt sind. Für ein Projekt im Bereich Gesundheit und gesunde Ernährung käme daher etwa eine Kooperation mit Gastronomieunternehmen, Fitnessstudios oder einem örtlichen Mineralwasserhersteller infrage.

Für gemeinnützige Organisationen gilt: Machen Sie sich unbedingt die Mühe, die Unternehmen, die Sie ansprechen wollen, sorgfältig auszuwählen und kennenzulernen. Ein unpersönlicher Serienbrief an „Sehr geehrte Damen und Herren“ hat keine Chance. Schreiben Sie lieber wenige Unternehmen gezielt an, bei denen Sie ein Interesse vermuten können und richten Sie Ihr Schreiben idealerweise direkt an den verantwortlichen Ansprechpartner. Machen Sie deutlich, warum Ihr Projekt genau zu diesem Unternehmen passt und welche Chancen sich mit einer Förderung Ihrer Organisation für das Unternehmen bieten.

## **Arbeiten Sie als Partner zusammen**

Nur auf den ersten Blick existiert ein Machtgefälle zwischen demjenigen, der Geld gibt, und demjenigen, der das Geld braucht, um ein Projekt durchzuführen. Schnell wird deutlich, dass eine gemeinnützige Organisation oftmals viele Kompetenzen mitbringt, die ein Unternehmen nicht hat: Die freiwilligen und hauptberuflichen Mitarbeiter kennen sich vor Ort aus und wissen um die sozialen Herausforderungen ihrer Stadt, sie verfügen über die nötige Infrastruktur

und das Know-how, um Projekte durchzuführen, ihnen stehen aufgrund ihrer Reputation viele Türen offen – kurz: gemeinnützige Organisationen stehen für den guten Zweck, den das Unternehmen erfüllen will. Ohne sie kann die großzügigste Spende nichts erreichen.

Begehen Sie daher nicht den Fehler, Ihr Licht unter den Scheffel zu stellen. Sie sollten professionell und selbstbewusst auftreten und auf gleicher Augenhöhe verhandeln. Machen Sie sich immer bewusst: Sie sind der Experte für gemeinnützige Projekte.

### Planen Sie langfristig

Beim Spenden geht es um Vertrauen – das ist bei Unternehmen nicht anders als bei Privatleuten. Von daher braucht es Zeit, bis sich eine Zusammenarbeit zu einer echten Partnerschaft entwickelt. Es lohnt sich dabei allerdings, von Beginn an eine langfristige Perspektive zu verfolgen und die Zusammenarbeit mit einem Unternehmen systematisch zu planen und auszubauen. Daran haben nicht zuletzt die Unternehmen ein Interesse. Für sie ist es nicht nur einfacher, sondern auch glaubwürdiger und effektiver, langfristige Partnerschaften einzugehen, als Jahr für Jahr neue Partner finden zu müssen. Dementsprechend gaben 82 % der befragten Unternehmen in der PwC-Studie an, wiederkehrende Spenden an dieselben Empfänger zu vergeben.

Betrachten Sie daher die erste Spende eines Unternehmens nicht als Abschluss, sondern als Auftakt der Zusammenarbeit. In dem Maße, wie sich die Partner besser

kennenlernen, wird es möglich sein, die Partnerschaft weiterzuentwickeln: von der Einmalspende zur Dauerspende, von der zweckgebundenen Zuwendung für ein Projekt zur Förderung der Organisation, von der Geldspende zum direkten Engagement.

### Begrenzen Sie das Risiko

Die Hoffnung auf eine positive Imagewirkung durch eine gezielte Spende wird bei den Verantwortlichen in den Unternehmen nur getrübt von der Angst, einen Imageschaden zu erleiden. Nichts ist für ein Unternehmen verhängnisvoller als seine Reputation zu beschädigen und das Vertrauen seiner Kunden zu verlieren – etwa indem das Unternehmen als Förderer einer Organisation auftritt, die sich als zweifelhaft erweist, oder indem das geförderte Projekt öffentlichkeitswirksam scheitert.

Dieser Aspekt mag oft nur unterschwellig eine Rolle spielen, ist aber trotzdem – oder gerade deshalb – von Bedeutung. Legen Sie daher Informationen über Ihre Organisation – etwa hinsichtlich weltanschaulicher oder politischer Grundüberzeugungen – im besten Fall ungefragt offen. Ebenso sind die Chancen und Risiken des Projekts in aller Klarheit zu diskutieren, wie es die Unternehmensverantwortlichen auch bei „for-profit“-Projekten gewohnt sind. Transparenz sollte darüber hinaus auch für die Finanzen gelten. Schließlich sollte es selbstverständlich sein, dem Unternehmen regelmäßig Rechenschaft über die Verwendung der Mittel abzulegen.

## Praxistipp

### Spenden und Sponsoring

Bei finanziellen Zuwendungen von Unternehmen ist es vor allem für den gemeinnützigen Partner wichtig, genau zwischen einer Spende und einem Sponsoring zu unterscheiden. Grundsätzlich gilt:

- Eine Spende erfolgt freiwillig und selbstlos. Der Spender erhält keine Gegenleistung für seine Zuwendung.
- Beim Sponsoring erhält der Sponsor eine aktive Gegenleistung des Geförderten, etwa indem dieser das Unternehmen öffentlich als Förderer nennt oder das Firmenlogo auf Plakaten, Einladungen oder Programmheften platziert.

In der Praxis sind die Grenzen zwischen den beiden Formen fließend. Steuerlich ist der Unterschied allerdings erheblich, denn wenn die Grenze zum Sponsoring überschritten wird, löst die Zuwendung aufseiten des Empfängers eine Steuerpflicht aus! Darüber hinaus dürfen für ein Sponsoring keine Zuwendungsbestätigungen ausgestellt werden.

Klären Sie daher unbedingt vorab mit einem Experten, welche Art der Gegenleistung in Ihrem konkreten Fall zulässig ist.

# Joint Ventures: Die Zusammenarbeit in Projekten

Im Jahr 1998 begann das Augsburger Pharmaunternehmen betapharm eine Partnerschaft mit dem Verein Bunter Kreis e.V. Dieser Nachsorgeverein hilft Familien mit schwerkranken Kindern im Raum Augsburg, den Übergang von der Hightechversorgung im Krankenhaus ins heimische Kinderzimmer zu bewältigen. Aus dem ersten Kontakt entwickelte sich eine partnerschaftliche Zusammenarbeit. Es entstand die gemeinsame Idee, bundesweit Bunte Kreise zu etablieren, um die „soziale Lücke“ im Gesundheitssystem zu füllen und Menschen zu unterstützen, die von schweren und chronischen Krankheiten betroffen sind.

Um die vielfältigen Aktivitäten, die von Fortbildungen für Ärzte über Beratungsangebote für Familien bis hin zu Forschungsprojekten reichen, zu koordinieren, gründeten die Partner im Jahr 1999 gemeinsam das „beta Institut für angewandtes Gesundheitsmanagement“. Aus einem lokal begrenzten Sozialsponsoring entwickelte sich so ein Joint Venture, das eine dauerhafte Basis für die Projekte bildet. Das Unternehmen verbindet mit diesem Engagement explizit die Hoffnung, die Marke betapharm mit Eigenschaften wie sozial, kompetent, zuverlässig und menschlich zu profilieren.

Der Sportartikelhersteller Nike wiederum arbeitet eng mit der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung in Berlin zusammen. Gemeinsam realisieren die beiden Partner das Projekt „Mädchen-Stärken“, dass Mädchen in die Lage versetzen soll, durch Sport öffentliche Räume zu erobern, die bislang eher den

Jungen vorbehalten waren. Das Projekt setzt gezielt darauf, das Selbstbewusstsein von Mädchen und jungen Frauen unterschiedlicher Herkunft und Altersklassen zu stärken und ihnen ein modernes Rollenverständnis zu vermitteln. „Weg vom Rand, rauf aufs Spielfeld“ heißt die Devise, die sich gut mit dem Nike-Claim „Just do it“ vereinbaren lässt. Nicht nur der sportliche Aspekt, sondern auch Qualitäten wie Selbstbewusstsein, Toleranz, Coolness und Internationalität passen gut zu den Unternehmenswerten, so dass sich die Zusammenarbeit seit inzwischen fünf Jahren bewährt hat.

Das Engagement des Hamburger Versandhandels Otto ist stark geprägt durch die Persönlichkeit des Unternehmers Michael Otto. Neben dem Umweltschutz liegt diesem vor allem das Thema Ausbildung am Herzen, so dass die Otto-Gruppe ein inzwischen bundesweit kopiertes Berufsbildungsprojekt initiiert hat. Um Hauptschülern bei der Berufswahl und Berufsfindung zu helfen, wurde das Hamburger Hauptschulmodell ins Leben gerufen, bei dem sich Schulen, Arbeitsagenturen und Betriebe gemeinsam für die Jugendlichen einsetzen. Personalreferenten von inzwischen über 70 Hamburger Unternehmen beraten die Absolventen und geben ihnen Hilfestellung bei der Ansprache von Ausbildungsbetrieben. Koordiniert wird das aufwendige Projekt von der Hamburger Arbeitsstiftung. Dieses Modell ist mittlerweile so erfolgreich, dass inzwischen alle 109 Hamburger Hauptschulen daran teilnehmen. Auch hier deckt sich das gemeinnützige Engagement mit wirt-

schaftlichen Erwägungen: Der Kommune bleiben hohe Kosten für teure Vermittlungsmaßnahmen und Sozialhilfeleistungen erspart, und die Unternehmen erhalten die Chance, gute Auszubildende in ihre Betriebe zu vermitteln. Wiederum bietet sich also eine Win-Win-Situation, von der vor allem die betroffenen Jugendlichen profitieren.

Die drei Beispiele zeigen, dass Partnerschaften zwischen privaten und gemeinnützigen Unternehmungen ein großes Potenzial haben. Die Erfolgsvoraussetzung liegt jeweils darin, Probleme von beiderseitigem Interesse zu erkennen. Die Berufsbildung ist dabei nur ein Bereich, in dem sich die Interessen von Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen häufig überschneiden. Viele Standortfaktoren, die die Lebensqualität von Kunden und Mitarbeitern erhöhen, kommen für ein Engagement infrage: Kultur und Bildung, Angebote für Kinder und Jugendliche oder Projekte im Bereich Umwelt. Grundsätzlich gilt: Je besser es gelingt, bei einem Unternehmen ein Eigeninteresse an einem Projekt zu wecken, desto umfangreicher und langfristiger wird die Zusammenarbeit sein.

Allerdings sollte man nicht die Augen vor der Tatsache verschließen, dass es durchaus Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit von Profit orientierten Unternehmen und Non-Profit-Organisationen geben kann. Diese Hürden bestehen oftmals gar nicht primär zwischen den Partnern; vielmehr beginnen die Probleme mitunter bereits im eigenen Haus, wenn Gremienmitglieder oder Mitarbeiter Vor-

behalte gegen die Zusammenarbeit haben. In einem Unternehmen muss daher unter Umständen zunächst der Sinn von Kooperationen mit gemeinnützigen Organisationen erläutert werden. Auch die Öffentlichkeit, langjährige Projektpartner sowie Spender und Förderer einer gemeinnützigen Organisation werden möglicherweise skeptisch auf eine Zusammenarbeit mit einem Unternehmen reagieren. In solchen Situationen gilt es, zuerst intern den Boden für eine Kooperation zu bereiten. Die Voraussetzung dafür ist, Vorbehalte ernst zu nehmen. Selbst wenn viele pragmatische Gründe für eine Zusammenarbeit sprechen, können trotzdem berechtigte grundsätzliche Bedenken bestehen. Unabhängig davon, ob Sie die Vorbehalte inhaltlich teilen oder nicht, müssen Sie sich mit Ihnen auseinandersetzen, wenn Sie nicht Gefahr laufen wollen, den Rückhalt Ihrer Organisation zu verlieren.

### **Machen Sie den gemeinnützigen Mehrwert der Zusammenarbeit deutlich**

Letztlich geht es bei jeder Zusammenarbeit um folgende Fragen: Gelingt es, die Ziele einer Organisation durch die Einbindung eines Partners besser zu verwirklichen? Kann eine gemeinnützige Organisation aufgrund der Zusammenarbeit mit einem Unternehmen noch mehr Menschen unterstützen? Werden neue Zielgruppen erreicht oder neue wichtige Kontakte geknüpft? Kann vielleicht sogar das System verändert werden, das die Probleme verursacht? Eine Argumenta-

tion, die sich an diesen Fragen orientiert, wird eher geeignet sein, Vorbehalte abzubauen.

### **Klären Sie die Verantwortlichkeiten**

Viele Befürchtungen vor einer Zusammenarbeit richten sich darauf, von einem Unternehmen vereinnahmt zu werden. Solche Vorbehalte können ein Anlass sein, die Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse sowie die Darstellung der Zusammenarbeit gegenüber der Öffentlichkeit vertraglich zwischen den Partnern zu regeln. Diese Bestimmungen helfen, interne Bedenken zu zerstreuen und gleichzeitig zu verdeutlichen, wo die Beiträge der Partner, ihre Rechte und Pflichten und auch die Grenzen ihrer Einflussnahme liegen. Vor diesem Hintergrund wird es beiden Partnern auch leichter fallen, ihren jeweiligen Anteil an dem Projekt zu definieren.

### **Keine Kooperation ohne Rückhalt**

Falls die internen Vorbehalte zu schwer wiegen, sollten Sie von einer Kooperation Abstand nehmen. Die Gefahr, zwischen den Erwartungen des Partners einerseits und den Bedenken in der eigenen Organisation andererseits aufgerieben zu werden, ist zu groß. Abgesehen davon, dass das konkrete Projekt scheitern könnte, riskieren Sie, Ihren Ruf als vertrauenswürdiger Partner zu verlieren. Eventuelle Chancen einer Kooperation sollten Sie daher immer gegen dieses Risiko abwägen.

# Veränderungen in der Geschäftswelt bewirken

In den bisherigen Beispielen haben die Unternehmen durch ihre Unterstützung und Mitarbeit dazu beigetragen, zusammen mit einer gemeinnützigen Organisation ein Problem zu lösen. Manchmal sind Unternehmen aber auch Teil des Problems, etwa weil sie durch bestimmte Geschäftspraktiken die Umwelt schädigen oder aufgrund ihrer Personal- oder Produktpolitik soziale Probleme schaffen. In diesen Fällen werden Unternehmen selbst zur Zielgruppe von Projekten. Die Veränderung ihrer Geschäftspraktiken soll dazu führen, die Lebensbedingungen derjenigen Menschen zu verbessern, für die sich die gemeinnützige Organisation einsetzt.

Die Beziehungen zwischen den Partnern mögen bisweilen kontrovers werden, doch die Meinungsverschiedenheiten müssen nicht unüberbrückbar sein. Auch hier gilt: Je eher es gelingt, ein gemeinsames Interesse an den Veränderungen herauszustellen, desto schneller werden sich Lösungen finden lassen und desto nachhaltiger werden diese sein. Verschiedene Ansätze und Methoden haben sich bewährt:

## Lösungen für Marktschwächen finden

Längst ist die Annahme widerlegt, dass der Markt alle gesellschaftlichen Bedürfnisse befriedigen und jeder Nachfrage ein Angebot gegenüberstellen kann. Das bekannteste Beispiel für die Tatsache, dass gemeinnützige Organisationen in Lücken stoßen, die vom Markt nicht abgedeckt werden, ist die Grameen Bank des

Friedensnobelpreisträgers Muhammad Yunus. Diese gemeinnützige Bank vergibt seit 1983 Kredite an Menschen in Bangladesh, die bei den etablierten Banken wegen fehlender Sicherheiten keine Kreditwürdigkeit genießen.

Im Oktober 2007 hatte die Bank nach eigenen Angaben 7,34 Millionen Kreditnehmer; 97 % von ihnen waren Frauen. Diesen Menschen, die sonst keine Chance auf einen Kredit gehabt hätten, hat die Bank geholfen, sich eine eigene Existenz aufzubauen. Mittlerweile gehören Mikrokredite weltweit zum Instrumentarium einer nachhaltigen Entwicklungszusammenarbeit. Angesichts des Erfolges der Bank, die eine fabelhafte Rückzahlungsquote von 98 % der vergebenen Kredite aufweist, haben sogar die etablierten Banken inzwischen diesen Markt für sich entdeckt.

## Frühwarnsystem

Eine klassische Funktion von gemeinnützigen Organisationen ist das Lobbying gegenüber Wirtschaftsunternehmen, um auf problematische Geschäftspraktiken oder Produkte aufmerksam zu machen. Dabei müssen diese Auseinandersetzungen durchaus nicht immer so konfrontativ verlaufen, wie etwa im berühmten Fall der Brent Spar, als Greenpeace einen Boykott gegen Shell initiierte, um das Unternehmen davon abzuhalten, eine Verladestation für Erdöl im Meer zu versenken.

Tatsächlich begrüßen Unternehmen oftmals Hinweise auf Gefahren. Durch frühzeitige Warnungen ist es ihnen mög-

lich, problematische Entwicklungen zu erkennen, bevor aufwendige Rückrufaktionen gestartet werden müssen oder Haftungsfragen zu befürchten sind. Gerade gemeinnützige Organisationen, die auf lokaler Ebene gut vernetzt sind, spielen dabei eine wichtige Rolle. Zahlreiche Beispiele zeigen, dass Unternehmen die Rücknahme von bedenklichen Produkten durchaus als einen Ausweis ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft verstehen. So hat etwa ein Chemieunternehmen einen Klebstoff vom Markt genommen, nachdem es von Hilfswerken aus Lateinamerika darauf hingewiesen wurde, dass Jugendliche den Klebstoff zum Schnüffeln verwenden.

## Auf regulative Änderungen drängen

Gegenüber Aktionen, die sich an einzelne Unternehmen richten, versprechen Änderungen der politischen Rahmenbedingungen eine erheblich größere Hebelwirkung. Schließlich lassen sich mit ihnen alle Unternehmen auf einen Schlag dazu bewegen, bestimmte Geschäftspraktiken zu verändern oder aufzugeben.

Die Umweltgesetzgebung der letzten Jahre und Jahrzehnte ist sicherlich das beste Beispiel für diese Strategie. Auch wenn sich im Nachhinein nicht mehr klären lässt, wer welchen Anteil an welchem Gesetz hatte, steht doch außer Frage, dass es auch wesentlich den Umweltschutzorganisationen zuzurechnen ist, dass Unternehmen ihre umweltschädlichen Produktionsanlagen aufgegeben oder modernisiert haben. Während die

ersten Umweltschutzbestimmungen noch gegen den erbitterten Widerstand der Unternehmen durchgesetzt werden mussten, gilt die Umwelttechnologie heute als eine Zukunftsindustrie und als ein Markt, in dem deutsche Unternehmen führend sind.

#### **Wirtschaftliche Anreize schaffen**

Geschäftspraktiken lassen sich jedoch nicht nur durch Strafen und Verfügungen ändern, sondern auch durch positive Anreize. Ein gutes Beispiel für diese Strategie ist Transparency International, eine 1993 in Berlin gegründete Organisation, die sich dem Kampf gegen Korruption verschrieben hat.

Wo beispielsweise Greenpeace auf Konfrontation mit der Wirtschaft setzt, beruht der Erfolg von Transparency darauf, den Regierungs- beziehungsweise Konzernchefs als Unterstützer und Helfer bei der Bekämpfung von Korruption zur Seite zu stehen. Dreh- und Angelpunkt ist dabei die Erkenntnis, dass Korruption immense wirtschaftliche Nachteile verursacht. Eine Mitwirkung aus bloß altruistischen Motiven wäre bei Weitem nicht so wirkungsvoll. Das Geheimnis des Erfolges von Transparency International ist es, den Verantwortlichen zu verdeutlichen, dass es aus rein wirtschaftlichen Gründen besser ist, gegen Korruption vorzugehen.

#### **Verbraucher durch Zertifizierung mobilisieren**

Eine entscheidende und in den letzten Jahren oft genutzte Möglichkeit, Ge-

schäftspraktiken zu verändern und das Verhalten von Unternehmen zu lenken, sind Gütesiegel. Sie setzen auf das wirkksamste Argument von allen: auf den Kunden.

Ein Weg, die Kunden direkt an den Reformen der Geschäftswelt zu beteiligen, führt über die Zertifizierung – das heißt, die Verbraucher können unmittelbar erkennen, ob die Produktions- und Vertriebsmethoden eines Unternehmens mit den Standards sozialer Verantwortung im Einklang stehen. So vergibt zum Beispiel der Forest Stewardship Council mit Sitz in Bonn seit 1993 das FSC-Siegel für Produkte aus Holz, deren Erzeugung den Anforderungen einer nachhaltigen Holzwirtschaft entspricht. In vielen Büchern prangt seitdem das Logo des Forest Stewardship Council, der gezielt eine Nachfrage nach ökologisch unbedenklichen Produkten aus Holz geschaffen hat. Auf diese Weise wird die Holz verarbeitende Industrie zu umweltbewusstem Verhalten angeregt, die ihrerseits ihre Lieferanten dazu anhält, ökologischen Ansprüchen gerecht zu werden.

Kaum weniger wirkungsvoll ist das „Fair Trade“-Siegel, das der Kölner Verein „TransFair – Verein zur Förderung des Fairen Handels mit der ‚Dritten Welt‘ e.V.“ im Jahr 1992 eingeführt hat. Das Siegel hat nicht nur dazu beigetragen, die Lebens- und Arbeitsbedingungen von Bauern in Entwicklungsländern zu verbessern, indem ihnen ein angemessener Lohn gezahlt wurde. Mindestens ebenso wichtig ist, dass das Siegel in Deutschland einen Markt geschaffen und

die Konsumgewohnheiten der Menschen verändert hat. Mittlerweile führen über 27.000 Supermärkte Produkte mit dem Fair Trade-Siegel, mit denen sie seit 1992 einen Umsatz von 500 Mio. Euro erzielen konnten.

Gerade diese Siegel machen deutlich, dass Projekte, die sich gegen bestimmte Geschäftspraktiken richten, nicht zwangsläufig konfrontativ gegen die Unternehmen durchgesetzt werden müssen. Besonders Erfolg versprechend sind vielmehr diejenigen Ansätze, die ihrerseits Marktmechanismen nutzen und den Unternehmen neue Chancen eröffnen – sei es durch Produktinnovationen, Qualitätsstandards oder durch neue Absatzmärkte und Kundengruppen.

## 2 | Zwischen Unternehmensinteresse und Gemeinwohl

Mitarbeiter, die die Spenden- und Sponsoringaktivitäten ihres Unternehmens zur Wahrnehmung von Corporate Social Responsibility (CSR) steuern, haben einen herausfordernden Job. Zwar genießen sie ähnlich wie die Mitarbeiter einer Förderstiftung das Privileg, einer erfüllenden Tätigkeit nachzugehen und dafür zu sorgen, dass wertvolle Projekte im sozialen oder kulturellen Bereich Unterstützung erhalten. Gleichzeitig aber sitzen sie zwischen einer ganzen Reihe von Stühlen:

Sie müssen einerseits die Balance finden zwischen dem Profitinteresse ihres Arbeitgebers und dem Gemeinwohl, andererseits sich damit arrangieren, dass ihre Tätigkeit in den Unternehmen gegenüber dem Kerngeschäft oftmals als nachrangig betrachtet wird. So bezeichneten in der bereits erwähnten PwC-Studie 83 % der befragten Unternehmen ihre Spendentätigkeit als eine Randbeschäftigung. Ungeachtet dessen aber gaben 80 % an, dass die Entscheidungen über Spenden zentral vom Vorstand oder von der Geschäftsleitung getroffen werden. Das Desinteresse an Spendenaktivitäten steht daher in einer gewissen Spannung zu der Tatsache, dass die damit befassten Abteilungen direkt an die höchsten Führungsebenen berichten.

Die verantwortlichen Mitarbeiter haben darüber hinaus oftmals mit einem Nebeneinander von Tradition und Fortschritt zu kämpfen: Traditionell wurden Spenden vom Unternehmer selbst verteilt, häufig nach persönlichen Vorlieben oder als bloße Reaktion auf Anfragen. Mittlerweile verfügen zwar die meisten Unternehmen über Spendenrichtlinien, um die Vergabe transparent und fair zu

gestalten – aber was sind solche Papiere wert, wenn ein Vorstandsmitglied einen Spendenwunsch äußert? Letztlich stehen die Spendenbeauftragten eines sozial engagierten Unternehmens, das Geld aus privatnützigen Motiven verschenkt, zwischen der Welt der Unternehmen und der Stiftungswelt. Während in erstgenannter Geld aus wirtschaftlichen Motiven verdient wird, geben Stiftungen das Geld aus selbstlosem Antrieb aus.

Angesichts dieser besonderen Position konzentrieren sich die folgenden Tipps nicht auf die Methoden, Vorgehensweisen und strategischen Erwägungen eines CSR-Engagements. Vielmehr zielen die folgenden Hinweise auf die Rolle der verantwortlichen Mitarbeiter, die im Auftrag eines Unternehmens dessen Spendenaktivitäten steuern. Die Empfehlungen gelten dabei in erster Linie für Mitarbeiter, die direkt in dem Unternehmen angestellt sind. Sie richten sich aber auch an die Verantwortlichen solcher Unternehmensstiftungen, die eng an ein Unternehmen gebunden sind. Dort stellen sich ähnliche Probleme, auch wenn diese Stiftungen rein rechtlich bereits Teil des gemeinnützigen Sektors sind.

Die Tipps sollen Ihnen helfen, wenn Sie Projekte entwickeln, Bündnisse schmieden und für ein nachhaltiges Engagement Ihres Unternehmens sorgen möchten.

### Verknüpfen Sie gemeinnützige Aktivitäten mit strategischen Unternehmenszielen

Viele Unternehmen haben die Erfahrung gemacht, dass das breite Streuen von Spenden wenig bringt – weder für die geförderten Projekte noch für die Unternehmen. Erstere erhalten keine Planungssicherheit und müssen viel Kraft und Zeit einsetzen, um immer wieder neue Geldgeber zu finden. Die Unternehmen hingegen können punktuelle Hilfen kaum zu einem langfristigen Imagegewinn nutzen. Allerdings gaben immerhin 10 % der befragten großen Aktiengesellschaften der PwC-Studie an, ihre Spenden nach dem Grundsatz „Wer zuerst kommt, mahlt zuerst“ zu vergeben.

Wenn die Spendentätigkeit eines Unternehmens auf eine stabile Basis gestellt und auf langfristige Ziele ausgerichtet werden soll, muss es zunächst darum gehen, die gemeinnützigen Aktivitäten mit strategischen Unternehmenszielen zu verknüpfen. Die zentrale Herausforderung beim Aufbau einer Förderstrategie liegt darin, eine Vorgehensweise zu finden, die zu den Kernwerten, der Geschichte und den Interessen des Unternehmens passt.

Dies wird am Beispiel der Unternehmensberatung McKinsey deutlich, die in den 80er-Jahren den Ruf eines knallharten Sanierers hatte. Es wäre



wenig glaubwürdig gewesen, wenn McKinsey begonnen hätte, Waisenhäuser zu fördern oder krebskranke Kinder zu unterstützen. Vielmehr entschloss sich die Firma, ihre eigenen Stärken gemeinnützig zur Geltung zu bringen: Im Rahmen von StartSocial hat McKinsey einen Wettbewerb ausgelobt, der gutes Management gemeinnütziger Organisationen auszeichnet und mit Beratungsleistungen durch Mitarbeiter von McKinsey honoriert. Auf diese Weise demonstriert McKinsey sowohl seine Kompetenz als auch sein Engagement; gleichzeitig gibt das Unternehmen seinen Mitarbeitern die Chance, interessante neue Projekte kennenzulernen und Kompetenzen in einem Bereich zu erwerben, der in naher Zukunft zu einem attraktiven Markt für Unternehmensberatungen werden wird. In einem Wort: StartSocial passt perfekt zum Unternehmen.

Auch das Engagement von ALDI und Lidl für die „Tafeln“ macht deutlich: Es muss kein Widerspruch zwischen Gemein- und Eigennutz bestehen. Die aktive Abgabe unverkäuflicher Lebensmittel erlaubt es nicht nur deren Empfängern, sondern auch den beteiligten Unternehmen, Kosten zu sparen.

### Beziehen Sie Ihre Kollegen ein

Für den Begriff der „Corporate Social Responsibility“ fehlt nicht nur eine adäquate deutsche Übersetzung; auch hinsichtlich seiner Bedeutung bestehen noch große Unsicherheiten. Unbestritten ist allerdings, dass CSR sich nicht allein in der Spendentätigkeit eines Unterneh-

mens erschöpft. Vielmehr setzt sich die Erkenntnis durch, dass ein Unternehmen sein wohltätiges Engagement nicht ausschließlich darauf beschränken kann, eine Spendenabteilung zu unterhalten, während der Rest des Unternehmens sich ausschließlich um das Geschäftliche kümmert. Tatsächlich müssen Unternehmen in allen Geschäftsbereichen über ihre gesellschaftliche Verantwortung nachdenken.

Die CSR-Verantwortlichen können mit ihren Aktivitäten die Kollegen für gemeinnützige Fragen sensibilisieren. Sie sollten daher versuchen, die Mitarbeiter aus den Fachabteilungen in die Projektplanungen einzubeziehen. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Möglichkeiten, die Kollegen über die gemeinnützigen Leistungen ihres Unternehmens zu informieren, zum Beispiel per Intranet, Mitarbeiterzeitung oder in Besprechungen.

Ein besonders aufsehenerregendes Beispiel für eine aktive Einbeziehung aller Mitarbeiter hat der Mineralölkonzern BP vor einigen Jahren gestartet. Der Konzern erklärte sich bereit, alle Spenden zu verdoppeln, die seine 9.500 Mitarbeiter an soziale Organisationen geben. Dieses Angebot galt ebenfalls für ehrenamtlich geleistete Arbeit in Sportvereinen oder anderen Institutionen; auch dieses freiwillige Engagement der Mitarbeiter wurde durch eine Spende des Unternehmens an den jeweiligen Verein zusätzlich honoriert. Wiederum profitiert auch hier das Unternehmen durch Mitarbeiterbindung und Imagegewinn von seinem Einsatz für das Gemeinwohl.

### Die Interessen des Unternehmens herausstellen – ein legitimes Anliegen

Bei Unternehmen, die ihre gemeinnützigen Aktivitäten präsentieren, ist oft ein deutliches Bemühen zu spüren, ihre Großzügigkeit und Selbstlosigkeit zu betonen. Sie legen darüber hinaus besonderen Wert darauf, ihr Engagement für das Gemeinwohl so weit wie möglich vom Kerngeschäft zu trennen, um nicht in den Verdacht zu geraten, unlautere Motive zu haben.

Es gibt jedoch keinen Grund, warum ein Unternehmen darauf verzichten sollte, die Motivationen und Werte zu benennen, die seinen Einsatz für die Gesellschaft leiten. Die Vorstellung, dieses Engagement sei weniger wert, weil es nicht von „reinen“ Motiven getragen ist, erscheint wenig zeitgemäß. „The business of business is business“ (Milton Friedman), daran ändert auch ein Spendenprogramm nichts. Ein Unternehmen sollte daher gegenüber den gemeinnützigen Partnern und der Öffentlichkeit zu seinen Motivationen für das Engagement stehen. Andernfalls werden sich die Menschen ihre eigenen Erklärungen dafür schaffen, warum ein Unternehmen im gemeinnützigen Bereich tätig ist. Diese Interpretationen sind gelegentlich wenig schmeichelhaft und in jedem Fall nicht zu kontrollieren.

### Seien Sie authentisch

Nicht nur bei der Kommunikation nach außen, sondern auch bei internen Präsentationen führt ein authentisches Ver-

halten am ehesten zum Ziel. Zwar mag es verlockend sein, auf das Leid der Betroffenen zu verweisen, denen das Engagement des Unternehmens zugute kommt. Vor einem solchen Hintergrund erscheint die Großzügigkeit des Unternehmens noch notwendiger und dringlicher. Der Mitleidsfaktor könnte sich allerdings zum Bumerang entwickeln: Wenn die Kommunikationsstrategie allzu sehr darauf abzielt, Betroffenheit zu erregen, besteht die Gefahr, möglichen internen Vorbehalten gegen die Finanzierung eines gemeinnützigen Engagements Vorschub zu leisten.

Eine unternehmerische Sichtweise auf die sozialen Probleme wird eher dazu geeignet sein, das Interesse der Kollegen und Vorgesetzten zu wecken: Verdeutlichen Sie daher, wo der gesellschaftliche Bedarf für ein Projekt liegt und wie sich die Nachfrage nach dem Angebot langfristig entwickeln wird. Auch alternative Lösungswege können diskutiert und eine Konkurrenzanalyse präsentiert werden, um die Partnerschaft mit einer bestimmten Organisation zu erläutern.

### Das Potenzial eines Unternehmens – mehr als nur Geld

Viele gemeinnützige Organisationen wenden sich vor allem in der Hoffnung an Unternehmen, finanzielle Unterstützung zu erhalten. Drehen Sie die Perspektive um und fragen Sie danach, was das Unternehmen geben kann. Ist Geld tatsächlich das Beste, was es zu bieten hat? Was ist mit den Mitarbeitern, ihren Kompetenzen und Fähigkeiten? Warum

nicht die Netzwerke des Unternehmens in den Dienst der guten Sache stellen oder Führungskräfte aus gemeinnützigen Organisationen an den Fortbildungen für Manager des eigenen Hauses teilhaben lassen? Ein anderes chronisches Problem in vielen gemeinnützigen Organisationen ist die mangelnde Infrastruktur, also fehlende Räumlichkeiten, Fahrzeuge oder Druckmöglichkeiten. Auch hier lässt sich ein Mehrwert schaffen, der dem Unternehmen eine Verankerung in der Region sichert.

Als Einstiegsinstrument für ein ehrenamtliches Unternehmensengagement jenseits des Einsatzes von Geld haben sich in den letzten Jahren die sogenannten „Unternehmensfreiwilligentage“ etabliert. An zahlreichen Orten nutzen Unternehmensmitarbeiter die Möglichkeit, für einen Tag in einer sozialen Organisation mit anzupacken. Sie übernehmen beispielsweise die Pflege von Menschen mit Behinderungen, begleiten Wohnungslose zum Sozialamt, machen Hausaufgaben mit minderjährigen Flüchtlingen oder lernen die Welt von Jugendlichen in sozialen Brennpunkten kennen. Hiervon profitieren beide Seiten, da die Unternehmensmitarbeiter ihren menschlichen Erfahrungshorizont erweitern, während im Gegenzug die gemeinnützigen beziehungsweise sozialen Organisationen oftmals einen professionellen Know-how-Transfer erfahren. Der Austausch hat für die Firmen auch im Kontext der betrieblichen Team- und Personalentwicklung einen nicht zu unterschätzenden Stellenwert. Darüber hinaus können Unterneh-

mensfreiwilligentage alle Beteiligten zu ehrenamtlichem Engagement animieren.

Unternehmensfreiwilligentage bieten somit die Chance, Partnerschaften zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen zu initiieren. Dabei ist ein solcher Aktivtag zwar zunächst einmalig und kurzzeitig, doch wird für beide Seiten schnell nachvollziehbar, wie Unternehmen und gemeinnützige Organisationen über die traditionellen Spenden- und Sponsoringaktivitäten hinaus miteinander kooperieren können.

### Wirkungen und Ertrag messen

Von Albert Einstein stammt der berühmte Satz: „Nicht alles, was gezählt werden kann, zählt, und nicht alles, was zählt, kann gezählt werden.“ Diese Aussage scheint auf gemeinnützige Projekte gemünzt zu sein: Gerade im Gegensatz zu den klaren Kennzahlen der Unternehmenswelt ist es mitunter frustrierend, dass es kein einfaches und anerkanntes Verfahren gibt, den Ertrag von sozialen Projekten zu ermitteln.

Es ist sicherlich weder erstrebenswert noch machbar, jedes soziale Projekt in all seinen Aspekten an seinem volkswirtschaftlichen Nutzen zu messen. Es ist aber durchaus hilfreich, die Wirkungen von Projekten möglichst genau zu beobachten und zu beschreiben. Mithilfe von Evaluationsverfahren lassen sich quantitative und qualitative Aussagen zu Reichweite und Wirkung gemeinnütziger Projekte machen.

Für einzelne Projekte ist es sogar möglich, einen sozialen Ertrag anhand

von finanziellen Daten zu bestimmen. Das Konzept eines solchen „Social Return on Investment“ (SROI) wird insbesondere im anglo-amerikanischen Raum vielfach thematisiert. Doch auch vor Ort lassen sich Beispiele finden: So führt die Louis Leitz Stiftung in Stuttgart das Projekt „Hauptschul-Peers“ durch. Das Projekt richtet sich an die Schüler einer Hauptschule in einem sozialen Brennpunkt der Stadt. Über 50 % der Absolventen der Rosensteinschule befinden sich in der Warteschleife des Berufseinstiegsjahres beziehungsweise des Berufsvorbereitungsjahres, das zumeist direkt in die Arbeitslosigkeit führt. Das Projekt möchte diese hohe Quote in einem ersten Schritt auf 25 % drücken, indem jeder Jugendliche von einem „peer“ begleitet wird, der die Rosensteinschule kurz zuvor erfolgreich absolviert und den Berufseinstieg geschafft hat. Koordiniert werden diese ehrenamtlichen Begleiter von einer Sozialarbeiterin, die direkt in der Schule angesiedelt ist.

Es wäre für dieses Projekt durchaus machbar, die Kosten (50 %-Stelle der Sozialarbeiterin, geringe Sachkosten) dem Ertrag gegenüberzustellen: Jeder Jugendliche, den das Projekt erfolgreich in einen Job vermitteln konnte, erspart dem Steuerzahler eine immense Summe, die für die Berufsvorbereitungsmaßnahmen sowie für möglicherweise jahrelange Hartz IV-Zahlungen fällig geworden wären.

Das SROI-Konzept betrachtet gemeinnützige Projekte somit nicht als bloße Fördergeldempfänger, sondern durchaus auch als Investitionen, die sozialökono-

mische Werte schaffen – im Falle der „Hauptschul-Peers“ einen schnelleren Berufseinstieg der Jugendlichen sowie – daraus resultierend – eine beträchtliche Einsparung öffentlicher Mittel.

Aber nicht immer lässt sich der soziale Mehrwert unmittelbar in Geldeinheiten ausdrücken. An dieser Stelle hilft das SROI-Konzept weiter, indem es betriebswirtschaftliche Indikatoren auf soziale Projekte überträgt, um dadurch den gesellschaftlichen Ertrag gemeinnütziger Arbeit transparent, vergleichbar und gegenüber dem Geldgeber und der Öffentlichkeit kommunizierbar zu machen. Die Schwierigkeit, eine solche Mess- und Vergleichbarkeit herzustellen, variiert dabei jedoch von Projekt zu Projekt. Daher müssen die Begrifflichkeiten immer wieder neu definiert und ausgehandelt werden, um den Erfolg eines gemeinnützigen Projekts mess- und bewertbar zu machen. In jedem Fall bedeutet jedoch die detaillierte Betrachtung der Wirkungsannahmen und der erhofften Leistungen eines Projekts schon einen Nutzen, da im Laufe dieses Prozesses die handelnden Personen ihre Sichtweisen austauschen und ihre Erwartungen an die Ergebnisse offen ansprechen.

## Good Practice

### The London Benchmarking Group

Im Jahr 1994 gründeten sechs britische Großunternehmen die London Benchmarking Group (LBG). Die beteiligten Unternehmen wollten ein Modell entwickeln, um ihr soziales Engagement über einen Benchmarking-Prozess mess- und bewertbar zu machen. Die inzwischen über 100 Mitglieder der Gruppe teilen die Überzeugung, dass es nur auf diese Weise möglich ist, Qualitätsstandards für ein Unternehmensengagement herauszuarbeiten und die Effektivität der Aktivitäten zu erhöhen. Das LBG-Modell schlägt einen Bilanzierungsstandard für soziales Unternehmensengagement vor, der die Erfassung und Berichterstattung verbindlich regelt. Grundlage dieses Modells sind drei Kategorien von Engagements:

- Punktuelle Spenden und Reaktionen auf Anfragen von lokalen Wohltätigkeitsorganisationen.
- Langfristige Projektpartnerschaften mit einigen ausgesuchten gemeinnützigen Organisationen vor Ort.
- Kommerzielle Initiativen in der Region durch Markenpflege und strategische Partnerschaften mit gemeinnützigen Organisationen.

Diesen drei Arten von „input“ stehen verschiedene „outputs“ gegenüber:

- Hebelwirkung (zumeist zusätzliche öffentliche Gelder, die durch eine Spende veranlasst wurden)
- Vorteile für die Region
- Vorteile für das Unternehmen.

Der Wert eines derartigen Messwerkzeugs beschränkt sich nicht nur darauf, wirtschaftliche Argumente für ein soziales Engagement von Unternehmen zu liefern. Die LBG betont vor allem, dass diese Bilanzierungsmöglichkeit bei den beteiligten Unternehmen überhaupt erst das Bedürfnis geweckt hat, nach den Wirkungen ihres Engagements zu fragen. Anders gesagt: Früher war es den Unternehmen nur möglich, zu kommunizieren, was sie geben. Auf der Grundlage von Benchmarkings können sie nunmehr anführen, was sie bewirken.

Weitergehende Informationen zur London Benchmarking Group finden Sie unter: [www.lbg-online.net](http://www.lbg-online.net)

# Die Rolle von Förderstiftungen | 3

Stiftungen verfügen in der Öffentlichkeit über einen sehr guten Ruf. Sie gelten als seriös, verlässlich und neutral. Sie sind unabhängig, aber nicht unbeteiligt; sie ergreifen Partei, ohne parteiisch zu sein. Hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Unternehmen kommt noch ein wichtiger Aspekt hinzu: Viele Stiftungen haben ihre Wurzeln in der Wirtschaftswelt, in der der Stifter sein Vermögen gemacht hat, das später in die Stiftung eingebracht wurde. Daher herrscht in vielen Stiftungen ein unternehmerischer Geist, der auf gemeinnützige Fragestellungen angewendet wird.

Aufgrund dieser Berührungspunkte nehmen Förderstiftungen eine besondere Position ein. Sie zählen zu den wenigen Organisationen, die in beiden Sektoren – der Gemeinnützigkeit und der Wirtschaftswelt – über Glaubwürdigkeit verfügen und somit im besonderen Maße fähig sind, Kooperationen zwischen gemeinnützigen Organisationen und Wirtschaftsunternehmen anzubahnen. Wenn Sie sektorübergreifende Partnerschaften zu einem Teil Ihrer Agenda machen wollen, bieten sich verschiedene Ansätze und Methoden an:

## **Bieten Sie Diskussions- und Lernforen an**

Eine große Hürde für die Zusammenarbeit zwischen gemeinnützigen Organisationen und Wirtschaftsunternehmen sind gegenseitige Unkenntnis und Vorbehalte. Der Kontakt wird nicht zuletzt durch Unterschiede auf der zwischenmenschlichen Ebene erschwert, die für eine erfolgreiche Partnerschaft letztlich ausschlaggebend ist: Die Akteure in Ver-

einen einerseits und in Unternehmen andererseits sprechen oftmals eine unterschiedliche Sprache, sie haben zumeist unterschiedliche Ausbildungen genossen, verfolgen unterschiedliche berufliche Ziele und haben unterschiedliche Motivationsstrukturen. Umso wichtiger ist es, die Menschen aus diesen beiden Bereichen zusammenzubringen.

Aus diesem Grund sind etwa gemeinsame Veranstaltungen hilfreich, auf denen sich Vertreter von Fördermittelgebern und -empfängern näherkommen können. Eine wirkungsvolle Methode ist es auch, Vor-Ort-Besuche zu organisieren, bei denen Firmenchefs soziale Projekte kennenlernen können. Der persönliche Eindruck von den Problemen und der Leistungsfähigkeit der beteiligten Organisationen kann dazu beitragen, Vorbehalte zu beseitigen. Um keinen moralischen Druck aufzubauen oder Verpflichtungen gegenüber einzelnen Organisationen zu schaffen, können Stiftungen hier eine wichtige Rolle als neutrale Veranstalter spielen.

## **Mobilisieren Sie Netzwerke**

Ideen verbreiten sich am besten unter ebenbürtigen Gleichgesinnten. Ein Geschäftsführer wird gute Tipps am ehesten von einem anderen Geschäftsführer akzeptieren, unabhängig davon, ob es sich dabei um zwei Unternehmen, zwei Vereine oder zwei Stiftungen handelt. Diese Tatsache können Sie sich zunutze machen, indem Sie die besondere Fähigkeit von Stiftungen, Menschen zusammenzubringen, einsetzen und Netzwerke mobilisieren. Vielleicht gelingt es Ihnen, mehrere Unternehmen in Ihrer Stadt dazu zu bewegen, gemeinsam Gutes zu tun. Für solche Netzwerke könnte eine Stiftung ein vertrauenswürdiger Ansprechpartner sein, der zwischen den verschiedenen Welten vermittelt, Informationen bereithält und Kontakte herstellt.

Auf die gleiche Weise könnten Sie auch versuchen, Vertreter von gemeinnützigen Organisationen an einen Tisch zu holen, um die Chancen einer Zusammenarbeit mit Unternehmen zu verdeutlichen und einen gemeinsamen Auftritt gegenüber den Unternehmen in der Region zu planen.

## **Machen Sie Antragsteller auf die Chancen einer Partnerschaft aufmerksam**

In den meisten Finanzplänen gemeinnütziger Organisationen dominieren zwei Arten von Geldgebern: staatliche Stellen und Stiftungen. Manchmal mögen gute Gründe dafür sprechen, dass eine Organisation darauf verzichtet, sich auch

bei Unternehmen um eine Förderung zu bemühen. In vielen Fällen werden Sie allerdings auf Nachfrage feststellen, dass die Chance einfach nicht erkannt wurde. Stiftungen sollten generell alle Anträge, die sie erhalten, daraufhin überprüfen, ob in den Budgets auch die Beiträge von Unternehmen eingeplant sind; falls dem nicht so ist, sollte gegebenenfalls um eine Begründung gebeten werden. Sie sollten allerdings nicht so weit gehen, Partner zu einer Zusammenarbeit zu drängen, die sie nicht wünschen.

### Schaffen Sie „Best practice“-Beispiele

Nichts wirkt so ansteckend und überzeugend wie Erfolg. Überzeugen Sie daher Unternehmen oder gemeinnützige Organisationen von den Chancen einer Partnerschaft, indem Sie in der Öffentlichkeitsarbeit besonders auf gelungene Beispiele von Kooperationen hinweisen. Warum stellen Sie nicht solche Förderprojekte heraus, in denen gemein- und privatnützige Organisationen zusammengearbeitet haben, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen?

### Forschung und Information unterstützen

Die Frage nach den messbaren Wirkungen von gemeinnützigen Projekten ist im Kontext von Unternehmenspartnerschaften besonders virulent. Je besser es gelingt, die Wirkungen von sozialen Projekten zu beziffern, desto eher wird man das Interesse von Unternehmen wecken und sie für Partnerschaften gewinnen

können. Sicherlich wird es nicht in jedem Fall möglich sein, den Erfolg zu taxieren, etwa weil sich das Projekt nicht für eine Quantifizierung eignet. Oft scheitert eine Evaluation aber auch daran, dass die Organisation, die das Projekt durchführt, keine weiteren Mittel für Studien zur Wirkungsforschung zur Verfügung hat. Gerade hier können Stiftungen effektiv einspringen, wenn sie Untersuchungen ermöglichen, die die Wirkungen und den Wert eines Projekts ermitteln. Diese Daten können stellvertretend für viele andere Fälle genutzt werden, um der Gesellschaft insgesamt, aber vor allem den Unternehmen gegenüber zu verdeutlichen, dass gemeinnützige Organisationen wichtige und förderungswürdige Beiträge zum Gemeinwohl erbringen.

### Seien Sie ein neutraler Ansprechpartner

Im Zuge der Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen entschließen sich Jahr für Jahr immer mehr Firmen dazu, eigene Abteilungen oder Stabsstellen zur Koordination ihrer gemeinnützigen Aktivitäten einzurichten. Nicht selten werden diese Stellen intern besetzt, etwa durch Mitarbeiter, die zuvor im Marketing tätig waren. Das bedeutet, dass die verantwortlichen Mitarbeiter in diesen Stellungen oftmals wenig Erfahrung mit Projekten im sozialen oder kulturellen Bereich haben. Umso wichtiger ist es für sie, neutrale Ansprechpartner zu finden, die ihnen helfen, ein Verständnis für bestimmte Probleme zu entwickeln, Förderstrategien

zu entwerfen und einen Überblick über mögliche Förderpartner zu gewinnen. Förderstiftungen verfügen dazu über die idealen Voraussetzungen. Mit dieser Art der Unterstützung tun Sie allen einen Gefallen: den jeweiligen Mitarbeitern, dem Unternehmen, den geförderten Organisationen und nicht zuletzt der eigenen Stiftung.

# Die wichtigsten Lektionen auf einen Blick

| 4

## Mit den kulturellen Unterschieden rechnen und arbeiten

Unternehmen und gemeinnützige Organisationen haben unterschiedliche Kulturen und Hintergründe, sprechen eine unterschiedliche Sprache und analysieren Probleme und Lösungen auf unterschiedliche Weise. Diese Unterschiede können bisweilen den Eindruck erwecken, dass beide Seiten vor unüberbrückbaren Meinungsverschiedenheiten stehen. Häufig wird erst auf den zweiten Blick deutlich, dass diese Differenzen ein großes Potenzial bergen. Die Voraussetzung hierfür ist das Bewusstsein für die eigene kulturelle Voreingenommenheit und die Bereitschaft, die Eigenheiten „der anderen Seite“ anzuerkennen.

## Neue Impulse durch die Kooperation von Wirtschaftsunternehmen und gemeinnützigem Sektor

Der Reiz einer Zusammenarbeit liegt gerade in den Unterschieden. Wenn es gelingt, die unterschiedlichen Erwartungen und Herangehensweisen der Partner produktiv zu verknüpfen, können Unternehmen viele Ressourcen zur Verfügung stellen, die im gemeinnützigen Sektor chronisch knapp sind: Geld, eine funktionierende Infrastruktur, Fachkompetenz zu Managementfragen und Netzwerke zu anderen Unternehmen. In den meisten Fällen wird sich die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftsunternehmen und gemeinnützigen Organisationen zunächst auf einer finanziellen Ebene bewegen. Oft ist dies beiden Partnern auch genug. Gerade wenn Sie jedoch ein langfristiges

Projekt verfolgen, das dauerhaft auf die Mitwirkung eines Unternehmens angewiesen ist, kann sich ein Joint Venture lohnen, in das jeder Partner seinen Anteil und seine Kompetenzen einbringt.

## Interne Vorbehalte ernst nehmen

Die Verbindung von gewinnorientierten Interessen mit gemeinnützigen Projekten stößt mitunter auf Vorbehalte, sei es weil man den Partnern zunächst noch misstraut, sei es weil man bestimmte Motive nicht billigt oder weil man befürchtet, durch eine Zusammenarbeit andere Förderer oder Aktionäre zu verprellen. Nicht alle dieser Bedenken sind per se unbegründet. Es wird daher nicht ausreichen, nur auf die Chancen einer Kooperation zu verweisen. Vielmehr wird es auch darauf ankommen, grundsätzliche Bedenken ernst zu nehmen und intern zu diskutieren, bevor potenzielle Partner angesprochen werden.

## Förderung mit strategischen Zielen verknüpfen

Eine Partnerschaft, die nicht den jeweils eigenen langfristigen Zielen entspricht, wird nie einen echten Rückhalt haben. Dies gilt für Unternehmen ebenso wie für gemeinnützige Organisationen. Versuchen Sie daher, die Partnerschaft so zu gestalten, dass die Interessen, Werte und Stärken des Unternehmens wie auch der gemeinnützigen Organisation zum Tragen kommen. Nur so stellen Sie sicher, dass das Engagement allen nutzt: dem Unternehmen, den Mitarbeitern und dem Gemeinwohl.

## Kollegen und Vorgesetzte einbinden

Je besser es gelingt, die gemeinnützigen Aktivitäten zur Sache der Mitarbeiter im Unternehmen zu machen, desto stärker wird ihre Identifikation mit dem Unternehmen und seinen gemeinnützigen Aktivitäten sein. Nutzen Sie daher alle Möglichkeiten, Kollegen in die Planung und Durchführung von Projekten einzubeziehen und über das Unternehmensengagement zu informieren.

## Zielsetzungen beider Partner bewerten

Ein gutes gemeinsames Engagement schafft Win-Win-Situationen, von denen sowohl das Unternehmen als auch das Gemeinwohl profitieren. Eine interne Bewertung von Projekten sollte daher unbedingt beide Aspekte einbeziehen: Welchen Nutzen hat das Unternehmen? Welchen Nutzen bringt das Projekt der Gesellschaft? Nur so ist sichergestellt, dass die Aktivitäten die Balance zwischen Eigennutz und Gemeinwohl finden.

# Notizen

---



# Methodisches Wissen für soziale Investoren

Viele Förderstiftungen wissen aus ihrer täglichen Arbeit um die Herausforderungen, die sich bei einer wirkungsorientierten Mittelvergabe stellen. Die methodischen Reports der Reihe „**Orientierung für soziale Investoren**“ unterstützen fördernde Institutionen in ihrem gesellschaftlichen Engagement. Sie greifen Fragen

der Förderpraxis auf, geben Hilfestellung bei dem Prozess der Entscheidungsfindung und informieren über den Umgang mit Förderanträgen und Förderpartnerschaften. Damit bieten die Reports praktische Tipps für die Gestaltung einer erfolgreichen Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen.



## Gutes tun – Besser spenden Ein Leitfaden für Ihr gesellschaftliches Engagement

Spenden will wohlüberlegt sein. Zehn Vorschläge zeigen, wie die Wirkung eines jeden eingesetzten Euros erhöht werden kann. Herausgeber: DZI, panta rhei Stiftungsberatung und Bertelsmann Stiftung.



## Ja sagen – Nein sagen Förderanträge professionell annehmen oder ablehnen

Mit Förderanträgen sind hohe Erwartungen auf Seiten der Antragsteller verbunden. Eine nachvollziehbare Kommunikation von Förderentscheidungen kann konstruktiv für beide Seiten sein.



## Ende gut – Alles gut Förderpartnerschaften erfolgreich beenden

Verantwortungsbewusste Stiftungen planen das Ende einer Förderung von vornherein mit ein. Ein gelungener Ausstieg aus einer Förderbeziehung kann unterschiedlichen Modellen folgen und setzt bestimmte Rahmenbedingungen und Kommunikationsformen voraus.



## Wettbewerb & Ausschreibung Sinnvoll planen und erfolgreich durchführen

Zielgerecht konzipiert und durchgeführt ist ein Förderwettbewerb ein wirkungsvolles Instrument, um einen Überblick über Aktivitäten in einem Themenfeld zu bekommen, aber auch, um Öffentlichkeit für ein Thema herzustellen.



## Förderung mit Risiko Start-up-Organisationen unterstützen und begleiten

Eine neue Organisation aufzubauen kann ein sehr spannender und effektiver Weg sein, ein Problem gezielt anzugehen. Die finanzielle Unterstützung einer Start-up-Organisation benötigt detaillierte Vorbereitung.



## In Wissen investieren Förderschwerpunkte erkunden und verstehen

Eine fundierte Umfeldanalyse liefert nicht nur bei der Erkundung neuer Themenfelder einen guten Überblick, sondern hilft auch bei der Qualitätsentwicklung eigener Angebote.

Diese Publikationen sind kostenlos!



## Impressum

### **Bertelsmann Stiftung**

Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0  
Telefax +49 5241 81-81999  
info@bertelsmann-stiftung.de  
www.bertelsmann-stiftung.de

### **Verantwortlich**

Bettina Windau

### **Verfasser**

GrantCraft  
The Ford Foundation  
New York, USA  
www.grantcraft.org

### **Übersetzung**

transline Deutschland Dr.-Ing. Sturz GmbH  
Reutlingen

### **Redaktion**

Karsten Timmer,  
panta rhei Stiftungsberatung,  
Mannheim/Bielefeld

### **Lektorat**

Claudia Priemer

### **Art Director**

Heike van Meegdenburg

### **Gestaltung**

werkzwei, Detmold

### **Druck**

Druckerei Tiemann, Bielefeld

### **Bildnachweis**

Digital Vision/F1 ONLINE

## Kontakt

### **Bertelsmann Stiftung**

Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

Telefon +49 5241 81-0

Telefax +49 5241 81-81999

[info@bertelsmann-stiftung.de](mailto:info@bertelsmann-stiftung.de)

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

### Ina Epkenhans

Telefon +49 5241 81-81302

Telefax +49 5241 81-681302

[ina.epkenhans@bertelsmann.de](mailto:ina.epkenhans@bertelsmann.de)