

PLAN B für Stifter und Förderer

*Wie es gelingen kann, durch das eigene Engagement
gesellschaftliche Wirkung und persönliche Zufriedenheit zu erleben*

Von Philipp Hof und Michael Busch



Haus des Stiftens

Engagiert für Engagierte

HINFÜHRUNG

S. 4

- *Was ist der „PLAN A“ und worin besteht der „PLAN B“?*
- *An wen richtet sich der „PLAN B für Stifter und Förderer“?*
- *Wie können Sie von dem PLAN B profitieren?*

ENGAGEMENT IN DIE GEMEINSCHAFT EINBRINGEN

S. 8

- *Warum mache ich das eigentlich?*
Den Gewinn des Engagements erleben
- *Macht das überhaupt Sinn?*
Die Unvollkommenheit privaten Engagements anerkennen und produktiv beantworten
- *Was ist die Aufgabe des Staates und was ist meine?*
Das eigene Engagement im Verhältnis zum Staat definieren
- *Was zählt mehr: Die gesellschaftliche Wirkung oder meine persönlichen Vorstellungen?*
Die eigene Motivation und den gesellschaftlichen Bedarf in Übereinstimmung bringen

ENGAGEMENT NACH DEN EIGENEN VORSTELLUNGEN GESTALTEN S. 26

- *Wo will ich hin?*
Die eigenen Werte und Ziele formulieren
- *Wie finde ich zu meinem Thema?*
Bereiche für das eigene Engagement identifizieren
- *Welche Formen für mein Engagement stehen mir zur Verfügung?*
Gestaltungsmöglichkeiten kennen und nutzen
- *Wie kann ich meinem Engagement ein Gesicht geben?*
Profil und Strategie für das eigene Engagement festlegen

ENGAGEMENT GEMEINSAM MIT PARTNERN UMSETZEN

S. 44

- *Was ist eine Engagement-Partnerschaft?*
Beziehungen mit gemeinnützigen Organisationen aufbauen
- *Wie finde ich die richtigen Partner?*
Kriterien aufstellen und eine Wahl treffen
- *Wie gehen wir miteinander um?*
Erwartungen im Umgang mit Partnern transparent machen und Vertrauen aufbauen
- *Wo bekomme ich Unterstützung?*
Dienstleistungen für Engagement kennen und in Anspruch nehmen

ENGAGEMENT IM EIGENEN UMFELD VERANKERN

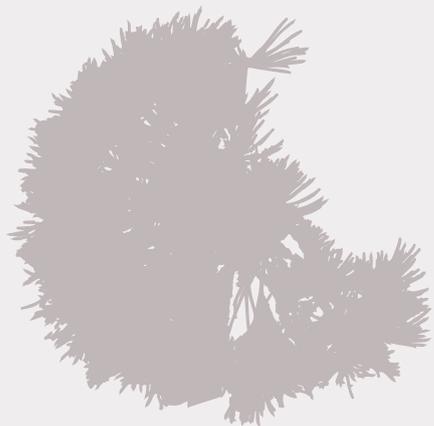
S. 62

- *Und wenn mich die anderen für verrückt halten?*
Mit Vorbehalten und Kritik konstruktiv umgehen
- *Wieviel Öffentlichkeit möchte ich?*
Zwischen Vertraulichkeit und Publizität den eigenen Weg finden
- *Kann mir mein Engagement auch schaden?*
Risiken erkennen und vermeiden
- *Was kommt nach mir?*
Nachfolgeprobleme beim gesellschaftlichen Engagement im Auge haben und lösen

KONTAKTE UND RESSOURCEN

S. 80

- Autoren
- Ratgeber, Hilfen, Materialien
- Haus des Stiftens gGmbH, Schriftenreihe Plan B



HINFÜHRUNG



Was ist der „PLAN A“ und worin besteht der „PLAN B“?

Die Notwendigkeit, mehr Ressourcen für die Lösung gesellschaftlicher Aufgaben bereitzustellen, ist offensichtlich. Daraus werden unterschiedliche Forderungen abgeleitet, einerseits an das staatliche Handeln, aber natürlich auch an die moralische Verantwortung jedes Einzelnen. Wir nennen diese Herangehensweise den PLAN A. Der PLAN A formuliert aufgrund der gesellschaftlichen Bedürfnisse Forderungen an den Einzelnen. Aus dieser Perspektive erscheint das Geben als ein „Sollen“, als eine Forderung, zu deren Erfüllung man verpflichtet ist.

Ohne dieser Perspektive ihre Berechtigung auch nur im Mindesten abzuspüren, ist es unserer Überzeugung nach wichtig, ihr eine zweite Perspektive zur Seite zu stellen. Aus dieser Perspektive stehen nicht die Forderung und das Sollen im Vordergrund, sondern das Erleben und die positive Erfahrung des Gebens. Das Geben taucht in dieser Sichtweise als ein Lebensbereich auf, der persönliche Zufriedenheit ermöglicht und den ich frei und aus eigenem Antrieb gestalten kann. Diese Perspektive nennen wir den PLAN B.

Für die Sichtweise des PLAN A steht die Aussage „Eigentum verpflichtet“. Das Geben erscheint darin als eine Einschränkung eigener Belange, als ein Abgeben. Der PLAN B hat seinen Ausgangspunkt bei der Aussage „Eigentum ermöglicht“. Das Geben erscheint dabei weniger als eine Einschränkung, sondern eher als eine Verwirklichung der eigenen Möglichkeiten und Bedürfnisse. Dieser Perspektive folgt auch der PLAN B für Stifter und Förderer. Er zeigt, wie engagierte Menschen als Stifter und Förderer gesellschaftliche Wirkung und persönliche Zufriedenheit erreichen.

An wen richtet sich der „PLAN B für Stifter und Förderer“?

Der PLAN B ist für Menschen geschrieben, die auf Exkursionen im Gebiet des gemeinnützigen Engagements unterwegs sind. Das können Menschen sein, die sich als Stifter oder Förderer engagieren wollen und dafür Orientierung suchen. Es können aber auch Geberinnen und Geber sein, die bereits engagiert sind und die ihr Erlebnis vertiefen, neue Anregungen erhalten oder Bestätigung finden möchten. Schließlich können es alle sein, die engagierte Menschen begleiten und unterstützen: Großspenderbetreuer in gemeinnützigen Organisationen, Philanthropie-Berater oder Geberinnen und Geber, die ihre Erfahrungen an andere weitergeben.



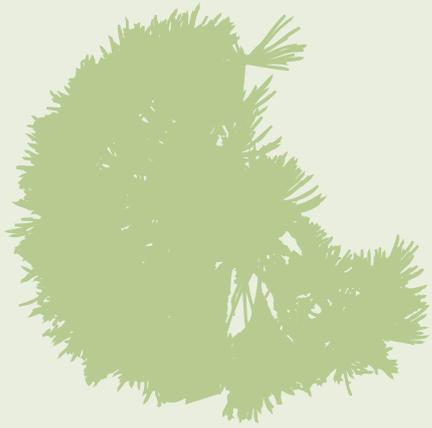
Engagierte Menschen, die andere begeistern und begleiten:
www.stifter-fuer-stifter.de

Wie können Sie von dem PLAN B profitieren?

Für Ihre Erwartungen an den PLAN B schlagen wir Ihnen das folgende Bild vor: Sehen Sie diese kleine Schrift gleichsam als eine Reiselektüre an, die für Exkursionen aller Art in das Gebiet des Engagements zur Verfügung steht. Expecten Sie dabei nicht einen auf das Praktische ausgerichteten Reiseführer, der etwa Sehenswürdigkeiten empfiehlt, Kochrezepte mitteilt und bestimmte Routen vorschlägt. Der PLAN B für Stifter und Förderer ist vielmehr ein Bericht, der die Eigenart der Landschaft und ihrer Bewohner erkunden und herausarbeiten möchte. Gespräche mit der ‚einheimischen Bevölkerung‘ nehmen in ihm daher einen wichtigen Raum ein.

Diese Reiselektüre möchte nicht ein Ratgeber sein oder gar eine wissenschaftliche Abhandlung. Der Plan B möchte den Leser auch nicht belehren, wie Engagement „richtig“ gemacht wird. Eine solche Zielsetzung könnte aus dem PLAN B heraus unversehens wieder in den PLAN A führen: In eine Bewertung des Engagements von außen und die Forderung, wie es auszusehen habe. Unser Anliegen ist es demgegenüber, die Erfahrung des Engagements aufzusuchen und zu beschreiben. Der PLAN B für Stifter und Förderer möchte in diesem Sinne eine Einladung sein, nämlich die Einladung zu einer Begegnung mit engagierten Menschen. Er beruht auf der Begleitung von über 1.200 engagierten Menschen durch die Haus des Stiftens gGmbH. Die Erfahrungen dieser Menschen haben wir analysiert und aufbereitet, um sie den Lesern verfügbar zu machen.

Dabei haben sich für uns vier Dimensionen gezeigt, in denen sich Engagement verwirklicht und seine Gestalt gewinnt: Engagierte Menschen bringen ihr Engagement in die Gemeinschaft ein, sie gestalten es nach ihren eigenen Vorstellungen, sie setzen es gemeinsam mit Partnern um und sie verankern es in ihrem Umfeld. In diese vier Kapitel gliedert sich daher auch der PLAN B für Stifter und Förderer. Begleiten Sie uns bei der Erkundung dieser vier Dimensionen des Engagements. Erfahren Sie, welchen Fragen und Herausforderungen engagierte Menschen begegnen und wie sie diese für sich erfolgreich lösen. Für alles Praktische finden sich im Anhang Kontakte und Ressourcen.



DAS EIGENE ENGAGEMENT
IN DIE GEMEINSCHAFT EINBRINGEN



*„Man gibt in diese Sache etwas rein und hat das Gefühl:
Das ist man eigentlich selber.“¹*

Das Wort „Engagement“ deutet auf eine ganz individuelle Triebfeder hin, auf eine im Inneren des einzelnen Menschen verwurzelte Kraft. Diese Triebfeder entzieht sich allen Vorgaben und jeder Lenkung von außen – ein verordnetes oder reglementiertes Engagement wäre ein Widerspruch in sich. Das Engagement wäre aber auch ganz ohne Inhalt und Richtung, wenn es nicht ein „Wofür“ hätte. Man kann die individuelle Triebfeder gar nicht denken ohne dieses „Wofür“, auf das sie sich bezieht.

Engagement verweist also auf zwei in Spannung verbundene Pole: Einerseits auf das ganz Persönliche und gleichzeitig auch auf die gesellschaftlichen Interessen und Herausforderungen, auf die sich das Individuelle richtet und an denen es sich entzündet. Engagement ist eine Brücke, ausgespannt zwischen diesen beiden Polen. Im ersten Kapitel geht es darum, diese Polarität zwischen dem Persönlichen und dem Gemeinschaftlichen näher zu erkunden, denn sie ist für das Verständnis und die Ausgestaltung von Engagement grundlegend.

Individuelle
Triebfeder



Wirkung in der
Gesellschaft

¹ Zitat aus: Karsten Timmer, *Stiften in Deutschland, Die Ergebnisse der StifterStudie*, 2. Auflage 2006, S.24

Warum mache ich das eigentlich?

Den Gewinn des Engagements erleben

Wenn man Dritte fragt, warum sich Menschen engagieren und welchen persönlichen Gewinn sie dadurch erleben, dann sind die Antworten darauf oft eher abstrakt. Engagement vermittele einem „die Gewissheit, Gutes zu tun“, man könne „der Gesellschaft etwas zurückgeben“ und „Sinn stiften“. Diese Antworten sind ganz zutreffend, und sie weisen auf das Richtige hin. Sie sind aber auch etwas blass und erreichen das konkrete Erleben engagierter Menschen oft nur unzureichend. Der vor allem moralischen, durch den PLAN A geprägten Sichtweise auf Engagement geht dessen eigentliche Qualität und Attraktivität häufig verloren. Die individuelle und emotionale Erfahrung kommt darin oft zu kurz.

Engagement ist für viele Menschen ein Lebensbereich, in dem sie sich selbst als wirksam und kreativ erleben. Der Gewinn des Engagements ist für sie nichts Abstraktes, sondern er äußert sich ganz konkret in ihrem Leben:

- *Sie lernen und erfahren.* Sie eröffnen sich Zugang zu neuen Erfahrungsbereichen, gesellschaftlichen Gruppen und Sichtweisen.
- *Sie erkennen Wirkungen.* Sie verbinden sich individuell mit ihrer Hilfe und erleben ganz konkret die Veränderung, die durch ihr Engagement eintritt.
- *Sie verstehen Zusammenhänge.* Sie bauen einen eigenen Erfahrungsschatz zur Lösung gesellschaftlicher Probleme auf und erhalten Einblicke in fremde Lebensweisen.
- *Sie gestalten.* Sie wirken bei der Auswahl und Umsetzung von Förderprojekten mit.
- *Sie bauen neue Kontakte auf* zu Projektträgern, zu anderen Gebern, Wissenschaftlern oder Personen des öffentlichen Lebens.
- *Sie binden ihr Umfeld ein.* Sie beteiligen ihr privates oder berufliches Umfeld an Spendenaktionen oder Projekten. Über das gemeinsame Engagement für Werte stärken sie ihre Gemeinschaften.
- *Sie bringen Kompetenzen ein.* Netzwerke und Kompetenzen, die sie im beruflichen Umfeld aufgebaut haben, erhalten so ein neues Wirkungsfeld.
- *Sie gestalten eigenes Schicksal.* Leidvolle Erfahrungen oder schwierige Lebenssituationen wandeln sie in einen zukunftsgerichteten und selbstbestimmten Teil ihrer Persönlichkeit.
- *Sie erhalten Anerkennung.* Sie bekommen positive Rückmeldung und Bestätigung zu den Ergebnissen, die sie erzielt haben, und der Lebensleistung, die darin zum Ausdruck kommt.

Diese konkreten Veränderungen im Leben engagierter Menschen werden in ihrer Bedeutung oft zu wenig gesehen. Die abstrakte Sichtweise des PLAN A geht am Erleben der engagierten Menschen, aber oft auch in einer anderen Richtung vorbei. Sie läuft nämlich Gefahr, „Gutes zu tun“ als zu schön und zu angenehm zu zeichnen. Das Versprechen des Engagements ist aber nicht etwa, dass es nur mit schönen und angenehmen Empfindungen verbunden ist. Je intensiver und nachhaltiger Engagement ist, je stärker Geberinnen und Geber sich selbst in die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen einbringen, umso mehr bedeutet das auch ein Verlassen der Komfortzone. Anstatt nur fernzusehen, sehen engagierte Menschen etwas aus der Nähe; anstatt nur Vorträge zu hören, tragen sie etwas mit; anstatt Ausstellungen zu besuchen, stellen sie etwas auf die Beine. Das ist zwangsläufig mit Enttäuschungen und manchmal auch mit Konflikten verbunden.

In diesem Schönen und Schwierigen ihres Engagements entsteht für engagierte Menschen die Gewissheit, intensiv am Leben teilzuhaben. Dies ist für sie keine abstrakte, intellektuelle Erfahrung, sondern eine konkrete. Auch wenn dieses Erleben oft anstrengend ist, finden engagierte Menschen es letztlich unterhaltender als wöchentliches Tatort-Sehen, lehrreicher als den Besuch von Vorträgen und verbindender als andere geselligen Aktivitäten. Sich zu engagieren ist für sie in erster Linie eine intensive Form des Lebens in der Realität.



Leben in der Realität

– Reinhard Gorenflos, München

„Nous avons compris: Monsieur Reinhard veut voir l'impact". Das war für mich ein wichtiger Satz. Als ihn der Elternbeirat einer unserer Schulen in Burkina Faso ansprach, merkte ich, dass sich etwas verändert hatte. Ich spürte, dass unsere Partner vor Ort die Entwicklung sahen, die möglich ist, und dass sie selber die Verantwortung für die Ergebnisse übernahmen.

Ich erlebe die Veränderung selber ganz konkret, wenn ich mit unseren Schülerinnen dort ins Gespräch komme. Diese Mädchen hatten bisher oft gar nicht die Chance, ihr eigenes Leben zu beeinflussen. Sie können zu Hause nicht sagen, was sie denken oder fühlen. Sie müssen akzeptieren, dass sie ein Mädchen sind und dass sie deswegen den Anweisungen der Ältesten und ihrer Brüder folgen müssen. Und dann stehen wir da in der Schule an der Treppe oder unter einem Baum, und sie machen plötzlich den Mund auf und sprechen von ihren Zielen und Wünschen. Das ist sehr bewegend.

Meistens leben wir bequem in unseren Silos und es gibt eine ganz andere Realität, die scheinbar weit weg ist. In diesem Moment weiß ich, dass ich ein Teil dieser Realität bin.

Reinhard Gorenflos wuchs in Thailand, im heutigen Burkina Faso und in Deutschland auf. Nach dem Studium der Volkswirtschaftslehre und der Geschichte arbeitete er in Führungspositionen internationaler Unternehmen. 2012 gründete er die TuaRes Stiftung, deren Ziel es ist, insbesondere in Burkina Faso möglichst vielen Mädchen den Zugang zu mehr und besserer Bildung zu ermöglichen. www.tuares.org



© Grafik: TuaRes Stiftung

Macht das überhaupt Sinn?

Die Unvollkommenheit privaten Engagements anerkennen und produktiv beantworten

Immer wieder setzen sich engagierte Menschen damit auseinander, ob ihr Tun eigentlich wirklich Sinn macht. Sie fragen sich zum Beispiel, ob ihr Engagement nicht lediglich ein Tropfen auf den heißen Stein ist, der einfach verdunstet. Die Begegnung ihres inneren Impulses mit den gesellschaftlichen Herausforderungen führt zwangsläufig zu einer Frustration. Selbst ein Bill Gates, dessen Stiftung viele Milliarden in Bildung investiert, muss sich sagen, dass er damit noch nicht einmal die Bildungsausgaben eines einzigen Tages in den USA aufbringen kann. Und auch bei Herausforderungen wie der Bewältigung des Klimawandels oder der Bekämpfung der Armut ist die Unzulänglichkeit privaten Engagements offensichtlich.

Es liegt nahe, dieses Gefühl für die Unvollkommenheit privaten Engagements nicht wahrhaben zu wollen. Dieser Versuch birgt aber die Gefahr in sich, dass die Kraft des Engagements gebremst oder gebrochen wird – sei es, dass ich auf ein Engagement überhaupt verzichte, als Engagierter innerlich an Freude verliere oder dass ich andere nicht mehr von meinem Tun überzeugen kann. Deswegen ist es am produktivsten, wenn engagierte Menschen die Unzulänglichkeiten nicht überspielen, sondern ihnen direkt ins Gesicht schauen. Und die Liste dieser Unzulänglichkeiten erscheint niederschmetternd²:

- *Philanthropische Insuffizienz*: Das private Engagement eines Einzelnen ist von geringer Größenordnung und Dauer.
- *Philanthropischer Partikularismus*: Wer sich privat engagiert, leistet nur eine selektive Unterstützung, er bevorzugt einige und vernachlässigt andere.
- *Philanthropischer Paternalismus*: Als privater Förderer handele ich undemokratisch und aus eigener Willkür. Die Begünstigten werden zu meinen Bittstellern.
- *Philanthropische Amateurhaftigkeit*: Dem bürgerschaftlichen Engagement fehlt die Kompetenz und es ist weniger verlässlich als professionelle Strukturen.

² Nach Lester M. Salamon, *Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*, 1987

Gerade weil diese Vorbehalte sowohl einschüchternd als auch berechtigt sind, ist es wichtig, zugleich die Begrenztheit ihrer Tragweite zu erkennen: Auch wenn der Einzelne nur wenig geben kann, können viele Einzelne sehr viel erreichen (gibt jeder Erwachsene zu Lebzeiten 10 % seines Vermögens für gemeinnützige Zwecke, sind dies weltweit 23 Billionen Dollar); auch wenn privates Handeln nicht für alle gleich und berechenbar ist, hat es gerade deswegen Innovationskraft und Flexibilität; und auch wenn Engagierte nicht selbst über professionelle Kompetenzen und Strukturen verfügen, können sie ihr Engagement in Partnerschaften mit solchen Strukturen einbringen. Schließlich können Engagierte auch daran erinnern, dass sie ihr bürgerschaftliches Engagement ja gar nicht als den einzigen Weg zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen sehen, sondern als eine Ergänzung zu anderen Wegen, etwa politischem Handeln, technologischen Lösungen oder auch Formen nachhaltigen Investierens und Wirtschaftens.

Engagierten Menschen tut es gut, ihr Handeln aufgrund solcher Überlegungen in eine stimmige Vision einfügen zu können, von der sie selber überzeugt sind und andere überzeugen können. Es geht darum, eine tief verankerte und lähmende Unzufriedenheit abzuschütteln, nämlich die Annahme, dass die Probleme zu komplex seien, als dass der Einzelne einen Unterschied bewirken könnte. Die offene Auseinandersetzung mit der Unvollkommenheit privaten Engagements kann dazu beitragen, Engagement an sich als eine sinnvolle Option greifbar zu machen. Die Unvollkommenheit privaten Engagements wirkt nicht mehr lähmend, wenn man einerseits auf das Potenzial des bürgerschaftlichen Engagements als Ganzes schaut und andererseits die konkrete Veränderung erlebt, die man im Einzelnen bewirken kann.



Dem Entmutigenden starke Gedanken entgegensetzen

– Dr. Tanja Schätz-Kruft, Heidelberg

Natürlich habe ich mich zu Beginn gefragt, ob es überhaupt etwas bringt, eine Stiftung zu gründen, und ob ich damit wirklich einen Unterschied bewirken kann. Manchmal ist es auch entmutigend, wenn ich Menschen begegne, die völliges Desinteresse an Umweltschutzthemen zeigen und nicht über ihr unmittelbarstes Umfeld hinaus denken. Das macht mir immer wieder zu schaffen. Es gibt aber zwei Dinge, die mir dabei helfen, mit solchen negativen Gedanken umzugehen: Zum einen halte ich mich an ein Zitat Gandhis, das mich bei allem, was ich tue, begleitet: „Sei Du selbst die Veränderung, die Du Dir wünschst für diese Welt“. Dieser Leitsatz hängt bei mir Zuhause und auch in meinem Büro, so dass ich ihn täglich vor Augen habe und ich mich immer wieder daran erinnere, dass Veränderung bei jedem einzelnen Menschen beginnt. Und zum anderen habe ich für mich erkannt, dass man negativen Gedanken am besten damit begegnet, dass man ihnen noch stärkere, positive Gedanken entgegensetzt: Ich versuche daher, mit meiner Stiftung immer wieder Erfolgserlebnisse zu erzielen – und seien es auch nur kleine Erfolge.

Das ist auch der Grund, warum es mir so wichtig ist, ganz konkrete Dinge innerhalb eines Gesamtprojekts zu unterstützen und zu ermöglichen. Zum Beispiel kann ich unseren Sponsoren sagen: „Schaut mal, die Wasserversorgung für die neue Rangerstation, die Digitalkameras und die GPS-Geräte für die Wildhüter, all das habt IHR möglich gemacht“. Das ist ganz etwas anderes, als zu sagen: „Wir haben Geld in unsere Projektregion überwiesen und das Projekt macht insgesamt gute Fortschritte“. Im

vergangenen Jahr gab es große Erfolge in unserem Projektgebiet: Es wurden keine Tiere getötet, es wurden viele illegale Camps von Wilderern zerstört, und es fanden viele wichtige Aufklärungskampagnen mit der lokalen Bevölkerung und an Schulen statt. Der Großteil dieser Erfolge ist selbstverständlich dem WWF zuzuschreiben, aber wir haben dazu beigetragen, und darauf bin ich sehr stolz! Ich habe mich noch nie in meinem Leben so glücklich und erfüllt gefühlt.

Auch wenn ich mich mit meiner Stiftung für den Schutz der Tiger entschieden habe, heißt das nicht, dass ich deswegen andere Themen vollständig ausblende. Es gibt viele Dinge, die man nebenbei tun kann. Ich unterschreibe Petitionen zu Tierschutz- und Umweltschutzthemen und ich nutze Social Media, um in meinem Bekannten- und Freundeskreis auf wichtige Themen aufmerksam zu machen und die Menschen für diese Themen zu sensibilisieren. Genauso mache ich es auch in persönlichen Gesprächen. Eine Kollegin von mir ist dadurch sogar – inspiriert durch die Gründung meiner Stiftung – auf die Idee gekommen, ehrenamtlich für eine Stiftung zu arbeiten, die misshandelten Kindern in Thailand hilft.

Global gesehen handelt es sich bei allem, was ich bisher bewirkt habe, natürlich um Kleinigkeiten. Aber jedes kleine Teil im Gesamtbild zählt. Wenn jeder Mensch etwas Kleines beiträgt, kommt letztendlich etwas schönes Großes dabei heraus. Und oft ist das Ganze wie ein Schneeballeffekt und irgendwo in dieser Kette hat man selbst den Schneeball zum Rollen gebracht. Man muss sich nur bewusst machen, dass alles, was wir tun und sagen, Auswirkungen auf andere Menschen hat. Erfolgreich ist man dann, wenn die eigenen Impulse, die man setzt, wiederum Gutes in einem anderen Menschen bewirken.

Ich habe aufgehört, darauf zu warten, dass andere etwas tun. Ich handle jetzt.

Dr. Tanja Schätz-Kruft arbeitet als Projektmanagerin und Kommunikationsexpertin bei der SAP SE. Gemeinsam mit ihrem Mann William Kruft rief sie 2012 die A World for Tigers Foundation ins Leben, um in Zusammenarbeit mit dem WWF insbesondere für den Schutz der indochinesischen Tiger in Thailand und Myanmar einzutreten.

www.a-world-for-tigers.org

Was ist die Aufgabe des Staates und was ist meine?

Das eigene Engagement im Verhältnis zum Staat definieren

Die Auseinandersetzung mit der Unzulänglichkeit des individuellen Engagements führt direkt zu der Frage, wie man das eigene private Engagement im Verhältnis zum Staat gestalten möchte. Tatsächlich prägt die Rolle des Staates sehr stark das Engagement des Einzelnen. So sieht in einem Staat, der etwa Kultur und Sport auch als seine Aufgaben versteht, das private Engagement in diesen Bereichen ganz anders aus als dort, wo diese Aufgaben nicht vom Staat erfüllt werden.

Wenn Engagierte ihre eigene Rolle im Verhältnis zum Staat suchen, dann hilft ihnen die Besinnung darauf, wie unterschiedlich die jeweiligen Rahmenbedingungen sind. Staatliches Handeln muss im Grundsatz für alle gleich sein, es ist überprüfbar und einklagbar. Privates Engagement kann dagegen ganz bewusst bestimmte Zielgruppen privilegieren. Es hat es oft leichter, individuelle Notlagen zu lindern, nahe bei den Zielgruppen zu sein oder auch einfach einmal zu experimentieren und Risiken einzugehen. So kann ich mich als Privater auch für Dinge einsetzen, die noch nicht etabliert und anerkannt sind, die mir aber wichtig sind – etwa für ein medizinisches Verfahren, das noch nicht wissenschaftlich belegt ist.

Auch in ihrem Charakter sind staatliches und privates Handeln sehr verschieden. Zwar gründet auch staatliches Handeln in Werten wie Solidarität und Gerechtigkeit, aber es kann die damit verbundenen Emotionen selten zeigen: Das Finanzamt bedankt sich nicht beim Steuerzahler für dessen Beitrag an die Gemeinschaft, eben so wenig wie der gesetzlich Krankenversicherte für die Hilfe durch die Gemeinschaft der Beitragszahler. In meinem privaten Handeln kann ich diese Werte und Emotionen, auf denen die Gemeinschaft letztlich basiert, oft sehr viel besser deutlich machen.

So eröffnen sich den engagierten Menschen in ihrem Verhältnis zum Staat verschiedene Möglichkeiten, die sie auch ganz unterschiedlich nutzen. Dazu gehören zum Beispiel die folgenden Optionen³:

- *Komplementarität*: Ich sehe meine Aufgabe darin, in Ergänzung und in Kooperation mit dem Staat noch nicht berücksichtigte Bedürfnisse zu erfüllen.
- *Substitution*: Ich kümmere mich um Bereiche, in denen der Staat aus meiner Sicht versagt.
- *Umverteilung*: Mir geht es darum, Ungleichheit durch die Übertragung von Ressourcen an Benachteiligte auszugleichen.
- *Innovation*: Ich möchte neue Wege fördern und Modelle erproben, die später vielleicht vom Staat übernommen werden können.
- *Pluralismus*: Ich möchte ein Gegengewicht zum Staat bilden und alternative Strategien unterstützen, die aus meiner Sicht zu wenig berücksichtigt werden.

³ Nach Helmuth K. Anheier, der diese Unterscheidungen grundlegend erarbeitet hat, vgl. zuletzt u.a. Rolle und Positionierung deutscher Stiftungen, 2015



Der weiße Polo und die Sonderausstattung

– Alexander Brochier, Nürnberg

Wir privaten Geber dürfen uns nicht überschätzen. Für mich sind wir der Floh am Schwanz vom Hund. Wir können froh sein, wenn wir den Schwanz zwicken und der Hund wackelt. Es ist ja wirklich so, dass der Staat den ganzen großen Apparat, die Grundausrüstung, zur Verfügung stellt. Das muss man erstmal anerkennen, da reichen wir bei weitem nicht ran. Und diese Grundausrüstung ist ja in Deutschland auch schon sehr hochwertig, sagen wir einmal ein weißer Polo – verglichen mit anderen Ländern, wo es vielleicht nur ein Fahrrad gibt.

Bei uns im Stadtteil sehe ich das zum Beispiel bei den Schulen. Mir ist aufgefallen, dass es da Verbesserungen geben kann im Punkt Ernährung. Ich finde, die Kinder sollten eine gesunde und ökologische Schulspeise bekommen. Auch bei Bewegung oder Kultur passiert für mich noch zu wenig. Da gehen wir dann rein und unterstützen das. Das ist dann eben die Sonderausstattung zum weißen Polo, die man vom Staat nicht unbedingt verlangen kann.

Als Unternehmer kenne ich den Staat sonst ja eher als den, der immer neue Auflagen macht und mich einschränkt. Durch mein Engagement bekomme ich mit, wie nah Verwaltung und Politik an den Problemen dran sind und wie gut und wie engagiert die Arbeit an der Basis gemacht wird. Umgekehrt sehen die, dass wir Unternehmer nicht nur raffgierige Ratten sind, sondern Verantwortung für unsere Mitarbeiter und auch den Stadtteil übernehmen.

Übrigens ist das auch ein Feld, wo der Staat nicht so gut ist, nämlich die trisektorale Vernetzung. Dem Staat fehlt oft der Zugang zur Wirtschaft. Als Unternehmer und Geber tue ich mich da leichter. Ich kann viel dazu beitragen, dass Stadt, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammenkommen.

Die Brochier Unternehmensgruppe erbringt Komplettdienstleistungen rund um die moderne Gebäudetechnik und beschäftigt 500 Mitarbeiter und 90 Auszubildende. **Alexander Brochier** fördert mit seiner Stiftung Projekte für Kinder und für Engagierte. Im Nürnberger Stadtteil Gostenhof ist er als Stadtteilpate insbesondere für Kinder initiativ und fördernd tätig.

www.brochier-stiftung.de



Was zählt mehr: Die gesellschaftliche Wirkung oder meine persönlichen Vorstellungen?

Die eigene Motivation und den gesellschaftlichen Bedarf in Übereinstimmung bringen

In den letzten Jahren hat sich der Blick auf die Arbeit gemeinnütziger Organisationen verändert. Mit der Frage nach der Wirkung ihrer Arbeit ist dieser Blick selbstkritischer und realistischer geworden. Das gilt auch für das individuelle Engagement und das Selbstverständnis engagierter Menschen. War es früher einfach „gut“ zu geben, hört man heute öfter „gut gemeint ist noch nicht gut gemacht“. Organisationen ebenso wie viele Geberinnen und Geber sehen sich einer größeren Verantwortung für die Verwendung ihrer Mittel ausgesetzt.

Tatsächlich berührt der gesellschaftlich begründete Anspruch auf Wirkung Grundfragen des privaten Engagements. Manche engagierte Menschen stehen ihm aufgrund ihrer persönlichen Motivation eher skeptisch oder ausweichend gegenüber. Sie fürchten, dass eine scheinbar objektive Nutzenmaximierung ihren individuellen Impuls beeinträchtigt. Darf ich mich nur noch für das einsetzen, was am meisten wirkt? Welche Bedeutung haben dann noch meine persönlichen Interessen? Oder sie denken an aufwändige Evaluationen, die den Umfang ihres eigentlichen Engagements reduzieren, ohne etwas positiv zu verändern – obwohl sie doch den Wert ihres Engagements unmittelbar erleben. Auch bei dem Thema Wirkung ist es produktiv, diesen Spannungen nicht auszuweichen. Dabei können die folgenden Punkte in den Blick kommen:

- Es gibt keine objektive Rangordnung des gesellschaftlichen „Bedarfs“. Der Frage, in welchem Umfang es legitim ist, sich etwa für Kultur einzusetzen, während es weltweit gravierende soziale Notlagen gibt, kann man nicht ausweichen. Aber sie ist mit objektiven Kriterien schwer zu beantworten. Weil einem die Entscheidung niemand abnehmen kann, ist sie frei.
- Privates Engagement ist nur nachhaltig, wenn sich darin die persönlichen Vorstellungen verwirklichen. Nur dann ist es befriedigend und auch für Außenstehende überzeugend und attraktiv.

- Wenn sich aber Geber für einen Bereich entschieden haben, dann muss es der eigene Anspruch sein, dort auch tatsächlich wirksam zu sein. Auch der Staat, der eine steuerliche Entlastung gewährt, darf diese Erwartung haben. Daher reicht es nicht mehr, alleine nach den investierten Beträgen (input) oder durchgeführten Aktivitäten (output) zu fragen, sondern es kommt auf die positiven Veränderungen an, die daraus entstehen (outcome).
- Das Konzept der Wirkungsorientierung steht dabei nicht etwa für eine fragwürdige abstrakte „Ökonomisierung“ des Helfens oder für unfruchtbare Evaluationen. Im Gegenteil: Engagierte, die sich mit Wirkung auseinandersetzen, erleben dies vielmehr als ungemein spannend und bereichernd. Die Orientierung auf Wirkung hilft ihnen, zu planen und eine Strategie zu entwickeln; sie bewegen sich nicht mehr nur in den eigenen Vorstellungen, sondern sie lernen die Sichtweise der Betroffenen kennen; sie lernen Zusammenhänge verstehen und können die Erfahrungen anderer nutzen.

Die zunehmende Orientierung auf Wirkung legt offen, dass es zwischen dem Bedarf der Gesellschaft und dem freien Engagement von Gebern tatsächlich ein Spannungsverhältnis geben kann. Es ist so – Wünsche und Vorlieben von Gebern können an gesellschaftlichen Bedürfnissen vorbei gehen. Dieses mögliche Spannungsverhältnis kommt zur Übereinstimmung, wenn Geber erleben: Ihr Engagement ist nur dann für sie selbst ein Gewinn, wenn es auch Wirkungen für die Gesellschaft hat. Sie können nichts verändern, keine Zusammenhänge verstehen und keine Anerkennung erhalten, wenn ihr Engagement an den Bedürfnissen der Gesellschaft vorbeigeht. Sie werden sich nur dann als wirksam erleben, wenn sie die Bedürfnisse der Gesellschaft treffen – individuelle Selbstwirksamkeit gibt es nur mit Wirkung. Aber es gilt auch umgekehrt: Nur durch das Erleben der Selbstwirksamkeit Vieler werden Wirkungen erst möglich. Wirkung ist das Band, das die individuellen Impulse mit den gesellschaftlichen Bedürfnissen verbindet.



Mein Weg zur Wirkung

– Anja Rüttermann, Inning

Ich war als Freiwillige in einem ghanaischen Waisenhaus und vom ersten Tag an erschüttert. Die Ernährung, die medizinische Versorgung, der Betreuungsschlüssel – alles war völlig unzureichend, ganz zu schweigen von Bildungs-, Spiel- oder Entfaltungsmöglichkeiten für die Kinder. Daher investierte ich die ersten Spendengelder gemeinsam mit der Organisation Orphan Aid Africa vor allem in die Verbesserung der Unterbringung, der Ernährung und in eine Krankenversicherung für die Waisenhauskinder. Bald darauf machten wir den nächsten Schritt, und es entstand ein kleines Kinderdorf mit Pflegefamilien, die ihr eigenes Stück Land autonom bewirtschaften konnten. Die Lebensumstände der Kinder verbesserten sich enorm – es war ein Riesenunterschied zu dem Waisenhaus, in dem ich zu Beginn gearbeitet hatte.

Nur eines machte uns hellhörig – nämlich dass die Zahl der Waisenkinder in Ghana offenbar ständig stieg. Gemeinsam mit UNICEF und der ghanaischen Regierung arbeiteten wir die Herkunftsgeschichten der in Institutionen untergebrachten Kinder in Ghana auf. Dabei wurde klar: Die meisten der Kinder waren gar keine echten Waisenkinder, sondern wurden – aufgrund der Armut ihrer Eltern – ausgesetzt. Einrichtungen können somit einen Anreiz bieten, Kinder abzugeben. Diese Erkenntnis bedeutete für uns einen radikalen Paradigmenwechsel: Wir entschieden, die Euros nicht mehr in eine Institution zu stecken, sondern direkt in die Stärkung der Familien, zum Beispiel durch die Übernahme von Lebenshaltungskosten und der medizinischen Versorgung der Kinder. Aber auch durch Maßnahmen, die ein Einkommen der Familie ermöglichen, wie etwa die Finanzierung einer Nähmaschine für die Mutter. Dieser

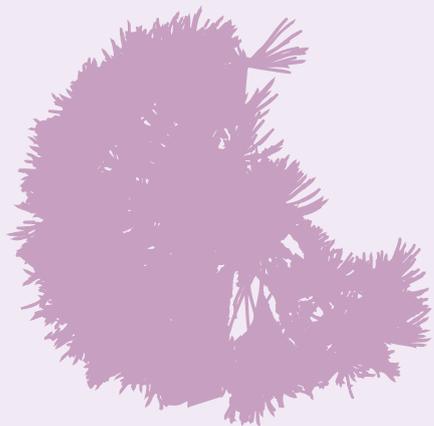
Schritt war logisch und dennoch schwer. Ich war schockiert, dass man – im sicheren Bewusstsein, etwas Gutes zu tun – doch genau das Gegenteil bewirken konnte. Heute bin ich sehr dankbar, in Orphan Aid Africa eine Organisation gefunden zu haben, die immer bereit war und ist, das eigene Handeln in Frage zu stellen und stetig dazulernen.

So habe ich das Thema Wirkung anhand der Entwicklung unseres eigenen Projekts unmittelbar erlebt. Und trotzdem: Wenn jemand über „Wirkung“ spricht, dann kommt mir immer noch zuerst das Bild des drei Monate alten, völlig unterernährten Kofi in den Sinn, den ich damals im Waisenhaus in Empfang genommen habe und der heute ein gesunder, zwölf Jahre alter Junge ist. Dieses unmittelbare Erlebnis hat mir die Kraft, die Zuversicht und die Ausdauer für den jahrelangen Weg mit all seinen Korrekturen gegeben. Über Wirkung zu sprechen, bringt alleine noch gar nichts in Bewegung. Es braucht beides: Den Einblick in das System und die eigene Erfahrung.

Anja Rüttermann ist Politikwissenschaftlerin und arbeitet als freiberufliche Trainerin und Beraterin mit den Schwerpunkten Führungskräfteentwicklung, Coaching und Change Management. Gemeinsam mit OrphanAid Africa setzt sie sich dafür ein, dass schutzbedürftige Kinder in Ghana in ihrem familiären Umfeld aufwachsen können.

www.oafrica.org





ENGAGEMENT NACH DEN EIGENEN
VORSTELLUNGEN GESTALTEN

„Ich habe mit der Zeit einen individuellen Umgang mit Geld entwickelt, bei dem ich gelernt habe, mein emotionales, soziales und intellektuelles Potenzial mit meinem finanziellen Potenzial zu verbinden.“ Dr. Barbara Krebs⁴

Viele Menschen, die sich engagieren, möchten eine persönliche Bindung zu ihrem Engagement aufbauen und sich selbst darin wiederfinden. Sie wollen sich nicht sporadisch, sondern nachhaltig engagieren. Statt die Verantwortung an Organisationen zu delegieren, bleiben sie etwa als Großspender oder Zustifter im Dialog mit den Organisationen und begleiten mit Interesse die Umsetzung der Projekte. Oder sie gründen eigene Initiativen, Fördervereine, Stiftungen oder CSR-Abteilungen – Strukturen, mit denen sie ihr Engagement verfolgen und die sie kooperationsfähig machen. In diesem Kapitel geht es um die Möglichkeiten, Engagement individuell nach den eigenen Wünschen und Vorstellungen zu gestalten.

Individuelle
Triebfeder



Wirkung in der
Gesellschaft

⁴ Zitat aus: Vera Bloehmer, *Stifterinnen – Frauen erzählen von ihrem Engagement*, Hrsg. Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2010

Wo will ich hin?

Die eigenen Werte und Ziele formulieren

Die Frage „Wo will ich eigentlich hin?“ klingt für viele engagierte Menschen sehr theoretisch. Denn nur selten stehen sie vor ihrem Engagement wie vor einem unbeschriebenen, weißen Blatt, das es zu füllen gilt. Meistens ist es ganz anders: Sie sind schon mitten drin und unterwegs, bevor sie es wirklich bemerken – ohne dabei ihre Werte und Ziele ausdrücklich zu formulieren. Dennoch gibt es Situationen, in denen sie die Frage durchaus auch explizit stellen: Sei es, dass sie ihr Engagement überlegt planen, oder dass eine Korrektur oder Konkretisierung nötig ist und sie dafür die Richtung festlegen möchten, oder weil sie sich vom Tun und Agieren einfach einmal einen Moment zurückziehen, sich an die Quelle des eigenen Impulses erinnern und dadurch neue Energie tanken.

Besonders anregend ist die bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen Werten und Zielen dann, wenn das Engagement aus einer Gemeinschaft heraus erfolgt, etwa einer Familie, einem Betrieb oder einem Freundeskreis. Der Dialog über Werte und Ziele vertieft die Verbundenheit, die durch das gemeinsame Tun entsteht. Es entstehen Begegnungen, die beleben und stärken und die über die üblichen Alltagsbegegnungen hinausgehen.

Das eigene Nachdenken oder das gemeinsame Gespräch über Werte und Ziele gewinnt dabei umso mehr an Qualität, je weniger es abstrakt bleibt. Es ist für Geber spannend und produktiv, wenn sie die Dimension von Werten und Idealen mit ihren konkreten Lebenserfahrungen in Verbindung bringen. Das kann auf unterschiedliche Weise geschehen⁵:

⁵ Zum Folgenden vgl. Ise Bosch, Besser Spenden, 2007, siehe www.activelibrary.org

- *Auf Vorbilder und gelebte Werte schauen*
Welche Menschen und welche Erfahrungen haben unsere Wertvorstellungen geprägt?
Wie beeinflussen Werte unsere konkreten Entscheidungen – im Engagement, aber auch in Bereichen wie Konsum, Lebensstil, Beruf? Was bewegt uns, wenn wir Nachrichten hören und Zeitung lesen?
- *Auf Höhepunkte zurückblicken*
Was waren Ereignisse, bei denen wir vollkommen mit uns und dem, was wir getan haben, in Übereinstimmung waren? Was haben wir dabei erlebt? Welche Werte und Fähigkeiten kamen bei diesem Erlebnis zum Tragen?
- *Die Zukunft des Engagements visualisieren*
Wie sieht unser Engagement in fünf Jahren aus? Welchen Menschen begegnen wir?
Wie sieht die Umgebung aus, in der wir tätig sind? Was hat sich bei den Betroffenen verändert?
- *Ein Leitbild formulieren*
Wir lautet unser Leitbild, wenn wir es explizit und schriftlich niederlegen? Welche Förderthemen, welche Ziele, welche Schritte wird es enthalten?



Meine Frage

- Rainer Lauterbach, Bad Vilbel

Als ehrenamtlicher Rettungshelfer habe ich im Krankenwagen bei Einsätzen mitgeholfen. Meine Motivation war die eines jeden Rettungshelfers: Ich wollte Leben retten. Ich machte mir natürlich bald klar, dass wir in Deutschland ein System der Hilfe haben, das auch ohne meinen Beitrag funktioniert. Wenn ich keine Schicht hatte, übernahm jemand anderes die Aufgabe. So kam ich für mich zu einer Frage: Wie kannst Du ganz persönlich Leben retten, die ohne deinen Einsatz nicht gerettet worden wären?

Von dieser Frage habe ich mich leiten lassen. Ich habe mich auf die Reduzierung der Kindersterblichkeit konzentriert und wollte vor allem dort helfen, wo die Wirkung eines Einsatzes am größten ist. Die UNICEF führt eine Liste, auf der Sie die Kindersterblichkeit in allen Ländern der Welt ablesen können. Die habe ich mir angesehen. Ich habe dann bei verschiedenen Hilfsprojekten als ehrenamtlicher Helfer in Madagaskar, Kongo, Ruanda, Eritrea und Kenia mitgeholfen.

Mit diesem Hintergrund habe ich schließlich unser Projekt in einem der ärmsten Slums von Nairobi begonnen, in dem die Kindersterblichkeit besonders hoch war. In diesem Stadtteil starben zu Beginn des Stiftungsprojektes im Jahr 2007 noch jedes Jahr mehr als zehn Kinder im Alter von unter fünf Jahren an vermeidbaren Todesursachen wie Lungenentzündung oder schwerem Durchfall. Durch unsere Arbeit haben wir die Gesundheitsversorgung der Kinder, Mütter und Schwangeren verbessert. Es stirbt kein Kind mehr oder höchstens noch eines. Wenn ich auf dieses Ergebnis schaue, dann denke ich: Das war eine starke Frage, die mich bis hierher geführt hat.

Dr. Rainer Lauterbach berät vermögende Familien und Unternehmer beim Aufbau und der Entwicklung ihrer Investitionsportfolios. Er ist Professor an der University of Applied Sciences in Frankfurt und an verschiedenen Universitäten als Dozent tätig. Er hat die Child Rescue Stiftung gegründet, um dadurch gezielt und aktiv einen Beitrag zur Reduzierung der Kindersterblichkeit zu leisten.

www.childrescue.de



Wie finde ich zu meinem Thema?

Bereiche für das eigene Engagement identifizieren

„Wie schön – hier hat jemand genau sein Thema gefunden!“. Wenn man auf diese Weise die geglückte Verbindung engagierter Menschen mit einem bestimmten Förderthema erlebt, dann hat dies eigentlich zwei Seiten. Die eine ist in der Tat das „Finden“, die Begegnung mit einem motivierenden Thema. Das ist aber gar nicht immer die eigentliche Herausforderung. Denn Themen und Möglichkeiten drängen sich oft von selbst auf. Die Möglichkeiten – oder auch Notwendigkeiten – sind sogar viel zahlreicher und größer, als es der eigene Beitrag sein kann. Das Erfolgsrezept zufriedener Geber ist daher andererseits gerade auch, dass es ihnen gelungen ist, sich angesichts der Vielzahl der Möglichkeiten abzugrenzen, sich nicht zu verzetteln und stattdessen zu fokussieren.

Wenn engagierte Menschen sich mit einem Thema verbinden und von den vielen anderen (theoretischen) Möglichkeiten abgrenzen, dann geschieht dies vor allem auf zwei Wegen. Der eine Weg ist, dass sie ganz nahe mit einer gesellschaftlichen Herausforderung in Berührung kommen. Vielleicht sind sie, ihre Familie oder ihr Umfeld selbst betroffen. Oder sie haben Betroffene oder andere engagierte Menschen persönlich kennengelernt. Die konkrete Situation, der unmittelbare Eindruck hat sich ihnen eingeprägt, sie zum Handeln motiviert und vielleicht auch schon den Rahmen für ihr Engagement gegeben. Es ist beeindruckend, wenn sie auch viele Jahre später noch von diesen Schlüsselmomenten erzählen.

Der andere Weg ist nicht so stark durch die unmittelbare Begegnung geprägt. Bei ihm steht mehr die Analyse und Reflektion der Möglichkeiten im Vordergrund. Auf diesem Weg bilden sich engagierte Menschen einen inneren Kompass, der sie durch die vielen (theoretischen) Möglichkeiten hindurch zu ihrem konkreten Engagement führt. Dieser Kompass kann verschiedene Koordinaten haben, z.B.:

- *Art, Umfang, Ort*
Welche Ressourcen möchte ich einbringen (Geld, Zeit, Kontakte, Wissen)?
Was würde ich gerne konkret tun (z.B. Menschen ansprechen, Spenden einwerben, Inhalte erarbeiten)?
Wo soll sich mein Engagement verwirklichen?
- *Gestaltungsanspruch, Kooperation, Kontrolle und Einfluss*
Wie stark möchte ich mich in der Umsetzung selbst beteiligen?
Wen möchte ich einbinden bzw. ausschließen?
Wieviel möchte ich selbst entscheiden?
- *Interventionsebene, Handlungsansatz*
Wo soll mein Engagement eingreifen: auf der Mikro-, Meso-, oder Makroebene?
Möchte ich eher Probleme verhindern (Prävention) oder lindern und lösen (Therapie)?
- *Arbeitsstrategien*
Möchte ich Basisarbeit mit Betroffenen leisten (Selbsthilfe, Empowerment)?
Geht es mir um soziale Dienstleistungen, Versorgung und Betreuung?
Sehe ich die Lösung in Bildung und Ausbildung?
Faszinieren mich die Forschung und die Vernetzung von Organisationen?
Investiere ich strategisch in Organisationsberatung und -entwicklung, Infrastruktur?
Liegt mir Interessenvertretung, Politikberatung oder Öffentlichkeitsarbeit am Herzen?

Sowohl die Arbeit am eigenen Kompass als auch der unmittelbare Eindruck führen engagierte Menschen zu ihrem Thema. Das eine Element ist eher intuitiv und spontan das andere strategisch und überlegt. Beiden gemeinsam ist, dass engagierte Menschen auf diese Weise innerlich aktiv bleiben und sich von dem Wissen um die zahlreichen Notwendigkeiten nicht blockieren lassen. Sie nehmen es sich heraus, „subjektiv“ zu sein, und können sich gerade dadurch einen Bereich zu eigen machen und dort beitragen.



© Foto: Tim Bernhard

Sicher im Fühlen und im Denken

– Jennifer Klein, Dreieich

Wir waren uns in unserer Gruppe darüber klar: „Jetzt tun wir etwas“ – aber die Richtung war noch ganz offen. Der entscheidende Moment war ein Besuch der Ausstellung „Weil wir Mädchen sind“ von Plan International. Diese Ausstellung ist wirklich genial. Sie bietet etwas ganz anderes als die ständige Überflutung mit schlechten Nachrichten in Fernsehen oder Internet, die einen letztlich nur passiv und träge macht. Sie brachte uns sehr anschaulich mit den konkreten Lebensumständen von drei Mädchen in Berührung, die in Bolivien, Indien und Mali leben. Wir waren diesen Mädchen ja im Alter ganz nah. Auf der Rückfahrt von der Ausstellung war es ziemlich still, weil wir alle mit unseren Eindrücken beschäftigt waren. Die Beschneidung des Mädchens in Mali hat uns besonders berührt. Wir waren uns bald einig, dass das unser Thema ist.

Unsere Wahl wurde bald auf eine unerwartete Belastungsprobe gestellt. Im Internet schrieb jemand zu einer unserer ersten Aktionen, es sei ja anscheinend „prestige-trächtig“, ein Projekt im fernen Mali zu unterstützen. Und vielleicht sollte man uns „mal darauf hinweisen, dass auch direkt hier vor unserer Haustür Kinder in prekären Verhältnissen leben“. Ich frage mich, ob so eine Kritik vielleicht eine Art Abwehr-

reaktion oder Entschuldigung dafür ist, am Ende gar nichts zu tun? Wie dem auch sei – wir waren uns sicher mit dem, was wir taten. Nicht nur in unseren Gefühlen, sondern auch im Denken. Denn durch die Expertise einer so erfahrenen Organisation wie Plan International wussten wir sehr genau, dass das nicht eine abgehobene Idee ist, die wir da verfolgen. Die Rechte von Mädchen und Frauen weltweit sind ein entscheidender Entwicklungsfaktor für die Welt, in der wir leben.

Jennifer Klein (21) studiert Modedesign in London mit dem Schwerpunkt Haute Couture und nachhaltiger Luxus. Sie setzt sich mit ihrer Initiative „Girls for Plan“ dafür ein, die Praxis der Genitalverstümmelung zurückzudrängen und die Rechte von Mädchen und Frauen zu stärken. „Girls for Plan“ wurde 2009 von einer Gruppe engagierter Mädchen im Alter von (damals) 15 Jahren gegründet und unterstützt Projekte der weltweit aktiven Hilfsorganisation Plan International.

www.girlsforplan.de



Welche Formen für mein Engagement stehen mir zur Verfügung?

Gestaltungsmöglichkeiten kennen und nutzen

In der Wahrnehmung von Engagierten, aber auch in den Beratungsangeboten und in der Literatur zu Fragen des Engagements spielt die Form eine große Rolle: Wie gründe ich einen Verein? Welche steuerlichen Vorteile hat die Stiftung? Manchmal ist der Fokus auf das Formale so stark, dass ein wichtiger Grundsatz aus dem Blick gerät: form follows function. Engagierte Menschen sind gut beraten, wenn sie nicht zu früh auf eine einzelne Form schauen, sondern auf das Gesamtbild und auf das, was sie mit ihrem Engagement inhaltlich vorhaben.

Die Fragen und Vorstellungen, die es zu thematisieren gilt, können vielfältig sein: Möchte ich über meine Rolle als Privatperson hinaus kooperationsfähig sein, Netzwerke bilden oder Beziehungen einbringen? Brauche ich eine Plattform für Öffentlichkeit? Wie unabhängig möchte ich in meinem Engagement sein und wieviel Bindung verträgt es? Wie dauerhaft soll es sein und welchen Einfluss will ich haben? Welche Unterstützung benötige ich für mein Engagement, woher werde ich sie bekommen und was darf sie ggf. kosten? Brauche ich ein eigenes Vehikel, um damit operativ tätig werden und im Rechtsverkehr agieren zu können? Muss es für Zwecke des Fundraisings geeignet sein? In welchem Umfang will ich auch wirtschaftliche Tätigkeiten entfalten?

Die Aufzählung zeigt, wie unterschiedlich die Aspekte sind, die berücksichtigt werden wollen. Die gute Nachricht angesichts all dieser Fragen ist, dass es für jede Vorstellung eine passende Form gibt. Manchmal liegt die Lösung auch gar nicht in einem Entweder-oder, sondern in einer Kombination oder in einer Abfolge mehrerer Formen. Engagierte empfinden eine Beratung besonders dann als hilfreich und tragfähig, wenn sie nicht nur auf rechtliche oder steuerliche Aspekte fokussiert, sondern auch die Praxis des Engagements kennt und einbezieht.

Freie Spende – Zweckgebundene Spende – Groß- oder Dauerspende mit einer Fördervereinbarung – Zustiftung – Gemeinschaftliches Stiftungsengagement (z.B. Bürgerstiftung) – Stiftungsfonds – Treuhandstiftung – Rechtsfähige Stiftung – Eingetragener Verein – Gemeinnützige GmbH – Stiftungs-e.V. oder StiftungsgGmbH – Darlehen oder Beteiligungen bei Social Entrepreneurs – Mikrokredite



© Foto: BOOKBRIDGE GmbH

Ein passendes Gefäß für unser Projekt

- Carsten Rübsaamen, Neumarkt

Unser Sozialunternehmen entstand aus einem internationalen Pfadfinderaustausch und hatte zwei Eckpunkte: Wir wollten Zugang zu Bildung ermöglichen und das Ganze sollte sich wirtschaftlich selbst tragen. Am Anfang diente der bestehende Pfadfinderverein als Träger. Aber schon nach einem Jahr war das Projekt so groß, dass es ein neues Zuhause brauchte. Ich sprach mit einer Reihe von Experten, mit Behörden und mit anderen Organisationen. Gegründet hast Du etwas ja im Zweifel schnell, aber ich wollte auch wissen, wie es dann in der Praxis aussieht. Mit einer kleinen Präsentation zeigte ich den Gesprächspartnern, was uns antreibt, wo wir hin wollen und was wir konkret vorhaben. Und danach ging es darum, wie für diese Ziele das beste Gefäß aussehen könnte. Aufgrund dieser Gespräche ist es schließlich eine GmbH geworden, die einer Stiftung gehört.

Zunächst schien das etwas unhandlich, denn zwei Organisationen müssen auch verwaltet werden. Aber die Lösung hat sich absolut bewährt. In der GmbH laufen alle unternehmerischen Angebote. Wegen der Haftung passt das „mit beschränkter Haf-

tung“ gut. Die Stiftung ist der Garant, dass das soziale Ziel im Vordergrund steht und nicht irgendwelche Privatinteressen. Ich bin allen dankbar, die mich beraten haben. Mittlerweile weiß ich von manchen Vereinen, wie schwer es sein kann, eine bestehende Struktur zu ändern. Mit der Form, die Du wählst, prägst Du auch eine Kultur. Wir sind für die Zukunft optimal aufgestellt: Die Stiftung für das Philanthropische und die GmbH für das Unternehmerische.

Dr. Carsten Rübsaamen studierte Betriebswirtschaft und promovierte in Innovations- und Technologiemanagement. Zusammen mit der Weltpfadfinderorganisation gründete er die BOOKBRIDGE Stiftung. Die Stiftung fördert den Aufbau von Lernzentren, die Jugendlichen und jungen Erwachsenen Zugang zu qualitativer Bildung ermöglicht. Das Capability Program der BOOKBRIDGE GmbH nutzt die Lernzentren als Basis, um Talente aus dem globalen Norden und dem globalen Süden in unternehmerischem Denken und Handeln sowie verantwortungsvoller Führung zu schulen.

www.bookbridge.org



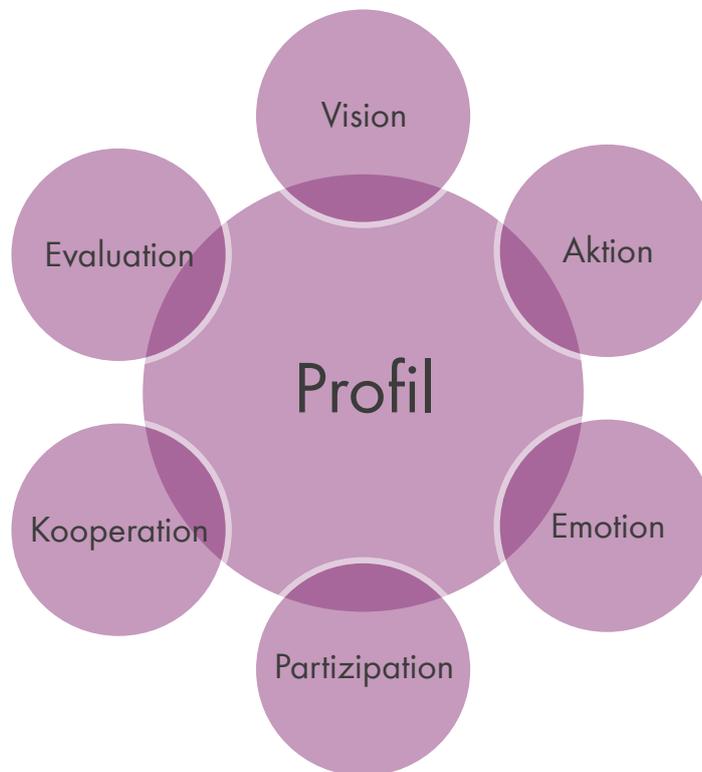
© Foto: BOOKBRIDGE GmbH

Wie kann ich meinem Engagement ein Gesicht geben?

Profil und Strategie für das eigene Engagement festlegen

Geberinnen und Geber, die sich ein eigenes Vehikel für ihr Engagement geschaffen haben, möchten „ihrem Kind“ oft auch ein eigenes, klar erkennbares Gesicht geben. Manchmal wird Engagierten eine solche Profilarbeit auch regelrecht abverlangt: Etwa dann, wenn sie nicht nur mit eigenen Mitteln arbeiten, sondern wenn sie auch andere zur Unterstützung anregen wollen. Oder wenn man von ihnen erwartet, dass sie ihr Engagement öffentlich präsentieren, etwa weil sie ein Unternehmen sind, das der Transparenz verpflichtet ist oder weil sie als Prominente zwangsläufig Aufmerksamkeit auf sich ziehen.

In allen diesen Situationen profitieren Geber von einem Wegweiser, der sie durch den Prozess leitet. Die strukturierte Arbeit am eigenen Profil trägt einerseits natürlich dazu bei, Rückschläge und Umwege zu vermeiden. Vor allem aber entsteht in einem solchen Prozess auch Freude und Energie – gerade wenn er gemeinsam mit anderen stattfindet. In einem solchen Prozess widmen sich Geber zum Beispiel den folgenden Fragen:



- *Vision*
Welche Zukunft streben wir an, welche Veränderungen wollen wir?
Leitbild, übergeordnete Ziele, Werte
- *Aktion*
Was tun wir dafür? Was ist unser Ansatz?
Konzepte, Lösungen, Produkte, konkrete Ziele und Indikatoren, Wirkungslogik
- *Emotion*
Wie ist unser Erscheinungsbild? Wie fühlt sich das an, was wir tun?
Ästhetik, Charisma, Gestaltung (bunt, rebellisch, laut, seriös, bedächtig)
- *Partizipation*
Wie kann man sich uns anschließen? Welchen Einfluss gewähren wir?
Mitarbeit, Dialog, Spenden, Sponsoring
- *Kooperation*
Mit wem arbeiten wir zusammen?
Umfeldanalyse, Netzwerke, strategische Partnerschaften
- *Evaluation* (hier in einem umfassenden Sinn)
Wie soll unsere Arbeit wahrgenommen und bewertet werden?
Berichterstattung, Auswertung, Medien, Preise, wissenschaftliche Begleitung



Ein infektiöses Netzwerk

– Dr. Martin Kasper, Königstein

Meine Frau und ich waren uns einig, dass es bei unserem Engagement nicht um ein Familienunternehmen gehen soll – und schon lange nicht um ehrende Marmorplatten. Wir wollten etwas nachhaltig für bedürftige Kinder bewegen und dafür andere zum Mitmachen anregen.

Für die Vorbereitung haben wir uns mehr als ein Jahr Zeit genommen und dabei auch mit vielen Organisationen geredet. Das war ein sehr positives Erlebnis. Alle Gesprächspartner waren offen und hilfsbereit. Erschreckend war für uns jedoch, wie wenig sich die Organisationen untereinander austauschen. Für uns war danach klar: Wir wollen den Netzwerk-Gedanken, die Zusammenarbeit mit anderen, die gegenseitige Hilfe, Befruchtung und Kontrolle auf allen Ebenen unserer Initiative ganz nach vorne stellen – bei den Projekten, bei der Besetzung der Gremien, bei der Mitarbeit. Unsere Grundsatzidee war: Wir suchen uns für jedes Thema starke, erfahrene Partner und ein ehrenamtliches Team. Es kann nicht darum gehen, das Rad neu zu erfinden und viel Geld für die eigene Verwaltung auszugeben. Darüber hinaus hoffen wir, dass unsere Anliegen infektiös sind und andere anstecken, um gemeinsam bedürftigen Kindern wirksamer helfen zu können. Nach innen und außen wollen wir Effektivität und Professionalität leben.

Wir hatten also eine klare Vision, eine gute Übersicht über die Möglichkeiten und recht konkrete Ideen für die Umsetzung. Für die Realisierung dieses Profils haben wir uns dann Experten gesucht, die uns zumeist ehrenamtlich unterstützt haben. Beim Corporate Design hat eine Agentur pro bono mitgewirkt, bei der Webpage ein freiwilliges Studententeam gestaltet, das Fundraisingkonzept wurde von einschlägig erfahrenen Experten geprägt.

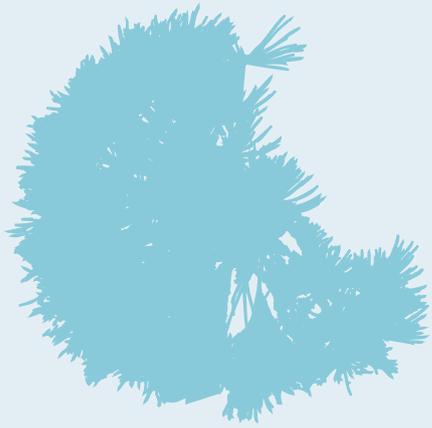
Dass Du mit Deinem Konzept auf dem richtigen Weg bist, das merkst Du dann, wenn viele mitmachen. Wenn ich heute auf das schaue, was sich entwickelt hat, dann bin ich einfach voller Freude, welche Kreise es gezogen hat und welche Wirkung wir damit auslösen.

Dr. Martin Kasper ist Diplom-Wirtschaftsingenieur und war bis 2006 in leitenden Managementpositionen der Industrie und Beratung tätig. Seither arbeitet er hauptamtlich ehrenamtlich für die Stiftung Childaid Network, die er gemeinsam mit seiner Frau Dr. Brigitta Cladders gegründet hat. Childaid Network wurde Hessische Stiftung des Jahres 2011 und wurde 2013 Partner der Aktion FAZ-Leser-helfen.

www.childaid.net



© Foto: Bernd Weisbrod

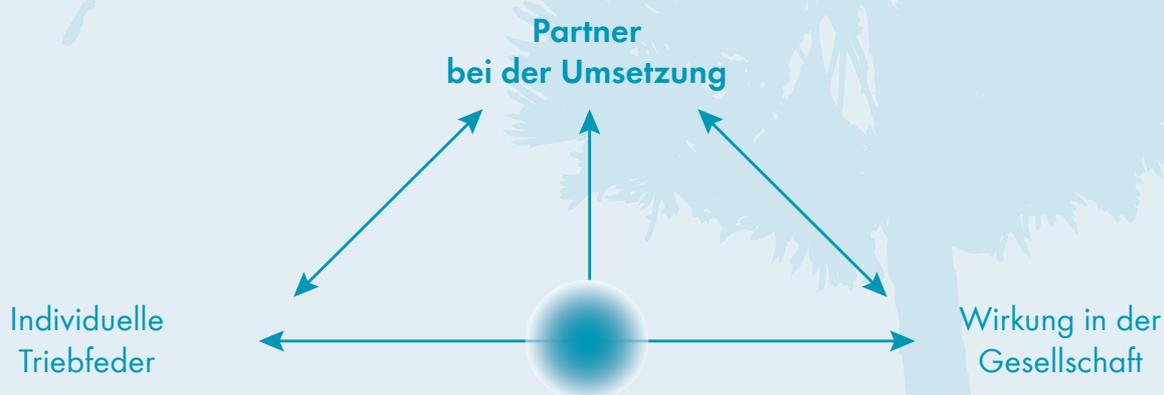


ENGAGEMENT GEMEINSAM MIT PARTNERN UMSETZEN



„Wir sind beeindruckt und begeistert, dass der Not Menschen gegenüberstehen, die wirkungsvoll helfen. Von diesen Menschen haben wir gelernt und direkte, intensive Beziehungen zu ihnen aufgebaut.“ Julia und Dr. Bernard Eßmann

Bisher haben wir Engagement als eine Brücke zwischen zwei Polen beschrieben, nämlich zwischen der individuellen Triebfeder engagierter Menschen und den gesellschaftlichen Herausforderungen, auf die sich ihr Impuls richtet. Das Bild der beiden Pole war hilfreich, aber es war auch noch sehr einseitig. Denn man ist mit seinen individuellen Vorstellungen und den gesellschaftlichen Herausforderungen ja nicht allein auf der Welt. Zwischen den eigenen Impuls und das gesellschaftliche Ziel tritt ein drittes Element: Die Partner, mit denen Stifter und Förderer ihre Anliegen umsetzen und ihre Ziele verwirklichen. In diesem Kapitel wollen wir diese Partnerschaften näher erkunden. Dabei konzentrieren wir uns auf die Partnerschaft zwischen Gebern und gemeinnützigen Organisationen (NPOs).



Was ist eine Engagement-Partnerschaft?

Beziehungen mit gemeinnützigen Organisationen aufbauen

Gemeinnützigen Organisationen (NPOs) kommt bei der Umsetzung privaten Engagements eine zentrale Rolle zu. Häufig sind sie es, die das Know-how für die angestrebten Maßnahmen und den Zugang zu den Betroffenen haben. Es liegt also nahe, für die Zusammenarbeit von Gebern und NPOs ein für beide Seiten passendes und sprechendes Bild zu suchen. Hier gibt es nun aber einen wirklich überraschenden Befund: Der gemeinnützige Sektor tut sich schwer damit, die Beziehung von NPOs und engagierten Gebern so zu beschreiben, dass auch die Geber sich darin wiederfinden.

Wie schaut der gemeinnützige Sektor auf private Geber? In der Perspektive des Fundraisings ist der zentrale Begriff die Mittelbeschaffung. Um diese organisationsbezogene Perspektive durch den Beziehungsaspekt zu ergänzen, spricht man zum Teil vom „Friendraising“. Oder man beschreibt das Fundraising als eine Austauschbeziehung, bei der NPOs und Geber sich wechselseitig Zeit, Geld, Kompetenzen oder Netzwerke zur Verfügung stellen.

Diese Sichtweisen beleuchten zwar in der Tat jeweils einen Aspekt der Beziehung von Gebern und NPOs. Aber ihre spezifische Qualität erfassen sie nicht. Bei der „Mittelbeschaffung“ fehlt noch ganz das Erleben der Geber. „Freundschaft“ kann zwar durchaus ein Aspekt der Zusammenarbeit werden; aber die rein persönliche Ebene ist kaum das Fundament einer Beziehung, in der es auch um Kompetenzen, Strukturen und professionelle Arbeit geht. Der „Tausch“ wiederum umschreibt zwar diese sachliche Ebene; aber er lässt eher an die Unbeweglichkeit eines Nullsummenspiels denken als an die produktive Dynamik, die sich im Zusammenwirken von Gebern und NPOs entfalten kann. Würden engagierte Geberinnen und Geber ihrerseits einen der drei genannten Begriffe mit einem guten Gefühl verwenden, um ihre Beziehung zu NPOs zu beschreiben? Und was bedeutet es, wenn Geber und NPOs nicht ein gemeinsames Bild ihrer Beziehung haben?

Hinter der Schwierigkeit der Beschreibung stehen ganz reale Fragen und Unsicherheiten der NPOs im Umgang mit Gebern. Müssen wir uns als Bittsteller fühlen? Machen wir uns von Gebern, die viel geben, abhängig? Wie weit können wir auf individuelle Wünsche eingehen? Wo setzen wir Grenzen, auch im persönlichen Umgang?

Wir meinen, dass NPOs und Geber am besten mit diesen Fragen umgehen können, wenn sie gemeinsam ihre Beziehung als Engagement-Partnerschaft verstehen: Im Rahmen von Engagement-Partnerschaften engagieren sich NPOs gemeinsam mit Stiftern und Förderern für die Lösung konkreter gesellschaftlicher Aufgaben. In Engagement-Partnerschaften

- verwirklicht sich der gesellschaftliche Gewinn des Engagements,
- erleben die Engagierten den persönlichen Gewinn ihres Engagements,
- bringen Geber über einen längeren Zeitraum ihre Ressourcen ein,
- bringen die NPOs ihre Kompetenzen zur Lösung gesellschaftlicher Aufgaben ein,
- bringen die NPOs ihre Kompetenzen zur Förderung individuellen Engagements ein.

In einem solchen Verständnis ihrer Beziehung können sich sowohl Geber als auch NPOs gut wiederfinden und ihre Zusammenarbeit produktiv gestalten: Es erklärt, warum tatsächlich eine Augenhöhe zwischen ihnen besteht; es vermeidet, die Beziehung zwischen NPOs und Gebern zu sehr zu romantisieren – unter Gebern und NPOs dürfen auch Menschen sein, die sich nicht gerade gegenseitig als Freunde aussuchen würden; und schließlich kann dieses Verständnis sowohl den Blick für das Potenzial der Zusammenarbeit öffnen als auch helfen, Grenzen zu setzen, wo das nötig ist.



*Als Partner haben wir voreinander
nichts zu verbergen* – Julia und Bernard
Eßmann, München

Wir haben die Peppercorn-Stiftung gegründet, um Waisenkinder im südlichen Afrika zu unterstützen. Mit deren Lebensumständen wurden wir konfrontiert, als wir ein Jahr mit unseren eigenen drei Kindern in Afrika verbracht haben. Unser afrikanischer Partner ist die Kinderhilfsorganisation „Hands at Work in Africa“.

Am Anfang waren wir einfach fasziniert und voller Bewunderung für die Organisation und die Menschen, die dort arbeiten. Dass sie es schaffen, unter den schwierigsten Umständen Tatkraft und Liebe zu verbreiten. Der Idealismus und die Energie dieser Menschen haben uns angesteckt und tief beeindruckt. Jetzt sind wir in einer anderen, einer reiferen Phase. Wir können heute alles besser einordnen. Wir sehen, wenn einmal etwas nicht gut läuft und wir erinnern unsere Partner dann auch freimütig an ihre eigenen Ziele und Standards. Das geht, weil ein gegenseitiges Vertrauen zwischen uns gewachsen ist. Wir wissen, dass sie uns nicht nur als reine Geldgeber sehen und dass sie ernst nehmen, was wir sagen. Und umgekehrt wissen sie, dass sie nichts verbergen müssen, damit wir weiter spenden. Beide Seiten wissen, dass sie auf das Fortbestehen dieser Partnerschaft vertrauen dürfen.

Heute kennen wir die tieferen Bedürfnisse der Organisation und können gezielt auf diese eingehen. Früher haben wir beispielsweise das Essen für die Kinder finanziert; wenn die sich gefreut haben, war das auch unser Glücksgefühl. Jetzt sehen wir noch viel stärker die Zusammenhänge. Wenn irgendwo ein Mitarbeiter fehlt oder eine Weiterbildung hilfreich wäre, dann finanzieren wir auch dies gerne. An diesen Punkt kommt man nur, wenn man nicht nur die Erfolge, sondern auch die Schwachpunkte miteinander teilt.

Julia Eßmann studierte BWL und Architektur und Kunsttherapie; **Dr. Bernard Eßmann** baute ein eigenes Private Equity Unternehmen auf. Ein Jahr lebten sie in Afrika und lernten die Arbeit lokaler Hilfsorganisationen kennen. Julia Eßmann war die Not von Kindern in Entwicklungsländern erstmals während eines Auslandssemesters in Peru begegnet. Mit vierzig Jahren verkaufte Bernard Eßmann sein Unternehmen, und gemeinsam gründeten sie die Peppercorn-Stiftung.

www.peppercorn-stiftung.de



Wie finde ich die richtigen Partner?

Kriterien aufstellen und eine Wahl treffen

Bei der Auswahl an möglichen Partnern für das eigene Engagement herrscht wahrlich kein Mangel. Es gibt in Deutschland über 600.000 eingetragene Vereine und rechtsfähige Stiftungen, dazu kommen noch gemeinnützige GmbHs, Gewerkschaften, Kommunen und staatliche Stellen. Einem Überblick auf diese ausdifferenzierte Organisationslandschaft zeigen sich die unterschiedlichsten Ausprägungen:

- *Struktur*
Größe, Aufbau, Finanzierung
- *Reichweite*
regional, national, international
- *Ausrichtung und Selbstverständnis*
z. B. Wohlfahrt, Selbsthilfe, Dienstleistung, Lobbyismus und Advocay, Wissenschaft
- *Organisationskultur*
Werte, Geschichte, Einbindung in ein gesellschaftliches Milieu, Rolle von Hauptamt vs. Ehrenamt, Charisma der handelnden Personen

Geberinnen und Geber, die Partner für ihr Engagement suchen, schauen nun natürlich selten mit dem Vogelblick auf diese Vielfalt des „dritten Sektors“. Sie gehen viel konkreter von den Themen aus, die sie sich gewählt haben und von den Koordinaten, die ihr Engagement-Kompass ihnen zeigt. Nicht nur die objektive Frage nach der Wirkung einer Organisation ist für sie wichtig, sondern auch welche Möglichkeiten der Mitwirkung und Teilhabe die Organisation ihnen bietet.

Dennoch können Geberinnen und Geber von dem Vogelblick profitieren. So hilft er ihnen, stereotype Vorstellungen zu relativieren, die sich in der öffentlichen Wahrnehmung gebildet haben und die sich leicht der eigenen Bewertung in den Weg stellen. Nicht immer sind etwa kleine Organisationen gleichzusetzen mit Dynamik und Innovation. Und an Stelle der pauschalen Annahme, große Organisationen seien ineffizient, tritt die viel konkretere Frage, inwieweit Größe und Struktur im individuellen Fall nicht gerade Wirkung und Effektivität ermöglichen.



Ein Eintauchen in Phasen

– Richard Distl, München

Schon in der Präambel meiner Stiftungssatzung habe ich verankert, den Stiftungszweck vorzugsweise mit Partnern und einem Netzwerk aus weiteren engagierten Menschen zu verwirklichen. Hier bin ich gerade mitten in dem Prozess, mich zu orientieren. Dabei spanne ich den Radar relativ weit auf – vielleicht kann man das mit einem Bild verdeutlichen: Wenn ich in eine neue Stadt ziehe, dann werde ich dort zwar am Ende in einem konkreten Stadtteil wohnen und in einer bestimmten Straße. Dennoch möchte ich mich vorher über alle Stadtteile informieren, damit ich alles besser ins Verhältnis setzen und die spezifische Situation einschätzen kann.

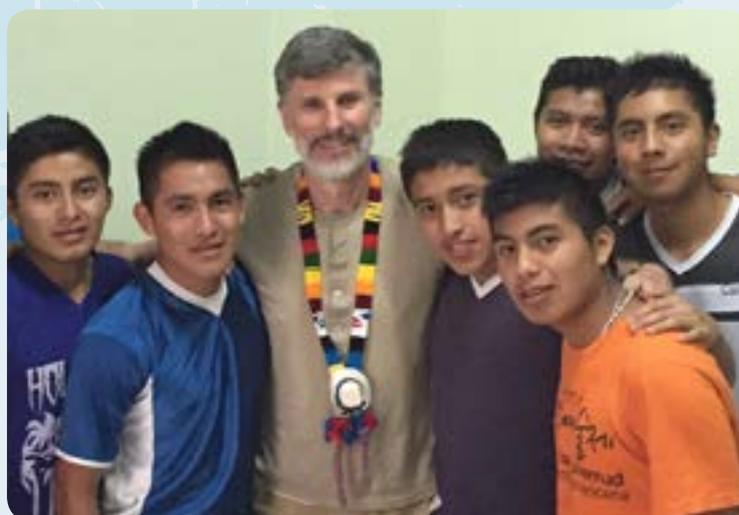
Mein Startpunkt war dabei schlicht die Internetrecherche, mit der man schon sehr weit kommt. Entscheidend ist, dabei nicht stehen zu bleiben, sondern bei den Organisationen anzurufen und ins Gespräch zu kommen. Meine Erfahrungen damit sind sehr positiv. Ich bin in eine Welt eingetaucht, in der viele engagierte Menschen tätig sind, die eine positive Einstellung mitbringen und die mir gerne weiterhelfen. Und diese Arbeit sollte man sich schon selber machen. Kontakte, die etwa von Vermögensverwaltern kommen, beruhen doch auf einem eher beschränkten Netzwerk.

Entscheidend ist für mich, wie der Zweck meiner Stiftung verwirklicht werden kann. Ich sehe meine Tätigkeit nicht nur in der finanziellen Unterstützung, sondern ich möchte auch mitarbeiten. Da ich mit meinem Unternehmen auch in Ländern mit viel

Armut tätig war, ist es mir ein Anliegen, gerade dort zur Entwicklung der Lebensverhältnisse beizutragen. Als weiteres Kriterium kommen für mich vorzugsweise Länder in Frage, deren Sprache ich verstehe, was mir den Kontakt zu den dortigen Menschen ermöglicht. Und schließlich ist mir wichtig, dass die staatlichen Rahmenbedingungen einigermaßen tragfähig sind. Da ich nicht nur Nothilfe leisten, sondern langfristig etwas aufbauen will, ist das eine wichtige Voraussetzung.

So hat sich für mich jetzt erst einmal ein Vorgehen in zwei Phasen ergeben. Zunächst möchte ich mich mit einem erfahrenen Partner zusammenschließen, der auch eine Repräsentanz in Deutschland hat und gute Referenzen. Eine zweite Phase kann dann sein, den Kern meines Stiftungsprojektes inhaltlich noch konkreter zu gestalten. Da wird mir vor allem wichtig sein, dass die Menschen vor Ort zur Verwirklichung des Stiftungszweckes und auch persönlich zu mir passen und dass ich dort andocken kann.

Richard Distl gründete 1986 die Firma Instrument Systems und baute sie über 28 Jahre zu einem global erfolgreichen Unternehmen im Bereich der Lichtmesstechnik aus. Nach dem Verkauf seiner Firma gründete er die Familie Distl Stiftung, die zu einer nachhaltigen Verbesserung der Lebenssituation von Menschen in unterentwickelten und armen Ländern beitragen möchte.



Wie gehen wir miteinander um?

Erwartungen im Umgang mit Partnern transparent machen
und Vertrauen aufbauen

In einer Partnerschaft gibt es Enttäuschungen, wenn die gegenseitigen Wünsche und Erwartungen nicht zueinander gepasst haben. Deswegen sind für den Aufbau einer Partnerschaft unausgesprochene Erwartungen gefährlich. Von Seiten der NPOs hat man wichtige und berechtigte Erwartungen der Geberinnen und Gebern in einer sogenannten „Donor Bill of Rights“ zusammengefasst:

Die „Donor Bill of Rights“⁶

- I. *Information* (über Ziele der Organisation, Mittelverwendung und handelnde Personen)
- II. *Transparenz* (Zugang zu Rechenschaftsberichten)
- III. *Sicherheit* (zweckentsprechende Verwendung von Spenden)
- IV. *Beachtung und Anerkennung*
- V. *Einhaltung des Datenschutzes*
- VI. *Professionalität in den Beziehungen*
- VII. *Responsivität* (schnelle und wahrheitsgemäße Beantwortung von Fragen)

Über die „Donor Bill of Rights“ hinaus gibt es oft spezifische Erwartungen, über die sich die Partner verständigen sollten, etwa wenn Geber eine individuelle Berichterstattung zu ihrem Engagement wünschen oder wenn sie mitbestimmen und mitgestalten wollen. Geberinnen und Geber, die partnerschaftlich mit NPOs zusammenarbeiten, bleiben aber nicht auf dieser Ebene stehen. Sie wissen, dass

⁶ Gekürzt nach Association of Fundraising Professionals u.a., www.afpnet.org/Ethics/

es nicht nur darum geht, eigene Erwartungen durchzusetzen. Sondern sie erleben die Partnerschaft so, dass beide Seiten die Zusammenarbeit vom eigenen und auch vom Standpunkt des anderen aus betrachten. Auch wenn sie es vielleicht nicht ausdrücklich formulieren, praktizieren sie ihrerseits eine „NPO Bill of Rights“. Und daraus, aus dieser partnerschaftlichen Bezogenheit, entwickeln sich gegenseitige Offenheit, Vertrauen und langfristige Beziehungen.

Eine „NPO Bill of Rights“

I. Begegnung auf Augenhöhe

Als Geber sehe ich mich der NPO nicht moralisch übergeordnet

II. Realismus in den Ansprüchen

Ich achte die Rahmenbedingungen der NPO; ich beanspruche für mich nicht unangemessen Zeit

III. Respekt in den persönlichen Beziehungen

Ich setze Mitarbeiter keinen unangemessenen Rollen aus („Sekretär“, „kleine Freundin“)

IV. Zuverlässigkeit in der Zusammenarbeit

Ich halte Absprachen ein; ich mache keine unrealistischen Versprechungen

V. Fairness in der Partnerschaft

Ich gebe direktes und konstruktives Feedback; Fehler dürfen korrigiert werden



Immer in Verbindung

– Petra Beck, Erlangen-Tennenlohe

Wir arbeiten jetzt seit 10 Jahren mit Don Bosco in dem Projekt Beckwheel zusammen. Das ist eine offene Fahrradwerkstatt für Kinder und Jugendliche im Alter von 10 bis 16 Jahren. Die Jugendlichen können unter fachlicher Anleitung ihr handwerkliches Geschick unter Beweis stellen. Durch das Projekt werden sie praxisnah auf die Arbeitswelt vorbereitet.

Damals hatten sich verschiedene Institutionen vorgestellt, die sich Unterstützung für ihre Projekte erhofften. Bei den Präsentationen haben wir nicht in erster Linie darauf geachtet, wer die besten Charts hat. Uns war vor allem wichtig, wo das Herzblut drin steckt. Und wir haben von uns aus ganz klar gesagt: Uns ist es wichtig, involviert zu bleiben, Kontakt zu halten und in Verbindung zu sein. Das ist für uns das Wesentliche.

In unserer Zusammenarbeit fragen wir einerseits schon sehr genau nach, wie weit die vereinbarten Ziele erreicht werden. Aber andererseits lassen wir bei der Durchführung auch viele Freiheiten. Wenn zum Beispiel eigene Einnahmen erzielt werden, dann fahren wir nicht automatisch unsere Förderung herunter. Sondern wir hören erst einmal, was mit dem zusätzlichen Geld möglich ist. Wenn es bei uns allerdings eng ist, machen wir das nicht. Es ist eben ein Geben und Nehmen. Und wie im richtigen Leben auch: Ob es am Ende funktioniert, hängt stark von den Menschen ab.

Es passieren auch Fehler, das gehört zur Natur der Sache dazu. So unterstützen wir in dem Projekt die Jugendlichen auch bei der Bewerbung für Praktika und Lehrstellen. Es kam dann aber vor, dass manche nicht bei den Betrieben erschienen sind. Da mussten wir natürlich intervenieren, denn das Ganze läuft auch unter unserem Namen.

Der Projektname Beckwheel war übrigens eine Idee von Don Bosco. Dahinter stand die Überlegung, dass die Firma angesprochen sein sollte, wenn sich unsere Mitarbeiter engagieren. Diese Idee hat sich sehr bewährt, denn der Austausch und das Engagement unserer Mitarbeiter sind wirklich intensiv. Im Sommer kommen die Jugendlichen mit den Rädern zu uns in den Betrieb, da wird bei uns gebacken und gegrillt. Umgekehrt gehen wir Weihnachten in die Werkstatt zum Wintergrillen. Zum Jubiläum werden jetzt zwei Fußballmannschaften zusammengestellt – Jugendliche gegen Mitarbeiter. Wir hatten an dieses Jubiläum noch gar nicht gedacht, da kam Don Bosco schon von sich aus mit Vorschlägen auf uns zu. Das ist das Schöne: Es ist immer eine Rückmeldung, eine Verbindung da, auch ohne dass wir nachfragen müssen.

Petra Beck übernahm vor über 30 Jahren zusammen mit ihrem Mann Siegfried Beck die Familienbäckerei Der Beck GmbH mit inzwischen 150 Filialen in der Region. Mit ihrer Der Beck Kinderfonds Stiftung leisten sie unter dem Motto „Hilfe vor der Haustür“ gezielte Unterstützung für Kinder und Jugendliche aus der Region.

www.kinderfonds.org



Wo bekomme ich Unterstützung?

Dienstleistungen für Engagement kennen und in Anspruch nehmen

In Engagement-Partnerschaften stellen NPOs häufig ganz konkrete Hilfen für engagierte Menschen zur Verfügung. Sie übernehmen etwa die Verwaltung von treuhänderischen Stiftungen oder Stiftungsfonds, unterstützen sie bei der Kommunikation ihres Engagements oder vermitteln eine Beratung zur Nachlassgestaltung. Oft suchen sich NPOs und engagierte Geber solche Dienstleistungen auch auf dem freien Markt außerhalb ihrer Zweierbeziehung. Dienstleistungen für Engagement sind vielfältig:

<p>Rechts- und Steuerberatung Gründung, Gemeinnützigkeit, Nachlassregelung</p>	<p>Backoffice Sekretariat, Spenden-, Mitglieder- und Kontaktmanagement</p>
<p>Treuhänderschaft Strukturen für Treuhandstiftungen</p>	<p>Verwaltung Buchhaltung, Abschlüsse, Prüfungsbegleitung</p>
<p>Gremienunterstützung Besetzung und Betreuung von Gremien</p>	<p>Vermögensanlage Beratung oder Vermögensverwaltung</p>
<p>Kommunikation Internet, Broschüren, Ergebnisberichte</p>	<p>Immobilienervice Betreuung von Immobilien</p>
<p>Fundraising Konzepterstellung, Beratung, Umsetzung</p>	<p>Geschäftsführung Repräsentation, Vernetzung, Koordination</p>
<p>Projektberatung und -betreuung Fördervorschläge, Umsetzung, Wirkungsmessung</p>	<p>Wirtschaftsprüfung Abschlussprüfung</p>

Typischerweise sehen sich engagierte Menschen bei der Inanspruchnahme von Dienstleistungen in einem Spannungsfeld: Professionelle Leistungen sind entlastend und verlässlich, aber ihre Kosten gehen von den Projekten ab, die gefördert werden sollen. Geberinnen und Geber müssen also für sich klären, welche Dienstleistungen sie in Anspruch nehmen wollen. Dabei helfen ihnen die Maßstäbe der Wirkung und Nachhaltigkeit: Ist es langfristig effektiver, wenn ich mich um die Buchhaltung meines Vereins kümmere oder wenn ich diese Zeit in die Gewinnung neuer Fördermitglieder investiere?

Interessant ist, dass die Markttransparenz bei Dienstleistungen für Engagement nicht gerade sehr hoch ist, etwa in der Stiftungsverwaltung. Geberinnen und Geber sind meist darauf angewiesen, selbst zu recherchieren. Bei der Auswahl von Dienstleistern spielen für sie neben den Kosten natürlich auch qualitative Kriterien eine Rolle, wie die Reichweite des Angebots, Unabhängigkeit, Compliance-Anforderungen, Reputationsfragen oder auch Kontakt- und Akquisechancen, die sich durch die Zusammenarbeit mit einem Dienstleister ergeben. Werden Dienstleistungen von verschiedenen Beteiligten erbracht, gilt es, vorab auf eine gute Koordination hinzuwirken und den Aufwand dafür zu klären. Häufig besteht gerade darin eine Aufgabe engagierter Menschen: Immer wieder das „Gerüst“ ihres Engagements zu pflegen und es rechtzeitig den sich ändernden Verhältnissen anzupassen.



Damit man sich überhaupt engagieren kann

– Margit Leitz, Stuttgart

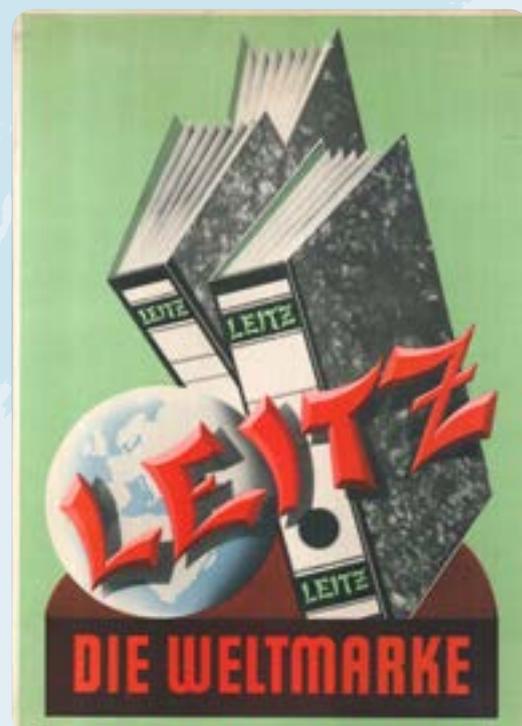
Die Entwicklung unserer Stiftung wird von 46 Mitgliedern der Familie getragen, von denen sich bereits zwölf Stifter für drei Jahre oder länger im Stiftungsrat engagiert haben. Wir haben klein angefangen; unser Arbeitsfeld ist dann aber schnell gewachsen. In Stuttgart haben wir bald den Stiftungskreis „Chancen für Bildung und Arbeit“ ins Leben gerufen, um Erfahrungen auszutauschen und Kooperationspartner zu gewinnen. Zurzeit unterstützen wir zehn mehrjährige Förderprojekte, davon eine Hälfte im Ausland.

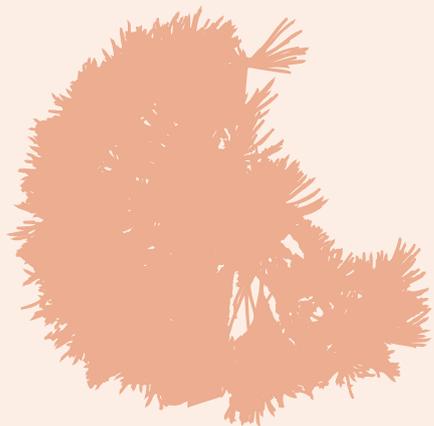
Für meinen Bruder und mich hat das biographisch gepasst, und wir konnten das als Vorstand leisten. In gewisser Weise war es aber eine Ausnahmesituation. Seit mehreren Jahren kommen jüngere Stifter nach, die im Beruf stehen und Familie haben – die Voraussetzungen sind da ganz andere. Die fragen natürlich: Was kommt da auf mich zu, kann ich das leisten? In einer Stiftung kann man Arbeitsfelder ja nicht einfach wegen knapper Zeitkapazitäten abbauen, denn es gibt dauerhafte satzungsmäßige Bindungen. Deswegen machen wir uns im Stiftungsrat immer wieder Gedanken, wie wir die Arbeit so einrichten, dass sich die jüngeren Mitglieder überhaupt engagieren können. Wir sind dabei, die Modalitäten der künftigen Zusammenarbeit weiter anzupassen und halten Besprechungen bereits zum Teil als Telefonkonferenz oder per Skype ab.

Zu unserer eigenen ehrenamtlichen Arbeit kommt seit einiger Zeit die Unterstützung durch eine angestellte Mitarbeiterin in Teilzeit dazu. Außerdem bekommen wir dauerhaft einige Leistungen pro bono vom Family Office. Und schließlich werden wir in verschiedenen Bereichen durch externe Dienstleister unterstützt. So haben wir einen individuellen „Mix“ entwickelt, mit dem wir die LL-Stiftung zukunftsfähig aufgestellt sehen. Wir sind zuversichtlich, es so gemeinsam schaffen zu können.

Margit Leitz ist Vorstand der Louis Leitz Stiftung, die nach dem Erfinder des LEITZ-Ordners benannt ist. Die gemeinnützige Stiftung wurde durch Mitglieder der ehemaligen Unternehmerfamilie als Gemeinschaftsstiftung errichtet. Die Stiftung fördert Projekte, die benachteiligten Menschen Zugang zu Bildung, Ausbildung und Arbeit ermöglichen und ihnen damit persönliche und gesellschaftliche Perspektiven eröffnen.

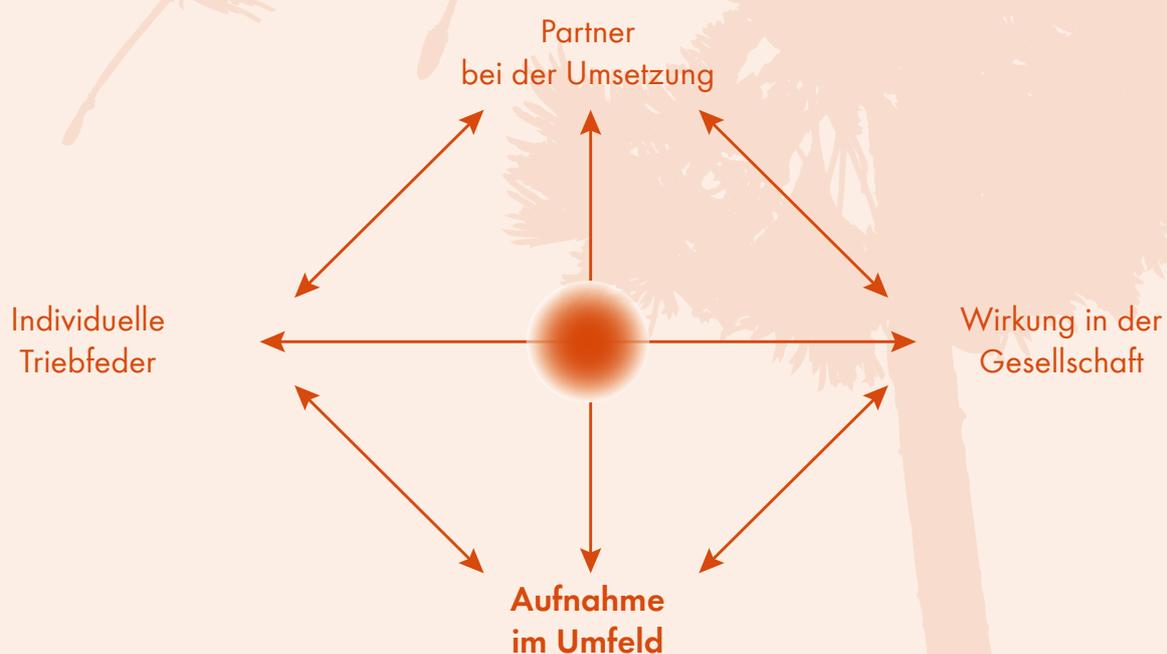
www.LL-Stiftung.de





ENGAGEMENT IM EIGENEN UMFELD VERANKERN

Engagement gestaltet sich nicht nur aus der individuellen Triebfeder des Einzelnen, der Wirkung in der Gesellschaft und den Partnerschaften bei der Umsetzung. Sondern das Engagement wirkt sich auch im privaten, beruflichen oder öffentlichen Umfeld der Engagierten aus. Diese Wirkung auf das eigene Umfeld ist für Engagierte oft eine große Bereicherung. Aber es wäre naiv, nur Anerkennung und Lob für das eigene Tun zu erwarten. Ganz im Gegenteil müssen sich Engagierte auch mit Interesselosigkeit, Widerständen oder Risiken auseinandersetzen. In diesem Kapitel geht es darum, die Wirkung des Engagements auf das eigene Umfeld in den Blick zu nehmen und zu gestalten.



Und wenn mich die anderen für verrückt halten?

Mit Vorbehalten und Kritik konstruktiv umgehen

Engagement eröffnet viele Möglichkeiten, das eigene private oder berufliche Umfeld einzubinden. Geberinnen und Geber sprechen Menschen aus ihrem Umfeld etwa bei einer Gremienbesetzung an, gehen in Spendenaktionen auf sie zu oder binden sie in ihre Projekte ein. Oft führt das zu Gesprächen und Begegnungen, die eine neue Tiefe erschließen. Über das gemeinsame Engagement für Werte wachsen die Gemeinschaften der Geber und werden gestärkt.

Aber nicht immer fällt das Echo so positiv aus, wie die Geber es erwartet haben. Prominente Beispiele sind etwa die öffentliche Kritik, die die Initiatoren von „The Giving Pledge“ in Europa auf sich gezogen haben oder Stifter großer Vorhaben wie des Opernhauses in Kopenhagen oder der Jakobs Universität in Bremen. Aber auch im kleineren Maßstab kann ein kritisches, desinteressiertes oder abfälliges Wort aus der nahen Umgebung eine ernsthafte Kränkung sein. Engagierte Menschen müssen sich mit solchen Enttäuschungen viel häufiger auseinandersetzen als gemeinhin wahrgenommen.

Je politischer oder kontroverser das Engagement ist, desto besser sind Geber auf Vorbehalte und Kritik eingestellt und auch von sich aus bereit, in die Auseinandersetzung zu gehen. Am wenigstens vorbereitet sind Geber, die ein an sich „unauffälliges“, weithin akzeptiertes Ziel verfolgen: Sie sind einfach zu überrascht, wenn ihr Engagement in der nahen Umgebung Irritationen hervorruft. Vielleicht

ist das Engagement im Umfeld als Druck oder als impliziter Vorwurf empfunden worden. Oder es wird als eine Abweichung von Familientraditionen oder Unternehmenszielen gesehen. Nicht zuletzt können sich in Vorbehalten objektiv berechnete Fragen ausdrücken. Wie dem auch sei – engagierte Menschen müssen sich auf einer „Skala der Überzeugung der anderen“ positionieren. Und diese Skala reicht von „für mich das Richtige tun“ über „meine Begeisterung mitteilen“ bis zu „andere missionieren“.

Engagierte Stifter und Förderer kommen am besten mit diesen Situationen zurecht, wenn sie ihr eigenes Engagement von einer Metaebene betrachten können. Vielleicht kann dabei auch diese Schrift eine Hilfe sein. Je besser Geberinnen und Geber die Wurzeln und Wirkungen ihres Engagements kennen, desto weniger reagieren sie auf Zurückweisung rechtfertigend oder aggressiv. Die Sicherheit mit dem, was sie tun, hilft ihnen, sich vor Verletzungen zu schützen und ihre Beziehungen nicht zu beeinträchtigen. Und manchmal gilt es eben auch zu akzeptieren: Engagement ist ein Anlass, der Wege zwar häufig miteinander verbindet, aber auch einmal auseinander führen kann.



Sich freischwimmen, wenn es eng wird

– Zwei Geber und eine Geberin

Direkte Kritik erfahre ich nicht, aber doch immer wieder Unverständnis und Skepsis. Das spüre ich, wenn ich etwa gefragt werde: „Glaubst Du wirklich, dass das etwas hilft, was Du tust?“ oder „Warum tust Du Dir das an?“ Ich habe da einen großen Lernprozess gemacht. Mir ist klar geworden, dass manche Menschen so reagieren, weil sie einfach nie im Kontakt mit der Not waren, der ich begegnet bin. Sie hatten die Berührung mit Krankheit, Leid oder Krieg nicht, sie wissen nicht wirklich, dass das existiert. Deswegen können sie es auch nicht nachvollziehen, warum man sich da engagiert. Es fehlt ihnen einfach dieses Erlebnis. Am Anfang habe ich gedacht, alle müssten es so sehen wie ich. Aber nein – das müssen sie nicht. Ich habe es aufgegeben, belehren zu wollen. Ob jemand sich engagiert, das hängt von seiner Situation und seiner Erfahrung ab. Man darf das nicht persönlich nehmen.

In dem Moment, als ich gesagt habe, ich mache das hauptamtlich, gab es viel Unverständnis, auch in meinem nahen Umfeld und in der Familie. Das hat mir wehgetan, weil ich sehr harmoniebedürftig bin und ich nicht die Bestätigung bekommen habe, die ich mir gewünscht hatte. Davon musste ich mich freischwimmen. Meine Frau und wirklich gute Freunde haben mir dabei geholfen.

Die Geberin und den Geber, die uns diese Erfahrungen mitgeteilt haben, stellen wir auf ihren Wunsch hin nicht persönlich vor. Sie möchten vermeiden, dass Menschen in ihrem Umfeld die Aussagen als Kritik oder Vorwurf empfinden.

Ich habe einmal meine weitverzweigte und wohlhabende Familie angeschrieben und um Unterstützung für meine Projekte gebeten. Es sind 30 Euro zusammengekommen. Diese Erniedrigung werde ich nicht wiederholen.

Insgesamt stehe ich der Frage des „Helfens“ inzwischen kritischer gegenüber. Wenn das Helfen kein wirkliches Geben und Nehmen ist, geht es meistens nach hinten los. Wir müssen uns immer wieder prüfen, warum wir tun, was wir tun. Einige Menschen nutzen das Geben, um zu dominieren oder Kontrolle auszuüben. Deswegen spielt das Feiern in unseren Projekten eine wichtige Rolle. Wenn man zusammen isst, tanzt oder singt, dann entsteht automatisch eine menschliche Gemeinschaft. Wir alle sind behindert, Geber und Betroffene, haben große Ängste und Probleme. Es geht darum, sich gegenseitig voreinander zu verneigen.

Als ein wunderbares Mittel, wenn es eng wird, hat sich mir der Humor erwiesen. Mit Humor kann ich auch schwierige Themen anpacken. Und er kann mir helfen, zu reagieren, wenn Menschen mich auflaufen lassen oder ihre eigenen Vorstellungen in mein Engagement projizieren. So habe ich zu meinen Projekten in Asien schon mal – von Männern - die Bemerkung gehört „Na, das macht sicher Spaß mit den Mädchen dort?“. Ich habe ganz einfach geantwortet: „Ja, das stimmt“.

Niko von Glasow ist Filmproduzent, Autor und Regisseur von Spiel- und Dokumentarfilmen sowie Inhaber der Produktionsfirma Palladio Film (siehe Stichworte in Wikipedia). Mit der PALLADIO Stiftung fördert er weltweit Künstler in ihrem Schaffen und ist in der Behindertenhilfe aktiv tätig.
www.palladiofoundation.wordpress.com



Wieviel Öffentlichkeit möchte ich?

Zwischen Vertraulichkeit und Publizität den eigenen Weg finden

Bei der Frage, wie stark sie ihr Engagement in die Öffentlichkeit tragen, steht Engagierten ein breites Spektrum offen. Ihnen kann am Schutz der eigenen Privatsphäre gelegen sein. Sie können die Öffentlichkeit suchen, um weitere Unterstützer zu gewinnen. Sie können Beruf und Engagement strikt voneinander trennen oder gerade miteinander verbinden. Mögliche Strategien für die Kommunikation des eigenen Engagements sind:

- *Anonymes Engagement*
Niemand, möglicherweise nicht einmal der Empfänger, kennt den Spender.
- *Vertrauliches Engagement*
Nur ein begrenzt definierter Kreis weiß über das Engagement Bescheid.
- *Gemeinschaftslösungen*
Das Engagement ist eingebettet in eine Bürgerstiftung, eine Gemeinschaftsstiftung oder einen Förderverein – die Person tritt in den Hintergrund.
- *Persönliches Engagement unterhalb der allgemeinen Öffentlichkeit*
Der Geber agiert offen in seinen Netzwerken, sucht aber nicht die Öffentlichkeit.
- *Schaffung eines eigenen, aber neutralen Instruments*
Es gibt zwar ein eigenes Vehikel, das aber bewusst nicht auf die Person des Gebers ausgerichtet ist. Beispiel: Die in der Öffentlichkeit kaum bekannte gemeinnützige Auridis GmbH der Familie Albrecht (Aldi Süd).

- *Öffentliches Engagement für einen Partner*
Ich gehe als Person in die Öffentlichkeit, stelle mein Engagement dabei aber in den Dienst eines Partners, der für den Inhalt und die Qualität der Arbeit steht. Beispiel: Das Engagement von Ulrich Wickert für Plan International
- *Eigenes öffentliches Engagement*
Ich gehe als Person in die Öffentlichkeit und gestalte mein eigenes Profil. Beispiel: Die Philipp Lahm Stiftung

Wenn Geber den Schritt in die Öffentlichkeit machen, ist für sie manchmal eine gesunde Portion Distanz zu sich selbst hilfreich: Gerade weil sie so überzeugt von ihrem Engagement sind, kann es nötig sein, sich ganz bewusst nüchternen Planungsstrategien für die Arbeit in der Öffentlichkeit zu unterziehen, etwa einer SWOT-Analyse, die neben den Stärken auch bewusst die Schwächen betrachtet. Auch Fragen nach der Positionierung und der Tonalität usw. können ihnen helfen, ihre eigene Begeisterung zu objektivieren und dadurch besser zu überzeugen.



Vor dem erweiterten Horizont

– Henriette Berg, Berlin

Einige für mich wichtige Anliegen unterstütze ich, ohne dass ich das öffentlich mache. Bei meinem Engagement für das Wattenmeer bleibe ich dagegen nicht privat, sondern ich werbe öffentlich und in meinen Netzwerken für den Erhalt dieses faszinierenden Ökosystems. Dabei erlebe ich, dass ich andere überzeugen kann, wenn ich selber von etwas überzeugt bin. Mir ist es wichtig, bei Menschen etwas in Bewegung zu bringen. Damit meine ich nicht nur mögliche Spenden für den Naturschutz, sondern dass etwas in den Köpfen und im Handeln passiert.

Auch bei mir ändert sich etwas dadurch, dass ich mein privates Umfeld verlasse. Wenn ich zum Beispiel eine Gruppe für vier Tage mit in den Nationalpark nehme, erlebe ich, wie verblüfft die Einzelnen sind und wie stark sie die Natur berührt. Ein Stadtmensch steigt zum ersten Mal mit nackten Füßen in den Schlamm. Ein anderer sieht die Weite und das flirrende Licht über den Sandbänken und sagt: „Das sieht

ja aus wie in der Sahara“. Durch die Begegnung mit Anderen erlebe ich, wie das Wattenmeer auf sie wirkt, und ich kann es mit ihren Augen noch einmal neu sehen. Das macht speziell diese Art von Öffentlichkeitsarbeit für mich so befriedigend. Die Gemeinschaftsstiftung trägt den einzelnen Stifter auch bei seinem öffentlichen Engagement; daher ist sie für mich genau der richtige Rahmen.

Henriette Berg war viele Jahre im Umweltschutz tätig, unter anderem als Staatssekretärin in Schleswig-Holstein. Sie engagiert sich für die Stiftung Schutzstation Wattenmeer, an der sich über 350 Stifterinnen und Stifter beteiligt haben. Die Stiftung wurde mit dem Ziel gegründet, das Weltnaturerbe Wattenmeer langfristig zu erhalten.

www.stiftung-schutzstation-wattenmeer.de



© Foto: Rainer Schulz,
Schutzstation Wattenmeer

Kann mir mein Engagement auch schaden?

Risiken erkennen und vermeiden

Selten sind engagierte Menschen ausgeprägte Bedenkenträger. Wer sich engagiert, lässt sich von den Herausforderungen und Möglichkeiten leiten und weniger von den Problemen und Risiken. Trotzdem kann der Punkt kommen, an dem sich Geberinnen und Geber auch mit den möglichen Nachteilen beschäftigen, die das Engagement für sie haben kann. Drei Bereiche kommen dabei vor allem in Frage:

- *Haftungsfragen*
Welche Risiken treffen mich persönlich, wenn ich als Gremienmitglied in Vereinen oder Stiftungen Budgets erstelle, mit Spendengeldern umgehe, Veranstaltungen ausrichte oder Vermögen anlege?
- *Bekanntheit und Reputation*
Was hat es für Auswirkungen auf mich oder mein Unternehmen, wenn meine Projekte oder Partner öffentlich in die Kritik kommen?
- *Verdrängungskonflikte*
Welche Kosten hat mein Engagement in den Bereichen Gesundheit, Beruf, Familie und Beziehungen? Wann überfordere ich mich oder die anderen damit?

Die Haftungsfragen erhalten wegen der aktuellen Niedrigzinsphase gerade im Stiftungsbereich bei der Vermögensanlage recht viel Aufmerksamkeit. Haftungsfragen sind durch verlässliche Strukturen, sorgfältige Auswahl und Überwachung von Dienstleistern und auch durch Versicherungen letztlich

recht gut steuerbar. Reputationsfragen sind demgegenüber weniger berechenbar. Je öffentlicher sich Geber machen, desto eher müssen sie sich mit ihnen auseinandersetzen. Was bedeutet es für mich, wenn die Organisation, für die ich mich mit meinem Namen einsetze, öffentlich in die Kritik geraten würde? Orientierung auf Wirkung und gegenseitige Ehrlichkeit im Umgang mit Partnern sind hier die Lösung.

Am heikelsten sind vielleicht die Verdrängungskonflikte. Denn es geht bei ihnen tatsächlich um Verdrängung in einem doppelten Wortsinn: Engagierte Menschen neigen manchmal dazu, Kosten ihres Engagements für Familie, Beruf oder Gesundheit nicht wahrhaben zu wollen. Das geschieht ihnen deswegen so leicht, weil Engagement meist uneingeschränkt positiv bewertet wird. Die hohe Wertschätzung des Engagements kann aber einer ehrlichen Bilanz entgegenstehen. Naheliegende Strategien für engagierte Geber bestehen darin, sich nicht unersetzbar zu machen und für Vertretung und Delegation zu sorgen. Und es kann helfen, die potentiell Betroffenen (Familie, Geschäftspartner) aktiv einzubeziehen. Wenn sie das Engagement verstehen und daran teilhaben, können sie die Belastungen besser mittragen. Dann steht für alle das Stärkende und Verbindende des Engagements im Vordergrund.



Als Privatperson, Unternehmer und Stifter in der Verantwortung

– Lutz Frischmann, Eisfeld

Es bleibt nicht aus, dass irgendwann auch Gedanken zu den Kosten und den Risiken des Engagements auf die Tagesordnung kommen. Der eine Bereich ist natürlich meine Familie, für die weniger Zeit da ist, wenn man neben der Arbeit noch eine zweite Arbeit hat. Mir hilft es sehr, dass meine Familie nicht außen vor, sondern einbezogen ist. Wir besuchen gemeinsam die geförderten Projekte, und einmal im Jahr kommen aus ganz Deutschland sowohl Verwandte als auch Freunde und helfen auf unserem Weihnachtsmarkt. Ich schalte auch schon mal Familienmitglieder ein, wenn es darum geht, im Vorfeld ein Projekt anzuschauen. Wenn ich dann wegen einer Verpflichtung aus meinem Engagement bei einer Familienfeier fehle, dann ist ein ganz anders Verständnis da.

Ein anderes Feld ist die Wechselwirkung zwischen meinem unternehmerischen und meinem gemeinnützigen Engagement. Ich habe erst im Lauf der Zeit realisiert, dass Deine persönliche Verantwortung wächst, je mehr Du mit Deinen beruflichen und den ehrenamtlichen Aktivitäten bekannt wirst. Wenn ich im Geschäft nicht sauber und ordentlich arbeiten würde oder auf die Idee käme zum Beispiel im privaten Bereich Aufträge in Schwarzarbeit zu erledigen, dann würde ich damit jetzt nicht mehr nur mich selbst oder meinen Betrieb in Schwierigkeiten bringen, sondern eben auch die Stiftung.

Am Anfang wurde ich hier in der Region als Unternehmer wahrgenommen, dann immer mehr als Unternehmer und Stifter. Aktuell muss ich aufpassen, dass die Wahrnehmung als Stifter meine Rolle als Unternehmer nicht überlagert. Zum Beispiel kam bei den Mitarbeitern durchaus auch die Sorge auf, ob ich noch genug auf die Arbeit im Unternehmen konzentriert und fokussiert bin. Neben der Anerkennung, die das gemeinnützige Engagement dem Unternehmen bringt, muss ich darauf achten, dass das eine mit dem anderen nicht in Konflikt kommt.

Lutz Frischmann leitet in vierter Generation die Frischmann Kunststoffe GmbH in Eisfeld, die Verpackungen aus Polyethylen entwickelt und herstellt. Mit seiner Morgenstern-Stiftung unterstützt Lutz Frischmann Hilfsprojekte für Kinder, Bildungsprojekte und Einrichtungen für lebensbedrohlich erkrankte Kinder. Die Stiftung wurde 2014 mit dem Thüringer Engagement-Preis ausgezeichnet.
www.morgenstern-stiftung.de

*„A business
that makes nothing but money
is a poor business“*

- Henry Ford

Was kommt nach mir?

Nachfolgeprobleme beim gesellschaftlichen Engagement
im Auge haben und lösen

„Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne“ – wer wollte da schon an das Ende denken? Engagement ist mit Idealismus verbunden, es will die Zukunft gestalten und ist meist auf Wachstum ausgerichtet. Da fällt es schwer, sich rechtzeitig mit dem Abbau und der Zurücknahme zu beschäftigen. Und trotzdem gibt es genug Anlass dafür: Fast immer überdauert die Aufgabe den eigenen Einsatz; manchmal wird ein Struktur oder ein Vehikel aufgebaut, für das sich die Zukunftsfrage stellt; es gibt Verpflichtungen gegenüber Partnern und Betroffenen. Wie geht es weiter, wenn die Seele des Fördervereins nicht mehr alle Räder am Laufen hält? Was geschieht, wenn der Stifter sich nicht mehr bis ins Detail um sein Projekt vor Ort kümmern kann?

Manche engagierten Menschen scheitern daran, sich rechtzeitig mit dem Ende ihres persönlichen Einsatzes zu beschäftigen. Ein ebenso nüchterner wie entlastender Gedanke könnte ihnen dabei helfen: Weil privates Engagement auf eine individuelle Triebfeder zurückgeht und weil es mit der Begeisterung konkreter Personen verbunden ist, ist es auch ganz in Ordnung, wenn diese Quellen einmal versiegen. Das ist an sich noch kein Widerspruch zur Nachhaltigkeit. Nicht nachhaltig ist nur, wenn es keine Strategie gibt, wie es weitergehen soll.

Aus dieser Perspektive können Geberinnen und Geber von vorneherein entspannter und umsichtiger an die Frage der Zukunftsgestaltung gehen. Als Stifter kann ich akzeptieren, dass meine Kinder später möglicherweise ganz andere Prioritäten haben. Vielleicht wäre auch die Zusammenlegung mit anderen Stiftungen oder der Verbrauch des Stiftungsvermögens eine gute Lösung? Im Förderverein bin ich vielleicht derzeit unersetzbar; aber wir können rechtzeitig darüber sprechen, ob andere den Stab übernehmen werden oder das geförderte Projekt auf eine neue Basis gestellt werden muss.

Gerade wenn sich Engagement nicht selbst überschätzt, kann es neben dem Zauber des Anfangs auch die Qualität haben, wie Hesse es in seinem Gedicht ausdrückt, „sich in andre, neue Bindungen zu geben“. Nachhaltige gesellschaftliche Veränderungen, die letztlich auf individuelle Impulse zurückgehen, stehen für diese Kraft privaten Engagements. Seine Bestimmung ist es, sich vom Persönlichen zu lösen und ins Gemeinschaftliche überzugehen.



Vom Gründer zum Manager

– Pieter van Halem, Kronberg

Ich habe die Verantwortung für die Initiative von meinem Vater, Adrian van Halem, übernommen. Er hatte sie aufgebaut und sah sie als sein Lebenswerk an. Ein solcher Generationswechsel hat einige Facetten, die mir vorher gar nicht so klar waren. Man kann es vielleicht ganz gut mit einem Bild aus der Unternehmenswelt vergleichen: Es ist eben etwas ganz anderes, ob man als Gründer ein Unternehmen aufbaut oder später als Manager einsteigt.

Da sind zum Beispiel die Partner vor Ort. Die haben meinen Vater als Gründer auch erst einmal weiter als ihren Ansprechpartner gesehen. Der erste Versuch, jemanden als Nachfolger aufzubauen, war daran richtiggehend gescheitert. Aber als Sohn des Gründers habe ich da andere Möglichkeiten. Dann betrifft der Generationswechsel auch die Spender. Während sich der Spenderkreis meines Vaters reduziert, versuche ich in meinem Umfeld ihn neu auszubauen. Ich möchte dabei aber auch nicht aufdringlich sein. Die Leute sollen sich nicht gleich wegrehen, wenn sie mich sehen.

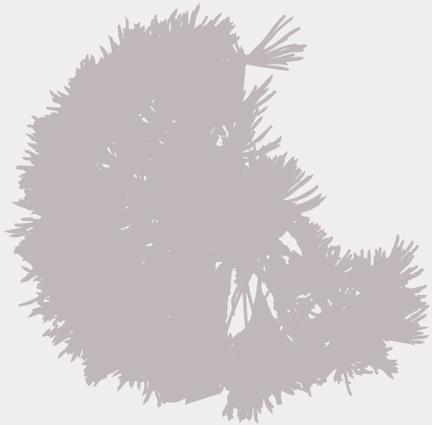
Und schließlich sind da natürlich auch meine eigenen Ressourcen. Ich habe meinen Beruf und muss die ehrenamtliche Arbeit zwischen Tür und Angel leisten. Im Wirtschaftsleben ist es klar, wie Aufgaben delegiert werden: Ich stelle jemanden ein und bezahle ihn. Beim Engagement ist das etwas ganz Anderes. Da muss man Menschen finden, die sowohl die Vision teilen, als auch die Kompetenzen mitbringen. Mittelfristig möchte ich die ehrenamtlichen Aufgaben auf mehr Schultern verteilen, um die Abhängigkeit der Organisation von meiner Familie zu reduzieren.

Pieter van Halem investiert seit 15 Jahren als Mitgründer und Vorstand von CornerstoneCapital Eigenkapital in etablierte Wachstumsunternehmen. Er ist ehrenamtlich Vorstand des Vereins HLWM-Hope4Dalits (Hermon Living Water Ministries e.V.) in Kronberg. Dessen Ziel ist es, den Dalits, der kastenlosen ärmsten Bevölkerungsgruppe Indiens, insbesondere durch Bildungs- und Dorfentwicklungsprojekte Hilfe und Hoffnung zu geben.

www.hope4dalits.net



Adrian und Frances van Halem



KONTAKTE UND RESSOURCEN

- AUTOREN
- RATGEBER, HILFEN, MATERIALIEN
- HAUS DES STIFTENS gGMBH, SCHRIFTENREIHE PLAN B

Möchten Sie Ihre Erfahrungen, Rückmeldungen oder Fragen zum PLAN B für Stifter und Förderer mit uns teilen? Wir freuen uns über einen Austausch! Gerne beraten wir Sie auch zu Fragen des Engagements. Auch einige Geberinnen und Geber haben sich bereit erklärt, ihre Erfahrungen Interessierten oder anderen Engagierten zur Verfügung zu stellen. Kommen Sie auf uns zu, wenn Sie an einer Kontaktaufnahme interessiert sind. Michael.busch@haus-des-stiftens.org

Über die Autoren



Philipp Hof

Philipp Hof studierte Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München und in Berkeley, Kalifornien. Ab 1994 baute er die Stiftungszentrum.de Servicegesellschaft GmbH auf. Als Geschäftsführer der heutigen Haus des Stiftens gGmbH ist Philipp Hof insbesondere für die Planung, das Management und die Finanzierung größerer Stiftungsvorhaben verantwortlich. philipp.hof@haus-des-stiftens.org



Michael Busch

Michael Busch studierte Rechtswissenschaften in Heidelberg und Freiburg und arbeitete im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe und der Entwicklungszusammenarbeit. Seit 2009 leitet er als Rechtsanwalt das Frankfurter Büro der Haus des Stiftens gGmbH. In dieser Funktion ist er beratend für Stifter und Förderer, Vermögensberater und gemeinnützige Organisationen tätig. Er ist Studienleiter der Fortbildung zum Engagement-Berater, die von der deutschen Fundraisingakademie, der PHINEO gAG und der Haus des Stiftens gGmbH durchgeführt wird. michael.busch@haus-des-stiftens.org

Für Gespräche und Anregungen bei der Formulierung des PLAN B für Stifter und Förderer bedanken wir uns sehr herzlich bei Michael Alberg-Seberich, Tanja Gallist, Thomas Kreuzer, Angela Mende, Oliver Paxmann und Gerit Reimann. Vor allem aber danken wir allen Geberinnen und Gebern, die uns ihre Erfahrungen mitgeteilt haben.

Ratgeber, Hilfen, Materialien

Konkrete Ratgeber und Leitfäden für individuelles Engagement finden Sie auf den folgenden Webseiten:

Active Philanthropy ist eine gemeinnützige Plattform, die Spender und Stifterinnen dabei unterstützen möchte, optimalen sozialen und ökologischen Nutzen aus dem eigenen philanthropischen Engagement zu ziehen. In der Active Library stehen zum Download oder zur Bestellung hilfreiche Leitfäden, Studien und Reports zur Verfügung, die wichtige Fragen des effektiven Gebens beantworten.

www.activelibrary.org

Die gemeinnützige **PHINEO AG** ist ein Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement. Ratgeber und Leitfäden von PHINEO unterstützen StifterInnen, SpenderInnen und sozial engagierte Unternehmen dabei, wirkungsvoller zu geben. www.phineo.org

Der **Bundesverband Deutscher Stiftungen** vertritt die Interessen der mehr als 20.000 Stiftungen in Deutschland. Der Bundesverband stellt ein breites Informationsangebot zur Verfügung und bietet in seinem Verlag ein Fachprogramm mit Ratgebern und Publikationen rund um das Stiftungswesen.

www.stiftungen.org

Die „Praxisratgeber Zivilgesellschaft“ der **Bertelsmann Stiftung** stellen Wissen und hilfreiche Tipps für die Förderpraxis von Stiftungen, Engagierten und gemeinnützigen Organisationen zur Verfügung.

www.bertelsmann-stiftung.de (Stichwort Praxisratgeber)

Impressum

Herausgeber: Haus des Stiftens gGmbH, Landshuter Allee 11, 80637 München,

Telefon 089/744 200 210, muenchen@haus-des-stiftens.org

Redaktion: Philipp Hof, Michael Busch | Gestaltung: Anja Tichawsky

Abbildungen: Cover/istock: pkruger | Druck: Kreiter Druckservice GmbH

© Haus des Stiftens gGmbH 05/2016

Haus des Stiftens gGmbH

Wir setzen uns für eine Welt ein, in der die wichtigsten gesellschaftlichen Aufgaben gelöst wurden, weil sich Privatpersonen, Unternehmen, Non-Profits und Stiftungen gemeinsam und wirkungsvoll engagieren. Dafür entwickeln wir in unserer Engagement-Werkstatt Impulse für mehr Engagement. In unserem Stiftungszentrum bieten wir Service für Stiftungen und für NPOs, die Stifter und Förderer gewinnen wollen. Über unser Internetportal Stifter-helfen stellen engagierte Unternehmen IT für Non-Profits zur Verfügung. Für die Vermögensanlage ermöglichen wir ein Vermögenspooling mit speziellen Fonds für Stifter und Non-Profits. Gesellschafter der gemeinnützigen Haus des Stiftens gGmbH ist die gemeinnützige Alexander Brochier Stiftung. www.haus-des-stiftens.org

Schriftenreihe Plan B

Wenn immer mehr Privatpersonen und Unternehmen konkret erleben, was die Gesellschaft und sie selbst durch ihr gesellschaftliches Engagement gewinnen, dann können viele gesellschaftliche Aufgaben gemeinsam gelöst werden. Diesen Weg und Schritte zu seiner Umsetzung haben wir in unserer Schriftenreihe PLAN B aus drei unterschiedlichen Perspektiven dargestellt:

PLAN B – Wie es gelingen kann, dass sich immer mehr Menschen mit eigenem Vermögen für die Lösung gesellschaftlicher Aufgaben engagieren (2013): Der PLAN B beschreibt den Weg zu einer Kultur des Stiftens in Deutschland.

PLAN B für Non-Profits – Wie es gelingen kann, mehr Stifter, Förderer und Erblasser als Partner zu gewinnen (2015): Der PLAN B für Non-Profits zeigt aus der Sicht gemeinnütziger Organisationen, wie sie erfolgreich Engagement-Partnerschaften mit Stiftern und Förderern aufbauen können.

PLAN B für Stifter und Förderer – Wie es gelingen kann, durch das eigene Engagement gesellschaftliche Wirkung und persönliche Zufriedenheit zu erleben (2016): Der PLAN B für Stifter und Förderer beschreibt die Erfahrung des Engagements aus der Sicht engagierter Menschen.

Download und Bestellung der Schriftenreihe: www.haus-des-stiftens.org

