Haus des Stiftens
Engagiert für Engagierte

PLAN B
GEMEINSAM ENGAGIERT

Wie es gelingen kann, Projekte gemeinsam mit vielen Engagierten zu realisieren.

Von Philipp Hof

Erstauflage 2016 unter dem Titel PLAN B für Non-Profits und PLAN B für Stifter und Förderer.

AUF EINEN BLICK

In dem vorliegenden Papier, beschreiben wir einen Weg, Gemeinschaften von Engagierten aufzubauen, die als Förderer größere Summen eigener Spenden bereitstellen, die als Botschafter Interessenten, Förderer und Spender informieren und gewinnen und die als Projektmitarbeiter, Gelder transparent für die Lösung gemeinnütziger Aufgaben einsetzen. Alle verbindet der Wunsch gemeinsam konkrete gesellschaftliche Aufgaben in einer Region und in einem inhaltlichen Bereich nachhaltig zu lösen. Im Kern einer solchen "Collective Impact Community" steht ein Initiator. Dieser stellt sicher, dass jeder Engagierte in der jeweiligen Gemeinschaft umfassende Unterstützung für sein Engagement erhält:

1. Persönliche Begleitung – wie einen Ansprechpartner, Treffen und Vorträge.
2. Digitale Fördertools – wie ein Webportal für transparente Finanzen, digitale Spendenaktionen, individuelle Fördervorschläge und konkrete Ergebnisberichte mit Videos
3. Umfassende Services – zur Gründung und Verwaltung von Förderstiftungen, Fördervereinen und Förderfonds, zur Testamentserstellung und -vollstreckung und für alle Kommunikationsmaßnahmen.

Dem Konzept liegen unsere dreißigjährige Erfahrung aus der Zusammenarbeit mit Stiftern und Förderern zugrunde sowie aus der Begleitung sehr vieler engagierter Non Profits. Diese Erfahrungen wurden ergänzt durch zahlreiche Gespräche mit Experten sowie eine Studienreise im Jahr 2014 zu Engagement- und Fördergemeinschaften in den USA. Für die aktuelle Auflage aus dem November 2026 wurden manche Zahlen aktualisiert.

Im folgenden Papier wird zur beseren Lesbarkeit auf Gendern verzichtet.

HINFÜHRUNG 4
PLAN A und PLAN B 5
Der Perspektivwechsel 6
Die Zielgruppe 7
DAS KONZEPT 8
Die Engagement-Bereitschaft vermögender Privatpersonen 9
Der Gewinn des Engagements 16
Beziehung als Grundlage der Gemeinschaft 20
Mittelbeschaffung und Aufbau Community:
Eine Gegenüberstellung 24
DER AUFBAU EINER COMMUNITY 28
Interesse wecken 29
Informieren und motivieren 32
Hilfen für das Engagement bereitstellen 33
Ergebnisse präsentieren und ausbauen 36
VORAUSSETZUNGEN FÜR DEN AUFBAU 40
Kommunikation und Kultur 41
Betreuungsansatz 43
Prozesse 45
Ausblick 54
KONTAKT 62

HINFÜHRUNG

An wen richtet sich der „PLAN B Gemeinsam engagiert?

Der PLAN B ist für Menschen geschrieben, die 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.



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

PLAN A und PLAN B

Die Notwendigkeit, mehr Ressourcen in die Lösung gesellschaftlicher Aufgaben zu investieren, ist offensichtlich. Daraus werden unterschiedliche Forderungen abgeleitet, etwa an das staatliche Handeln, an die Gestaltung des Steuersystems oder die Verantwortung des Einzelnen. Wir nennen diese Lösungsansätze den PLAN A. Der PLAN A geht von den gesellschaftlichen Bedürfnissen aus und leitet daraus Forderungen ab. Diese Ansätze müssen unseres Erachtens durch einen PLAN B ergänzt werden. Der PLAN B setzt auf das Erleben und den individuellen Gewinn gesellschaftlichen Engagements. Der Ansatz des PLAN B lautet: „Wenn immer mehr engagierte Privatpersonen , Unternehmen, Stiftungen und andere Förderer konkret erleben, was die Gesellschaft und sie selbst durch ihr gesellschaftliches Engagement gewinnen, und wenn sie sehen wie die Gelder von engagierten Akteuren in den Projekten eingesetzt werden, dann werden sie freiwillig mehr Ressourcen zur Verfügung stellen." Diesen Weg und Schritte zur Umsetzung haben wir erstmals im Jahr 2012 in einem Strategiepapier für die Förderung einer Kultur des Stiftens aufgezeigt.

Auch für gemeinnützige Organisationen gibt es einen PLAN A und einen PLAN B. Die Organisationen wünschen sich mehr Förderer für ihre Projekte. Um diese Förderer zu gewinnen, etablieren sie Strategien und Aktivitäten der Mittelbeschaffung, das Fundraising. Man kann diesen Ansatz den PLAN A der Non-Profits nennen. Er geht von der Organisationsperspektive aus: Fundraising soll dazu beitragen, dass die Organisationen ihre gesellschaftlichen Aufgaben erfüllen können. Dieser Ausgangspunkt ist berechtigt. Aber er trägt auch die Gefahr einer Selbstbezogenheit in sich, die den Blick auf die Perspektive der Geber verstellt. Je mehr der Einzelne gibt, desto wichtiger ist dessen Perspektive. Eine substanzielle Ausweitung des gesellschaftlichen Engagements von vermögenden Privatpersonen und erfolgreichen Unternehmen in Deutschland wird es unseres Erachtens vermerht geben, wenn das klassische Fundraising durch einen PLAN B ergänzt wird.

Der PLAN B verbindet die Perspektive der Mittelbeschaffung um die Perspektive der Geber. Eine solche Perspektiverweiterung unterstützt die systematische Entwicklung vertrauensvoller und nachhaltiger Beziehungen zwischen gemeinnützigen Organisationen und Förderern wie vermögenden Privatpersonen, erfolgreichen Unternehmen, Stiftungen und Fördervereinen, um gesellschaftliche Aufgaben gemeinsam zu lösen. Diese Beziehungen sind die Grundlage einer Collective Impact Community.

Seit vielen Jahrzehnten sind die Welten der Förderer, die Ressourcen geben – englisch FundGiver – und die Welten der Non-Profits, die Ressourcen einwerben und einsetzen – englisch FundRaiser – tendeziell eher getrennt. Es gibt den Deutschen Stiftungsverband mit dem deutschen Stiftungstag und den Deutschen Fundraising Verband mit den deutschen Fundraising Tag. Die Software Lösungen sind entweder primär für die FundGiver konzipiert oder für die Fundraiser. Die Literatur ist getrennt und die Ausbildungen sind getrennt.

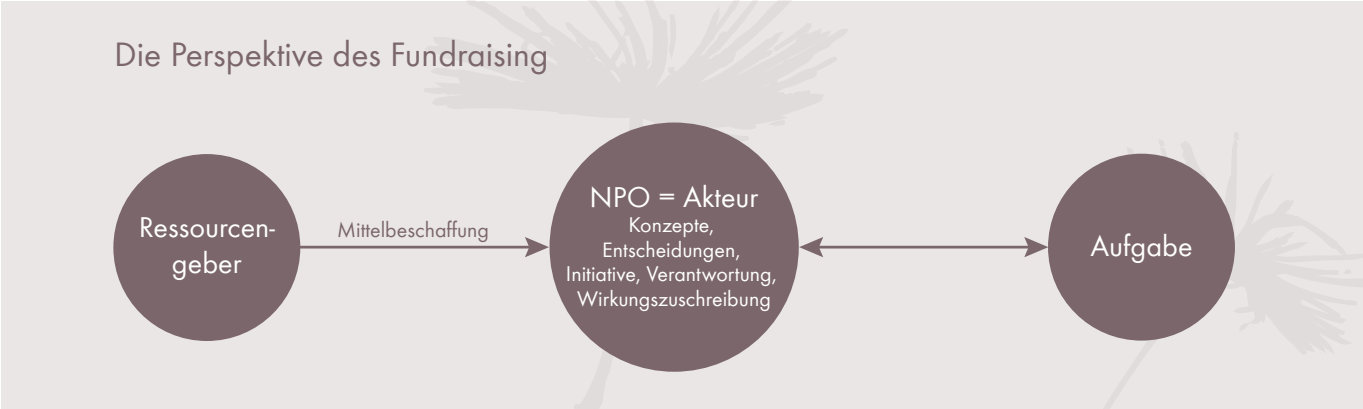
Aber haben beide nicht das gleiche Ziel? Wollen sie nicht beide möglichst viele Ressourcen in möglichst viele Projekte und möglichst wirkungsvoll für die Lösung gesellschaftlicher Aufgaben einsetzen? Aus unserer Sicht ist das so. Dazu kommt, dass viele Projekte im Jahr 2026 in eine finanziell unsichere Zukunft schauen. Die privaten Spenden wachsen nur sehr langsam, die gesellschaftlichen Bedarfe und die Kosten deutlich schneller. Und die Lage vieler öffentlichen Haushalte legt nahe, dass die staatliche Finanzierung weiter zurückgehen wird.

Die zentrale These dieses Buches lautet:

- Es muss uns als Gesellschaft gelingen, deutlich mehr private Förderung für gemeinnützige Projekte aufzubringen. Um das zu schaffen,ist es von Vorteil, wenn FundGiver und FundRaiser gemeinsam konkrete gemeinnützige Aufgaben lösen.

Der Perspektivwechsel

Im klassischen Fundraising begegnet man im Umfeld von Non-Profit-Organisationen immer wieder der Frage, ob man Stiftungen, Unternehmen oder vermögende Privatpersonen kenne, die anstehende Projekte finanziell unterstützen könnten. Wenn man diese Frage mit Ja beantworten kann, stellt sich im Weiteren häufig die Frage, was der Geber oder die Geberin zu bieten hat: Ist es ein bestimmtes Fördervolumen, ein Vermögen, eine Erbschaft, nützliche Produkte, hilfreiche Kontakte oder notwendiges Know-how?

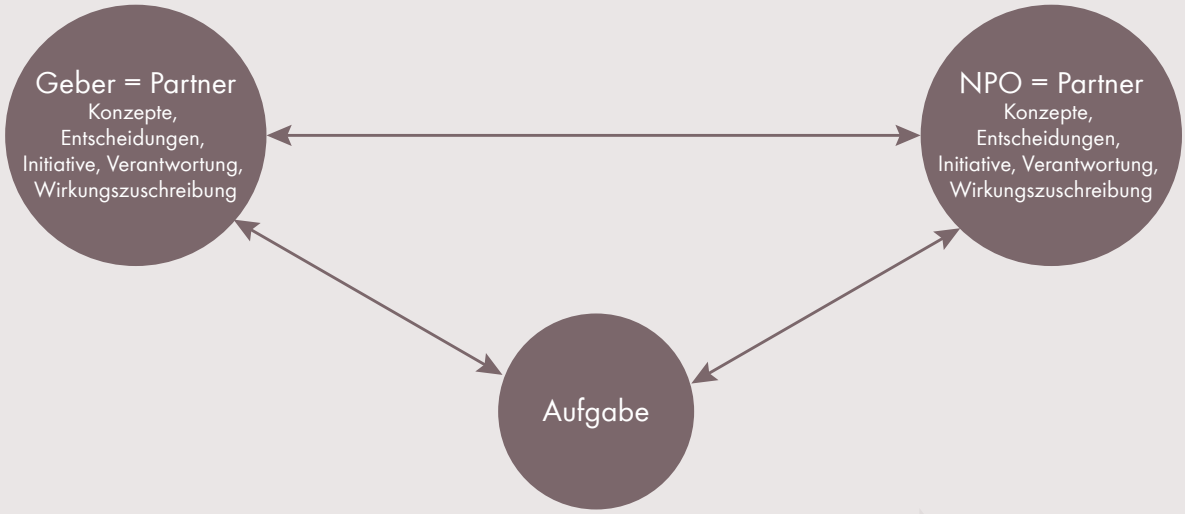


Aus der Perspektive des PLAN B würden die beiden Fragen bereits im Ausgangspunkt anders gestellt. Die erste Frage würde lauten, ob man Stiftungen, Unternehmen oder vermögende Privatpersonen kenne, die sich möglicherweise mit einem zusammen für eine konkrete Aufgabe engagieren wollen. Das heißt: Im Vordergrund stehen nicht mehr die Frage nach finanzieller Unterstützung und das Interesse an Art und Umfang des Fördervolumens. Sondern es geht zunächst um das, was die Partner miteinander verbindet, etwa um das gemeinsame Interesse an einem Projekt.

Auch die zweite Frage würde sich verändern. Sie würde sich stärker darum drehen, was die Non-Profit-Organisation ihrerseits in eine Partnerschaft mit einer FörderIn einzubringen hat: Strukturen, durch die der Partner die Entwicklung des Projekts erleben oder mit gestalten kann, persönliche Kontakte zu bestimmten Personen, Anerkennung oder den Zugang zur Öffentlichkeit. Erst im Hinblick auf die zu erfüllenden Aufgaben und das Interesse am gemeinsamen Projekt beginnt der Prozess zum Aufbau einer Gemeinschaft.

Der PLAN B GEMEINSAM ENGAGIERT will deutlich machen, dass Non-Profits bestimmte Wege besonders dann erfolgreich gehen können, wenn sie in ihrer Haltung und Vorgehensweise einen Perspektiverweiterung gegenüber den aktuellen Instrumenten des Fundraising vollziehen. Im Wesentlichen werden im Fundraising folgende Instrumente eingesetzt: Direct Mailing, Bußgeldmarketing, Großspendermarketing, Verkaufsaktionen, Charity Events, Unternehmenskooperationen, Sponsoring, Stiftungsmarketing, Erbschaftsmarketing, Antragswesen und Online-Marketing. Der Ansatz des PLAN B GEMEINSAM ENGAGIERT eignet sich insbesondere für die Zusammenarbeit von Engagierten in Projekten mit engagierten Großspendern, Stiftungen, Unternehmen und Erblassern.

Die Perspektive der Engagement-Gemeinschaft



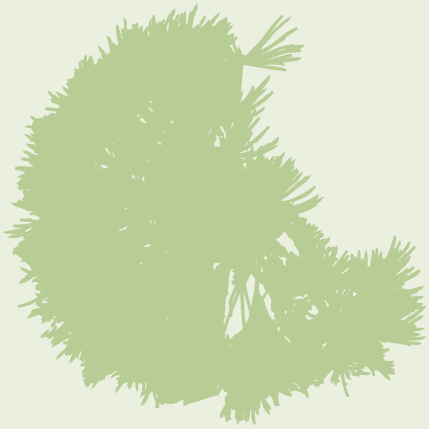
Die Zielgruppen

Zur primären Zielgruppe des PLAN B GEMEINSAM ENGAGIERT gehören zum einen Geber, die zwischen 5.000 Euro und 500.000 Euro einbringen, an eigenem Geld oder an gesammelten Spenden. Engagement in einem solchen Umfang geht mit bestimmten Erwartungen und Bedürfnissen einher. Diese Voraussetzungen und Bedürfnisse greift der vorliegende PLAN B auf.

Bei Privatpersonen erfolgt das Engagement häufig als Spende, Zustiftung oder Erbschaft; bei Stiftungen und Fördervereinen als Projektförderung; bei Unternehmen in Form von Geld-, Produkt-, oder Dienstleistungsspenden. Neben eigenen Geldern werden sammeln die Engagierten auch die Gelder in ihrem Umfeld, bei Freunden, in der Familie, bei Fans und Followern, bei Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten. Zur Zielgruppe des PLAN B GEMEINSAM ENGAGIERT gehören aber auch die Engagierten aus den Non-Profits. Ohne Engagierte werden die Ressourcen zu keiner Lösung gesellschaftlicher Aufgaben führen.

Der Ansatz des PLAN B ist in den Grundzügen für alle Zielgruppen gleich, unabhängig von der Art der Zuwendungen.[2]

Bei der Zielgruppe Privatpersonen liegt der Fokus auf denjenigen, die über ein eigenes Gesamtvermögen von mehr als 1.000.000 US Dollar verfügen. In Deutschland umfasst diese Gruppe ca. 2,68 Millionen Personen[3]. Dazu gehören vorwiegend Unternehmer, leitende Angestellte und Selbstständige wie Ärzte, Anwälte, Notare, Unternehmensberater, Vermögensverwalter, Immobilienentwickler, Makler aller Art sowie erfolgreiche Sportler, Künstler und Autoren. Man kann vor diesem Hintergrund davon ausgehen, dass in Deutschland mehr als eine Million vermögende Privatpersonen über die finanziellen Ressourcen verfügen, mehr als 5.000 Euro für die Lösung gesellschaftlicher Aufgaben einzusetzen.



DAS KONZEPT

Die Engagement-Bereitschaft vermögender Privatpersonen

Während in den letzten Jahren die Verschuldung der öffentlichen Haushalte stark zugenommen hat, ist gleichzeitig die Möglichkeit, sich mit privatem Vermögen zu engagieren, deutlich gestiegen.

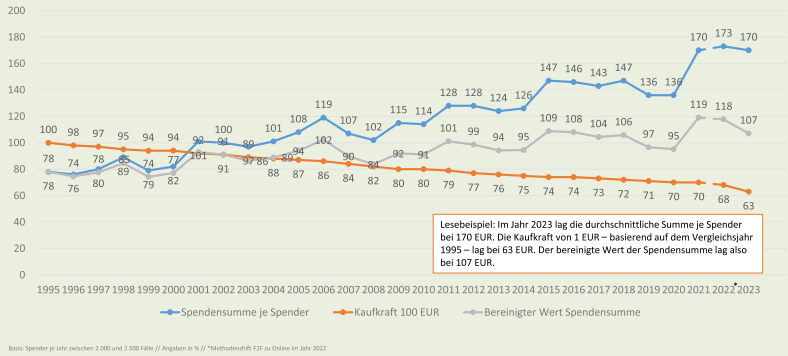
Öffentliche Verschuldung[4]



Privates Geldvermögen privater Haushalte[5]



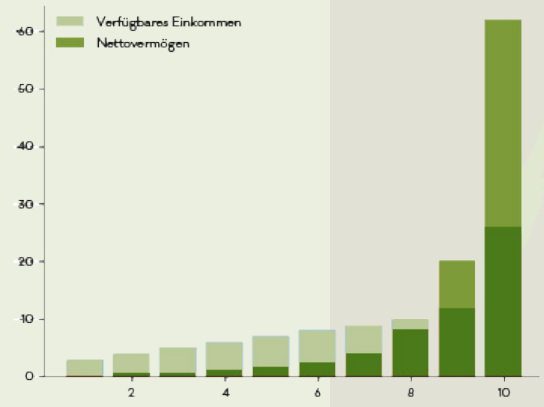
Im Umfang der gemeinnützigen Zuwendungen schlägt sich dies jedoch kaum nieder. Die Gesamtsumme klassischer Spenden unter 5.000 Euro wächst trotz vermehrter Spendenwerbung schon seit Jahren nicht deutlich an, obwohl die Anzahl der spendensammelnden Organisationen sowie die Professionalität, mit der diese Organisationen versuchen, mehr Spender zu gewinnen, zunimmt. Das heißt: Im Wesentlichen werden die Kuchenstücke des vorhandenen Spendenaufkommens neu verteilt, aber der Kuchen wird insgesamt nicht nachhaltig vergrößert.



Quelle: Deutscher Fundraising Verband[6]

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Erforschung des sog. „Chain Store Paradox" durch den Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften Reinhard Selten. Er belegt, dass eine aggressive Wettbewerbsstrategie letztlich allen Teilnehmern des Wettbewerbs schadet. Zunehmend versuchen Non-Profit-Organisationen, immer mehr Menschen mit Spendenmailings zu erreichen. Das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag wird in diesem Bereich seit Jahren schlechter. Wer in seinem Briefkasten nicht mehr fünf, sondern zehn Spendenbriefe findet, spendet deswegen in der Summe nicht mehr.

Viel spricht somit dafür, dass zusätzliche finanzielle Ressourcen nicht primär von der Vielzahl der klassischen Spender kommen werden, sondern im Wesentlichen von den vermögenden Privatpersonen und erfolgreichen Unternehmen kommen müssen. Bezogen auf Deutschland besitzen 10 % der Bevölkerung 54 % des privaten Vermögens. [7] Dabei sind die Unterschiede auch innerhalb dieser Gruppe noch enorm. Lediglich ein Prozent der Gesamtbevölkerung verfügt über 26 % des privaten Vermögens. [7a] 2,28 Mio. Deutsche besitzen ein Nettofinanzvermögen von 1 Mio. Dollar und mehr.[8] Nur ein sehr kleiner Teil dieses Vermögens wird gemeinnützig eingesetzt.



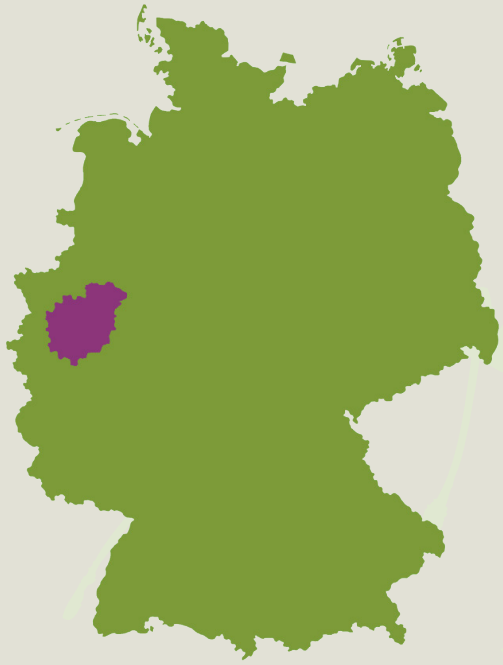
Verteilung von Einkommen und Vermögen in Deutschland (ca. 2022/2023).
Dargestellt sind die zehn Bevölkerungsdezile (je 10 %) nach ihrem Anteil am verfügbaren Einkommen und am Nettovermögen. Die Vermögensverteilung ist deutlich stärker konzentriert als die Einkommensverteilung, insbesondere im obersten Dezil.

Deutsche Bundesbank (2025), Vermögensbefragung 2023; World Inequality Database (WID.world).

Wie in Deutschland die Ressourcen verwendet werden, kann gut mit einem einfachen und anschaulichen Bild beschrieben werden: Stellen Sie sich das private Vermögen in Deutschland als eine große Fläche vor, die ganz unterschiedlich bestellt ist:

1. Die größte Fläche ist der Forst, der Vermögensbestand. Hier stehen Bäume, die zur langfristigen Versorgung des eigenen Lebens vorgesehen sind. Sie hat nach den niedrigsten Angaben einen Umfang von ca. 13.400 Mrd. Euro. (Dazu könnte man auch noch 4.600 Mrd. für Anwartschaften aus Renten und Lebensversicherungen hinzurechnen). [9]
2. Den anderen großen Teil ihrer Mittel bauen die Deutschen auf den „Konsumäckern" an. Sie geben ihr Geld für Konsum im weitesten Sinne aus (Essen, Wohnen, Reisen, Autos etc.). In Deutschland ist das im Jahr ein Betrag von ca. 2.090 Mrd. Euro.[9a]
3. Auf den „Sparäckern" bauen die Menschen neue Ressourcen mit kleinen Baumsetzlingen an (Sparguthaben, Depotvermögen, Immobilien etc.). Diese Fläche dient dazu, dass der Wald langfristig wächst. Im Jahr 2024 wuchsen diese Sparäcker um rund 197 Mrd. Euro.[9b]
4. Daneben gibt es auch den „Steueracker": Hier müssen die Menschen einen Teil ihres Einkommens für die gemeinschaftlichen Aufgaben abgeben. In Deutschland waren dies 2024 etwa 948 Mrd. Euro (Privat- und Unternehmenssteuern).[9c]
5. Der letzte Bereich ist schließlich der „Engagement-Acker": Hier geben die Menschen freiwillig etwas von ihren Ressourcen ab. Manche setzen ihr Geld in einjährige Pflanzen ein (Spenden), andere pflanzen besondere Bäume, die über eine lange Zeit hin gemeinnützige Früchte tragen (z.B. Stiftungen). In Deutschland werden auf dem Engagement-Acker derzeit ca. 12,8 Mrd. Euro pro Jahr neu angebaut. [9d]

Auf die gesamte Größe Deutschlands gerechnet ist der Engagement-Acker bisher ein sehr kleiner Fleck auf der Landkarte – kleiner als die Fläche der Stadt Köln[10]. Gleichzeitig wollen immer mehr Nutzer (z.B. Fundraiser, Hilfsorganisationen, Dienstleister für Stiftungen) auf diesem Acker ernten. Das Ziel des PLAN B ist es nicht, Tipps zu geben, wie man am meisten Kartoffeln vom Engagement-Acker für sich bekommt. Sondern uns geht es darum, was man tun kann, damit die Fläche des Engagement-Ackers insgesamt wächst. Denn es kann nur dann mehr geerntet werden, wenn sich der Bestand für alle substanziell vergrößert. Eine besondere Herausforderung ist die zunehmende Angst vor gesellschaftlichen Umwälzungen. Je größer die Zukunftsangst ist, desto mehr wird auf den Äckern „Sicherheit und Vermögensaufbau" angebaut. Gerade die gesellschaftlichen Herausforderungen machen aber ein starkes Anwachsen auf dem Engagement-Acker notwendig.



Vermögen (2023: 13.400 Mrd. Euro) [11]
Konsum (2023: 2.090 Mrd. Euro)
Steuern (2024: 948 Mrd. Euro)
Vermögensaufbau (2024: 197 Mrd. Euro)

„Engagement-Acker"
Spenden und (Zu-) Stiftungen ca. 12,8 Mrd. Euro

Herkunft und Erläuterung der Zahlen im Anhang [11]

Die persönlichen Einstellungen und das Engagement wohlhabender Bevölkerungsgruppen sind statistisch nur schwer zu erfassen. Mit der Studie „Vermögen in Deutschland" liegt seit 2011 erstmals eine Befragung von Personen und Haushalten mit hohen Vermögen vor, die auch das gesellschaftliche Engagement dieser Zielgruppe einbezieht. Befragt wurden Personen, die zu zwei Drittel dem genannten obersten Prozent angehören. Die Studie hat unter anderem folgendes ergeben (vgl. dazu Lauterbach/Kramer/Ströing, 2011)[12]:

- Ein außerordentlich hoher Anteil der Vermögenden ist gesellschaftlich mit Zeit, Geld oder beidem engagiert, nämlich 81,6 %. Zum Vergleich: 36 % der Gesamtbevölkerung sind ehrenamtlich aktiv, ca. 1/3 macht steuerlich Spenden geltend.
- Der Anteil der Engagierten nimmt mit dem Alter zu.
- 73 % engagieren sich mit Geldspenden, 1,7 % mit (Zu-) Stiftungen. Die Zuwendungen betragen im Durchschnitt 4.500 Euro, während in der Gesamtbevölkerung der Durchschnittsbetrag der steuerlich geltend gemachten Spenden bei 325 Euro liegt.

Die Studie ergibt somit ein insgesamt positives Bild der Engagement-Bereitschaft vermögender Privatpersonen. Es wird aber auch deutlich, dass viele vermögende Privatpersonen ihr Potenzial zur Lösung gesellschaftlicher Aufgaben bei weitem noch nicht ausschöpfen. So wird der Durchschnitt der in der Studie ermittelten Spendenhöhe durch einzelne sehr hohe Zuwendungen engagierter Vermögender verzerrt. Auf einen zweiten Blick zeigt die Studie, dass viele der Befragten im Verhältnis zu ihrem Vermögen nur eine sehr kleine Summe geben:

Frei verfügbares Kapitalvermögen in Euro	Durchschnittliches Gesamtvermögen in Euro	Gesamthöhe der Geldspenden (Durchschnitt)	50 % der Befragten geben weniger als (sog. Median)
200 – 500 T	1,07 Mio	3.446 Euro	350 Euro
500 – 1 Mio	2,45 Mio	2.788 Euro	1.060 Euro
1 Mio und mehr	5,2 Mio	8.737 Euro	1.800 Euro
Gesamt		4.512 Euro	1.150 Euro

Spenden und Vermögen (Daten aus Lauterbach/Kramer/Ströing, 2011)

Nur 1,7 % der in der Studie Befragten setzen mehr als 5.000 Euro jährlich für gemeinnützige Aufgaben ein. Aus diesen Befunden ziehen wir den Schluss, dass es nicht vordringlich ist, eine fehlende Engagement-Bereitschaft vermögender Privatpersonen zu beklagen oder an das Verantwortungsgefühl dieser Bevölkerungsgruppe zu appellieren. Die grundsätzliche Bereitschaft zum Engagement ist da. Das Selbstverständnis als „engagiert" zu gelten und die Offenheit für Engagement sind vorhanden. Aber der Umfang des tatsächlich ausgeführten finanziellen Engagements ist, verglichen mit dem Potenzial der vermögenden Menschen, überwiegend noch sehr gering. Es muss also in erster Linie darum gehen, die Diskrepanz zwischen der Bereitschaft zum Engagement und dem Umfang des Engagements zu verstehen und dazu beizutragen, dass sich dieser Unterschied verringert.

Der PLAN B geht dabei von folgender These aus: Förderer erleben ihr finanzielles Engagement noch zu selten als ein eigenes Anliegen. Sie sind bereit zu geben, aber sie empfinden dieses Geben noch in erster Linie als ein „Abgeben", nicht als Gewinn für sich selbst. Sie haben keinen unmittelbaren Bezug dazu, was ihr Geben bewirkt und was es bedeutet, „mehr zu geben". Deswegen setzen sie auch den Umfang ihres Gebens nicht in Bezug zu ihrem Potenzial. An diesem Punkt setzen unsere Vorschläge für den Aufbau von Engagementgemeinschaften an. Ihnen muss es besser als bisher gelingen, diesen Bezug herzustellen. Sie können entscheidend dazu beitragen, dass Förderer ihr Engagement als etwas Eigenes erleben.

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

Karsten Timmer, Stiften in Deutschland[13]



Leben in der Realität

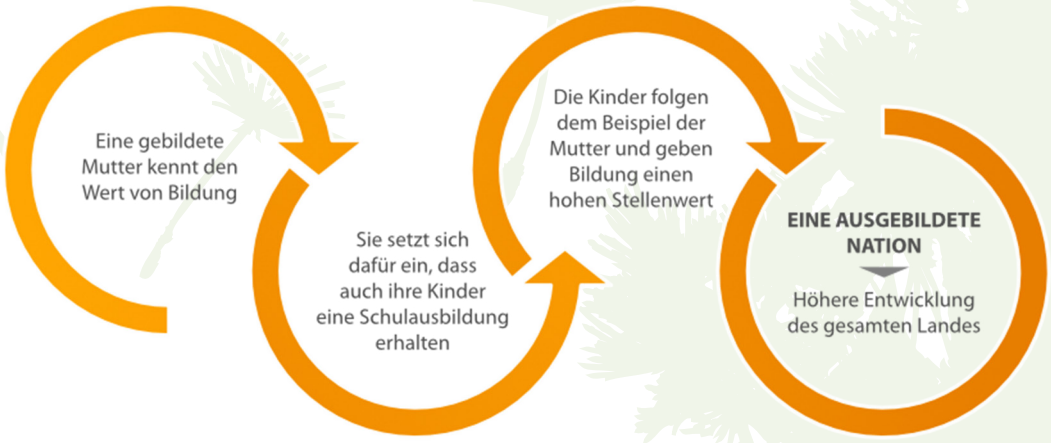
– Reinhard Gorenflos, München

“Nous avons compris: Monsieur Reinhard veux voir l´impact”. Das war für mich ein wichtiger Satz. Als ihn der Elternbeirat einer unserer Schulen in Burkina Faso aussprach, 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

Der Gewinn des Engagements

Engagement ist ein Lebensbereich, in dem Menschen sich selbst als wirksam und kreativ erleben können und wollen. Um Privatpersonen und Unternehmen dabei unterstützen zu können, sollten sich gemeinnützige Organisationen zunächst vor Augen führen, welchen Gewinn Geber durch ihr Engagement erleben. Denn dieser Gewinn ist es, der sie zur Fortsetzung und Ausweitung eines Engagements motivieren kann. Er ist nichts Abstraktes, sondern er äußert sich ganz konkret:

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

Für den PLAN B ist die Erkenntnis zentral: Dieser konkrete und real erlebbare Gewinn des Engagements verwirklicht sich nicht etwa alleine durch das Geben von Geld. Nicht die Geldüberweisung von A nach B ist es, die den Geber in Berührung mit seinem Engagement kommen lässt, sondern es sind die oben genannten Punkte und die entsprechenden Beziehungen, die damit verbunden sind. Engagementgemeinschaften müssen bei diesen Beziehungen ansetzen, wenn sie effektiv solche Partnerschaften aufbauen möchten.

“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. Bernhard Eßmann, Stifter
www.peppercorn-stiftung.de

“Unser Engagement bringt für uns eine völlig unerwartete Freude. Im Beruf, so gern wir ihn ausgeübt haben, gab es immer zahllose Zwänge, man war oftmals auch ein Getriebener. Jetzt ist es etwas ganz anderes, denn es geschieht allein von uns aus.”

Ulrich Hübner, Rektor einer Förderschule
für Hörgeschädigte a.D.

“Es klingt vielleicht etwas merkwürdig. Seit ich Projekte für Kinder fördere, hat das Geld für mich unheimlich an Wert gewonnen.”

Ernst Hafner, Gründer der Hafner Dietzen
Kinderstiftung

“Bei den Projekten packen wir Mitarbeiter direkt vor Ort mit an. Für mich und viele andere gehört unser gemeinsames Engagement zu den prägendsten Erlebnissen in unserer Firma.”

Mitarbeiter der Siemens Management Consulting,
www.active-help.de

“Mein Engagement hat mir etwas absolut Einmaliges ermöglicht: Ich weiß, dass ich menschliches Leben gerettet habe.”

Rainer Lauterbach, Stifter
www.childrescue.der

“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 Krebs, Stifterin[14]



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

Beziehung als Grundlage für die Community

„Der Aufbau von Beziehungen ist für uns der Schlüssel für den Erfolg" – dies ist ein Satz, den man immer wieder von Personen hört, die erfolgreich mit vermögenden Personen zusammenarbeiten. Hier wird ein kultureller Wandel bemerkbar, bei dem weniger die materiellen als vielmehr die ideellen Beziehungen im Vordergrund stehen. Diese Personen sprechen häufig nicht mehr von Fundraising. So bildet man zum Beispiel in den USA sogenannte „Advancement Divisions" oder „Development Departments", in denen die gesamte Infrastruktur - von Datenbanken über IT-Strukturen bis hin zu Stellenbeschreibungen – um das Thema „Beziehungen" gruppiert ist. Personen in Leitungsfunktionen werden zunehmend nach ihren Fähigkeiten ausgesucht, Beziehungen zu potentiellen Partnern aufbauen und stärken zu können. Insbesondere das Thema „Belonging" (Zugehörigkeit) wird in diesem Zusammenhang insofern als entscheidend erachtet, als es den Partnern über die finanzielle Zuwendung hinaus die Möglichkeit der Mitgestaltung und Identifizierung mit den Zielen der jeweiligen Organisation eröffnet.

Wenn „Beziehung" und „Vertrauen" die entscheidende Dimension nachhaltiger Engagementgemeinschaft ist und Ausgangspunkt für Organisationsentwicklung werden soll, dann muss dieser Begriff konkretisiert werden. Mit „Beziehung" kann nicht einfach nur ein subjektives, nicht näher einzugrenzendes Bauchgefühl gemeint sein. Wir halten es für sinnvoll, verschiedene Ebenen zu betrachten, auf denen sich Beziehung bildet und schlagen die folgende Annäherung vor:

Beziehungsebene	Inhalt	Erlebnisqualität (Gewinn) beim Geber
Positive Begegnung auf der ideellen Ebene	Ideale, Werte, Überzeugungen, Sinnhaftigkeit	Bekräftigung gemeinsamer Werte, Inspiration, neue Möglichkeiten, Einsichten, Entschlüsse
Positive Begegnung auf der persönlichen Ebene	Sympathie und Antipathie, Lebenserfahrung, Biographie	Zugehörigkeit, Vertrauen, Anerkennung Begegnung mit interessanten Menschen
Positive Begegnung auf der sachlichen Ebene	Fachliche Arbeit, Wirkung	Erleben der Wirkung und der Selbstwirksamkeit Verstehen der Zusammenhänge

Das große Maß an Identifizierung ist unseres Erachtens ein wesentlicher Grund dafür, dass in den USA etwa Universitäten wie das Dartmouth College über 3 Milliarden Dollar und die Harvard University sogar über 30 Milliarden Dollar an Vermögen ansammeln konnten. Sicherlich können nicht alle Erfahrungen in den USA auf die deutsche Kultur übertragen werden. Außerdem hat insbesondere der Universitätssektor in den USA seine ganz besondere Geschichte.

Aber dass individuelle und intensive Beziehungen die Grundlage für eine erfolgreiche Entwicklung einer Non-Profit-Organisation sind, ist in den USA eine durchgängige Erfahrung. Viele amerikanische NPOs konzentrieren sich auf die Entwicklung von Engagementgemeinschaften und erhalten dadurch mittlerweile bis zu 80% ihrer Fördermittel. Die These des PLAN B lautet daher: Ein Ansatz, der nachweislich in großem Umfang in den USA erfolgreich ist, hat das Potenzial, sich auch in Deutschland zu einer noch wesentlich stärkeren Säule der Finanzierung gemeinnützigen Engagements zu entwickeln.



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 Grundausstattung, zur Verfügung stellt. Das muss man erstmal anerkennen, da reichen wir bei weitem nicht ran. Und diese Grundausstattung 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 Schulnahrung 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 über 700 Mitarbeiter*innen . **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



Mittelbeschaffung und Community: Eine Gegenüberstellung

Das geläufigste Paradigma des Fundraising ist die **Mittelbeschaffung.** Wer den Beziehungsaspekt hervorheben will, spricht manchmal vom **„Friendraising"**. Und manche beschreiben das Fundraising als eine **Austauschbeziehung**, bei der Non-Profits und Geber sich wechselseitig Zeit, Geld, Kompetenzen oder Netzwerke zur Verfügung stellen.

Keine dieser Perspektiven erfasst jedoch die spezifische Qualität der Beziehung zwischen Gebern und Non-Profits „Mittelbeschaffung" geht am Erleben der Geber vorbei. Die persönliche Ebene der Freundschaft ist vielleicht ein Ergebnis, aber nicht das Fundament einer Beziehung, in der es auch um Kompetenzen, Strukturen und professionelle Arbeit geht. Der „Tausch" erfasst nicht die produktive Dynamik, die sich im Zusammenwirken von Gebern und Non-Profits entfalten kann.

Es sollte Non-Profits zu denken geben, dass engagierte Geberinnen und Geber ihrerseits kaum einen der drei genannten Begriffe verwenden werden, um ihre Beziehung zu Non-Profits zu beschreiben. Sowohl Non-Profits als auch Geber können aber ihre Beziehung als Engagementgemeinschaft verstehen. In solchen Gemeinschaften:

- 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 Non-Profits ihre Kompetenzen zur Lösung gesellschaftlicher Aufgaben ein,
- bringen die Non-Profits ihre Kompetenzen zur Förderung individuellen Engagements ein.

Mittelbeschaffung

- **Ziel:** Es geht darum, dass ein gesellschaftliches Problem gelöst wird.
- **Akteur:** Die Organisation
- **Um wen es geht:** Die Betroffenen

Community

- **Ziel:** Es geht darum, dass Menschen in der Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen ihr Potenzial entfalten.
- **Akteur:** Die Partner
- **Um wen es geht:** Betroffene, Geber, Helfer



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 OAfrica e.V. 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 OAfrica e.V. eine Organisation gefunden zu haben, die immer bereit war und ist, das eigene Handeln in Frage zu stellen und stetig dazuzulernen.

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 OAfrica e.V. setzt sie sich dafür ein, dass schutzbedürftige Kinder in Ghana in ihrem familiären Umfeld aufwachsen können.
www.oafrica.org





DER AUFBAU EINER COMMUNITY

Das Konzept der FörderCommunity oder auch als "Collective Impact Community" bezeichnet beschreibt zunächst einzelne Beziehungen einer Non-Profit Organisation zu einer Förderin. In einer solchen Beziehung ist das Konzept im Wesentlichen intuitiv anwendbar. Anders ist es, wenn es darum geht, dass Non-Profits einen Schritt weiter gehen und das Konzept einsetzen, um eine Vielzahl von Engagierten zu gewinnen. Geht es nicht mehr um die Begleitung einer einzelnen Partnerschaft, sondern um den Aufbau und die Pflege einer Gemeinschaft von Förderern mit vielen Akteuren, dann ändern sich sowohl das Potenzial als auch die Herausforderung.

Das Potenzial einer Gemeinschaft liegt in der Dynamik, die die Engagierten entfalten können, mit der sie sich gegenseitig bestärken und die Gemeinschaft für andere attraktiv machen. Die Herausforderung ist dabei jedoch: Aufbau und Organisation einer solchen Gemeinschaft sind nicht mehr intuitiv leistbar. Sie bedürfen einer strategischen Entscheidung und der Entwicklung spezifischer Instrumente und Prozesse.

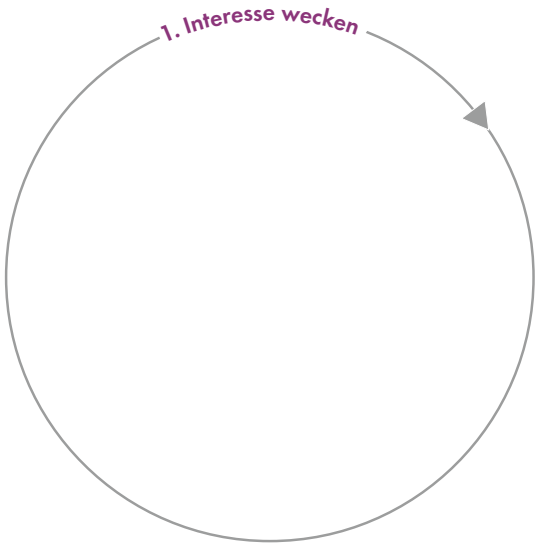
In diesem Kapitel beschreiben wir vier Schritte zum Aufbau einer Collective Impact Community. Die Unterscheidung dieser Phasen hilft, für die einzelnen Schritte jeweils die angemessene Handlungslogik zu finden, ihre Maßnahmen differenziert zu planen und den Erfolg im Verlauf des Prozesses auf den einzelnen Stufen zu messen.

1 Interesse wecken

Ziel der ersten Phase ist es, das Interesse potentieller Geber oder Geberinnen zu wecken. Im klassischen Fundraising treten Organisationen mit der Botschaft nach außen: „Helfen Sie uns, damit wir effektiv helfen können". Im Rahmen des PLAN B sind die Ansprache und das Grundverständnis anders. Hier lautet die Botschaft: „Wir helfen Ihnen, damit Sie effektiv helfen können". Die konkrete Möglichkeit, sich selbst effektiv für eine gesellschaftliche Aufgabe engagieren zu können, wirkt für Geber motivierend. Und das ist auch die Perspektive, die für den Aufbau einer Community in den Mittelpunkt gestellt wird. Es geht vor allem darum, ansprechende und überzeugende Möglichkeiten für Engagement aufzuzeigen.

Der Königsweg dafür besteht darin, die Erfolge der Gemeinschschaft herauszuarbeiten. Es ist nachdrücklich belegt, wie wichtig das Gefühl der Zugehörigkeit als Grundlage für ethisches Verhalten ist.[15] Geben einige etwas, wollen andere nicht zurückstehen. Das unterstreicht die Bedeutung von Vorbildfunktionen für die Weiterentwicklung des Engagements vermögender Privatpersonen und erfolgreicher Unternehmen. Entsprechend wichtig ist die Präsentation von Positivbeispielen und konkreten Erfolgen bestehender Gemeinschaften. Auch der öffentliche Dank oder die öffentliche Anerkennung des Engagements bestehender Akteure kann genutzt werden, um neue Interessenten zu gewinnen.

Das Beispiel engagierter Personen vermittelt die Dimension, die letztlich entscheidend ist: Es wird erlebbar, wie Engagement zu Wirkung, erfüllenden Beziehungen und persönlichem Gewinn führt. Strategisch geht es in dieser Phase somit darum, die Erfolge und auch die Zufriedenheit der Engagierten darzustellen, um Menschen zu motivieren, ebenfalls Teil dieser Gruppe von Engagierten einer Non-Profit-Organisation zu werden.





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 als Honorarprofessor für Corporate Finance an der International School of Management (ISM) tätig und übernimmt darüber hinaus Lehraufträge an führenden Hochschulen (https://www.abacus-cf.com/team/prof-dr-rainer-lauterbach/). Er hat die Child Rescue Stiftung gegründet, um dadurch gezielt und aktiv einen Beitrag zur Reduzierung der Kindersterblichkeit zu leisten.
www.childrescue.de

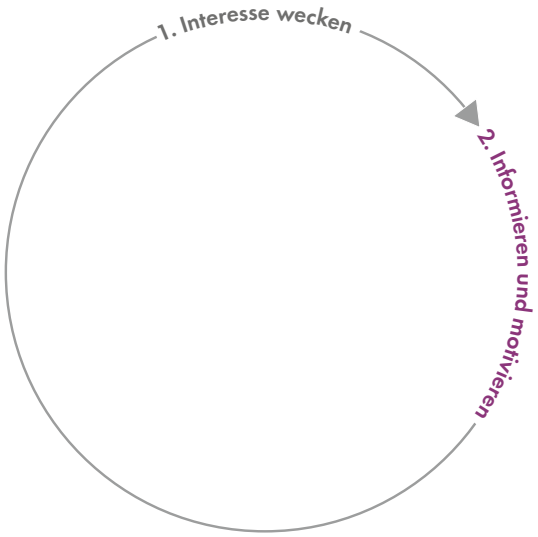


2 Informieren und motivieren

Die zweite Phase schließt sich an, wenn potentiell Engagierte ein Interesse bekundet haben, etwa durch die Teilnahme an einer Veranstaltung, die Anforderung von Informationen oder die Bitte um eine Beratung. Jetzt geht es nicht darum, schnell einen in Geld messbaren Akquiseerfolg zu erzielen. Sondern es geht darum, einen Raum anzubieten, in dem sich das Interesse, das eigene Erleben und die Initiative des Gebers entwickeln können. Wenn Interessenten Angeboten begegnen, die diesen Raum eröffnen, fühlen sie sich nicht bedrängt. Und gerade dann sind sie auch bereit, eine Beziehung einzugehen.

Vor der Entscheidung für ein konkretes Engagement kann eine lange Zeit vergehen, in der der potentielle Partner sich in unterschiedlicher Intensität der Verwirklichung seines Engagements nähert. In dieser Phase wird er darin unterstützt, eine zu seinen Interessen und Möglichkeiten passende Vorstellung von seinem Engagement zu entwickeln und eine Entscheidung zu treffen. Die folgenden Angebote können dabei hilfreich sein:

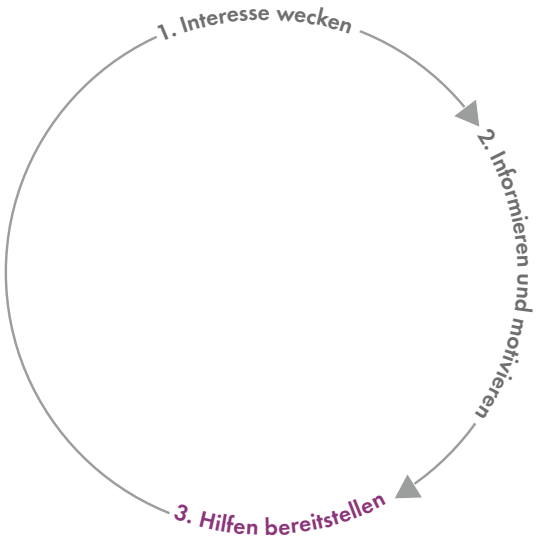
- Individuelle Vorstellung konkreter Förderbedarfe
- Informationsmaterial und Beratungsgespräche zu fachlichen, rechtlichen oder steuerlichen Fragen des Engagements
- Angebote zur Begegnung mit Vertretern der Organisation, mit anderen Gebern, Experten oder Betroffenen
- Spezielle Informationsmedien oder Rubriken in bestehenden Medien, in denen sich Partner vorstellen und über ihre Erfolge berichten
- Einladung zu Veranstaltungen wie Konzerten, Projektreisen, Projektbesichtigungen oder Vorträgen, bei denen der persönliche Kontakt im Vordergrund steht.



3 Hilfen für das Engagement bereitstellen

Die dritte Phase beginnt, wenn sich Interessenten für ein Engagement entschieden haben. Jetzt geht es darum, die Engagierten durch adäquate Hilfen zu effektivem Engagement zu befähigen und dazu beizutragen, dass sie die Wirkung und den Gewinn aus ihrem Engagement erleben können. Dazu kann zum Beispiel gehören:

- Unterstützung bei der individuellen Suche, Abwicklung und Dokumentation von Projektförderungen
- Unterstützung bei der Gründung und Verwaltung von rechtsfähigen Stiftungen, Treuhandstiftungen oder Stiftungsfonds
- Unterstützung bei der Erstellung von Testamenten oder Testamentsvollstreckungen
- Bereitstellung von eigenen Spendenkonten, die vom Partner einen Namen erhalten können und mit bereits umfassenden digitalen Fördertools verbunden sind. So können die Engagierten online die Kontobewegungen einsehen und selbst Zahlungen initiieren.
- Unterstützung bei eigenen Fundraising-Aktionen etwa durch steuerliche und rechtliche Beratung, Hilfe bei der Spendenabwicklung oder der Kommunikation
- Ermöglichen von Begegnungen zwischen Gebern und Begünstigten, Projektmitarbeitern oder Gebern mit gleichen Anliegen
- Etablierung von spezifischen Gruppen, die bestimmte Gruppen zusammenführen (z.B. alle, die Projekte in einer bestimmten Region, für besondere Zielgruppen oder in einem besonderen Umfang fördern)
- Einladungen zu speziellen Veranstaltungen für die Partner wie Stifterabende, exklusive Führungen, Reisen, Weihnachtsfeiern, Expertengespräche etc.





© 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 Haftung" 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 Programm 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



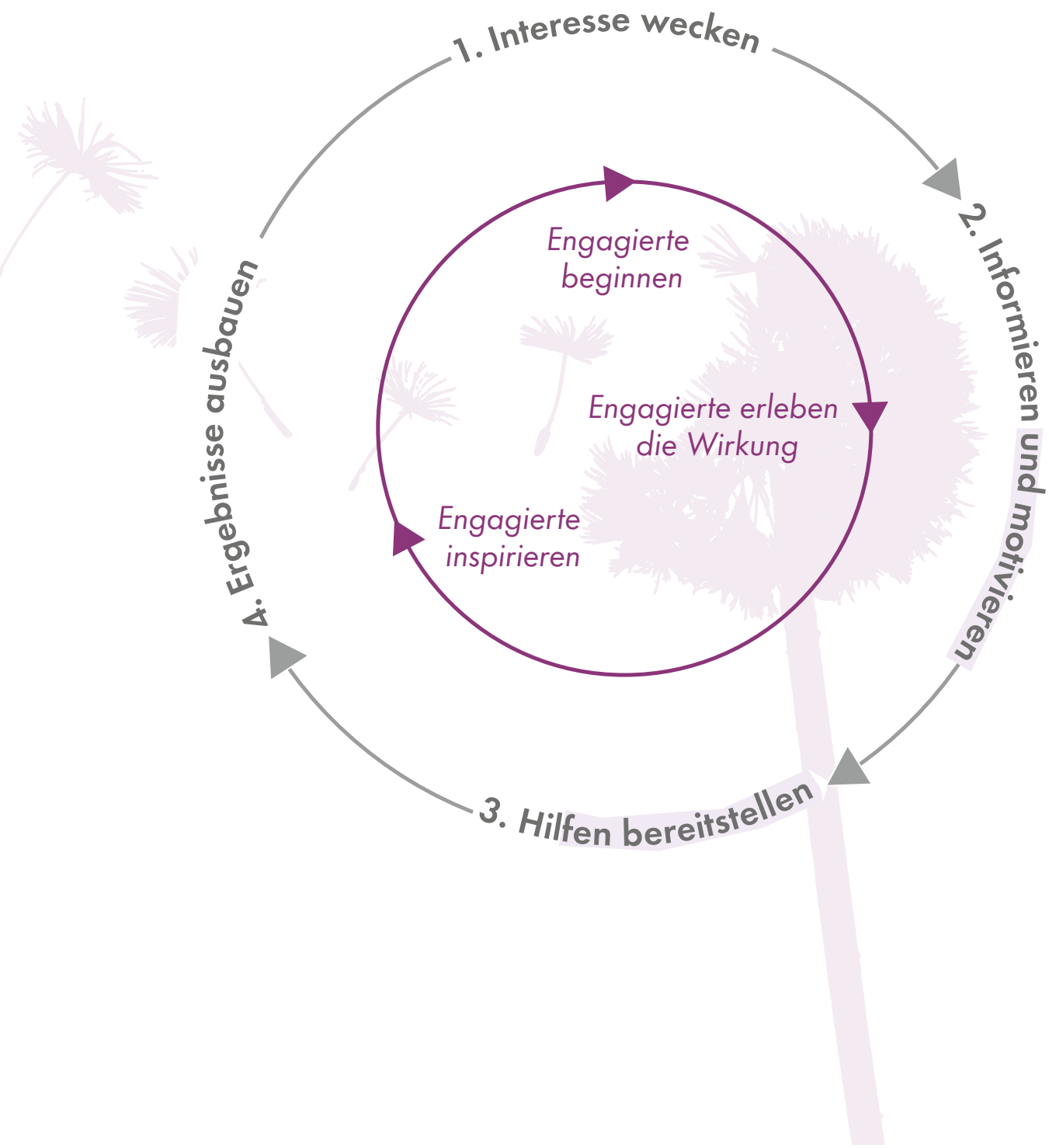
© Foto: BOOKBRIDGE GmbH

4 Ergebnisse präsentieren und ausbauen

Ziel der vierten Phase ist die Entwicklung „vom Kenner des Gegebenen zum Gestalter des Möglichen". Dabei ist es wichtig, zunächst immer wieder gemeinsam auf die Erfolge des Engagements zu schauen und dessen Ergebnisse zu sichern. Geber und Geberinnen, die den Gewinn ihrer Engagementgemeinschaft bewusst und konkret erlebt haben, sind häufig bereit, mehr von sich zu geben, als sie ursprünglich geplant hatten. Außerdem können sie andere begeistern, sich der Gemeinschaft anzuschließen, indem sie persönlich über ihre Erfahrungen berichten, sei es in ihrem Umfeld oder auch öffentlich bei Veranstaltungen. Sie sehen diese Tätigkeit zunehmend als eine Fortsetzung ihres Engagements mit anderen Mitteln und verstehen es im Interesse der gesellschaftlichen Herausforderungen als ihre Aufgabe, das Erleben des Engagements und den daraus resultierenden Gewinn weiter zu vermitteln. Die individuellen Erfolge der Engagementgemeinschaft können dann im Sinne des Vier-Schritte-Modells zu einem „Schwungrad" werden, das immer mehr Menschen inspiriert, sich mit eigenen Ressourcen für die Lösung gesellschaftlicher Aufgaben im Rahmen der Engagementgemeinschaft zu engagieren. Die Energie der Engagierten ist es dann, die dieses Schwungrad bewegt.

Initiatoren von Engagementgemeinschaften ermöglichen diese Phase durch die Bereitstellung von Gestaltungsoptionen wie beispielsweise:

- Mitarbeit als ehrenamtlicher Botschafter oder als Beirat
- Mitarbeit in Arbeitsgruppen und Komitees
- Gemeinsame Projektentwicklung
- Unterstützung der Partner, wenn sie andere Engagierte motivieren wollen.
- Unterstützung der Engagierten, wenn sie in ihrem Umfeld Kontakte herstellen wollen


1. Interesse wecken
2. Informieren und motivieren
3. Hilfen bereitstellen
4. Ergebnisse ausbauen
Engagierte beginnen
Engagierte erleben die Wirkung
Engagierte inspirieren



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.

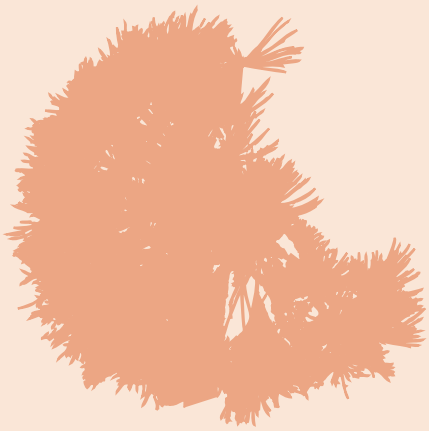
Wir hatten also eine klare Vision, eine gute Übersicht über die Möglichkeiten und recht konkrete Ideen für die Umsetzung. Für die Realisierung dieses Profils haben wir uns dann Experten gesucht, die uns zumeist ehrenamtlich unterstützt haben. Beim Corporate Design hat eine Agentur pro bono mitgewirkt, 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



VORAUSSETZUNGEN FÜR DEN AUFBAU

Aus der Beratung zahlreicher Non-Profits wissen wir, dass der Ansatz des Plan B und die Perspektive einer Collective Impact Community zwar schnell Sympathie finden, dass aber die Anforderungen an die Entwicklung der Organisation unterschätzt werden. Eine besondere Herausforderung beim Aufbau einer solchen Gemeinschaft besteht dabei in der Notwendigkeit, in Zeiträumen von mehreren Jahren zu planen. Umso wichtiger ist es, sich im Vorfeld ein klares Bild zu verschaffen, ob der Ansatz für die eigene Organisation geeignet ist oder nicht. In diesem Kapitel gehen wir auf drei Bereiche ein, in denen häufig Weiterentwicklungen oder Veränderungen innerhalb einer Organisation nötig sind.

Kommunikation und Kultur

Spricht man mit Organisationen, die sich auf auf den Aufbau einer Community eingelassen haben, so hört man häufig, dass die zentrale Veränderung der „Kulturwandel" war. Kurz gefasst änderte sich die Bedeutung des „Wir". Während früher das „Wir" nur für die Mitarbeiter und die Gremien einer bestimmten Organisation verwendet wurde, schließt das „Wir" jetzt auch die Vielzahl von Engagierten außerhalb der eigenen Organisation mit ein. Bei amerikanischen Universitäten hat sich das Verhältnis zum Teil umgedreht: Die ehemaligen Studenten sprechen von „ihrer" Universität, während die Mitarbeiter und Gremien „nur" die aktuell Aktiven vor Ort sind. Sieht man die Geber als substanziellen Teil der Gesamtorganisation an, ändert sich auch die Außenkommunikation: Das Engagement der Geber wird stärker als ihr persönliches Engagement kommuniziert und nicht nur als eine Förderung der Organisation.

Eine besondere Herausforderung gibt es in Organisationen, die eine starke Fokussierung auf bestimmte „Fundraising-Instrumente" wie klassische Mailings oder Patenschaften haben. Hier werden sehr viele Förderer gesucht, zu denen häufig nur wenig persönlicher Kontakt besteht und die Mitarbeiter haben in der Regel sehr hohe Kompetenz bei dieser Vorgehensweise. Bei einer Community handelt es sich um deutlich weniger Menschen, die deutlich mehr Geld geben. Man kann einen Vergleich ziehen zum Bankensektor, in dem Mitarbeiter der „Privatkundenbetreuung" stärker auf einzelne Produkte fokussiert sind wie Online Banking, Fondsvertrieb, Versicherungen oder Bausparverträge und auf der anderen Seite die Mitarbeiter des „Private Wealth Management" sich deutlich stärker auf die individuelle Kundenberatung und den Beziehungsaufbau konzentrieren. Dies hat zum Teil erhebliche Auswirkung auf die Qualifikation der jeweiligen Mitarbeiter, die Art der Raumgestaltung etc.

Wie schwer der Perspektivwechsel von einer tief verwurzelten, organisationsbezogenen Sichtweise und Haltung zur Community ist, wird für uns nicht zuletzt an den Begriffen deutlich, die bei der individuellen Betreuung von Gebern in Deutschland genutzt werden. Die Bezeichnung „Major Donor Manager" auf der Visitenkarte des Großspendenbetreuers einer Non-Profit mag aus Sicht der Organisation schlüssig sein. Aus der Sicht eines Gebers vermittelt eine solche Bezeichnung aber nur wenig positive Beziehungsqualität. Auch „Bindungsprogramme" oder „Loyality Management" tragen in sich einen so starken Organisationsbezug, dass fraglich ist, ob der Perspektivwechsel hier wirklich schon ausreichend kulturell verankert ist.

Insbesondere bei größeren Hilfsorganisationen oder Verbänden von Hilfsorganisationen können sich weitere Herausforderungen ergeben. Hier hat sich oft ein starkes Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter und Gremien zu den einzelnen rechtlichen oder regionalen Einheiten entwickelt. Für viele Spender und Förderer ist diese Differenzierung aber untergeordnet. Sie sehen die Organisation als „eins", egal ob es hier einen regionalen Verein, eine Stiftung, eine gGmbH und zusätzlich einen Förderverein gibt. Nachdem es bei Engagement um die Beziehungen zwischen Menschen geht, spielt die rechtliche Zugehörigkeit der einzelnen Mitarbeiter und Gremienmitglieder zu bestimmten Rechtsstrukturen eine untergeordnete Rolle. Wichtig ist, dass die Vertreter der Non-Profit die Strukturen zwar transparent aufzeigen, aber nicht versuchen, aktiv eine Beziehung in Richtung ihrer eigenen Rechtseinheit zu forcieren. Wenn Mitarbeiter und Gremienmitglieder immer wieder danach fragen, was der Partner fördern will, entsteht diese Problematik nicht. Schwierig wird es, wenn zwei Personen einen Geber aktiv gewinnen wollen, sich für „ihre" Projekte zu engagieren. Als Grundlage für ein gemeinsames Vorgehen ist eine gute Datenbankstruktur hilfreich, die allen Beteiligten Zugang zumindest zu den wesentlichen Basisdaten ermöglicht. Diese kann auch dazu beitragen, dass sich alle rechtlichen Einheiten als „eine" Organisation fühlen. Aber gerade diese kulturellen Veränderungen sind häufig nicht von heute auf morgen zu erreichen.

Unternehmen wie BMW haben für die Entwicklung ihrer Elektrofahrzeuge zu Beginn eine eigene Abteilung an einem separaten Ort geschaffen. Ziel war es dabei, dass sich dort eine Kultur entwickelt, die geprägt sein sollte von neuen Ideen, von „anders Denkern" und neuen Lösungswegen. Bewusst wurde diese Abteilung direkt an den Vorstand angebunden und von den bestehenden Prozessen, Hierarchieebenen und Denkweisen innerhalb der Organisation entfernt. Auch in Non-Profit-Organisationen kann man nicht davon ausgehen, dass unterschiedliche Ansätze der Akquise- und der Geberorientierung einfach von denselben Personen und Strukturen umgesetzt werden können. Es sind verschiedene Kulturen notwendig, die jeweils ihre Berechtigung haben.

Der Betreuungsansatz

Von zentraler Bedeutung sind die notwendigen Voraussetzungen für eine individuelle Betreuung. Während sich viele Non-Profits derzeit darauf konzentrieren, zu möglichst vielen Personen Kontakt aufzubauen und die Kommunikation durch Briefe, Jahresberichte und Newsletter in erster Linie schriftlich stattfindet, ist die Grundlage der Engagementgemeinschaft der persönliche Kontakt beispielsweise durch Einzelgespräche, individuelle Betreuung bei Veranstaltungen, Projektreisen oder gemeinsame Feiern.

Nicht allen Menschen liegt es, den persönlichen Kontakt zu vermögenden Privatpersonen, erfolgreichen Unternehmern und anderen Stiftern und Förderern zu suchen und zu pflegen. Hilfreich ist es bei dieser 1:1 Betreuung, die Vertreter der Organisation in diesem Bereich spezifisch zu schulen, beispielsweise durch die Ausbildung zum Engagement-Berater der Fundraising-Akademie. Einschränkend wird insbesondere aus den Erfahrungen in den USA deutlich, dass Menschen, die zu dieser Herangehensweise wenig Zugang besitzen, auch nach Schulungen kaum besser sind. Zur Auswahl der geeigneten Personen sagte ein Verantwortlicher für Stifter- und Engagementgemeinschaften in den USA: „Mich interessiert bei den Bewerbern nicht primär deren berufliche Qualifikation. Ich gehe mit den Kandidaten jeweils für 90 Minuten zum Mittagessen und habe keine Gesprächsagenda. Wenn ich das Mittagessen als interessant erlebt habe, nehme ich den Kandidaten, wenn nicht, suche ich weiter".

Je mehr intensive Beziehungen zu einem Engagierten entstehen, desto tragfähiger sind sie. Neben Mitarbeitern einer Non-Profit-Organisation sind hier auch die Geschäftsführer und die Gremien stark gefragt. Gerade bei sehr umfassenden Förderungen erwarten die Engagierten eine individuelle Betreuung durch Leitungspersonen. Im Idealfall entstehen in diesem Umfeld Freundschaften oder ein Gemeinschaftsgefühl, das von erheblicher Bedeutung für die Tragfähigkeit der Beziehung ist. Strategisch wichtig ist es, dass immer mindestens zwei Personen mit einem Engagierten in Beziehung stehen. Krankheit, Unfall oder Abschied aus der Non-Profit sollten nicht

zu einem Ende der Beziehung insgesamt führen. Häufig können die unterschiedlichen Aspekte der Betreuung auch gar nicht von ein und derselben Person abgedeckt werden. Wenn man sich in einer Non-Profit-Organisation Gedanken über die konkrete Rollen- und Aufgabenverteilung macht, ist es hilfreich, sich an die jeweiligen Beziehungsaspekte zu erinnern, die in der Betreuung zum Tragen kommen. Aus ihnen lässt sich ableiten, welche Qualitäten in der Betreuung erforderlich sind:

Beziehungsebene	Inhalt	Notwendige Qualitäten des Betreuers
Positive Begegnung auf der ideellen Ebene	Ideale, Werte, Überzeugungen	Eigenes Engagement Offenheit, Toleranz, Neugier
Positive Begegnung auf der persönlichen Ebene	Sympathie und Antipathie, Lebenserfahrung, Biographie	Freiheitsgrad gegenüber der eigenen Organisation Interesse am Menschen, Akzeptanz, Empathie, Selbstreflexion, Kontaktfreude
Positive Begegnung auf der sachlichen Ebene	Fachliche Arbeit, Wirkung	Kompetenz, Zuverlässigkeit Transparenz, Service, Achtsamkeit

Die Prozesse

Schließlich dürfen Initiatoren einer Community nicht die Notwendigkeit unterschätzen, interne Prozesse zu ändern oder zu ergänzen. In vielen Fällen sind die Prozesse auf einen Regelfall ausgerichtet: Von den Mitarbeitern vor Ort wird der finanzielle Bedarf für die von ihnen geplanten Projekte ermittelt und dann an die Geschäftsführung oder direkt an die Fundraising-Abteilung gegeben, um die notwendigen Ressourcen dafür zu besorgen.

Im Rahmen einer Community müssen aber auch umgekehrt Prozesse möglich sein, die an die Wünsche der Geber anknüpfen. Wenn sich zum Beispiel ein Geber motiviert zeigt, einmalig 250.000 Euro für die Projekte in einer bestimmten Region zur Verfügung zu stellen, muss auf dieser Basis beim Projektverantwortlichen vor Ort angefragt werden, wie er diese Mittel einsetzen würde. Geeignete Instrumente und Prozesse braucht man aber nicht nur für einen solchen Abgleich von Förderwunsch und Bedarf, sondern auch für das Berichtswesen. Denn in der Regel erwarten Geber, individuell über die Wirkung ihrer Förderung informiert zu werden. Hier ist es wichtig, die Art dieses Berichts zunächst mit dem Geber zu besprechen. Manchen Gebern reichen einige Bilder und kurze Texte, die den Erfolg dokumentieren, andere wollen mehr Zahlen, dritte einen ausführlicheren Verlaufsbericht. Vor dem Hintergrund solcher Anforderungen sind in den letzten Jahren webbasierte Berichtstools entwickelt worden, mit denen auf der Basis der Geberwünsche Berichtsvorlagen mit den notwendigen Hinweisen erstellt werden, die dann von den Projektverantwortlichen vor Ort online und ohne großen Aufwand ausgefüllt werden können.

Deutlicher Änderungsbedarf ergibt sich häufig auch bei der Datenbankinfrastruktur. Eine Datenbank, die Beziehungen abbildet, muss in der Lage sein, alle wesentlichen Informationen zu dokumentieren: Wer hatte Kontakt zu wem, welche Beziehungen zu anderen Personen bestehen, welche Hintergrundinformationen zu der Person sind bekannt, etc. Eine zusätzliche Herausforderung ergibt sich dadurch, dass auch ehrenamtliche Personen in die Beziehungsarbeit eingebunden sein können, die wenig Erfahrung mit der Pflege von Datenbanken und auch keinen Zugang zur Datenbank der Non-Profit-Organisation haben. Hier ist es hilfreich, diesen Personen einen Online-Zugang zu ermöglichen, um Grunddaten erhalten und eingeben zu können.



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





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 Unter-

nehmen 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 zusammentun, 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.





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 Siegfrid 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



„Damit das Leben junger Menschen gelingt“

Ein Fallbeispiel: Engagiert mit Don Bosco.

Don Bosco Stiftungszentrum

Seit dem Jahr 2001 bieten wir in unserem Don Bosco Stiftungszentrum Hilfen beim Fördern, Stiften und Vererben an. In den vergangenen 24 Jahren ist daraus eine starke Gemeinschaft geworden. Wir betreuen heute viele Treuhandstiftungen, rechtsfähige Stiftungen, Stiftungsfonds und einzelne Förderer und Erblasser. Seit Beginn hat unsere Stifter- und Förderfamilie Kinder und Jugendliche mit insgesamt mehr als 20 Mio. Euro unterstützt.

Eine aktive Gemeinschaft von Stiftern und Förderern

In unserer Gemeinschaft sind ganz unterschiedliche Menschen engagiert: Berufstätige und Pensionäre, Alleinstehende und Ehepaare, Unternehmer und Fördervereine. Trotzdem spreche ich ganz bewusst von einer Stifter- und Förderfamilie. Denn durch das gemeinsame Engagement für das Leben von Kindern und Jugendlichen ist ein starkes Band entstanden. Wir richten jährlich ein Fest aus, das mit 200 Teilnehmern inzwischen bald die Grenzen unseres Saales im Kloster Benediktbeuern sprengt. Auf diesen Treffen erlebt man die Energie, die eine solche Gemeinschaft entwickelt. Unsere Stifter, Förderer und Freunde sorgen selber dafür, dass die Gemeinschaft weiter wächst, sie sind in ihrem Umfeld mit Spendenaktionen aktiv und sie kooperieren mit Unternehmen.

Herausforderungen beim Aufbau und bei der Betreuung

Von Beginn an war uns klar, dass etwa Stiftungsthemen komplex sind und die Betreuung von Großspendern und Stiftern etwas sehr Persönliches ist. Damals haben wir noch nicht daran gedacht, dass wir einmal über 200 Stifter haben würden, deren Gremien wir betreuen und die wir bei Projektausschüttungen oder in der Vermögensanlage begleiten. Hinzu kommt jetzt aufgrund der Nachlässe auch immer mehr die Immobilienverwaltung. Aber auch bei den Förderern sind die Anforderungen hoch: Unser Anspruch ist es, jedem Förderer einen individuellen Ergebnisbericht zu seinem Engagement zur Verfügung zu stellen. Ohne eine ausgereifte IT-Lösung, die unterschiedliche Bereiche unserer Organisation einbindet, wäre das für uns nicht zu leisten. Auch die vielen Kooperationen und Spendenaktionen unserer Engagierten sind eine Herausforderung. Dort ist rechtliches Know-how gefragt, und diese Aktionen müssen auch praktisch abgewickelt werden, etwa durch eine erfahrene Buchhaltung. All das begleiten wir durch eine Kommunikation, die die Möglichkeiten und die Ergebnisse des Engagements in der Gemeinschaft aufzeigt. Mit unserem Stifterbrief erreichen wir regelmäßig über 1.000 Engagierte.

Am Anfang unseres Weges haben wir eine klare Entscheidung getroffen: Wir wollen uns auf die Projektarbeit und auf die unmittelbare Beziehung zu den Menschen konzentrieren. Das sehen wir als den Kern unserer Gemeinschaft und das kann uns auch niemand abnehmen. Bei den anderen Dingen, von der IT über die Verwaltung und Rechtsberatung bis zur Kommunikation, wollten wir die notwendige Expertise und Instrumente nicht für uns selber neu aufbauen. Das haben wir nicht als effektiv eingeschätzt. Wir haben uns Partner gesucht, die uns diese Strukturen zur Verfügung stellen. Gerade weil sich die Dinge so dynamisch entwickelt haben, sind wir mit dieser Lösung sehr zufrieden. Dass wir auf einem guten Weg sind, sagen uns letztlich die Rückmeldungen unserer Engagierten: Wenn sie sich von uns gut begleitet wissen und wenn sie erleben, was ihr Engagement im Leben junger Menschen verändert, dann liegen wir richtig.

“Wir arbeiten jetzt seit 10 Jahren mit Don Bosco zusammen. Uns ist es wichtig, involviert zu bleiben, Kontakt zu halten und in Verbindung zu sein. Das ist für uns das Wesentliche.”

Petra Beck, Unternehmerin

“Wir haben in Don Bosco einen wunderbaren Partner gefunden und so den vielen Aktionen unserer Stiftung eine Form und einen Sinn gegeben.”

Dr. Michael und Angela Jacobi, Stifter



Über 200 Stifter, Förderer und Freunde engagieren sich, damit das Leben junger Menschen gelingt.

Ausblick

Der Ansatz des PLAN B birgt die große Chance, dass vermögende Privatpersonen, erfolgreiche Unternehmen und andere Stifter und Förderer langfristig deutlich mehr Ressourcen für gemeinnützige Projekte zur Verfügung stellen. Die Non-Profit-Organisationen können zu einer stärkeren Kultur des Gebens dadurch beitragen, dass sie die Blickrichtung ändern und ihre organisationsbezogene Perspektive um die Sichtweise der Geber erweitern, und gemeinsam mit den Förderern agieren. Zu Recht verstehen sie sich als Träger und maßgebliche Gestalter von gesellschaftlichen Veränderungen. Wenn sie ihre Aufgabe zugleich darin sehen, Geber und Geberinnen zu effektiver Hilfe zu ermächtigen; wenn sie verstehen, dass sich ihre Partner im Ergebnis nicht für Organisationen, sondern für Zwecke und Menschen engagieren; wenn sie individuelle Hilfsmöglichkeiten sichtbar machen - dann wird dadurch immer deutlicher werden, dass die Lösung von gesellschaftlichen Aufgaben nicht etwa an die Non-Profits delegiert ist, sondern dass es auf das Engagement jedes Einzelnen ankommt.

Die Herausforderung bei einem Ansatz wie dem PLAN B wird sein, die Erfahrungen beim Aufbau einer Community in Deutschland auszutauschen, damit möglichst wenig Kraft und Zeit für Dinge eingesetzt wird, die nicht erfolgsversprechend sind. Hilfreich wäre dazu das Verständnis, dass die einzelnen Gemeinschaften nicht in Konkurrenz untereinander stehen, sondern dass sie gemeinsam in Konkurrenz zu den anderen Optionen stehen, die vermögende Privatpersonen, erfolgreiche Unternehmen und andere Stifter und Förderer für den Einsatz ihrer Ressourcen haben. Wenn man sich vor Augen führt, dass die Deutschen im Jahr 2013 neben dem privaten Konsum in Höhe von 1.526 Mrd. Euro und dem Vermögensaufbau in Höhe von 174 Mrd. Euro[16] nur ca. 6 Mrd. für gemeinnütziges Engagement eingesetzt haben, so wird deutlich, dass es hier großes Wachstumspotenzial gibt.

Ein wichtiger Schritt wird dabei aus unserer Sicht auch sein, Strukturen und Instrumente zu entwickeln, die von vielen Engagierten genutzt werden können. Der Aufwand etwa im Bereich von digitalen Fördertools oder dem Know-how und den Strukturen für die Unterstützung individuellen Engagements in einer Partnerschaft sind groß. Auch mittlere und große Organisationen können diesen Aufwand eigenständig häufig nur schwer oder nicht effektiv leisten. Deswegen hat es sich das gemeinnützige Haus des Stiftens zur Aufgabe gemacht, innovative und moderne Strukturen zur Verfügung zu stellen, die von vielen Engagierten genutzt werden können.

Vielleicht kann der PLAN B nicht nur zu einem Wachstum der Beziehungen zwischen Non-Profit Organisationen und Stiftern, Förderern und Erblassern führen, sondern auch zu einem Wachstum an Beziehungen unter den agierenden Gemeinschaften. Dies ist die Zielsetzung, mit der wir als gemeinnütziges Haus des Stiftens unsere Erfahrungen aus der Beratung und Begleitung zahlreicher Engagierter in Form dieses Strategiepapiers allen Non-Profits frei zur Verfügung stellen.

Ein nächster Schritt – das Orientierungsgespräch

Jeder, der eine Community aufbauen oder weiterentwickeln will, kann auf Wunsch im Haus des Stiftens kostenlos ein individuelles Orientierungsgespräch in Anspruch nehmen.

Interessenten wenden sich bitte an:
Philipp Hof: philipp.hof@hausdesstiftens.org; Telefon 089 744 200 995.



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 war 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





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





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



KONTAKT

Über Rückmeldungen, Kritik oder einen Austausch zu den Gedanken des PLAN B freuen wir uns. Wir würden uns darüber hinaus freuen, wenn Experten aus Non-Profits den PLAN B aufgreifen und strategisch weiterentwickeln. Denn wir verstehen den PLAN B nicht als ein fertiges und in sich abgeschlossenes Endprodukt. Vielmehr hoffen wir, dass er sich als ein geeigneter Ansatz erweist, der weitergetragen wird, damit gesellschaftliche Aufgaben nachhaltig gelöst werden können. Wenn Sie sich in diesem Sinne für eine Mitarbeit in einem PLAN B Expertenforum interessieren, stehen wir Ihnen für eine Kontaktaufnahme jederzeit gerne zur Verfügung.

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@hausdesstiftens.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 ist im Jahr 2020 verstorben.

Für Gespräche und Anregungen bei der Entwicklung und Formulierung des PLAN B bedanken wir uns sehr herzlich bei Gerit Reimann, Katharian Radmüller, Clemens Frede, Martin Hagen, Kathrin Hartkopf, Renate Hof, Thomas Kreuzer, Klaus Milich und vielen anderen, Oliver Paxmann, Jeffrey Peck, Paul Polyfka, Jürgen Reiss.

Haus des Stiftens

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.

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 (2016): Der PLAN B FÜR NON-PROFITS zeigt aus der Sicht gemeinnütziger Organisationen, wie sie erfolgreich Engagementgemeinschaften 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.

PLAN B - GEMEINSAM ENGAGIERT - Wie es mit einer FörderCommunity gelingen kann, die Finanzierung konkreter gesellschaftlicher Aufgaben nachhaltig sicherzustellen (2026)

Download und Bestellung der Schriftenreihe: www.hausdesstiftens.org

Anmerkungen und Quellennachweise

1 Soweit im Folgenden die männliche Form „Geber" oder „Partner" verwendet wird, sind sowohl Geberinnen und Geber als auch Unternehmen und Stiftungen gemeint.

2 In der konkreten Umsetzung stellen sich bei der Engagementgemeinschaft mit Unternehmen oder Stiftungen selbstverständlich andere Anforderungen als bei Privatpersonen. Im PLAN B für NON-PROFITS geht es um die Grundlagen von Engagementgemeinschaften, die Unterschiede in der Umsetzung werden hier nicht näher behandelt.

3 UBS Global Wealth Report 2025

4 Lange Zeitreihen zur Wirtschaftsentwicklung in Deutschland, S.38; Deutsche Bundesbank www.bundesbank.de

5 https://www.bundesbank.de/resource/blob/615796/490f9c87ad7f8abbb4b32c737159ab00/472B63F073F0713073663 37C94F8C870/sektorale-und-gesamtwirtschaftliche-vermoegensbilanzen-data.pdf

6 Deutscher Fundraising Verband: https://www.dfrv.de/wp-content/uploads/2024/09/Charts_Trends_Sep.pdf

7 Monatsbericht – April 2025 | Publikationen der Bundesbank S. 37

7a https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.933563.de/dp2105.pdf S. 3

8 https://www.sparkasse.de/pk/ratgeber/finanzplanung/finanzen-und-haushalt/millionaere-in-deutschland.html

9 Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen; https://www.sozialpolitik-aktuell.de/files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Einkommen-Armut/Datensammlung/PDF-Dateien/abbIII92.pdf

9a https://www.destatis.de/EN/Themes/Economy/National-Accounts-Domestic-Product/Tables/lrvgr01.html#242534

9b https://www.bundesbank.de/de/presse/pressenotizen/geldvermoegensbildung-und-aussenfinanzierung-in-deutschland-im-dritten-quartal-2024-945458

9c https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Steuern/Steuereinnahmen/_inhalt.html

9d https://www.dzi.de/pressemitteilungen/spendenvolumen-2023-weiterhin-auf-sehr-hohem-niveau/

10 Die Fläche Bielefelds (257 qkm) entspricht etwa 0,07 % der Fläche Deutschlands (357.000 qkm). Der Anteil von Spenden und (Zu-) Stiftungen an allen eingesetzten Mitteln entspricht etwa 0,06 %.

11 Der Vermögensbestand beträgt nach Frick/Grabka/Hauser (Fn. 7) ohne Renten und Anwartschaften 6,1 Billionen Euro.
Zum Abgleich dieser Daten, die auf dem sozioökonomischen Panel (SOEP) beruhen, mit der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (VGR) und zur Untererfassung des Geldvermögens vgl. Frick/ Grabka/Hauser, S. 216 ff. Nach der VGR liegt das Nettogesamtvermögen über 8 Billionen Euro; sie umfasst – anders als der SOEP – unter anderem auch das Vermögen der Organisationen ohne Erwerbszweck. Privater Konsum: Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2011, Tabelle 24.10 (ohne private Organisationen ohne Erwerbszweck). Steuern auf Einkommen/Vermögen: Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2011, Tabelle 24.17. Vermögensaufbau: Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2011, Tabelle 24.12 – Sparen der privaten Haushalte (inkl. private Organisationen ohne Erwerbszweck). Spenden und (Zu-) Stiftungen: Geltend gemachte Zuwendungen nach der ESt-Statistik 2006 (zuzüglich einer nicht berechenbaren Aufrundung im Hinblick auf nicht geltend gemachte Spenden).

12 Lauterbach/Kramer/Ströing, in Lauterbach/Druyen/Grundmann (Hrsg.), Vermögen in Deutschland - Heterogenität und Verantwortung, 2011, vgl. S. 110, S. 121, S. 136, S.140.

13 Zitat aus: Karsten Timmer, Stiften in Deutschland, Die Ergebnisse der StifterStudie, 2. A. 2006, S. 24

14 Dr. Barbara Krebs, Stifterin (Zitat aus: Vera Bloehmer, Stifterinnen - Frauen erzählen von ihrem Engagement, Hrsg. Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2010)

15 Gerd Gigerenzer. Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München: Bertelsmann, 2007.

16 Statistisches Jahrbuch 2014

Impressum

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

Telefon: 089 744 200 210
E-Mail: muenchen@hausdesstiftens.org

Redaktion: Philipp Hof
Gestaltung: Anja Tichawsky
Bildnachweis: istock, pkruger

© Haus des Stiftens Förderfonds gGmbH 2026