Gemeinnutz unternehmen
Forum der Eberhard von Kuenheim Stiftung

Der Dritte Sektor wächst. Gemeinnützige Akteure übernehmen immer zahlreichere Aufgaben und sehen sich mit komplexen Problemstellungen konfrontiert – eine Entwicklung, die Chancen bietet. Welche Fähigkeiten, welches Wissen ist gefragt, um innovative Lösungen für gesellschaftliche Probleme entwickeln und anbieten zu können? Wie kann sich der Dritte Sektor insgesamt auf die wachsenden Anforderungen einstellen? Vor diesem Hintergrund sind unternehmerische Ansätze populärer denn je. Begriffe wie „social entrepreneurship", „venture philanthropy" und „social franchising" versprechen Innovationsfähigkeit und Effizienz. Dass sie aus der Welt der Wirtschaft entlehnt wurden, weist auf den Einfluss des Marktes auf gemeinnützige Aktivitäten hin. Doch ist es möglich, bewährte Ansätze aus der Wirtschaft eins zu eins auf den gemeinnützigen Bereich zu übertragen? Und was verbirgt sich überhaupt hinter diesen Begriffen?

Gesellschaftlichen Herausforderungen mit unternehmerischem Denken und Handeln zu begegnen – dies ist eines der zentralen Anliegen der Eberhard von Kuenheim Stiftung. In diesem Jahr wird sich das Forum der Frage widmen, welche Art von Unternehmertum den Dritten Sektor in Bewegung bringen kann. Im Gespräch mit Experten aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und gemeinnützigen Institutionen soll diskutiert werden, wo die Spielräume für unternehmerisches Handeln im Dritten Sektor liegen und wie man diese erkennen und prägen kann. Das Forum ist ein Raum des Dialogs. Wir laden die Leser der UNIVERSITAS ein, sich an der Diskussion zu beteiligen!

Allein kommt man nicht weit. Dies gilt besonders für den gemeinnützigen Bereich. Wer hier für Bewegung sorgen will, muss Beteiligung ermöglichen, Expertenwissen einbinden und tragfähige Netzwerke knüpfen, kurz: soziales Kapital schaffen. Doch welche Faktoren sind entscheidend für die Entstehung von sozialem Kapital? Und wie lässt sich dieses Kapital optimal einsetzen? Mit diesen grundlegenden Fragen beschäftigt sich Georg von Schnurbein, Leiter des Centre for Philanthropy Studies (CEPS) an der Universität Basel. Im aktuellen Forum spricht er über die gesamtgesellschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors – und erklärt, warum diejenigen Akteure, die sich an unternehmerischen Grundsätzen orientieren, besonders erfolgreiche Brückenbauer sind.

„Ein Stifter sollte auf jeden Fall einen Businessplan haben“

Florian Junker im Gespräch mit Georg von Schnurbein

Junker: Seit November letzten Jahres leiten Sie das „Centre for Philanthropy Studies (CEPS)“. Was ist das überhaupt?

Schnurbein: Es ist ein interdisziplinäres Zentrum, das sich mit der wissenschaftlichen Analyse von Philanthropie und Stiftungswesen beschäftigen soll. Aktuell liegt der Schwerpunkt bei den Wirtschaftswissenschaftlern und Juristen, aber auch Soziologen und Theologen werden miteinbezogen. Das CEPS soll künftig eine internationale Schaltstelle sein, um ein dichtes Netzwerk zu anderen Institutionen aufzubauen und die Forschung anzuregen. Aber das CEPS kann auch ganz direkt genutzt werden, etwa bieten wir Stiftungen und Non-Profit-Organisationen Weiterbildungen an. Das heißt, dass wir vor Ort zusammen mit den Betroffenen in Workshops eine bestehende Strategie weiterentwickeln oder konkrete Verbesserungsmaßnahmen für ihre Aktivitäten erarbeiten.

Junker: Wie wird man Professor für Philanthropie?
Schnurbein: Das ist sicher kein gerader Werdegang und der gesamte Bereich ist noch ein relativ frisches Orchideenfach. Ich habe Betriebswirtschaftslehre studiert und mich mit Management in Non-Profit-Organisationen beschäftigt. Grundsätzlich ist aber Philanthropie etwas Fächerübergreifendes und erfordert einen persönlichen Bezug.

Junker: Ein Betriebswirt und Non-Profit, ist das kein Paradoxon?
Schnurbein: Das ist eine Frage der eigenen Einstellung. Ein gewisses Maß an Idealismus sollte man schon mitbringen, wenn man sich mit so etwas beschäftigt. Es braucht gerade bei einem Wissenschaftler der Philanthropie die eigene Begeisterung, gemeinnützig tätig zu sein. Ich bin selbst seit frühster Jugend, etwa bei den Pfadfindern oder in Vereinen, ehrenamtlich aktiv gewesen.

Junker: Warum ist das so wichtig?
Schnurbein: Das persönliche Engagement ist eine entscheidende Triebfeder im dritten Sektor und man sollte selbst ein Verständnis für Gemeinnützigkeit mitbringen, um die handelnden Personen zu verstehen. Denn die Menschen, die man in diesem Bereich trifft, sind in der Regel oft ganz anders als jene, denen man zum Beispiel in Banken begegnet. Gerade im Stiftungswesen prallen diese Welten aufeinander. Ich finde das Zusammenspiel von Empfängern von gemeinnützigen Leistungen auf der einen Seite und Bankern, Juristen und Treuhändern als Verwalter auf der anderen Seite unendlich spannend.

Junker: Warum gibt es eigentlich immer mehr Stiftungen?
Schnurbein: Das ist zum einen eine Zeitgeist-Erscheinung, die nicht nur für den Stiftungsbereich gilt. Es wird immer stärker individualisiert. Dazu ist eine Stiftung wohl die individuellste Rechtsform überhaupt, denn hier kann eine Person theoretisch bis in alle Ewigkeit bestimmen was passiert. Zum anderen stellen Stiftungen ein gewisses Gegengewicht zum Staat dar. Die Aufgabenbereiche werden immer komplexer und mitunter herrscht in unserer Gesellschaft das Gefühl vor, dass der Staat vieles nicht mehr selbst lösen kann.

Durch Stiftungen können Einzelpersonen, die meist sehr erfolgreich in ihrem Berufsleben in der Wirtschaft waren, sich solcher Dinge annehmen und innovative Lösungen entwickeln. Andererseits positionieren sich Non-Profit-Organisationen und Stiftungen als soziale Unternehmen auch alternativ zur Marktwirtschaft. Sie verbinden wirtschaftliches Handeln mit der Lösung von gesellschaftlichen Problemen.

Keine erfolgreiche Unternehmung arbeitet ohne eine klare Strategie, sonst ginge sie früher oder später vor die Hunde. Im Non-Profit-Bereich geht es zwar seltener um die Existenzerhaltung, aber auch hier verspricht eine klare Strategie und Zielorientierung mehr Erfolg.

Junker: Ist wirtschaftliche Kompetenz bei Non-Profit-Vorhaben denn überhaupt nötig?

Schnurbein: Hier liegt eine begriffliche Unschärfe vor, denn „Non-Profit" ist eigentlich eine Kurzform für „Not for Profit". Und das bedeutet, dass nicht vorrangig für einen finanziellen Erfolg gearbeitet wird. Es heißt aber nicht, dass eine solche Organisation auf gar keinen Fall Gewinn erzielen darf und das automatisch schädlich für ihre Ziele ist. Ein Beispiel ist das Restaurant „Blindekuh" in Zürich, dessen Konzept in Deutschland als „Unsicht-bar" in Köln, Hamburg und Berlin umgesetzt wurde. In diesen Restaurants ohne Licht werden die Besucher in die Lage von blinden Menschen versetzt. Gerade Stiftungen müssen sogar unbedingt Gewinne erzielen, um ihre Aufgaben überhaupt wahrnehmen zu können.

Junker: Gewinn um jeden Preis zur Aufgabenerfüllung – dies kann doch für gemeinnützige Unternehmungen auch nicht die einzige Handlungsmaxime sein. Wo liegen die Grenzen?

Schnurbein: Es ist eine umstrittene Frage, was etwa bei der Geldanlage von Stiftungen vorrangig ist: Stiftungszweck oder Ertrag. Eine klassische Ar-

gumentation lautet, durch einen möglichst hohen Ertrag lässt sich auch der Zweck am ehesten erfüllen. Aktuell wird eher argumentiert, dass es nicht sein kann, dass auf der einen Seite in Ölfirmen investiert wird, um auf der anderen Seite mit dem Gewinn Windräder zu bauen. Allgemein wird heute im gesamten dritten Sektor viel stärker auf die Außenwirkung geachtet.

> Akteure aus dem Non-Profit-Sektor besitzen in manchen Bereichen eine höhere Glaubwürdigkeit als staatliche Akteure und können deswegen besser als ehrliche Makler auftreten.

Junker: Welche unternehmerischen Fähigkeiten sind denn besonders wichtig?

Schnurbein: Wirtschaftliche Prinzipien sind im gemeinnützigen Bereich vor allem bei der effizienten Mittelverwendung gefragt. Denn wie jedes gewinnorientierte Unternehmen unterliegen auch Non-Profit-Organisationen einer Restriktion der knappen Ressourcen. Mit wirtschaftlich orientiertem Handeln bei begrenzten Mitteln können sie ihre Aufgaben effizienter erfüllen. Ein anderer wichtiger Punkt ist auch bei gemeinnützigen Organisationen die Zielorientierung. Keine erfolgreiche Unternehmung arbeitet ohne eine klare Strategie, sonst ginge sie früher oder später vor die Hunde. Im Non-Profit-Bereich geht es zwar seltener um die Existenzerhaltung, aber auch hier verspricht eine klare Strategie und Zielorientierung mehr Erfolg.

Junker: Lässt sich im gemeinnützigen Bereich ein „Return of Investment" überhaupt messen?

Schnurbein: Das ist nicht so einfach, denn es geht hier meist nur sekundär um finanzielle Aspekte. Entscheidender sind die Sachziele, die der gemeinnützigen Orientierung der Organisationen entsprechen. Die lassen sich allerdings nur schwer quantitativ ausdrücken. Zum Beispiel sagen die nackten Zahlen bei der Betreuung von Behinderten wenig über die Qualität aus. Auch wenn die Forschung hier große Fortschritte gemacht hat, gibt es noch keinen Königsweg zur Messung dieser qualitativen Komponente.

Junker: Was verstehen Sie unter „sozialem Kapital"?
Schnurbein: Normen, Vertrauen und Netzwerke, mit denen gemeinsame Ziele besser erreicht werden. Soziales Kapital bildet sich etwa im Netzwerk der Mitglieder eines Vereins und ist ein kollektives Gut, das durch seine Anwendung zum Beispiel positiv auf die Demokratisierung einer Gesellschaft wirkt. Das Besondere am sozialen Kapital ist, dass es durch seinen Einsatz zunimmt. So schafft das Nutzen von Netzwerken in der Regel mehr Vertrauen und Normen können sich herausbilden. Auf diesen stärker werdenden Verknüpfungen kann die Gesellschaft aufbauen und das wirkt wiederum stabilisierend auf sie. Stiftungen können dazu einen wichtigen Beitrag leisten, wenn sie ihr vorhandenes, zumeist finanzielles Kapital so investieren, dass dadurch soziales Kapital entsteht.

Junker: Wie funktioniert das?
Schnurbein: Indem sie zum Beispiel Räume zur Kontaktaufnahme schaffen und so dafür sorgen, dass auch heterogene Gruppen in einer Gesellschaft in Kontakt bleiben. Dazu ist es nötig, an Stellen neue Verknüpfungen aufzubauen, wo noch keine oder kaum welche bestanden. Besonders erfolgreich kann das bei sogenannten strukturellen Löchern funktionieren, also wenn Gräben innerhalb einer Gesellschaft überbrückt werden.

Junker: Was macht Organisationen aus dem dritten Sektor zu besonders erfolgreichen Brückenbauern?
Schnurbein: Akteure aus dem Non-Profit-Sektor besitzen in manchen Bereichen eine höhere Glaubwürdigkeit als staatliche Akteure und können deswegen besser als ehrliche Makler auftreten. Es gibt sowohl aufseiten der Wirtschaft oft Ressentiments gegen die Obrigkeit, als auch viele Minderheiten, die schlechte Erfahrungen mit staatlichen Institutionen gemacht haben. Eine gemeinnützige Organisation ist dagegen in der Regel nicht vorbelastet und ihr werden kaum Eigeninteressen unterstellt.

Junker: Gibt es Beispiele für ein besonders erfolgreiches Stopfen von strukturellen Löchern?

Schnurbein: Der Aufbau eines zweiten Arbeitsmarktes wäre hier sicher zu nennen. Viele gemeinnützige Organisationen haben sich auf diesem Gebiet erfolgreich engagiert. Zunächst chancenlosen Arbeitslosen wurde so die Möglichkeit zur Anknüpfung an die normale Arbeitswelt gegeben. Ein anderes gutes Beispiel ist das Programm „Start" der Hertie Stiftung, das begabte Kinder mit Migrationshintergrund mit der Hilfe lokaler Partner fördert. Das Programm hat Personen mit der Migrationsproblematik in Berührung gebracht, die sich sonst eher nicht damit beschäftigen. Gerade dadurch wurde ein strukturelles Loch teilweise gestopft und viel Positives bewirkt.

Junker: Was ist hier der generelle Vorteil von Stiftungen?
Schnurbein: Sie können ein höheres Risiko gehen und Themen aufgreifen, die für andere zu heiß sind oder zu wenig Chancen bieten. Denn es gibt keinen Wähler oder Aktionär, der den Erfolg bewertet und Misserfolge bestraft. Das können und sollten Stiftungen nutzen.

Junker: Warum kann der Staat das nicht erfüllen?
Schnurbein: Nehmen Sie zum Beispiel Programme zur Eingliederung und Qualifikation von arbeitslosen Jugendlichen wie die Basler Jobfactory. Die Jobfactory wurde 2000 gegründet und verfolgt einen innovativen Ansatz zur Eingliederung von jugendlichen Arbeitslosen. Dabei funktioniert die Organisation als marktwirtschaftlich orientiertes Unternehmen, nicht als Sozialprogramm. Die Jugendlichen werden in der Jobfactory AG ausgebildet, einer Firma, die sich dem freien Markt stellt. Gleichzeitig werden sie durch die Stiftung Job Training intensiv betreut und dabei unterstützt, einen Arbeitsplatz bei einem externen Unternehmen zu finden. Eine staatliche Institution wäre von den Unternehmen sofort als unfaire Konkurrenz wahrgenommen worden. Die Jobfactory agiert dagegen einerseits als Stiftung beim Training der Jugendlichen, anderseits als gewinnorientierte Aktiengesellschaft, die ihre Dienstleistungen im Markt anbietet. Da muss sie sich dann behaupten wie jedes andere Unternehmen auch.

Junker: Werden Philanthropen in Europa immer mehr staatliche Aufgaben übernehmen wie wir es im angelsächsischen Raum sehen?
Schnurbein: Das haben sie bereits. Gerade der amerikanische Philanthropiesektor wird oft verklärt und der europäische unterschätzt. Eine aktuelle Untersuchung des Centrums für Soziale Investitionen und Innovationen (CSI) in Heidelberg zeigt, dass das Volumen des europäischen Philanthropiesektors sogar größer ist als das des amerikanischen. Stärker sind in den USA aber die Tradition und die öffentliche Wahrnehmung, was in allererster Linie jedoch auf den geringeren Einfluss des Staates zurückzuführen ist.

Junker: Können wir im gemeinnützigen Bereich trotzdem etwas von den Amerikanern lernen?
Schnurbein: Ja, zum Beispiel das Prinzip des Agenda-Settings und damit auch eine klare Formulierung von langfristigen strategischen Zielen. Auch im gemeinnützigen Bereich bedeutet dies, nicht nur direkt für die Betroffenen zu arbeiten, sondern auf mehreren Ebenen aktiv zu sein. Besonders wichtig ist hier das parallele Lobbying: Amerikanische Stiftungen sprechen bei jedem Zusammentreffen mit Politikern und Entscheidungsträgern ihre Anliegen an und erreichen damit eine höhere Aufmerksamkeit und Wahrnehmung für ihre Probleme und Wünsche. Diese Möglichkeit der politischen Einflussnahme wird im europäischen Raum von Non-Profit-Organisationen noch viel zu wenig wahrgenommen.

Junker: Amerikanische Stiftungen zeichnen sich zumeist auch durch eine stärkere wirtschaftliche Orientierung aus. Sollte auch in Europa jeder Stifter eine Art Businessplan in der Tasche haben?
Schnurbein: Auf jeden Fall! Viel zu selten machen sich Stifter wirklich darüber Gedanken, was eine Stiftung an Aufwand und Kosten bedeutet und welchen Ertrag sie dann letztendlich zur Verfügung haben. Zum Beispiel haben 80 Prozent der Stiftungen in der Schweiz ein Vermögen von unter fünf Millionen Franken. Nach Abzug der Verwaltungskosten bleiben denen dann vielleicht 150 000 Franken pro Jahr zur Ausschüttung. Das ist ja nicht schlecht, aber

erfordert eine sehr genaue Festlegung der Ziele und Aufgaben, um noch wirklich etwas zu bewirken.

> Durch ein strategisches Agenda-Setting, wie in einem gut geführten Betrieb in der Wirtschaft, kann der dritte Sektor künftig noch viel mehr zur Entwicklung der Gesellschaft beitragen, als er es heute tut.

Junker: Welche unternehmerischen Grundsätze sollten im dritten Sektor unbedingt übernommen werden?

Schnurbein: Besonders die strategische Planung. Hier steht die Frage im Vordergrund, wie soll sich die Unternehmung langfristig entwickeln? Es lohnt sich, sich hinzusetzen und einen Fünfjahresplan zu erstellen. Denn ich wage die Behauptung, dass keine Stiftung genug Mittel hat, um ihren Stiftungszweck endgültig zu erfüllen. Selbst die Stiftung Bill Gates wird es nicht schaffen, die Probleme der Entwicklungshilfe allein zu lösen, und ist auf Kooperation angewiesen. Deshalb ist die Frage „Welche Mittel habe ich und was kann ich damit wie erreichen?" entscheidend für den wirklichen Erfolg. Hier haben die Amerikaner schon lange die Bedeutung der gemeinsamen Lobbyarbeit erkannt, um ihre Anliegen mit noch mehr Nachdruck vertreten zu können.

Junker: Was sollte man besser nicht aus der Wirtschaft übernehmen?

Schnurbein: Anreizsysteme in der Lohngestaltung sind eher ungeeignet. Denn ein Akkord- oder Leistungssystem hat im gemeinnützigen Sektor, mit seinem schwer quantifizierbaren Erfolg, eher keine qualitative Verbesserung zur Folge. Gerade bei ehrenamtlichen Mitarbeitern haben finanzielle Anreize oft sogar einen negativen Effekt auf das Engagement. Hingegen sollte man besonders das wirtschaftliche Wissen, Kompetenz und Erfahrung der Ehrenamtlichen nutzen. Gerade wenn es sich um erfolgreiche Wirtschaftsführer handelt, wäre es sehr unklug, diese Experten nicht auch bei der Strategieplanung einzubinden.

Junker: Ist heute im gemeinnützigen Bereich der Wissenstransfer generell entscheidender als der Geldtransfer?

Schnurbein: Das ist leider ein zu positiv gezeichnetes Bild, aber es wäre wünschenswert. Für viele steht die finanzielle Unterstützung als Mittel gerade bei Stiftungen immer noch im Vordergrund. Hier kommen wir wieder in den Bereich des unternehmerischen Handelns, denn es geht um die Ausschöpfung aller Potenziale. Die reine Verteilung von Mitteln kann funktionieren, ist aber sicher nicht der effizienteste Weg. Durch ein strategisches Agenda-Setting, wie in einem gut geführten Betrieb in der Wirtschaft, kann der dritte Sektor künftig noch viel mehr zur Entwicklung der Gesellschaft beitragen, als er es heute tut.

Junker: Kann die Wirtschaft auch vom Non-Profit-Bereich lernen?

Schnurbein: Das hat sie schon getan, ein Beispiel sind dafür Kundenclubs. Die Mitgliederstruktur aus den Vereinen wird dort für Kundenbindungszwecke genutzt. Hier haben sich Unternehmen die Funktionsweise von Vereinen zu Eigen gemacht und nutzen diese, um ihre Marktziele besser zu erreichen. Wichtiger ist natürlich, dass die Wirtschaft auch die Werte der Non-Profit-Organisationen übernimmt. In der Wirtschaft wird heute viel über Corporate Social Responsibility gesprochen. Damit bewegen sich die Unternehmen auf ursprünglichstem Non-Profit-Terrain. Der dritte Sektor kann umgekehrt gerade von der Kompetenz von Unternehmern profitieren, denn Non-Profit-Organisationen mangelt es häufig an unternehmerischen Fähigkeiten.

Prof. Dr. rer. pol. **Georg von Schnurbein,** geboren 1977 in Regen/Bayern. Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Nebenfach Politikwissenschaften an den Universitäten Bamberg, Fribourg und Bern. 2001-2007 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Fribourg/CH. Derzeit Assistenzprofessor für Stiftungsmanagement und Leiter des Centre for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel. Verfasser zahlreicher Publikationen zu den Themen Stiftungswesen, Governance, Nonprofit Management und Marketing.

Kontakt
Eberhard von Kuenheim Stiftung, Stiftung der BMW AG, Amiraplatz 3, 80333 München, www.kuenheim-stiftung.de