



Vom Wachsen, Lernen und Wirken

Das Beste aus dem Heldenrat-Blog 2013

Liebe Leserinnen und Leser,

im Heldenrat-Blog machen wir seit 2007 Informationen aus der Welt des bürgerschaftlichen Engagements und Social Entrepreneurship einem breiteren Publikum zugänglich. Wir sehen darin neben unseren Vorträgen und öffentlichen Auftritten eine Ergänzung unserer Qualifizierungs- und Beratungstätigkeit mit sozialen Initiativen: Indem wir über Engagement und seine Rahmenbedingungen sprechen, werben wir einerseits dafür und geben andererseits Praktikern Hilfen für ihre Arbeit an die Hand.

Mit dieser kleinen Zusammenstellung wollen wir uns bei allen Freunden und Unterstützern bedanken. Sie enthält die (nach Aufrufen) beliebtesten zehn Blog-Beiträge des Jahres 2013. Die Beiträge sind in absteigender Reihenfolge nach Zahl der Aufrufe sortiert und zeigen die ganze Bandbreite bürgerschaftlichen Engagements: Wirkungsmessung, Vorstandsarbeit, Finanzierung, Skilled Based Volunteering oder die Ausbildung junger Social Entrepreneurs gehören zu den Themen, die uns im letzten Jahr beschäftigt haben.

Wenn Sie zukünftig regelmäßig von uns lesen wollen, können Sie unseren Blog auf unserer Website www.heldenrat.org abonnieren.

Wir freuen uns auf die kommende Arbeit mit Ihnen und wünschen Ihnen eine angenehme Lektüre.

Ihre Heldenberater



Über uns

Heldenrat – Beratung für soziale Bewegungen e.V. bietet kostenfreie Qualifizierung und Beratung für soziale Initiativen. Unsere Hilfen umfassen Beratungsprojekte, Kurzberatungen oder auch Workshops mit mehreren Initiativen.

Unsere Angebote sind kostenfrei. Alle BeraterInnen sind berufstätig und engagieren sich beim Heldenrat ehrenamtlich für soziale Helden: Junge und etablierte soziale Projekte, Initiativen, GründerInnen und Social Entrepreneurs. Der Verein finanziert sich aus Spenden. Seit 2005 sind wir in Hamburg, seit 2013 in Berlin, Bremen, Kiel und Köln vertreten.

Unsere Arbeit stärkt bürgerschaftliches Engagement und sozialen Gründergeist in Deutschland. Behutsame Professionalisierung, verstanden als die systematische und geplante Bearbeitung sozialer Problemlösung, sichert nach unserem Verständnis das Überleben und die Wirksamkeit sozialer Initiativen.

www.heldenrat.org

Inhalt

Zu wenig bewirkt? Big Brothers Big Sisters Deutschland vor dem Aus.	3
Social Entrepreneurs und das liebe Geld	4
Studie: Probleme gemeinnütziger Organisationen	5
Fachkräfte für's Gemeinwohl: Skilled Volunteering und Pro Bono nehmen Fahrt auf	7
Jobs mit Sinn – Weg in's Glück oder Sackgasse?	9
Social Entrepreneurship lernen	11
Vereine 2020: Vorstände dringend gesucht!	12
Voneinander lernen in der Zivilgesellschaft	13
Von Experimentierern, Kommunizierern und Zögerern: Deutsche NGO's im Internet	15
Die Mühen der Ebene: Nonprofit-Management	17

Zu wenig bewirkt? Big Brothers Big Sisters Deutschland vor dem Aus. (10.09.2013)

Wirkungsorientierung und finanzielle Transparenz als Förderkriterium: Wie überlebenswichtig diese Faktoren sein können, erlebt derzeit das Mentorenprogramm Big Brothers Big Sisters Deutschland.

Einen schmerzhaften Schritt muss derzeit scheinbar der deutsche Ableger des Mentorenprogramms "[Big Brothers Big Sisters](#)" (BBBSD) gehen: Presseberichten zufolge müssen kurzfristig die Regionalbüros geschlossen sowie die meisten der 45 Mitarbeiter entlassen werden. Bestehende Tandems der bundesweit ca. 1.000 Mentoren werden demnach nur noch bis Ende 2014 von Stuttgart aus weitergeführt.

Der Grund, so wird in den Berichten ausgeführt, sei der Rückzug eines Hauptförderers, der "[Benckiser Stiftung Zukunft](#)". Diese wiederum begründe diesen Schritt mit einem Wechsel der Förderung zum Programm "[Balu und Du](#)" und der Hoffnung auf eine größere Wirkung des finanziellen Engagements bei diesem – den Berichten zufolge – besser evaluierten Projekt. Finanzielle Unregelmäßigkeiten bei der amerikanischen Ursprungsorganisation seien ein weiterer Grund (Quellen: [Welt online.de](#), [Hamburger Abendblatt Online](#), [Mannheimer Morgen Online](#)).

Big Brothers Big Sisters stammt ursprünglich aus den Vereinigten Staaten. Das Programm, das bereits 2000 durch die "[Deutsche Kinder- und Jugendstiftung](#)" [gemeinsam mit Nokia in Deutschland pilotiert](#) wurde, hat sich seit 2007 in Mannheim, Stuttgart, Hamburg, München und im Ruhrgebiet etabliert.

Käme es tatsächlich zum Aus für dieses ambitionierte Projekt aus den genannten Gründen, wäre das ein weiterer Beleg für das Gewicht, das die Kriterien Wirkung und finanzielle Transparenz mittlerweile für institutionelle Förderer haben. Gleichzeitig wird deutlich, wie stark diese Aspekte nunmehr zu den kritischen Wettbewerbsfaktoren im Kampf um finanzielle Ressourcen zählen.

Wechsel der Förderinstitutionen und das Beenden von Förderbeziehungen sind völlig normal. Der Fall von Big Brothers Big Sisters Deutschland stellt

sich jedoch interessant dar, gehört BBBSD doch etwa zum Kreis der von "[Deutschland rundet auf](#)" geförderten Projekte, wurde von "[Phineo](#)" [analysiert](#) und ist Mitglied der "[Initiative Transparente Zivilgesellschaft](#)". Nicht zuletzt verfügt BBBS über ein umfangreiches [Unterstützernetzwerk mit namhaften Partnern](#).

Ein nicht ganz wirkungs- und kraftloses Projekt möchte man meinen – doch im Wettbewerb mit den zahlreichen anderen Mentorenprogrammen in Deutschland vielleicht nicht stark genug. Doch was waren genau die Wirkungskriterien, die den Ausschlag für die Entscheidung gaben? Fraglich bleibt auch, warum der Ausfall des Förderers so drastische Auswirkungen hat und scheinbar nicht kompensiert werden kann. Um die Lernerfahrungen breiter nutzbar zu machen und Ableitungen für die Wirkungsorientierung anderer Mentorenprogramme zu treffen, wäre eine weitere Erläuterung der Hintergründe sicher hilfreich.

16.09.2013 Update

Mittlerweile liegen weitere Informationen zu den Hintergründen vor:

[Ausführlicher Bericht im Engagement-Magazin "enter"](#)

[Stellungnahme der BBBS-Geschäftsführung](#)

[Bericht und Stellungnahme von Phineo](#)

[Stellungnahme von Deutschland rundet auf](#)

[Selbsthilfe-Facebook-Gruppe von MentorInnen](#)

Social Entrepreneurs und das liebe Geld (01.10.2013)

Es herrscht Aufruhr im Sozialunternehmer-Land: Sind die Lieblinge der Medien etwa doch nicht so unternehmerisch? Spätestens seit der Veröffentlichung eines kritischen Artikels in Brand 1 und ZEIT dämmert es, dass ["Gutes tun und Geld verdienen"](#) scheinbar doch nicht so einfach ist. Unser Überblick trägt Publikationen und Nachrichten der letzten Zeit zum Finanzierungsthema zusammen. Es ist offensichtlich: zwischen Medienhype und szene-interner Diskussion klaffen mitunter Welten.

[Zeigt her Eure Güte](#)

Brand1-Artikel mit Befund: Sozialunternehmer finanzieren sich nur zum Teil aus eigenerwirtschafteten Mitteln und nicht alle haben systemverändernde Wirkungen.

[Studie: Social Entrepreneurship in Deutschland – Potentiale und Wachstumsproblematiken](#)

2-teilige Analyse: Größe und Ausprägungen von Sozialunternehmertum in Deutschland sowie Skalierungsstrategien und -hemmnisse hierzulande. Natürlich mit einem Schwerpunkt zu Finanzierung.

[Studie: Impact Investing in Deutschland](#)

Bestandsaufnahme und Handlungsanweisungen zur Weiterentwicklung des Impact-Investing-Sektors in Deutschland. Im Überblick beschrieben in diesem [ZEIT-Artikel "Kaum Geld für Gutes"](#).

[Studie: Finanzierung von Sozialunternehmen](#)

Dissertation von Wolfgang Spieß-Knafl mit sehr gutem Überblick über verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten.

[Sozialunternehmen und der Europäische Sozialfonds](#)

Bei den laufenden Verhandlungen zum Europäischen Sozialfonds wurden Sozialunternehmen als möglicher Förderbereich erwähnt. Die genaue Ausgestaltung erfolgt aber regional.

[Social finance: the money's there but the entrepreneurs are not](#)

Beobachtung von überraschender Seite: "Walk the halls of the ever increasing number of social financial networks and conferences in Europe and elsewhere, and you may notice something peculiar – you are not going to see many social entrepreneurs." beschreiben Mark Cheng und Felix Oldenburg von [Ashoka](#).

[Social investment needs investees, not just investors](#)

Viele Sozialunternehmen sind nicht investment-ready und brauchen mehr Unterstützung in ihrer

frühen Entwicklungsphase, meint Cliff Prior von [UnLtd](#).

[From Blueprint to Scale: The Case for Philanthropy in Impact Investing](#)

"A recent Monitor study of over 400 enterprises in Africa found that only 32 percent were commercially viable (...)." Ausführliche Impact Investing-Studie mit Anmerkungen zur Rolle von Philanthropy beim "Pioneer Gap" und dem Fit-Machen von Social Enterprises.

[The Acumen Fund Transparent Experiment](#)

Das wünscht man sich häufiger – Impact-Investoren geben Einblick:

"The dirty secret is, I'm not seeing a lot of people making money in this field" (Jacqueline Novogratz, Acumen)

"Acumen's portfolio companies have an average after-tax loss of 20 percent. Its eight most profitable investments returned profits of just 6 percent."

[When Can Impact Investing Create Real Impact?](#)

"Although it is possible for impact investors to achieve social impact along with market rate returns, it's not easy to do and doesn't happen nearly as often as many boosters would have you believe." Gutes tun und Geld verdienen – für Impact Investoren schwieriger als erhofft – Ausführliche Debatte mit 20 Beiträgen.

[Heimlich boomt die Hilfe](#)

Nur auf den ersten Blick ein verwirrender Gegenpol: Über 1,5 Millionen Menschen tun in der Deutschen Sozialwirtschaft Gutes und verdienen Geld. Dazu besserwischerisch (Wir haben's ja schon immer gewusst): [It's the Social Economy, Stupid!](#)

[Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship](#)

Und jedem Anfang liegt ein Zauber inne: Die lang angekündigte Finanzierungsagentur für Social

Entrepreneurs ist da. Viel Erfolg!

Studie: Probleme gemeinnütziger Organisationen (05.04.2013)

Welche Probleme haben gemeinnützige Organisationen? Mit dieser Frage hat sich zuletzt eine Studie des Wissenschaftszentrums Berlin (WZB) beschäftigt. Im Rahmen einer Organisationsbefragung wurden knapp 12.000 Vereine, gGmbHs, Stiftungen, Genossenschaften in Deutschland befragt. Die Ergebnisse liegen in Form einer Publikation ["Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen"](#) vor.

Im Mittelpunkt der Analyse der Probleme für den Gesamtsektor stehen zunächst die Konflikte mit jeweils anderen Akteuren (Staat, Unternehmen der Privatwirtschaft, Dritte Sektor-Organisationen).

Probleme mit anderen Akteuren nach Rechtsform (in %)

Mindestens ein Problem mit:	Verein	gGmbH	Genossenschaft	Stiftung
Staat	71	87	64	34
Unternehmen der Privatwirtschaft	51	67	40	19
Dritte-Sektor-Organisationen	48	70	39	21

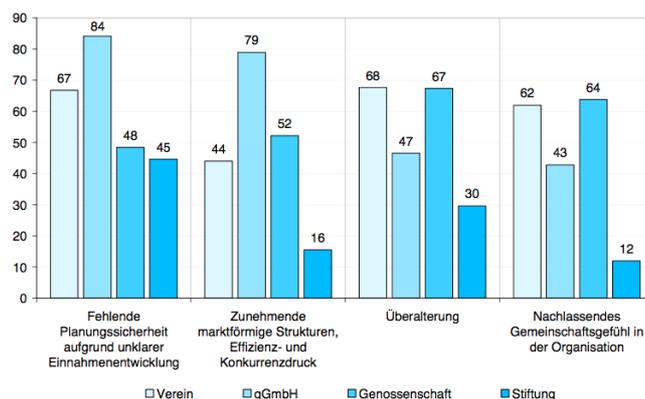
Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 2.988/2.876.

Quelle: WZB 2013: Dritte-Sektor-Organisationen heute

Als zentral im Verhältnis zum Staat werden dabei die Mittelkürzungen (60% der Befragten), strengere Vergabekriterien (47%), zu starke Kontrolle (34%) und die damit verbundene wahrgenommene Vereinnahmung als reiner Dienstleister (45%) sowie die Verringerung inhaltlicher Handlungsspielräume (45%) genannt. Konkurrenz (34%), Einflussnahme durch Spenden/Sponsoring (30%) und durch gemeinsame Projekte/Kooperationen (28%) werden als kritisch im Verhältnis zu privatwirtschaftlichen Organisationen angesehen. Konflikte mit anderen Dritte-Sektor-Organisationen bestehen laut Studie in der Konkurrenz um Tätigkeitsfelder und Aufgaben (47%), in der Verdrängung aus bestehenden Beziehungen und Kontakten mit staatlichen Einrichtungen (23%) sowie der bewussten Imageschädigung durch Andere (20%).

Zusätzlich zu diesen Problemen benennt die Studie nicht ganz unerwartet fehlende finanzielle Planungssicherheit, zunehmend marktförmige Strukturen bzw. Konkurrenz- und Effizienzdruck, Überalterung sowie – speziell in Mitgliederorganisationen – ein nachlassendes Gemeinschaftsgefühl.

Aktuelle Konfrontation mit Problemen nach Rechtsform (in %)



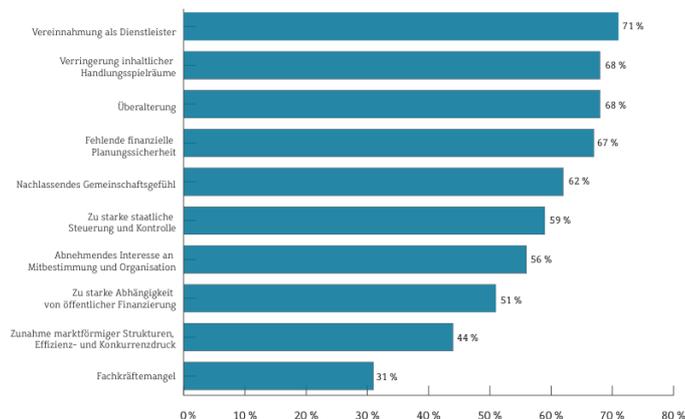
Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 3.024/2.977.

Quelle: WZB 2013 - Dritte-Sektor-Organisationen heute

Leider bietet die Publikation keine zusammenfassende Darstellung aller Probleme und ihrer jeweils prozentualen Gewichtung. Ein etwas weiterführendes Bild liegt lediglich für die Rechtsform der Vereine vor – die Ergebnisse dieser Analyse wurden in einer separaten Publikation ["Vereine an den Grenzen der Belastbarkeit"](#) veröffentlicht:

Abbildung 1

Anteil der Vereine mit den jeweiligen Problemen:



Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012

Quelle: WZB 2013 - Vereine an den Grenzen der Belastbarkeit

Zum großen Teil finden sich hier die zuvor für den Gesamtsektor genannten Themen wieder.

Auffällig ist allerdings auch, dass mit "Überalterung", "Nachlassendes Gemeinschaftsgefühl" und "Abnehmendes Interesse an Mitbestimmung und Organisation" gleich drei Themen der internen Organisation weit oben auf der Problemliste stehen. Überraschend dürfte der vergleichsweise geringe Anteil des Problems "Fachkräftemangel" sein – aus anderen Studien wissen wir, dass hier weitaus höhere Werte zu erwarten wären. Gleichwohl bestätigt die Studie den Eindruck, dass die Gewinnung qualifizierter Fachkräfte maßgeblich von unattraktiven finanziellen Rahmenbedingungen negativ beeinflusst wird.

Die Ergebnisse der Organisationsbefragung enthalten neben den beschriebenen Problemanalysen noch weitere aufschlussreiche Erkenntnisse wie z.B. Organisationsgrößen, Beschäftigungsformen, Finanzierungen, Entwicklungsperspektiven etc.. All denjenigen, die sich einen vergleichsweise schnellen allerersten Überblick über Strukturen im Dritten Sektor verschaffen wollen, können die Publikationen daher empfohlen werden.

[Priller et al \(WZB\) 2013: "Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen"](#)

[Alscher et al \(WZB\) 2013: "Vereine an den Grenzen der Belastbarkeit"](#)

Fachkräfte für's Gemeinwohl: Skilled Volunteering und Pro Bono nehmen Fahrt auf (31.10.2013)

Die Freiwilligenagenturen bekommen Konkurrenz – der Markt für fachlich spezialisierte und ehrenamtliche Unterstützungsangebote für soziale Initiativen wächst. Zukünftig werden noch mehr dauerhaft verlässliche Strukturen für kritische Prozesse in sozialen Organisationen benötigt.

Mit [Proboneo](#) nimmt gerade eine weitere Organisation ihre Arbeit auf, die sich die Vermittlung von qualifizierten Freiwilligen für gemeinnützige Projekte zum Ziel gesetzt hat. Aktuell finden sich im Rahmen eines Pilotprojektes auf der Website 16 Engagementangebote, bei denen hauptsächlich in den Bereichen Kommunikation, Webdesign und Strategieberatung nach Unterstützung von bis zu 50 Stunden im Zeitraum bis März/April 2013 gesucht wird.

Proboneo nimmt damit den schon seit längerem zu beobachtenden Trend des "skilled volunteering" auf: Dabei nutzen Berufstätige ihre beruflichen Fertigkeiten, um gezielt und zumeist im Rahmen zeitlich befristeter Projekte soziale Vorhaben zu unterstützen – teilweise privat, mitunter durch Förderung ihres Arbeitgebers. Agenturen wie [talentspender.de](#), [re-frame](#) oder das gerade in Gründung befindliche [mitMission](#) zeugen von der Attraktivität dieses Ansatzes.

Damit wächst die Unterstützungslandschaft für soziale Projekte – und darin spiegelt sich die allseits konstatierte Veränderung im Ehrenamt wieder. Die Freiwilligenagenturen vermitteln bereits seit Mitte der 90er Jahre Ehrenamtliche für dauerhafte Engagements. Ihnen folgen seit kurzem weitere Agenturen für die Vermittlung von Kurzeinsätzen – [servethecity](#), [Stiftung GuteTat.de](#) oder [tatkraeftig](#) sind da als Beispiele zu nennen.

Die gezielte Vermittlung von "Fachkräften" für einzelne Engagementprojekte kommt in jüngster Zeit in den Fokus. Neben den oben erwähnten Agenturen sind auch die vielen Service Learning Angebote an Universitäten zu erwähnen, die fachliche und tatkräftige Unterstützung bieten – die Angebote etwa in [Köln](#), [Mannheim](#), [Halle](#) oder [Hamburg](#) zeigen die aktuelle Dynamik in diesem Bereich. Die vielerorts in den letzten Jahren entstandenen [Marktplätze Gute Geschäfte](#) haben

ebenfalls dazu beigetragen, dass gemeinnützige Organisationen auf ein breiteres Repertoire an Fachkräften zugreifen können.

Nicht unerwähnt bleiben dürfen natürlich spezialisierte Angebote - [startsocial](#), [Heldenrat](#), [Manager ohne Grenzen](#) oder [SUN](#) etwa leisten seit vielen Jahren Unterstützung durch ehrenamtliche Berater in Managementfragen, [Pro Bono Deutschland](#) ist der 2011 gegründete Zusammenschluss von Anwaltskanzleien für ehrenamtliche Rechtsberatung, [youvo](#) vermittelt seit 2013 junge Kreative in Engagementprojekte, [Social Impact](#) bietet Gründungsunterstützung für social startup's.

Es scheint fast so, als ob gemeinnützige Organisationen auf ein immer breiter werdendes Angebot an fachlicher Unterstützung zugreifen können. Die Liste der Angebote ließe sich beliebig verlängern und verändert sich derzeit nahezu wöchentlich.

Natürlich sind damit auch kritische Fragen verbunden – etwa die nach den entstehenden Doppelstrukturen, nach der Förderung der "keine Verwaltungskosten, weil alles ehrenamtlich"-Mentalität oder auch der nachhaltigen Wirkung von Kurzeinsätzen auf Organisationen. Verständlich ist außerdem eine gewisse Skepsis gegenüber der mit der pro bono-Bewegung verbundenen Hoffnung, dass für den Kernprozess einer Organisation kritische Unterstützungsprozesse dauerhaft durch wechselnde befristete Engagements erbracht werden können.

Gleichwohl verdient jede neue Organisation, die sich der Stärkung sozialer Projekte verschreibt, zunächst Anerkennung und Unterstützung für ihr Vorhaben. Auf die genannten Fragen werden sich gute Antworten finden lassen. Für die Zukunft wird es interessant sein zu beobachten, welche Organisationen dauerhaft bestehen bleiben, wie Finanzierungsstrukturen für diesen neu ent

stehenden "Speckgürtel" aussehen und welche lessons learnt auch aus Sicht der sozialen Projekte gezogen werden können. Auch die Rolle der Freiwilligenagenturen, die ähnlich wie bei der Vermittlung von Unternehmensengagements auch der Vermittlung von qualifizierten Kurzeinsätzen mancherorts etwas hinterherzuhinken scheinen, wird sich vermutlich in den nächsten Jahren angeregt durch die neuen Player auf dem Markt der Engagementvermittlung erweitern.

Wichtige Aufgabe neben der Qualitätssicherung der Engagementsätze bleibt es, die Angebote bekannter zu machen und in die Breite zu tragen. Die Frage untereinander nach Strategien der Projektakquise kursiert unter vorgehaltener Hand längst und auch außerhalb der Ballungszentren sind die Angebote noch rar. Perspektivisch wünschenswert wäre zudem eine Erweiterung des Pro Bono-Konzeptes in Richtung dauerhafter Strukturen, die gerade für kleinere gemeinnützige Organisationen verlässlich kritische Management-Prozesse niedrigschwellig zur Verfügung stellen. Hier könnten Förderinstitutionen wichtige Impulsgeber (und Financiers) sein, um die Nachhaltigkeit ihrer Engagements zu unterstützen.

+++ **Nachtrag** +++ Kurz nach Veröffentlichung dieses Posts haben die drei Organisationen re-frame, wirkunghochn und Talenspender Ihre Fusion zu proboneo bekanntgegeben:

<http://www.re-frame.de/aktuelles/2013/11/7/aus-drei-mach-eins-wir-werden-proboneo.html>

Jobs mit Sinn – Weg in's Glück oder Sackgasse? (11.07.2013)

Jobs mit Sinn sind populär – nicht nur für die Generation Y. Welchen Fragen muss sich die Personalwirtschaft im sozialen Sektor stellen? Heldenrat stellt einige davon vor – und 42 neue Jobangebote.

Das Thema "Jobs mit Sinn" ist in aller Munde. Nicht erst seit dem – zumindest gemessen an der medialen Aufmerksamkeit – überwältigenden Erfolg von [Talents4Good](#) ist an vielen Stellen eine tiefe Sehnsucht nach der Verbindung von wirtschaftlichem und sozialen Handeln spürbar. Ob es sich dabei um ein vorübergehendes Phänomen, eine selbst-zentrierte Beobachtung innerhalb unserer Speckgürtel-"Blase" oder am Ende um eine dauerhafte Entwicklung mit Substanz handelt, wird die Zeit zeigen.

Wir beim Heldenrat freuen uns natürlich über diese Entwicklung. Menschen für gesellschaftliches Engagement zu motivieren und dabei die Verbindung aus wirtschaftlichem und sozialem Handeln zu befördern, bildet seit jeher den Kern unserer Mission. In unserer Rubrik "[Jobs mit Sinn](#)" zeigen wir auch immer mal wieder das breite berufliche Spektrum auf – aktuell wieder mit 42 neuen Angeboten.

Die Diskussion sehen wir nicht nur als Ausdruck eines sich verändernden gesellschaftlichen Bewusstseins, sondern auch als Ausdruck einer stärker werdenden Professionalisierung der Personalwirtschaft im sozialen Sektor. Uns drängen sich aber auch Fragen zu deren weiteren Entwicklung auf, die wir nicht unerwähnt lassen wollen:

Transparenz der Personalwirtschaft im dritten Sektor

In Deutschland arbeiten bereits heute zwischen 2,5 und 3 Millionen Menschen im sog. Dritten Sektor – das Phänomen, mit gesellschaftlichem Nutzen den eigenen Broterwerb zu sichern, ist also keineswegs neu. Doch der Sektor und seine Beschäftigtenstruktur sind weitgehend intransparent. Zugänge, Entwicklungsmöglichkeiten und Vermittlungsoptionen erscheinen wenig nachvollziehbar. Wie kann diese Intransparenz überwunden werden, wie kann der Sektor – der immerhin die Größe der deutschen Bau-branchen hat – auch von der Personalwirtschaft und ihren Ansätzen systematisch weiter erschlossen

werden?

Attraktivität nach außen

Viel ist derzeit die Rede davon, dass es [eine Menge Talente für die neuen Sozialunternehmen gibt](#). Die Frage, die sich die etablierte Sozialwirtschaft und mit ihr der Dritte Sektor stellen, lautet: Wie bekommen wir diese Talente zu uns? Was muss ein Ortsverband der Arbeiterwohlfahrt tun, um einen erfahrenen Marketing-Experten aus Unternehmen für sich zu gewinnen? Wie kann eine städtische Diakonie interessanter werden für unternehmerisch denkende Persönlichkeiten mit der Erfahrung mehrerer Gründungen, um diese Expertise für sich nutzbar zu machen?

Eigene Potentiale heben

Davon ausgehend, dass unter den mehreren Millionen Menschen im Dritten Sektor selbstverständlich nicht weniger kreative, talentierte, innovative und spannende Persönlichkeiten sind als in anderen Bereichen, muss gefragt werden: Wie können diese Menschen identifiziert und aktiv gefördert werden, um ihre gesellschaftliche Wirkung noch weiter zu steigern? Wie können die Netzwerke zwischen diesen Menschen aussehen? Wie sieht Personalentwicklung in und zwischen den häufig kleineren Organisationen aus?

Fachkräfte wofür?

Wer sich die gängigen Jobbörsen für den sozialen Bereich anschaut, stellt schnell fest: Die beliebtesten General Management-Positionen sind rar gesät. Zumeist wird eine je spezifische Fachkompetenz gefordert und selbstverständlich ist der laut beklagte [Fachkräftemangel](#) auch dort deutlich sichtbar. Gerade jüngeren Menschen aus fachfremden Ausbildungsgängen fehlt diese Expertise jedoch häufig und es ist vielleicht zu befürchten, dass die Zukunftsversprechen an der falschen Stelle gemacht werden. "Die jungen (Entrepreneure) schaffen sich ihre Stellen selbst" kann als Antwort angesichts geringer Fallzahlen und ökonomisch instabiler Erfolgsaussichten [nur wenig befriedigen](#). Wenn wir eine systematische

Personalarbeit im Dritten Sektor befördern wollen, müssen wir uns daher fragen, welche konkreten Kompetenzen an welchen Stellen benötigt werden und wie die Ausbildungs- und Besetzungswege zur Erlangung dieser Kompetenzen aussehen. Auch wenn dies mitunter zu schmerzhaften Ernüchterungen führt.

Verantwortung in der Berufsempfehlung

Nachdenklich werden wir bei der aktuellen Euphorie um das Thema Sozialunternehmertum, die in der populären Berichterstattung häufig mit Sätzen wie ["Gutes tun und Geld verdienen"](#) verkürzt dargestellt wird. Weniger Eingeweihten entgeht dabei mitunter, dass dies trotz einzelner Erfolgsgeschichten in aller Regel ein ökonomisch enorm harter Weg ist. Wir setzen uns seit unserer Gründung für soziales Unternehmertum ein und sind davon überzeugt – wir wissen aber auch von zuvielen gescheiterten Gründungen, aufgebrauchter Altersvorsorge, prekären Beschäftigungssituationen und enormem Druck, als dass wir gerade jungen Ausbildungsabsolventen diesen Schritt ohne vorherige sorgfältige Abwägung anraten könnten. Dass der soziale Sektor jobtechnisch derzeit noch ["wenig Licht und viel Schatten"](#) bietet, ist ohnehin bekannt und manche Sinnjobs entpuppen sich scheinbar sogar als [Sackgasse](#). Daraus leitet sich die Frage ab, nach welchen ethischen Kriterien wir Institutionen des "Speckgürtels" den Weg in den sozialen Sektor empfehlen. Müssen wir uns in Beratung und Lehre nicht in einer verantwortlichen Position sehen, die neutral über die faszinierenden Chancen, aber auch die Risiken aufklären sollte?

Thema für Eliten?

Die Diskussion um junge Talente für den sozialen Sektor benennt derzeit in aller Regel Beispiele von Hochschulabsolventen, häufig mit faszinierenden Lebensläufen. Ähnlich wie im gewerblichen Bereich müssen wir uns allerdings fragen, ob allein der Hochschulabschluss Zugang zu einer Karriere im sozialen Sektor ermöglicht. Hilfe für die Gesellschaft und ihre Menschen wird vermutlich immer mehr Menschen mit einer Ausbildung in konkreter "Hilfe" brauchen als in – überspitzt formuliert – MBA-Experten für strategisches Management. Wie gelingt es uns aber, diese unterschiedlichen Karrierewege miteinander zu verbinden?

Angesichts vieler enttäuschter Hoffnungen beispielsweise von Pflegekräften und Sozialarbeitern, die trotz weiterführendem Studium kaum signifikante Weiterentwicklungen vorweisen können, ist diese Frage brennender denn je. Aus dem Anspruch, eine sozialere Wirtschaft zu ermöglichen, leitet sich die aktuelle Aufgabe in der Personalwirtschaft ab, ein weiteres Auseinanderdriften zwischen den "Eliten" im Management und den Leistungserbringern am Menschen zu verhindern.

Wir sind dabei, einen spannenden und vielfach erfüllenden Sektor in einem neuen Licht zu sehen. Dabei stellen sich weitaus mehr als nur die hier formulierten Fragen. Die Rolle von gewinnorientierten Unternehmen bei der Generierung von "sinnvollen" Arbeitsplätzen, die Durchlässigkeit der Bereiche untereinander bei der Ermöglichung neuer Karrierewege oder die gesellschaftliche Akzeptanz attraktiverer Vergütungsmodelle im sozialen Sektor sind nur einige Stichworte dafür.

Letztgültige Antworten können sicher nicht im Rahmen eines einzelnen Blogpostings formuliert werden. Notwendig ist vielmehr ein erfahrungsbasierter Dialog zwischen verschiedenen Welten: Sozialer Sektor und Wirtschaft, "alte" und "neue" Sozialwirtschaft und nicht zuletzt alle zusammen mit Politischen Institutionen. Voneinander lernen, gemeinsam agieren, Ressourcen zusammen nutzen – das sind mögliche Handlungsansätze. Wir sind gern dabei, diesen Dialog zu unterstützen und Welten zu verbinden.

Social Entrepreneurship lernen (17.10.2013)

Sie schießen wie Pilze aus dem Boden: Lehr- und Informationsangebote für junge Menschen zu Social Entrepreneurship. Gut so – gesellschaftliches Engagement will früh erlernt werden und braucht Unterstützung von außen. Doch kritische Zwischentöne bleiben erlaubt.

40 Studierende, zwölf Termine, ein Thema: seit heute läuft wieder unser ["Heldenrat Social Entrepreneurship-Curriculum"](#) an der Leuphana Universität Lüneburg. Wie schon in den letzten beiden Jahren wollen wir auch in diesem Wintersemester das Thema Sozialunternehmertum mit den Studierenden gemeinsam praktisch und theoretisch erfassen. Schwerpunkt des Kurses ist die kritische Reflexion über Verständnis, Chancen und Probleme - dabei werden wir wieder unseren bekannten Spagat zwischen Euphoriebremse und Ermutigung zu gesellschaftlichem Engagement versuchen.

Spannend wird's dieser Tage auch beim ["Change-maker MOOC Social Entrepreneurship"](#) der Universität Kiel: Ab dem 28.10.2013 läuft der kostenfreie Online-Kurs, an dessen Konzeption Heldenrat-Mitglied Dr. Linda Kleemann (Kiel) maßgeblich beteiligt ist. Und auch andere Heldenräte kommen in dem Kurs zu Wort – dabei sein lohnt sich!

Den Trend zum Online-Lernen im Social Entrepreneurship greift auch die Virtuelle Hochschule Bayern auf: Ihre beiden Online-Kurse ["Social Entrepreneurship Gestalten"](#) und ["Social Entrepreneurship verstehen"](#) laufen noch bis zum 28.02.2014, Anmeldungen und Mitmachen sind jederzeit möglich.

Und auch die [DO-School](#) (DeKeyser & Friends) startet mit einem Social Entrepreneurship-MOOC: Im ["The DO School Start-Up Lab"](#) können die Teilnehmer ihre eigene Idee praktisch umsetzen und erhalten zahlreiche Hinweise zur Realisierung.

Apropos Praxis: Ein neuer, sehr fundierter Blog zu vielen praktischen Aspekten im Social Entrepreneurship findet sich seit kurzem unter [socialstartupblog.de](#). Ob Online-Tools für Social Entrepreneurs, Fragen zur Gemeinnützigkeit oder Erklärungen zur Rechtsform – Heldenrat-Mitglied Anna Rösch (Berlin) berichtet

detailliert und praxisgerecht. Dabei profitiert sie auch von Ihren Erfahrungen als Mitgründerin des Urban Gardening-Projektes [Himmelbeet](#).

Das [Netzwerk for Taching Entrepreneurship \(NFTE\)](#) beteiligt sich ebenfalls mit dem ["Themenheft Social Entrepreneurship"](#) an der Publikationswelle. Sozialunternehmerische Herangehensweisen werden anhand von Interviews mit jungen und älteren SozialunternehmerInnen vorgestellt. Entsprechende Leitfragen sollen dabei helfen, mit Jugendlichen eine eigene sozialunternehmerische Idee zu entwickeln.

["10 Jahre Social Business – Was haben wir gelernt bzw. brauchen wir das überhaupt?"](#) Mit dieser Thema beschäftigt sich am kommenden Montag eine Veranstaltung der Zeppelin-Universität in ihrem Berliner Büro. Dr. Wolfgang Spieß-Knafl, Peter Spiegel und Hans Reitz gehen der Frage nach, was bisher vom Social Business-Versprechen eingehalten wurde. Anmeldung [hier](#) erforderlich.

Wir brauchen mehr solche kritische Zwischenrufe. Gerade angesichts der aktuellen Euphorie in Lehre und Ausbildung wird so mancher nachdenklich – steht da wirklich das Erkennen und Lösen gesellschaftlicher Herausforderungen im Mittelpunkt? Werden die Ressourcen bei all diesen Kursen und Publikationen sinnvoll eingesetzt? Uns hat der Beitrag ["Letter to a Young Social Entrepreneur: the poor are not the raw material for your salvation"](#) sehr beschäftigt. Er thematisiert die Motivation junger Social Entrepreneurs (und auch deren Legitimation) und ruft zu Ernsthaftigkeit und Wahrhaftigkeit auf – dem schließen wir uns gern an:

"Heroes are like the human body – the closer you get to them the more flawed, messy and complicated they are... I hope you will win lots of awards, Jude. But just be clear about your motivations."

Vereine 2020: Vorstände dringend gesucht! (19.07.2013)

Die Freiwilligenagentur in Köln vermittelt gezielt ehrenamtliche Vorstände für soziale Einrichtungen. Damit ist ein Thema nun auch in der Freiwilligenvermittlung angekommen, das schon seit längerem als schwerwiegendes Zukunftsproblem angesehen wird: Die Gewinnung von Nachwuchs in der Führungsarbeit von Vereinen.

Knapp 600.000 Vereine existieren in Deutschland, jährlich kommen rund 15.000 dazu – trotz der immer größeren Zahl von gemeinnützigen GmbH's und lose organisierten Gruppen ist diese Rechtsform immer noch die quantitativ prominenteste unter den Organisationen bürgerschaftlichen Engagements. Da muss es wie ein Alarm-signal wirken, wenn bei Studien über deren Probleme die Themen "Überalterung" und "Besetzung Vorstandsämter" obere Plätze einnehmen ([Priller et al. 2013](#)) und die Suche nach Vereinsvorständen als immer schwieriger beschrieben wird ([Zolf/Zimmer et al. 2010](#)).

Als Hauptprobleme werden u.a. der Widerspruch zwischen der Rollenerwartung an einen Vorstand und den sich wandelnden Engagementmotiven der Menschen, die fehlende Aktivierung von Frauen, Jugendlichen und Menschen mit Migrationshintergrund und eine sinkende Anerkennungskultur für "das Ehrenamt" beschrieben ([Röbke 2013](#)).

Eine Reihe von Aktivitäten versucht aktuell, dem Problem entgegenzuwirken: Unter dem Titel "[Engagement braucht Leadership](#)" unterstützt die Robert-Bosch-Stiftung aktuell drei Freiwilligenagenturen dabei, ehrenamtliche Vereinsvorstände zu vermitteln, zu qualifizieren und zu entwickeln. Das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement diskutiert das Thema im Rahmen seines Projektes "[Gewinnung, Qualifizierung und Entwicklung ehrenamtlicher Vereinsvorstände](#)" und hat dazu in Zusammenarbeit mit der Robert-Bosch-Stiftung eine eigene Themenseite "[Ehrenamtliche Vorstandsarbeit in Vereinen](#)" entwickelt. Dieser Tage fand in Bonn die Fachtagung "[Ehrenamtliche Vorstände](#)" statt. Die Freiwilligenagentur Köln hat die Vermittlung ehrenamtlicher Vorstände explizit in Ihr [Angebot](#) aufgenommen und die Freiwilligenagentur Halle-Saale bietet z.B. Weiterbildungen zur [Suche nach](#)

[Vorständen außerhalb des Vereins](#) an.

All diese Ansätze haben gemeinsam, dass sie sich nicht mehr nur auf die notwendige fachliche Qualifizierung von (einmal gefundenen) ehrenamtlichen Vorständen konzentrieren, sondern die systematische Suche und Aufbau von Nachwuchskräften als zentrales Element der Bestands-sicherung zum Inhalt haben.

"Den" Königsweg zu einer Lösung dieses Problems gibt es sicher nicht – wir haben jedoch den Eindruck, dass der frühzeitige Aufbau von Nachwuchskräften, die Vermeidung von zu starken Tätigkeits- und Kompetenzclustern innerhalb der Vereinsstruktur, die Interpretation des Vorstands-amtes als Teil eines persönlichen "Karrierewegs" und die Anerkennung solcher Ämter auch im Berufsleben hilfreiche Ansätze sein können.

Gerade letzteres könnte unter dem Stichwort "[Engagementlernen](#)" auch von Unternehmen als sinnvolle Maßnahme der Personalentwicklung eingesetzt werden – viele der Heldenberater beschreiben z.B., dass sie durch die Beratungs- und Moderationstätigkeit mit den sozialen Projekten auch konkrete Fertigkeiten für Ihr Berufsleben entwickelt haben. Das gilt erst recht für die Vorstände und diese Erfahrungen könnten durchaus auch auf Personalentwicklungs-programme von Unternehmen übertragen werden (natürlich stehen wir für Ideen dazu gern [zur Verfügung](#)...).

Voneinander lernen in der Zivilgesellschaft (16.05.2013)

Warum tun wir uns so schwer damit, erfolgreiche soziale Projekte zu transferieren und Wissen zu teilen? Mit dieser Frage beschäftigt sich die aktuelle [Blogparade "Voneinander lernen in der Zivilgesellschaft"](#), die von [openTransfer.de](#) initiiert wurde.

[Dagmar Hirche](#) von "[Wege aus der Einsamkeit](#)", [Hendrik Flor](#) von "[Stiftung Bürgermut](#)" / "[opentransfer.de](#)" und [Stefan Zollondz](#) von "[Zollondz Kommunikation](#)" geben darauf in ihren ersten Beiträgen schon viele kluge Antworten und sehen die Begründung u.a. in institutionellen Beschränkungen, persönlichen Ängsten, Unkenntnis und verengten Sichtweisen. Die Entwicklung einer Kultur der Fairness und Kooperation, überregionale Vernetzung, die Mischung von On- und Offline-Treffen sowie die Bereitstellung von Erfahrungswissen werden u.a. als mögliche Antworten genannt.

Wir können aus unserer Sicht nicht mit Patentrezepten aufwarten, sondern vielleicht zwei grundlegende Überlegungen ergänzen:

Projekttransfer: Geduldiger Lernprozess mit Zeit und Reflexion

Wie der Titel der Blogparade ja schon sagt, geht es um Lernprozesse. Nach unserer Erfahrung ist das Lernen – sowohl auf individueller Ebene als auch in Organisationen – ein hoch voraussetzungsreicher Prozess. Behavioristische, kognitivistische, situative und viele andere Lerntheorien bieten eine Vielzahl von Erklärungen und Handlungsoptionen. Gerald Huether etwa – ohne den derzeit kaum ein Beitrag über Lernen auskommt – betont die Bedeutung von [Emotion](#), [Begeisterung](#) und [Bedeutsamkeit](#) für Lernprozesse, die aus seiner Sicht neurobiologisch erklärbar sind. Wir wiederum haben in den letzten acht Jahren unserer Beratung "gelernt", dass gerade organisationale Lernprozesse Zeit, Reflexion und überhaupt eine Offenheit für diese Prozesse des Lernens brauchen. Hinzu kommen der notwendige Aufbau von Vertrauen in Fremde und das Erbringen von anschlussfähiger Kommunikation – beides wiederum hochkomplexe Voraussetzungen.

Vielleicht hilft es uns also bei der Förderung von Projekttransfers zunächst einmal, einerseits Organisationen als lernende Organismen und

andererseits Projekttransfers – also die Bereitstellung und Übernahme von Projektideen sowie Kooperationen – als Lernprozesse zu begreifen. Dies öffnet den Blick auf die kreative – und situativ angemessene – Gestaltung von Entwicklungs- und Lernprozessen in dem Bewusstsein, dass dafür Zeit und Geduld notwendig ist.

"Der (...) Formbarkeit von Organisationen sind enge Grenzen gesetzt."

Zweitens spricht aus unserer Beratungserfahrung vieles dafür, unsere Erwartungshaltungen als gutmeinender "Speckgürtel" (also wir fördernde, beratende und unterstützende Organisationen für den sozialen Sektor) niedrig zu halten. Soziale Projekte können aus systemtheoretischer Sicht als komplexe Systeme verstanden werden, die mit einer Vielzahl von internen und externen Anforderungen konfrontiert werden. Gleichzeitig bilden diese Systeme "Ihre" Wirklichkeit durch permanente eigene Kommunikations- und Interpretationsleistungen und Kopplungsprozessen heraus. Sie folgen darin eigenen, systemimmanenten Dynamiken und sind ständig "in Bewegung", um diese Komplexität zu bewältigen. Unser Versuch, den sozialen Initiativen Offenheit nach außen, die Übernahme fremder – wenn auch ähnlicher – Ideen sowie Kooperationen mit Externen nahelegen, bedeutet aus deren Sicht gleichzeitig eine Erhöhung der zu bewältigenden Komplexität. Wie diese Impulse verarbeitet werden, ist aufgrund der Vielzahl von Kopplungsprozessen innerhalb der Organisation zudem kaum vorhersehbar. Vielleicht müssen wir uns daher bei allem guten Willen mit einer Erkenntnis anfreunden:

"Der Gestaltbarkeit im Management und der Formbarkeit von Organisationen sind enge Grenzen gesetzt."

Dieser Satz aus einem Lehrbuch zum [St. Galler Management-Modell](#) drückt ein systemisch-konstruktivistisches Verständnis von Organisationen aus, das wir teilen. Er kann uns vielleicht

dabei helfen, unsere – übrigens höchst normative – Erwartungshaltung richtig zu justieren. Daraus folgt wiederum ein prozessorientiertes, geduldiges Verständnis von Lernen und Veränderung, das die Organisationen und die Menschen in ihnen in den Mittelpunkt stellt. Die von den anderen Autoren vorgeschlagenen sinnvollen Maßnahmen wie Erfahrungswissen, Treffen, Vernetzung und Kulturentwicklung lassen sich darin integrieren.

Und nun? Ein erster Schritt zu Vertrauen liegt in persönlicher Begegnung. Das zweite [openTransfer Camp](#), das am 7. Juni 2013 in Köln stattfindet, bietet dazu Gelegenheit. Wir haben das [erste openTransfer Camp](#) letztes Jahr in Berlin in sehr guter Erinnerung und können die Teilnahme nur empfehlen.



Wer sich vorab Erfahrungswissen aneignen oder zu dessen Sammlung beitragen will, sei auf die soeben erschienene hilfreiche Publikation [“Skalierung sozialer Wirkung“](#) der Bertelsmann Stiftung oder das spannende, gerade kollaborativ entstehende e-Book von [opentransfer.de](#) hingewiesen.

Von Experimentierern, Kommunizierern und Zögerern: Deutsche NGO's im Internet (12.06.2013)

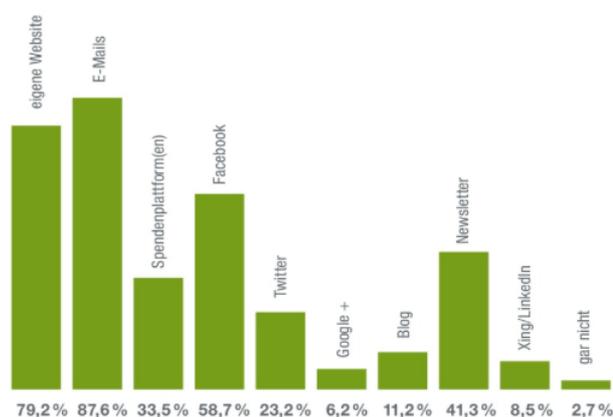
Ressourcengewinnung und die transparente Kommunikation mit den Zielgruppen sind die Hauptziele deutscher NGO's mit ihren Internetaktivitäten. Dafür brauchen Sie noch mehr Fachkenntnis und Zeit, so die neueste Studie des betterplace lab. Ein neuer Leitfaden bietet praktische Hilfen.

Das [betterplace lab](#) hat wieder geforscht: 270 deutsche NGO's wurden online nach Ihren Internet-Aktivitäten befragt. Heraus kam die Studie mit dem Titel "NGO's im Netz – wie soziale Organisationen online arbeiten" mit interessanten Erkenntnissen:

Kanäle

4 von fünf NGO's nutzen Website und eMail als Kommunikationskanäle, fast zwei Drittel Facebook. Jede vierte ist auf Twitter vertreten, einen eigenen Blog pflegt hingegen nur jede zehnte Organisation. Immerhin 41% der befragten NGO's versenden einen regelmäßigen Newsletter, ein Drittel nutzt Online-Spendenportale zur Spenderansprache.

Nutzung virtueller Kommunikationskanäle in Prozent



Quelle: betterplace lab 2013

Ziele

71% der befragten Organisationen verfolgen mit ihren Online-Aktivitäten das Ziel, mehr Spenden zu akquirieren, mehr als die Hälfte verbindet damit die Suche nach ehrenamtlichen Helfern. Gleichzeitig rangiert das Ziel, die Arbeit transparenter zu gestalten (58%) bzw. eine bessere Bindung an die Zielgruppen zu erreichen (53%) unter den Top-5. Ressourcengewinnung und die

transparente Kommunikation mit den Zielgruppen sind damit die Hauptziele deutscher NGO's mit ihren Internetaktivitäten.

Online-Spenden

9,5% aller Spenden der befragten NGO's gehen mittlerweile über Online-Kanäle ein – das liegt deutlich über dem bislang ermittelten Wert von 3% und liegt u.U. an der grundsätzlich höheren Internet-Affinität der Teilnehmern dieser Online-Studie.

Zum Online-Spendenvolumen tragen gemäß der Studie Spendenplattformen und Spendenformulare auf der eigenen Website bei, die von die Hälfte der Organisationen eingesetzt werden. Wichtigstes Tool ist aber immer noch die Angabe der Kontodaten auf der Website – eMails, Facebook und Newsletter rangieren bislang eher im unteren Drittel.

Virtuelle Nutzung der Spendenkanäle in Prozent



Quelle: betterplace lab 2013

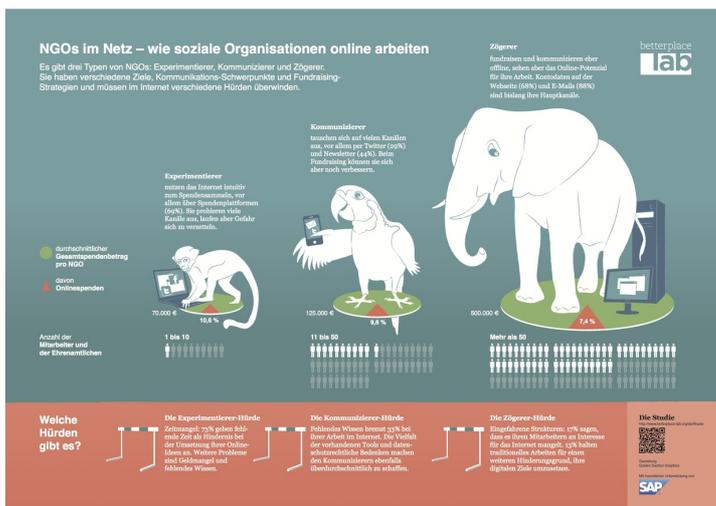
Hürden und Hilfen

Die größten Hürden liegen derzeit noch im Zeit/Personalmangel (65%) sowie in der fehlenden Fachkenntnis, die allerdings schon nur noch von einem knappen Drittel der Befragten angegeben wird. Überraschend: Skepsis/Gewohnheiten der Mitarbeiter oder der Zielgruppen rangieren nur im einstelligen Prozentbereich.

Es verwundert angesichts der Hürden nicht, dass der Wunsch nach fachkundigem Personal (26%), Fortbildungen (23%) und mehr Orientierung über Online-Möglichkeiten (21%) von ca. einem Fünftel der Befragten als mögliche Hilfe angesehen wird. Auch hier ist allerdings bemerkenswert, dass fachkundige Ehrenamtliche nur von jeder zehnten Organisation als hilfreich eingeschätzt werden.

Typen

Die Studie stuft NGO's gemäß ihrer unterschiedlichen Ziele, Kommunikationsschwerpunkte und Fundraising-Strategien in drei Typen ein: Die Experimentierer, Kommunizierer und die Zögerer. Alle drei Gruppen sind in der Studie etwa gleich stark vertreten – hier wäre etwas mehr Auskunft über das Zustandekommen dieser Verteilung vielleicht hilfreich gewesen:



Fazit

Insgesamt ist die Studie lesenswert und gibt auf knapp 30 A5-Seiten einen guten Einblick in die Online-Wirklichkeit deutscher sozialer Organisationen. Praxisrelevant wird sie zudem an den Stellen, an denen konkrete Handlungsempfehlungen gegeben werden. Hier beschreibt die Studie unter den Stichpunkten "Dezentral arbeiten", "Zentrale Strategien erarbeiten", "Experten nutzen" und "Intern schulen und mutig sein" unterschiedliche Wege in die Digitalisierung.

Die Studie "NGO's im Netz – wie soziale Organisationen online arbeiten" kann bei betterplace lab bestellt werden oder auch online [hier](#) gelesen werden.

Und wie geht's weiter? Leitfaden und Workshop

Wer sich durch die Studie angeregt in's Thema vertiefen möchte, bekommt vom betterplace lab zusammen mit [wigman](#) auch gleich druckfrisch einen kompletten "Leitfaden 2013: Internet für NGO's" geliefert. Er ist gerade erschienen und enthält von über 30 AutorInnen ausführliche und fundierte Einblicke in die Möglichkeiten, die das Internet für die gemeinsame Arbeit, das Spendensammeln, die Kommunikation und die Mobilisierung von Menschen für "die gute Sache" bietet.

Der "Leitfaden 2013: Internet für NGO's" ist unter www.ngoleitfaden.org gegen eine Spende zu beziehen.

An dieser Stelle erlauben wir uns außerdem schon mal den Hinweis auf unsere nächste Veranstaltung in Kiel: In Zusammenarbeit mit dem [Ehrenamtsbüro Kiel](#) und der Agentur DAS AMT planen wir derzeit für den 19. September 2013 unseren ersten ganztägigen Workshop zum Thema "Social Media – aber wie?". Die Erkenntnisse und Empfehlungen von betterplace lab werden dabei sicher eine wichtige Rolle spielen, die offizielle Einladung folgt natürlich noch.

Die Mühen der Ebene: Nonprofit-Management (21.03.2013)

Die erste Medienwelle ist abgeflaut, die Facebook-Zahlen stagnieren, für aufregende Pitches ist die Gründung zu alt – der Management-Alltag für soziale Gründer beginnt. Die Autoren des [“Nonprofit Kit for Dummies”](#) bringen die nun anstehenden Aufgaben augenzwinkernd auf den Punkt:

12 jährliche Aufgaben für Nonprofit Manager

1. Budget planen
2. Wirkung messen
3. Steuerklärung machen
4. Party organisieren (für alle Stakeholder)
5. Versicherungen checken
6. Fundraising planen
7. Mit Spendern sprechen
8. “Back up your computers.”
9. Mandatlaufzeiten im Auge halten
10. Mission statement lesen
11. Aktivitätenplan checken
12. Urlaub machen

Für alle, die es ein bisschen ausführlicher (und theoretischer) wollen, haben wir in der Bücherkiste gekramt und einige Neuerscheinungen der letzten Monate zum Thema “NPO-Management” gefunden:

[Simsa et al. \(Hrsg.\) 2013: Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management](#)

5. Auflage des umfassenden, breit angelegten Handbuch mit theoretischen Reflexionen. Neben praxisbezogenen Beiträgen zu Alltagsaufgaben wie Finanzierung, Rechtsform, Personalmanagement, Evaluierung auch gute Beiträge zur Entwicklung des NPO-Sektors.

[Helmig/Boenigk 2012: Nonprofit Management](#)

Ähnlich wie das Handbuch von Simsa et al. breit aufgestellt und mit wissenschaftlichem Background, ergänzt um das Thema “Kooperationen”.

[Birnkraut et al. \(Hrsg.\) 2013: Jahrbuch für Management in Nonprofit-Organisationen 2012](#)

Der erste Band behandelt schwerpunktmäßig die Themen Finanzierung und Evaluierung.

[Kaestner et al. \(Hrsg\) 2012: Projektmanagement im Not for Profit-Sektor](#)

Projektmanagement für gemeinnützige Organisationen. Das Buch tritt mit dem Anspruch an, ein vollständiges Projektmanagement-Modell zu entwickeln.

Impressum

Heldenrat – Beratung für soziale Bewegungen e.V.

Pflugacker 23a

22523 Hamburg

www.heldenrat.org

www.facebook.com/heldenrat

www.twitter.com/heldenrat

Fragen? Hinweise? Wir freuen uns über Ihre Post an [info\[at\]heldenrat.org](mailto:info[at]heldenrat.org).

Sie möchten uns unterstützen? Wir freuen uns über Ihre Spende unter www.heldenrat.org/spende.

Bildnachweis:

Foto Cover: Steve Ford Elliott, „Daisy“

CC-Lizenz (BY 2.0) <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/de/deed.de>

Bildherkunft: www.pigs.de

© 2013 Heldenrat e.V.

heldenrat
Beratung für soziale Bewegungen e.V.