

„Gutes zu tun, reicht für gemeinnützige Akteure nicht aus“

Die Stiftung Pfennigparade kooperiert mit mehreren Organisationen, darunter die Beisheim Stiftung, die BayWa AG und die Münchener Schachstiftung. Beim Roundtable diskutieren die Teilnehmer, wie erfolgreiche Zusammenarbeit entsteht, wie sie Wirkung entfaltet – und welche Fehler man dringend vermeiden sollte. **Durch die Diskussion führte Stefan Dworschak**

Wie sieht Ihre Kooperation mit der Pfennigparade jeweils aus?

— **Alison Eriksen:** Die Beisheim Stiftung hat gemeinsam mit der Pfennigparade für die inklusive Sport- und Erlebnislandschaft INSEL einen Business- und Umsetzungsplan entwickelt. Er soll den langfristigen Bestand der Infrastruktur im Englischen Garten in München gewährleisten. Die Beratungsorganisation Green City hat das Projekt mitbegleitet. Die INSEL bietet Sport- und Bewegungsangebote insbesondere für junge Menschen mit Behinderungen. Wir wollen gemeinsam ihre Reichweite noch vergrößern.

— **Stefan Kindermann:** Die Münchener Schachstiftung verwendet seit 2007 Schach als Mittel, Fähigkeiten zu vermitteln. Wir richten uns an verschiedenste Zielgruppen, darunter Grundschulkin- der in sozialen Brennpunkten, aber auch Menschen mit körperlichen Einschränkungen. Seit mehr als einem Jahrzehnt kooperieren wir mit der Pfennigparade. Unsere Trainer kommen einmal die Woche in die Räumlichkeiten der Pfennigparade und geben Schachtraining. Dort findet auch der Höhepunkt des Trainingsjahres statt: ein inklusives Turnier, an dem durch Unterstützung von Helfern auch körperlich schwer eingeschränkte Teilnehmer teilnehmen können. Auch Menschen mit körperlichen Behinderungen können so einen anspruchsvollen Geistesport ausüben.

— **Eva Leconte:** Die BayWa AG ist als Konzern in allen Bereichen des Lebens



Das Konzept der sozialen Partnerschaft zwischen BayWa und Pfennigparade unterstützt die Vision, dass Menschen mit Behinderung selbstbestimmt ihre Zukunft gestalten können.

unterwegs: von der Agrar- über die Bau- bis hin zur Energiebranche. Unsere Kooperation mit der Pfennigparade besteht seit über zehn Jahren, ist vielfältig und von einem gegenseitigen Vertrauen geprägt. Sie umfasst unter anderem das Sortieren und Scannen von Rechnungen und Quittungen für unsere Finanzbuchhaltung, also die Belegverarbeitung, durch die Pfennigparade. Auch die 2021 gemeinsam veranstaltete virtuelle Vernissage mit Werken von Künstlerinnen und Künstlern der Ateliergemeinschaft Groupe Smirage ist ein schönes Beispiel. So besuchten bis zum Ausstellungsende

im Juni 2021 insgesamt 733 Personen die digitale Ausstellung, und es wurden 33 Bilder verkauft. Grundsätzlich zahlen derzeit alle unsere gemeinsamen Projekte auf einen „inklusive Arbeitsplatz der Zukunft“ ein. Hierzu haben wir unter anderem auch 30 Arbeitsplätze bei der Pfennigparade modernisiert. Auch konnten wir die Pfennigparade IT-seitig bei der Implementierung und optimalen Nutzung von Office 365 beraten. Das alles stets mit dem Ziel, den Menschen bei der Pfennigparade die bestmöglichen Bedingungen für heute und morgen zu bieten.

Wie finden Partner zueinander?

— **Thomas Heymel:** Manchmal sind es ganz einfach Zufälle: Man läuft einander über den Weg, erfährt vom Bedarf. Im Fall der BayWa war der Kern der Auftrag zur Belegverarbeitung. Dann stellte sich heraus, dass da noch mehr Möglichkeiten sind. Die Schachstiftung nutzt Schach auch als Medium, Menschen zu verbinden, die normalerweise nicht zueinanderfinden würden. Das berührt den Kern unserer inklusiven Arbeit. Letztlich geht es über einen recht einfachen Kontakt zu einem Projekt, dass etwas mehr entsteht. Auch im Fall der Kooperation mit der Beisheim Stiftung. Eine Förderstiftung hat einen Katalog mit Indikatoren. Da muss eigentlich relativ schnell klar sein, dass man es mit einem potentiellen Partner zu tun hat. Frau Eriksen, ich muss sagen, das ging sehr schnell mit Ihnen (lacht). Sie haben uns schon ganz schön auf den Grill gelegt, wollten keine Standardfloskeln hören, sondern genau wissen, ob das Zukunftspotential hat.

— **Ernst-Albrecht von Moreau:** Die Pfennigparade hat mit ihren Kooperationspartnern meist Überlappungen und Übereinstimmungen, was die Ziele angeht. Etwa bei der Schachstiftung ist es eine gemeinsame Zielgruppe: Menschen, die Barrieren überwinden müssen. Sie setzt bewusst dort an, wo man mit Schachspielen und Schachtraining die Kompetenzen von Menschen und damit ihr Selbstbewusstsein stärkt. Auch das Atmosphärische spielt immer eine Rolle: Je besser man zueinander passt, desto mehr Spaß hat man an der Zusammenarbeit, feiert gemeinsam Erfolge. Das ist mit allen drei Partnern hier ein wesentliches Element.

Der Start ist die eine Sache. Was haben Sie als entscheidende Faktoren dafür erlebt, dass Kooperation auch langfristig funktioniert?

— **Eriksen:** Wichtig sind aus meiner Sicht Zielsetzung, Zielgruppe und gemeinsame Werte, ebenso die Atmosphäre und der Team Fit, ob es menschlich passt. Dabei



Alison Eriksen ist als Projektleiterin Sport und Büroleiterin der Beisheim Stiftung tätig. Sie ist für das Projektportfolio im Themenfeld Sport zuständig. Darüber hinaus leitet sie die administrative Stiftungsarbeit, unterstützt die Geschäftsführung sowie den Vorstand.

spielt das Thema Kommunikation für uns eine zentrale Rolle, ebenso Offenheit. Es ist extrem wichtig, dass man sich offen zeigt und auch zu Beginn einer Kooperation über die schwierigen Themen spricht. Zum Beispiel, wie man damit umgeht, wenn wir auf Probleme stoßen. Wie können wir sicherstellen, dass daran nicht die Kooperation scheitert? Auch die Offenheit, Ressourcen zur Verfügung zu stellen, ist wichtig – nicht nur finanzielle, sondern auch Zeit und Personal.

— **Kindermann:** Vertrauen und Verständnis sind entscheidende Erfolgskriterien, gerade bei sozialen Projekten. Wir führen mit der Beisheim Stiftung ein Projekt in Alten- und Servicecentren durch. Da Senioren oft sozial schlecht gestellt sind und wenige Kontakte haben, schlägt das gemeinsame Schachspiel zwei Fliegen mit einer Klappe. In Corona mussten wir die Trainings allerdings aussetzen, anders als bei Projekten in Schulen, die wir online weiterführen konnten. Die Beisheim Stiftung war sehr entgegenkommend und vertrauensvoll, dass wir alles im Geiste der Vereinbarung umsetzen. Dabei spielt natürlich die persönliche Chemie eine große Rolle.

— **Leconte:** Verbundenheit ist ein Wert, der die Grundlage unserer Kooperation mit der Pfennigparade darstellt. Sie muss über die Zeit entstehen und wach-



Stefan Kindermann ist Schachgroßmeister und Geschäftsführer der Münchener Schachakademie sowie Vorstandsvorsitzender der Münchener Schachstiftung. Er ist Autor mehrerer Fachbücher, SZ-Kolumnist, Keynote Speaker, Trainer und Coach.

sen. Beide Seiten haben sich hier stark engagiert. Dahinter stecken auch Respekt und Wertschätzung, ein Miteinander auf Augenhöhe. Wir kommen über die Kooperation in Kontakt zu den Menschen bei der Pfennigparade – und lernen, was Menschen mit Einschränkungen und Beeinträchtigungen uns lehren können, um miteinander zu wachsen. Ich erinnere mich an die virtuelle Vernissage, bei der eine Künstlerin und ein Künstler bei uns vor Ort im Studio waren. Wir haben uns mit ihnen gefreut und konnten ihren Stolz teilen. Das verbindet. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Offenheit und der Mut, etwas auszuprobieren. Es ist von großer Bedeutung, Schritt für Schritt vorzugehen und alle mitzunehmen. Dabei trägt der Einsatz vielfältiger Kompetenzen zu einem nachhaltigen Ergebnis bei.

Wir haben hier Positivbeispiele versammelt. Woran liegt es, wenn Kooperationen nicht gelingen wie gewünscht? Was sollten Partner vermeiden?

— **Heymel:** Bei dieser Frage sind die Rahmenbedingungen wichtig. Mein Eindruck ist, dass Unternehmen und Stiftungen insgesamt anspruchsvoller werden. Stiftungen haben sicherlich einen sehr hohen und wachsenden Anspruch, was Wirkung angeht. Für Unternehm-

men ist das Thema Authentizität in die Mitarbeiterschaft hinein von großer Bedeutung. Wenn sie etwas tun, das nicht als authentisch wahrgenommen wird, verkehrt es sich ins Gegenteil. Das wäre problematisch, denn Mitarbeiter suchen sich Unternehmen heute längst nicht mehr nur nach Gehaltsscheck aus. Daraus folgt für uns gemeinnützige Akteure, dass es nicht ausreicht, nur Gutes zu tun. Wir müssen als Organisationen vielmehr besser darin werden, zu verstehen, was der Partner braucht. Und so professionell werden, dass wir auf hohem Niveau mitspielen können. Das ist nicht ganz einfach, aber nur mit der richtigen Ansprache und passenden Kommunikationsformen können wir ein integraler Bestandteil zur Zielerreichung unserer Partner sein.

— **von Moreau:** Wenn man auf den anderen zugeht, ist es notwendig, sich darüber Gedanken zu machen, welchen Nutzen ich dem anderen durch die Kooperation bringen kann. Das andere ist, dass die Partner von uns gemeinnützigen Organisationen wissen möchten, warum wir etwas tun oder warum eine bestimmte Maßnahme richtig ist – und welche Wirkung sie erzielt. Sich diese Fragen zu stellen, ist für uns ein sehr wichtiger Prozess, dessen Ergebnisse sich in Konzepten widerspiegeln. Nur gut durch-



© Stiftung Pfennigparade

Thomas Heymel leitet den Bereich Corporate Development bei der Stiftung Pfennigparade. Nach verschiedenen Funktionen in der Wirtschaft verfügt er nun über ein Jahrzehnt berufliche Erfahrung im Sektor und ist Gastdozent an der Hochschule St. Gallen.



© BayWa AG/Andreas Pohlmann

Eva Leconte ist seit fünf Jahren Group Head of HR der BayWa AG und arbeitet seit über 30 Jahren in führenden Organisationen unterschiedlicher Branchen. Sie ist Vorstandsmitglied der BayWa Stiftung und Vizepräsidentin des bayerischen Arbeitgeberverbands LGAD.

dachte Konzepte sind später anpassbar, wenn die Realitäten es erfordern. Das war auch bei dem INSEL-Projekt das Spannende. Wir hatten diesen tollen barrierefreien Sportplatz, mussten aber die Frage beantworten, wie wir ihn künftig bespielen können. Wir als Soziale können das nicht alleine leisten, brauchen die Perspektive zum Beispiel der Stadtgesellschaft und damit auch Vernetzungen, die uns nicht so vertraut sind. Daher war es wichtig, einen kompetenten Partner einzubeziehen, das Projekt zugleich einzugrenzen, aber so offen zu gestalten, dass es im Verlauf angepasst werden kann.

— **Eriksen:** Für mich bedeutet Kooperation eine Gratwanderung zwischen Offenheit und dem Raum für Fehler. Projekte müssen sehr gut durchdacht sein, und wir als Stiftung achten sehr auf Wirkung und sind unternehmerisch geprägt. Zugleich muss man flexibel genug sein, um das Risiko einzugehen, mit einem neuen Partner ein Projekt zu starten. Die Pandemie hat gezeigt, dass Flexibilität wichtiger wird – auch Stiftungen mussten sich in ihren Arbeitsweisen und Strukturen anpassen. Ich habe in Partnerschaften auch erlebt, dass wir am Anfang in eine Richtung dachten, aber im Verlauf in eine andere Richtung gegangen sind. Das ist dem Projekt zugutege-

kommen. Diese Flexibilität steht in Verbindung mit den Werten der beiden Organisationen, der Aufsetzung der Kommunikation und der Erwartungshaltung von Anfang an.

— **Heymel:** Dazu passt unser gemeinsames Beispiel. Wenn man an eine Stiftung herantritt, tut man das in der Regel mit einem guten Plan, um die Stiftung zu überzeugen. In unserem Fall war der Kontakt mit der Beisheim Stiftung der Startpunkt, überhaupt erst einen belastbaren Plan entwickeln zu können. Da haben Sie uns ein hohes Maß an Vertrauen geschenkt. Ich habe Sie als extrem flexibel wahrgenommen – für uns war das eine steile Lernkurve. Die BayWa hat sich auf ein Thema eingelassen, das gerade auch für die BayWa eine starke Außenwirkung hat. War also mit Risiken verbunden – und niemand wusste bis zuletzt, ob das wirklich funktioniert. Diese Flexibilität bei Ihnen fanden wir sehr beachtlich. Vertrauen war ein Schlüsselfaktor für den Erfolg.

Das alles klingt nach viel Arbeit. Wie viel Aufwand bedeutet eine Kooperation?

— **Leconte:** An unserem jüngsten Projekt zum inklusiven Arbeitsplatz der Zukunft haben wir im Vorfeld circa neun Monate gearbeitet. In den vier Teilprojekten waren von unserer Seite unter an-



© Stiftung Pfennigparade

Ernst-Albrecht von Moreau ist seit 2016 geschäftsführender Vorstand bei der Stiftung Pfennigparade. Er leitet das Münchener Sozialunternehmen mit dessen 16 Tochtergesellschaften gemeinsam mit Dr. Jochen Walter.



© Stiftung Pfennigparade

Die Beisheim Stiftung hat gemeinsam mit der Pfennigparade einen Business- und Umsetzungsplan für die Inklusive Natur-, Sport- und Erlebnislandschaft INSEL inmitten der Isarauen Münchens entwickelt.

derem Kolleginnen und Kollegen aus den Bereichen HR, Marketing, IT, Unternehmenskommunikation sowie BayWa Baustoffe, dem Facility Management und der BayWa Stiftung mit involviert. Wenn man bereit ist, Neues auszuprobieren und zu wagen und letztendlich eine gewisse Ergebnisrobustheit haben möchte, ist es wichtig, die Ressourcen im Unternehmen zur Verfügung zu stellen. In meinem Team lag für das Projekt die Hauptverantwortung, und sie haben es dank ihrer Überzeugung zum Erfolg geführt.

— **Kindermann:** Für uns ist ein Faktor das jährlich wiederkehrende Problem durch das Spannungsfeld zwischen Antragsstellung und Planungssicherheit – gerade bei neuen Partnern. Unser größtes Volumen sind Projekte an Grundschulen. Im Maximum waren es ungefähr 1.350 Grundschul Kinder in sozialen Brennpunkten an mehr als 20 Schulen. Diese Zusammenarbeit müssen wir rechtzeitig vereinbaren – es kann aber sein, dass die Entscheidung aufseiten des Förderpartners erst fällt, nachdem die Planung schon gemacht sein muss. Gerade große Stiftungen haben feste Termine. Dieses Spannungsverhältnis ist

schwer aufzulösen. Bei gewachsenen Partnerschaften wie mit der Pfennigparade kann man sich darauf verlassen, dass es rechtzeitig eine Entscheidung gibt.

Das ist das Gegenteil zur Flexibilität, von der wir gerade gehört haben. Ist das von Haus zu Haus verschieden?

— **Kindermann:** Meiner Erfahrung nach ja. Wenn es feste Vorgaben gibt, zweimal im Jahr zu entscheiden, ist es schwer, daran zu rütteln. Ausnahmen wären natürlich ideal, aber das kann man nicht erwarten, wenn man einander noch nicht kennt.

— **Eriksen:** Die Stiftungslandschaft ist sehr heterogen. Es gibt nicht die 08/15-Stiftung, die eine bestimmte Strategie hat, die allen bekannt ist. Diese Unterschiedlichkeit ist eine der größten Herausforderungen, die zu Beginn natürlich besprochen werden muss: Was kann ein Akteur, der Mittel beantragt, kurzfristig planen, was langfristig? Diese Gespräche überhaupt zu führen, ist ein Schritt in die richtige Richtung. Es ist ein Problem, das aus meiner Sicht noch nicht zu lösen ist, aber man kann als Förderstiftung sehr offen damit umgehen und klar

kommunizieren, was man als Förderpartner leisten kann und was nicht. Dann können die Partner mit diesen Informationen weiterplanen.

— **Heymel:** Wenn wir den Blick auf Unternehmen wie die BayWa AG legen, sehen wir, dass Unternehmen einer unglaublichen Taktung ausgesetzt sind, die Märkte immer schnelllebiger werden. Natürlich kommen uns die Unternehmen in hohem Maße entgegen, schaffen wirklich große Korridore. Wir als Stiftungen müssen dennoch in der Lage sein, eine gewisse Flexibilität mitzubringen, dieser Taktung zumindest in Ansätzen folgen zu können. Nehmen Sie die Coronazeit und die damit einhergehende Virtualisierung. Da merken wir, dass ein Partner wie die BayWa sehr schnell agiert und wir flexibel sein müssen, Themen neu zu denken und zu adaptieren. Es ist gut, wenn die Partnerschaft diesen Diskurs auch hergibt.

— **Leconte:** Gerade aufgrund dieser unterschiedlichen Taktung im Unternehmen fand ich die Zusammenarbeit mit den Künstlern so wertvoll. Wir sind auch an unsere Grenzen gekommen in dem, was wir an Geschwindigkeit von unseren Partnern überhaupt erwarten können. Künstlerinnen und Künstler arbeiten in ihrer eigenen Dynamik, wir wollten das respektieren und haben uns dabei selbst überprüft. Manchmal hat es einen Wert, das Tempo herauszunehmen. Als ich in der Künstler-Werkstatt war, konnte ich erleben, wie Kreativität entsteht und welche Meisterstücke entstehen.

Das führt uns direkt zur Wirkungsmessung – einem Thema, das im Stiftungssektor nicht unumstritten ist. Wie gehen Sie damit um?

— **Kindermann:** Wir bewegen uns in einem spezifischen Bereich, die allgemeine positive Wirkung von Schach auf Kinder ist in weltweit mehr als 50 Studien belegt. Für uns selbst ist es aus Kostengründen schwierig, wissenschaftlich zu messen. Wir bleiben aber im Austausch mit Schulen, mit den jeweiligen Leitungen, um Rückmeldung einzuholen – ☺



© Stiftung Pfennigparade

Menschen mit und ohne Behinderung an einem Tisch – dafür steht die Kooperation der Münchener Schachstiftung mit der Pfennigparade.

von Lehrern, Trainern, Kindern und Eltern. Das ist ein weiches Feedback, wir haben aber ein kleineres Projekt geplant in Kooperation mit einer Professorin aus Mannheim zu Schachtraining mit Kindern und Jugendlichen mit psychischen Erkrankungen. Auch schreiben Trainer spätestens am Ende des Trainingsjahres einen Bericht. Wir haben also insgesamt doch ein ganz gutes Stimmungsbild. Wenn Probleme auftreten, hören wir sofort davon. Wenn es gut läuft, kommt erst mal nichts.

— **von Moreau:** Wirkung und ihre Darstellbarkeit haben generell eine hohe Bedeutung. Das erleben wir nicht nur bei Stiftungen und Spendern, sondern auch in der pädagogischen Arbeit, wo der Gesetzgeber mit jeder Reform zunehmend den Nachweis von Wirkung einfordert. Jeder, der Geld gibt, will wissen, dass das Geld sinnvoll angelegt ist. Wir gehen unterschiedlich vor. Im Controlling werden neben den Zahlen oft schon Wirkungsfaktoren dargestellt. Projekte werden so geplant, dass die Ergebnisse messbar und damit darstellbar sind. Aber es gibt auch andere Beispiele: In der Pfennigparade hat sich eine richtige Community gebildet, die durch das

Schachspielen Begegnung erfährt und gemeinsam Spaß hat. Da müssen wir keine Wirkungsskala anlegen, die wir mühsam mit Werten hinterlegen. Beim Projekt INSEL ist ein Projektziel auf Nachhaltigkeit angelegt. Zu Recht fragt eine Beisheim Stiftung auch nach dem Förderzeitraum nach dem Stand der Umsetzung. Es kommt also sehr auf das Projekt an, ob Wirkungsmessung sinnvoll ist oder nicht. Grundsätzlich ist es aber richtig, in Wirkung zu denken. Der soziale Bereich hat da eher Luft nach oben. Wir befinden uns selbst in einem Lernprozess, wie wir als Gruppe Pfennigparade Wirkung besser darstellen können.

— **Eriksen:** Wir sind eine Stiftung, die nicht nur finanziell fördert, sondern die sich auch intensiv mit den Inhalten auseinandersetzt. Was Herr von Moreau gesagt hat, kann ich unterstreichen. Der Umgang mit Evaluation hängt von den Kapazitäten und den Inhalten des Projekts ab. Beim Projekt INSEL haben wir ein Fundament für die Weiterentwicklung des Projekts geschaffen. Wirkung heißt für uns, etwas angestoßen zu haben in der Hoffnung, vielen Menschen Bewegung und Sport ermöglichen zu können. Das führt hoffentlich zu einem aktiveren Lebensstil, aber ob wir das messen können, war kein Baustein des Projekts. Da vertrauen wir der Stiftung Pfennigparade. Dass man mit dem Wirkungsgedanken in Projekte hineingeht, ist für Förderer extrem wichtig, um Veränderungen festzustellen.

— **Heymel:** Es ist immer die Frage der Art und Weise der Bemessung von Wirkung. Mit der BayWa haben wir uns auf einen visionären Schritt geeinigt. Etwas zu tun, das auf einen Arbeitsplatz der Zukunft einzahlt für Menschen mit Behinderung. Die BayWa hat uns in unterschiedlichen Vorhaben unterstützt, die alle auf dieses Konto einzahlen. Für die Arbeit, die wir tun, bekommen wir Erlöse. Das finanziert die Arbeit, die wir gerade tun, aber in der Regel nicht die zukünftige. Somit sind solche Projekte von unglaublicher Bedeutung.

— **von Moreau:** Ist es nicht schon auch Wirkung, wenn wir uns gegenseitig gute Storys geben durch Kooperation? Auch wenn ich nicht weiß, ob Geschichten erzählen der richtige Ausdruck ist. Frau Leconte hat das gerade so passend beschrieben: Die Kooperation mit einem sozialen Partner ist auch in der Innenwirkung wichtig, die Mitarbeiter werden mitgenommen, indem das Unternehmen etwas Sinnstiftendes tut. Das motiviert die Mitarbeiter, ist eine Story nach innen. Die Beisheim Stiftung spricht auch darüber, was sie tut, mit wem sie zusammenarbeitet – und was die Projekte gebracht haben. Bei der Münchener Schachstiftung profitieren wir voneinander, weil wir gemeinsam die Stadtgesellschaft bereichern. In der Pfennigparade erzählen wir auch, wie toll die Kurse von

„Wirkung heißt für uns, etwas angestoßen zu haben.“

Alison Eriksen, Beisheim Stiftung

der Schachstiftung für Schülerinnen und Schüler oder gemeinsame Aktionen mit Münchener Unternehmen sind und was sie bewirken. Ich möchte behaupten, dass das schon Wirkung ist.

— **Leconte:** Absolut. Ich habe gerade an ein Beispiel gedacht: Wir sind als Unternehmen durch den Fachkräftemangel in einem Wettbewerb um die besten Talente. Ich bin wirklich erstaunt, was junge Menschen für ein starkes Interesse an sozialem Engagement zeigen. Da geht es um so viel mehr als nur um den Jobinhalt, wer der Vorgesetzte sein wird und wo der Arbeitsplatz ist. Es geht wirklich immer mehr darum, was die BayWa sonst noch macht, wo ich mich sozial engagieren kann. In diesem Zusammenhang wirkt auch die BayWa Stiftung. Dort, wo Ziele, Formate, Werte und Engagement zusammenkommen, kommt Wirkung zustande. 